

# Le Knowledge management et les technologies de l'information et de la communication

HAROUZ Samira<sup>#1</sup>, MATMAR Dalila<sup>\*2</sup>

<sup>#,\*</sup> *Faculté des sciences économiques, commerciales et de sciences de gestion,*

*Université Mouloud MAMMARI de Tizi Ouzou, Algérie.*

*B.P 17 R.P – Tizi-Ouzou 15000 ALGERIE*

<sup>1</sup>[harouz2.0samira@gmail.com](mailto:harouz2.0samira@gmail.com)

<sup>2</sup>[mohellebi\\_dalila@yahoo.fr](mailto:mohellebi_dalila@yahoo.fr)

**Résumé**— La fin du siècle dernier se caractérise par l'entrée dans une nouvelle économie dite « économie de l'information ». Dans les pays développés, les TIC ont progressivement pris de l'ampleur pour être désormais omniprésentes dans le fonctionnement des entreprises.

La gestion des connaissances, fortement facilitée par l'introduction des TIC, est perçue au niveau de l'organisation comme un moyen de gérer au mieux son capital intellectuel. La connaissance étant devenue à la fois un support et un facteur important du changement organisationnel, l'intérêt des TIC se situe dans la possibilité de générer une importante base de connaissances interactive et facilement accessible et exploitable par les utilisateurs. Dans ce travail, nous proposons d'étudier la démarche knowledge management comme une nouvelle approche pour la gestion des organisations tout en mettant en évidence l'importance des TIC dans ce processus. Nous abordons notre problématique sous l'angle de la démarche KM liée à l'introduction des TIC.

La spécificité de notre objet de recherche est abordée à travers une méthodologie qualitative dans l'objectif semble être double. Il s'agit d'une part, d'explorer la littérature managériale relative au knowledge management et aux TIC, afin de comprendre la relation qualitative qui régit le lien existant entre ces deux pivots. D'autre part, de montrer, à travers une étude de cas d'une entreprise algérienne Cosider canalisation, que l'intégration des TIC est une condition incontournable pour la réussite de la démarche knowledge management.

**Mots clés**— Knowledge management, TIC, gestion des connaissances.

## I. INTRODUCTION

La fin du siècle dernier se caractérise par l'entrée dans une nouvelle économie qualifiée « d'économie de l'information » : sa matière première est l'information, ses machines sont les microprocesseurs, son moyen de transport est l'Internet. Selon de nombreux spécialistes en économie, cette révolution offre un potentiel d'opportunités considérable pour le développement des entreprises. Aussi, les entreprises, qui ne peuvent désormais échapper à cette ère révolutionnaire de l'information, sont amenées à considérer que les investissements en TIC et la mise en place de méthodes de

gestion de l'information et des connaissances leur assureront forcément le succès.

Dans les pays développés, les TIC ont progressivement pris de l'ampleur pour être omniprésentes dans le fonctionnement des entreprises et des organisations, tant publiques que privées. L'objectif de l'introduction des TIC étant la recherche de l'efficacité et de la rapidité dans l'accomplissement des tâches classiques de l'organisation.

En effet, les entreprises se sont toujours soucies de l'administration et de la gestion de la connaissance. Elles se tournent pour cela vers la formation continue, le compagnonnage, comme elles se préoccupent aussi de la constitution de services documentaires, de l'archivage de dossiers. Mais il faut dire que l'avènement des technologies de l'information et de la communication, et plus particulièrement la généralisation d'Internet, a insufflé un renouveau à la gestion des connaissances.

De ce fait, l'évolution du Knowledge management, fortement facilitée par l'introduction des TIC, est perçue, au niveau de l'organisation, comme un moyen de gérer au mieux son capital humain. La connaissance étant devenue à la fois un support et un facteur important du changement organisationnel, l'intérêt des TIC se situe dans la possibilité de générer une importante base de connaissances interactive et facilement accessible et exploitable par les utilisateurs.

Dans ce travail, nous proposons d'étudier la nécessité d'exploitation des technologies de l'information et de la communication dans l'adoption du Knowledge management comme une nouvelle démarche pour la gestion des connaissances dans les entreprises algériennes.

