

5th International Conference on Business Economics, Marketing & Management Research (BEMM-2017)

18-20 November 2017, Sousse – Tunisia

Nom & Prénom : **HAOUAM ZOHRA**

Fonction : Enseignant-chercheur

Etablissement : ENCG/ SETTAT

Ville & Pays : SETTAT/ MAROC

Téléphone : (+212) 06 61 40 56 92

E-mail : z.haouam@gmail.com

Co- auteur : **MOKHTARI BOUCHAIB**

Fonction : Enseignant habilité (ENCG/ SETTAT)

Titre : **Le knowledge management au service de la performance managériale.**

Cas du secteur bancaire au Maroc

Résumé :

Dans un monde en perpétuelle évolution et constante concurrence, la question de la capitalisation des connaissances, savoir et savoir-faire...est devenue une pratique primordiale au sein des grandes organisations. En effet, le concept de « Knowledge Management » perçu comme un enjeu essentiel et stratégique pour la réussite des organisations et leur performance, consiste à réorganiser l'entreprise autour de sa richesse immatérielle, à capitaliser, exploiter et diffuser les connaissances. Notre problématique tente de voir si le « knowledge management » pourrait atténuer les effets du turn-over des compétences au sein de la Banque Populaire qui dépend en grande partie de son capital connaissance. Notre démarche consiste donc, à faire un état des lieux pour démontrer l'importance de la gestion des connaissances à la BCP, évaluer les performances de l'organisation dans les différentes étapes du processus du « Knowledge management » et de proposer des pistes d'amélioration pour une grande performance managériale.

Mots clés : Knowledge Management, stratégie, turn-over, banque populaire, performance.

Abstract :

In a world in constant evolution and constant competition, the question of the capitalization of knowledge, know, and know-how ... has become a primary practice in large organizations. Indeed,

the concept of "Knowledge Management" perceived as an essential and strategic stake for the success of organizations and their performance, is to reorganize the company around its immaterial wealth, to capitalize, exploit and disseminate knowledge. Our problem is trying to see if "knowledge management" could mitigate the effects of the turnover of skills within the Banque Populaire, which depends to a large extent on its knowledge capital. Our approach is to take stock of the importance of knowledge management at BCP, evaluate the performance of the organization in the different stages of the knowledge management process, Improvement for a great managerial performance.

Keywords: Knowledge Management, strategy, turn-over, popular bank, performance.

Introduction :

Dans un environnement en constante mutation où la concurrence se fait de plus en plus féroce, où le cycle de vie des produits devient de plus en plus court, où les clients sont en recherche perpétuelle de nouveautés, de produits personnalisés et de services individuels, les entreprises doivent sans cesse innover et se démarquer de la concurrence.

L'économie est marquée par la mondialisation des échanges. Le travail peut être accompli depuis divers endroits, y compris à la maison. Le réseau des réseaux libère aussi les communications des contraintes temporelles. Des individus et des entreprises se regroupent en réseau ou se séparent, s'adaptant à l'évolution rapide des produits et des services.

De ce fait, la capacité à produire des entreprises modernes ne repose plus uniquement sur leurs ressources industrielles, mais de plus en plus sur leur capital intellectuel, leurs connaissances. Moteur de la pérennité et de la croissance des entreprises, la connaissance est une ressource stratégique qu'il est devenu impératif de gérer et de valoriser sous peine de céder du terrain sur un marché de plus en plus concurrentiel.

Dans ce contexte, l'innovation est le moteur principal de l'activité économique et le succès de l'entreprise repose plus que jamais sur la compétence informationnelle de son personnel. L'entreprise doit devenir apprenante. Elle doit réussir à transformer les connaissances réparties dans l'organisation en compétences acquises par les diverses catégories d'employés dont dépendent les progrès de l'organisation. Le savoir et les connaissances conditionnent directement la compétitivité des entreprises. Il n'est pas étonnant que les théoriciens qui proposent aux entreprises d'entreprendre la gestion de leurs connaissances aient été rapidement entendus. Par exemple, Drucker, soulignant que l'avenir appartient aux entreprises qui sauront exploiter leurs connaissances de manière stratégique, affirmait, dès 1992, que « le savoir est désormais le facteur de production décisif ».

Selon l'étude Foresight 2020, réalisée en 2010 par le magazine The Economist auprès de 1650 gestionnaires à l'échelle mondiale, la gestion des connaissances (knowledge management) est reconnue comme le défi majeur pour les 15 prochaines années en regard des tendances lourdes de l'économie mondiale : mondialisation, atomisation des sources d'information et d'expertise, personnalisation des produits et des services.

De ce fait les entreprises font appel à des démarches et des techniques afin de profiter de ce patrimoine, parmi lesquelles on cite le knowledge management; cette démarche qui vise à répondre à des problématiques liées à la connaissance selon chaque entreprise et organisation.