En effet, face aux mutations relatives à la nouvelle économie, les entreprises des pays en développement, particulièrement les entreprises algériennes, ne sauraient rester insensibles et se doivent de réagir et de s'adapter.

De ce fait, notre objectif de recherche consiste à mettre en exergue le lien entre les TIC et la démarche knowledge management, en d'autre terme, quels peuvent être les facteurs permettant l'adoption des technologies de l'information et de la communication dans la démarche de Knowledge management dans les entreprises algériennes ?

Pour se faire, nous avons opté pour une méthodologie qualitative dans l'objectif de notre recherche semble être

double. Il s'agit d'une part, d'explorer la littérature managériale relative au knowledge management et aux TIC, afin de comprendre la relation qualitative qui régit le lien existant entre ces deux pivots. D'autre part, de montrer, à travers une étude de cas d'une entreprise algérienne Cosider canalisation, que l'intégration des TIC est une condition pour la réussite de la démarche knowledge management.

## II. CADRE CONCEPTUEL DES TIC ET DU KNOWLEDGE MANAGEMENT

Avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication, il devient difficile d'aborder la question de la gestion des connaissances indépendamment de ces outils. De ce fait, nous consacrons le premier point à la présentation des TIC et la démarche de knowledge management.

### A. Présentation des Technologies de l'information et de la communication (TIC)

Les TIC sont omniprésentes dans toutes entreprises sous différentes formes jouant un rôle considérable dans leurs fonctionnement et ce, dans le but d'assurer leur pérennité [14].

Dans les différentes littératures en management, on constate qu'il n'y a pas un consensus sur la définition des TIC vu leurs hétérogénéités et leurs complexités.

La définition internationale qui retient comme champs des TIC les activités économiques qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par les moyens électroniques [5].

Selon la définition de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique 1999) : Les TIC permettent d'abord d'automatiser la plupart des tâches opératoires (fabrication, assemblage ou contrôle); elles permettent ensuite, de plus en plus d'intervenir au cœur de l'intervention humaine dans le processus de production, surveiller, interpréter, évaluer, planifier, communiquer, réagir ou créer.

Les TIC permettent aussi la création de nouvelles applications de meilleure qualité et à haute valeur ajoutée [5].

A partir de ces définitions, les TIC regroupent les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, plus spécifiquement des données numérisées. Elles permettent de faciliter la collecte, le traitement et la diffusion de l'information. Elles procurent des avantages stratégiques opérationnels pour les entreprises avec l'intégration des processus internes et externes, un accès à l'information plus riche permettant l'amélioration de la prise de décision et un meilleur accès aux ressources externes.

### A.1 Les enjeux du développement des TIC dans les entreprises

L'introduction des TIC dans les entreprises a permis : Au niveau interne d'améliorer la gestion optimale des flux d'information et de communication facilitant ainsi, les prises de décision et l'optimisation de la gestion et le développement des ressources humaines et au niveau externe de gérer au mieux les relations avec toutes les parties prenantes de l'entreprise (les clients, les fournisseurs, la

société, les collectivités locales, les autorités administratives, etc.).

### A.2 Les TIC comme ressources stratégiques

L'apparition du rôle stratégique des TIC peut s'expliquer « comme le résultat d'une convergence de deux forces concurrentes : la poussée technologique (la croissance des potentialités techniques à prix décroissant) ; et l'aspiration concurrentielle (les multiples efforts des entreprises pour rester compétitives et explorer des sources nouvelles d'avantages différentiels). Les TIC sont devenues non seulement des variables clés dans l'élaboration des choix stratégiques de l'entreprise, mais également des vecteurs qui affectent et réorientent ces choix » [10].

Aujourd'hui, les TIC jouent un rôle certain dans les pratiques stratégiques des entreprises et ce, à travers l'introduction des logiciels d'analyse et de traitement des données, des progiciels permettant la mise en place des systèmes d'information intégrés ainsi que des systèmes de veille stratégique qui sont devenus incontournables dans la réalisation des activités de recherche d'information et de gestion des bases de données, de diagnostic, de choix et de déploiement stratégiques. Il s'agit là, de source et de moyen d'accès à des avantages concurrentiels.

### B. Le Knowledge Management de quoi s'agit-il ?

Le développement du Knowledge Management (KM) conduit les entreprises à vouloir gérer au mieux leurs connaissances afin de préserver leur position d'un point de vue concurrentiel. En effet, cette discipline constitue un nouveau levier de performance pour les grandes entreprises et les organisations en générales, pour qui la connaissance est désormais une ressource qui demande une gestion explicite lui permettant d'être exploitée efficacement.

### B.1 Origine et définition du knowledge management

#### B.1.1 L'origine du knowledge management

L'origine du Knowledge Management fait référence à certains travaux anciens qui considèrent que la performance des entreprises n'est pas à rechercher seulement dans son positionnement sur le marché. Le KM prend son ancrage théorique dans l'approche par les ressources et ses différentes branches [11] : théorie basée sur les ressources (Resource Based View, RBV), théorie basée sur les connaissances (Knowledge-based view, KBV).

Les choix d'allocation et de combinaison occupent une place centrale dans la Resource-Based View. Cette approche considère que le développement d'une entreprise dépend en partie de son aptitude à combiner ses ressources de manière originale (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991).

La KBV étudie la dynamique de création de connaissances. Plus centrée sur le choix des mécanismes d'allocation des ressources, et appréhendant la firme comme un « processeur d'information », elle vient compléter l'approche traditionnelle

de la firme et notamment la théorie des coûts de transaction (Grover et Davenport, 2001). Cette approche duale de la firme, considérée à la fois comme un dispositif organisationnel d'allocation et de création de connaissances constitue une nouvelle vision de l'entreprise dont s'est emparé le Knowledge Management.

### B.1.2 Définition du KM

Il n'existe pas une définition universelle de la gestion des connaissances. Cette notion, apparue aux Etats-Unis à la fin des années 80, est très vaste ce qui en fait un concept complexe. Selon Jean-Yves PRAX [15], le KM s'inscrit comme l'outil permettant de qualifier, voire dans certains cas quantifier ces actifs. Valoriser le capital intellectuel de la firme revient à résoudre le problème de l'analyse de la valeur immatérielle qui est une tâche très difficile car le savoir n'obéit pas aux règles classiques de l'économie.

Le Knowledge Management est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de validation des savoirs et des savoir-faire, impliquant tous les acteurs de l'organisation avec, pour enjeux, la performance collective et sa pérennité [17].

Cette démarche KM a pour objectif, d'améliorer les performances globales de cette dernière, en satisfaisant des besoins bien déterminés au bon moment. Grâce à une collaboration et coordination entre le savoir et le savoir faire, qui permettront une création de valeur, en d'autre terme, elle constitue un véritable capital immatériel.

## B.2 Les enjeux du Knowledge Management

Le knowledge management, comme étant une démarche, répond à plusieurs enjeux et vise à atteindre divers objectifs.

### B.2.1. La spirale de la connaissance de Nonaka

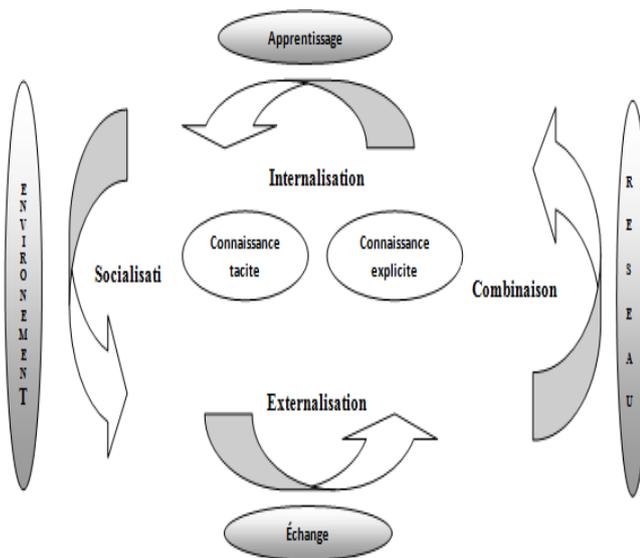


Fig. 1 La spirale de Nonaka

Aussi, appelée le cercle vertueux de la connaissance [1], la spirale de la connaissance d' I. Nonaka permet à l'entreprise de créer la connaissance sans interruption et de manière dynamique. La création de connaissances est donc présentée comme un processus continu entre les connaissances tacites et les quatre modes de la conversion de la connaissance.

### B.2.2. Les avantages d'une démarche de Knowledge Management

Les enjeux d'une démarche de Knowledge Management concernent :

- *Optimisation de la production / Augmentation de la productivité*

Selon Jean-Yves Prax [15], de nombreuses entreprises déclarent utiliser au maximum leur processus de production, si bien qu'il faudrait investir des sommes très importantes pour un accroissement de la productivité. Elles concèdent cependant, qu'une meilleure utilisation des connaissances présentes au sein de leur entreprise serait une source considérable de productivité.

Une démarche de Knowledge Management peut ainsi, éviter de reproduire des erreurs déjà commises, elle permet le transfert de l'expérience d'un individu à un autre. Généralement, l'acquisition de l'expérience s'effectue de la manière suivante : une équipe effectue une tâche ou résout un problème, elle obtient un résultat positif ou négatif, et en tire un enseignement pour la fois suivante.

Cependant, comment réagirait une autre équipe face à la même tâche ? Comment agirait cette même équipe dans un contexte différent ? Là est toute la problématique du transfert de connaissances. Il faut inciter les acteurs à capitaliser sur le projet afin que l'individu rencontrant le même type de tâche à l'avenir puisse y trouver toute la documentation à sa disposition.

- *Aide à la décision*

Le processus de décision de l'entreprise est complexe, il n'y a pas de vraie réponse au problème posé. L'individu va s'appuyer sur un ensemble d'informations (différentes, issues de points de vue plus ou moins éloignés et parfois contradictoires) qui va aider à la prise de décision.

Les alternatives et les conséquences de chacune des décisions prises ne sont pas forcément connues, une même cause peut engendrer des effets différents. L'idée n'est donc pas de prendre la bonne décision mais le bon chemin pour y arriver. Le Knowledge Management peut donc, aider à la prise de décision « par l'échange de multiple sources d'information et de points de vue, par l'écoute du client et par l'anticipation des besoins » [15].

### B.3 Les fondements de la démarche de KM

Le knowledge management repose sur un certain nombre d'éléments qui ont une influence très importante sur la réussite ou l'échec d'une telle démarche. G. BALMISSE [2], dans son ouvrage, distingue cinq éléments fondamentaux : la

stratégie, la culture, l'organisation, les individus et la technologie. Ces éléments sont représentés dans La figure suivante [3]:

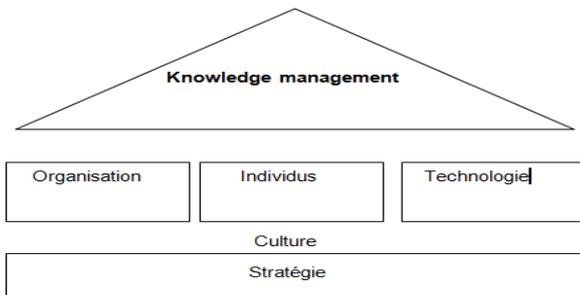


Fig. 2 Eléments fondamentaux d'une démarche de KM.

Comme le montre le schéma ci-dessus, la technologie constitue un pilier pour la démarche de KM, elle permet de faciliter cette démarche à travers les nouveaux outils comme l'outil informatique ou encore les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

#### B.4 Les TIC comme outils du knowledge management

Le knowledge management dans sa dimension technique repose sur des outils pluridisciplinaires qui mènent au bon déroulement du projet KM. G. BALMISSE [1] a classé ces outils en plusieurs catégories permettant de supporter une démarche de knowledge management.

TABLE I  
LES DIFFERENTES CATEGORIES DES OUTILS DU KM

Outils	Vocation
<b>Outils d'accès aux connaissances</b>	Faciliter l'accès à la connaissance explicite qui peut être disséminée dans les différents systèmes d'information de l'entreprise.
<b>Outils de cartographie sémantique</b>	Présentation et analyse de l'information pour communiquer et aider à la prise de décision.
<b>Outils de text mining</b>	Suites de texte mining : extraction, résumés automatiques.
	Outils de classification (les logiciels de classification)
	Outils de résumé automatique
<b>Outil de gestion de processus</b>	Outils de modélisation de processus: facilitent la formalisation et la définition des éléments clés d'un processus.
	Outils workflow : automatiser les processus obtenus avec les outils.
<b>Outils de localisation d'expertise</b>	Faciliter la recherche d'experts susceptibles d'aider un individu en lui transmettant sa connaissance.
<b>Espaces de travail collaboratif</b>	Des espaces entièrement dédiés à la coopération, au partage et à l'échange de documents.

<b>Outils de collaboration en temps réel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outils de web Conferencing: collaboration autour de données audio, vidéo et application à travers l'e-meeting.</li> <li>- Le e-training : suivre un enseignement à distance, la e-présentation.</li> <li>- Outils de messagerie instantanée.</li> </ul>
<b>Outils de publication collaborative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outils de gestion de contenus : aider les entreprises à gérer le cycle de publication.</li> <li>- Wikis: publier très facilement des pages web.</li> <li>- Blogs: créer des sites personnels.</li> </ul>
<b>Solutions KM</b>	Outils de modélisation: créer des bases de connaissances dynamiques.
	Bases de connaissances ontologiques : l'acquisition, le stockage et l'utilisation de connaissances.
	Outils de partage de connaissances.
	Suites logicielles : le soutien à la collaboration, l'accès à l'information, la gestion de processus métier, le text mining et le business intelligence.

A travers le tableau ci-dessus, on constate que toutes les TIC sont des outils de base de knowledge management qui est par définition un ensemble de processus et de technologie visant à identifier, saisir, indexer et distribuer les informations pertinentes.

En effet, le KM recoupe des produits logiciels tels que la gestion électronique de documents (G.E.D.), le groupware (outils collaboratifs), etc., ainsi que des dispositifs de gestion. Le choix de ces outils varie d'une entreprise à une autre et cela en fonction de la stratégie mise en œuvre et de la démarche suivie, ce qui nous permet de dire qu'il n'existe pas d'outils miracles destinés à la réussite d'une démarche KM.

#### III. L'ADOPTION DES TIC DANS LA DEMARCHE DU KM COMME NOUVELLES OPPORTUNITES

L'essor du knowledge management a été porté par les technologies informatiques. En effet, les possibilités de diffusion de l'information foisonnent, notamment avec Internet, sans parler de l'apparition constante de nouvelles technologies.

Il serait incorrect de dire que le knowledge management est une discipline récente. A ce propos, Foray et David [8] notent qu'il s'agit d'une activité vieille comme le monde économique. On a en effet, de tout temps cherché à créer et répandre de la connaissance. On remarque une évolution accélérée de la capacité d'inventer, d'innover, de créer de nouveaux savoirs qui se traduit dans les nouveaux produits et processus mais aussi, dans les formes d'organisation.

Ainsi, comme l'affirment E. Mounoud et A. Duzert (2008), qui s'appuient sur Foray et David (2001) et Prax (2000), « c'est le développement des technologies de l'information (pour le stockage d'informations et la création de bases de données) et de la communication (pour la diffusion et l'échange d'informations) qui marque l'entrée dans une ère de gestion explicite des connaissances pour l'entreprise » [6]. Les progrès réalisés dans le domaine des

TIC, lesquelles, par leur capacité à accélérer le temps et agrandir l'espace, sont des facilitateurs de la communication, de la coordination et de la coopération entre des acteurs souvent dispersés, ont donc joué un rôle certain dans l'émancipation du Knowledge Management en tant que discipline particulière.

Le KM, dont l'ambition est de gérer la connaissance, mobilise fortement cette dernière. E. Mounoud et A. Duzert soulignent alors « l'impression que la gestion des connaissances est confisquée par l'informatique » [6]. Les nouvelles formes d'organisation et l'évolution des comportements au travail qui résultent des TIC poussent à réfléchir sur les nouvelles opportunités et défis organisationnels que les démarches KM vont rencontrer.

#### A. La relation entre la gestion des connaissances et les TIC

La gestion des connaissances ne doit pas être assimilée aux TIC, même si la technique n'est pas neutre dans ce champ. La quantité ou le niveau du savoir et de l'expérience d'une personne peut être énormément développée si l'on accumule son contenu et qu'on fait en sorte que d'autres personnes le comprennent et l'utilisent aussi. Comme on l'a déjà précisé, les préoccupations liées à la gestion des connaissances ne datent pas d'hier : les comptes-rendus de réunions, les notes, les rapports d'activités, les comptes-rendus de conférences, les systèmes d'archivage de documents, etc., permettent aux entreprises de mémoriser sur papier leur histoire et leurs actes de façon à pouvoir les transmettre.

Dorénavant, les techniques de stockage et de diffusion sont plus étendues grâce aux bases de données électroniques, aux présentations multimédias, aux supports d'enregistrement audio et vidéo, aux instruments interactifs... Il faut toutefois, préciser que le transfert de connaissances, même avec les outils modernes, reste un processus extrêmement complexe.

En effet, d'un côté, ceux qui possèdent le savoir n'ont pas pour autant les moyens ou la volonté de les communiquer à autrui et parfois aussi, ils ne se rendent même pas compte de son importance. D'un autre côté, la volonté peut très bien exister chez celui qui sait, sans pour autant être présente chez celui qui ignore.

Dans les pays en développement, les entreprises n'ont pas encore intégré ces nouvelles technologies et si c'est déjà fait, elles ne les maîtrisent pas encore. Il faut noter que les TIC se généralisent rapidement, et avec les faibles coûts des systèmes de télécommunication, cela peut permettre à ces pays et aux entreprises de ces derniers de participer pleinement à la révolution technologique.

Les TIC peuvent être un atout mais parfois aussi une contrainte : lorsqu'elles sont correctement documentées et mises en œuvre, elles peuvent offrir une vaste base de connaissances facilement accessible et directement exploitable par l'utilisateur ; par contre la surcharge d'information peut rapidement devenir une contrainte, de même que la complexité d'un système.

En effet, il n'est pas simple de développer des techniques ou des outils permettant la diffusion du savoir de façon appropriée et adaptée à tous les utilisateurs. En général, les

outils permettent bien la diffusion des connaissances, mais le problème se pose dans leur utilisation qui n'est pas toujours triviale. En outre, les outils qui permettent la création de connaissances sont encore moins bien développés. En réalité, les moyens de communication des connaissances les plus conviviales sont les plus traditionnels : le téléphone, le dialogue en face-à-face, l'écriture et le courrier électronique.

En outre, mettre en œuvre un projet de KM ne se réduit pas à la simple utilisation ou mise à disposition d'outils informatisés (Intranets, bases de connaissances...). Ces outils sont certes très utiles mais, la réussite d'un tel projet suppose avant tout d'encourager et de soutenir une culture de capitalisation, de partage et d'enrichissement mutuel. Ceci doit se faire dans un souci de satisfaction de l'intérêt individuel du salarié au niveau de son poste de travail et de l'intérêt collectif de l'entreprise.

Ainsi, la gestion des connaissances ne doit pas être assimilée aux TIC même si elle a été facilitée par les progrès de l'informatique et la généralisation d'outils accessibles à un grand nombre. Pourtant, les organisations confondent parfois gestion des connaissances et TIC et le concept de transfert du savoir est souvent relégué au rang de système d'information. La gestion des connaissances est en soi un concept différent des systèmes d'information. Mais c'est surtout un concept qui a une véritable influence sur le travail et les travailleurs et qui nécessite une organisation sociale permettant d'y recourir de manière cohérente et dans la durée.

#### B. Les critères d'intégration des TIC dans la gestion des connaissances

Divers aspects doivent être passés en revue lorsque l'on souhaite introduire les TIC dans les programmes de communication du savoir :

- *La capacité des TIC à répondre aux besoins des utilisateurs* : il s'agit de veiller à ce que les TIC s'adaptent aux besoins divers et variables des utilisateurs ;
- *La structure du contenu* : la classification et le catalogage doivent être consciencieusement menés, particulièrement dans les grandes structures, afin de pouvoir retrouver facilement et rapidement toutes les informations souhaitées ;
- *Les normes de qualité du contenu* : il s'agit de fixer les normes auxquelles doivent répondre les informations qui seront introduites dans le système de façon à garantir l'exploitabilité et la fiabilité ;
- *L'aptitude à intégrer le discours* : un volume très important de connaissances se présente sous la forme de discours ; cette forme d'expression doit être intégrée par les TIC pour que celles-ci soient utiles pour le transfert des connaissances ;
- *L'intégration aux systèmes existants* : l'intégration du transfert de savoir dans le travail du personnel doit s'effectuer de la manière la plus souple possible. Cela implique que les nouvelles technologies introduites soient compatibles avec les choix technologiques antérieurs;

- *Le respect des échelles* : une organisation, quelle que soit sa taille, doit opter pour des solutions adaptées à sa taille ;
- *La compatibilité du matériel et des logiciels* : il s'agit en particulier de tenir compte de la largeur de bande pour la communication et de la puissance des terminaux des utilisateurs ;
- *L'adéquation des technologies avec les aptitudes des utilisateurs* : ils doivent être en mesure d'exploiter pleinement le potentiel des nouveaux outils.

#### IV. LA PERSPECTIVE D'INTEGRATION DES TIC DANS LA DEMARCHE DU KM AU SEIN DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE

La connaissance est l'ingrédient de base pour que l'entreprise évolue et s'adapte en permanence à l'évolution de son contexte. Dans ce point, nous essaierons de comprendre en quoi l'implantation des TIC peut avoir un impact fort sur l'adoption d'une démarche de knowledge management au sein d'une entreprise algérienne.

Nous avons mis en exergue précédemment l'importance des TIC pour une démarche de knowledge management. A travers les résultats d'une étude de cas concernant une entreprise algérienne Cosider canalisations qui est une filiale du groupe Cosider (secteur du BTPH : Bâtiments, Travaux Publics et Hydraulique.).

L'étude relative à l'entreprise Cosider canalisations qui est spécialisée dans : La construction spécialisée d'ouvrages destinés au transport par pipe-lines d'hydrocarbures liquides, la construction des canalisations hydrauliques en tubes métalliques en tuyaux et canaux en béton (AEP, irrigations, assainissement) et la construction d'installations hydrauliques de traitement d'eau potable et industrielle. Centrée sur l'investissement dans la connaissance ainsi que sa valorisation, ses conclusions méritent d'être soulignées pour illustrer la place qu'accorde une entreprise publique de secteur BTPH à la connaissance.

L'entreprise Cosider canalisations est consciente de l'importance de la technologie. Cela apparaît à travers sa volonté de s'inscrire dans la mouvance de nouvelle technologie d'information en introduisant des logiciels de gestion afin de faciliter le traitement et l'accès à l'information. Parmi ces outils de TIC nous citons :

- Un réseau Intranet et un réseau Internet pour assurer une meilleure communication au sein de l'entreprise, tant au niveau interne qu'externe;
- Un logiciel d'ERP (Enterprise Resource Planning) intégré dont les divers modules permettent de traiter l'ensemble des fonctions (finance, production, ventes, comptabilité, ...);
- Le logiciel de traitement de textes (type MS Word) pour la génération des rapports et comptes rendus ;
- Le logiciel de présentations (type MS PowerPoint) pour les présentations lors des réunions et aussi pour des formations du personnel;
- Le logiciel de planification de tâches (type MS Project) pour l'identification des actions et des acteurs (type diagramme de Gantt) ;

- Le matériel informatique (PC, Imprimantes) ;
- Les autres dispositifs (vidéo projecteur, rétroprojecteur, etc.).

Cependant, les résultats sur le partage de la connaissance restent mitigés.

Ainsi, l'entreprise accorde une importance majeure à la formation de nouvelle recrue (transfert de savoir) et au développement de ses ressources humaines sauf que la production de nouvelle connaissance à partir de l'expérience acquise est fortement négligeable. La culture de rétention de l'information demeure une contrainte majeure.

Après notre étude, le départ du personnel pour diverses raisons (retraite, décès, départ volontaire) ainsi que la dévalorisation des capacités d'initiatives et de créativité font perdre à l'entreprise une ressource considérable voire même stratégique. De ce fait, la perspective d'adoption d'une démarche KM au sein de l'entreprise Cosider canalisations est une décision stratégique qui vise à corriger les lacunes de la gestion informelle et de son patrimoine de connaissances.

#### V. CONCLUSION

L'objectif de ce travail était de mettre en exergue le lien entre les TIC et la démarche knowledge management. Avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication, il devient difficile d'aborder la question du knowledge management indépendamment de ces outils. Aussi, nous avons essayé de comprendre en quoi l'implantation des TIC peut avoir un impact fort sur la gestion des connaissances et sous quelles conditions. Nos résultats penchent en faveur d'une adoption de la démarche KM suite à l'implantation de TIC soumise à certaines conditions liées aux principes de la démarche.

L'étude de la littérature consacrée à la démarche knowledge management et aux TIC nous a conduit au résultat que la mise en place d'une démarche KM dépend à la fois :

- de la performance du système d'information, auquel nous associons l'introduction et le déploiement des TIC ;
- du contexte interne de l'entreprise (stratégie, organisation, technologie, culture) qui sont les fondements de cette démarche et du comportement des acteurs internes face à l'introduction des TIC.

D'une manière générale, les organisations algériennes sont favorables à l'introduction et à l'utilisation des TIC pour l'amélioration de leur performance organisationnelle. Elles sont caractérisées par leur rigidité et leur manque de culture de partage de l'information et de la connaissance, ce qui nécessite la mise en place des mécanismes d'appropriation des TIC introduites mais aussi de mettre en place des pratiques de knowledge management.

En effet, au sein de Cosider canalisations le manque de partage des connaissances est un frein pour la réussite de la démarche knowledge management, qui ne remonte pas aux manques d'outils ou de disponibilité des TIC et des lieux de partage mais à la motivation et à l'importance réduite accordée à la culture. En outre, le caractère informel qui caractérise la gestion des connaissances de l'entreprise Cosider canalisations entraîne des limites et des freins qui

engendrent la perte de son savoir-faire jour après jour suite aux départs en retraite.

Ce résultat nous amène à la conclusion que les organisations algériennes doivent être incitées à mettre en place de telles pratiques tout en respectant les facteurs d'adoption des TIC dans la démarche knowledge management.

## REFERENCES

- [1] Balmissse Gilles, « Gestion des connaissances : outils et applications du knowledge management », éd. Vuibert, Paris, 2005.
- [2] Balmissse Guilles, « Guide du knowledge management », éd Vuibert, Paris, 2006.
- [3] Balmissse Guilles, « Guide des outils du knowledge management », éd Vuibert, Paris, 2006.
- [4] Barney, J.B. The resource-based theory of the firm, Organization Science, 5, sept-oct 1996.
- [5] BERNMAN.E & BOUDET. G : «Implication du changement technologique biaisé qualifiés », Le Quarterly Journal of Economics, Novembre, 1998.
- [6] E. Mounoud et A. Duzert, Défis et opportunités : le KM entre technologies, comportements et organisations, in A. Duzert et I. Boughzala (ouvrage collectif coordonné par), Vers le KM 2.0. Quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs ? Librairie Vuibert, mars 2008.
- [7] FERRARY Michel, PESQUEUX Yvon, « management de la connaissance », édition Economica, paris, 2006.
- [8] Foray D., David P.A., An introduction to the Economy of Knowledge Society, Institut pour le management de la recherche et de l'innovation, université Paris-Dauphine, Paris, 2001.
- [9] Grover V., Davenport T. H. (2001), General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda, Journal of Management Information Systems, 18(1), pp. 5-21.
- [10] Helfer Jean-Pierre, Kalika Michel, Orsoni Jacques, Management : stratégie et organisation, Editions Vuibert, 2006.
- [11] KOENIG Gérard, « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle », édition Economica, Paris, 1999.
- [12] NONAKA I, TAKEUCHIH, « La connaissance créatrice : dynamique de l'entreprise apprenante », édition de Boeck université, Paris, 1997.
- [13] Penrose E. (1959), The Theory of the growth of the Firm, Basil Blackwell, London.
- [14] PATEYRON. E.A & SALMON. R : « Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise », Edition Economica, Paris, 1998.
- [15] PRAX Jean-Yves, « Le manuel de knowledge management », éd. DUNOD, Paris, 2003.
- [16] PRAX Jean Yves, « Le manuel du knowledge management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur », édition DUNOD, Paris, 2007.
- [17] PESQUEUX Yvon, « Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? », Cahier du LIPSOR, Série Recherche n°6, Septembre 2004.
- [18] Wernerfelt B, A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol. 5 (April-June 1984).