Problématique :

La valorisation des connaissances, des savoirs et des savoir-faire est aujourd'hui une question au centre de la stratégie des entreprises. En effet, si longtemps elles se sont basées sur une logique taylorienne centrée sur la productivité et la rentabilité, elles s'orientent aujourd'hui vers leur capital immatériel. Ainsi, on considère que l'entreprise ne dispose pas uniquement d'un capital technique, financier et humain, mais aussi d'un capital intellectuel, ressource stratégique de la firme. Aujourd'hui, une entreprise qui refuserait de manager son information se retrouverait très vite en difficulté. Le capital intellectuel d'une organisation a tendance à se volatiliser dans l'espace et dans le temps. Nous pouvons notamment constater ce fait à travers le turn-over des experts, les réductions d'effectifs ou les départs en retraite, ce qui représente une perte des compétences individuelles non négligeable. Cependant, il est essentiel d'ajouter à celle-ci la perte des compétences collectives, l'oubli des connaissances, ... autant de faits qui font que le capital intellectuel d'une société se disperse rapidement. Il est par ailleurs important de préciser que les départs en retraite massifs des individus issus du Baby Boom vont fortement perturber l'entreprise.

La question de la capitalisation des connaissances, savoirs, savoir-faire, ... est ainsi devenue une idée primordiale au sein de la firme et fait apparaître la notion de Knowledge Management ou, en français, gestion des connaissances. Le concept de Knowledge Management est aujourd'hui perçu comme un enjeu essentiel et stratégique pour le futur des organisations. Le Knowledge Management (traduit en français par gestion des connaissances ou gestion du savoir), il vise la capitalisation, l'exploitation et la diffusion du savoir et du savoir faire générés au sein de l'entreprise.

Il est défini comme "une nouvelle science visant à réorganiser l'entreprise autour de sa richesse immatérielle". Cette richesse comprend également les compétences disponibles au sein de l'organisation. D'ailleurs, La compétence suppose la connaissance. Elle "est le stade le plus élaboré de la chaîne des connaissances". Ces richesses, dans lesquelles les entreprises investissent, peuvent se

perdre rapidement si leur capitalisation n'est pas faite au moment opportun. Aujourd'hui, les compétences, détentrices du capital « connaissances » des organisations, sont plus mobiles. Le turn-over des compétences touche la plupart des secteurs économiques notamment le secteur bancaire et plus précisément la banque populaire. Ce phénomène, s'il n'est pas activement préparé, risque d'entraîner la BP vers une diminution de sa compétitivité et la perte de son avantage concurrentiel.

Face à cette situation, la gestion des connaissances comme démarche de capitalisation et de formalisation des connaissances pourrait-elle être une solution efficace pour cette dernière ? Le Knowledge Management pourrait-il atténuer les effets du turn-over des compétences chez la Banque Populaire, qui dépend en grande partie de son capital connaissance et compétence ?

Objectifs :

Les objectifs de notre étude réalisée au sein de la BCP consistent à :

- Déterminer où en était l'entreprise en matière de partage et de gestion de l'information et des connaissances.
- Démontrer l'importance d'une démarche de gestion des connaissances chez la BCP.
- Evaluer les performances de l'entreprise dans les différentes étapes du processus de gestion des connaissances et proposer des pistes d'amélioration.

Méthodologie:

Une observation au sein d'un secteur en mutation, comme c'est le cas pour les banques au Maroc depuis quelques années, nous est apparue opportune ; le secteur bancaire se trouve confronté à des départs massifs en retraite qui rendent la question de la gestion des connaissances d'autant plus importante. La collecte des données par étude de cas qualitative et quantitative permet une description détaillée et approfondie du sujet étudié. Différentes sources de données ont été mobilisées parmi lesquelles nous pouvons citer la documentation, l'observation et l'entretien. Ce dernier mode de recueil des données a constitué notre source d'information principale. Nous avons réalisé, au sein de l'établissement bancaire en question, des études qualitatives (entretiens) et quantitatives (questionnaires) auprès d'un échantillon représentatif des différentes fonctions et niveaux hiérarchiques impliqués.

Pour répondre à notre problématique, nous allons préciser les concepts clés de la recherche, puis, nous envisageons les caractéristiques de la gestion des connaissances dans le contexte de la BCP. Nous allons aussi, proposer une étude empirique de la gestion des connaissances dans le cadre de l'implantation d'un nouveau système d'information dans la BCP. Après une présentation de la

méthodologie utilisée et du cas étudié, nous détaillons les modalités de gestion des connaissances mises en œuvre dans ce contexte ainsi que la satisfaction du personnel du Knowledge Management. Nous discutons ces aspects au regard des principaux résultats issus de l'étude de cas et nous proposons un certain nombre de recommandations pour une performance managériale.

I. L'étude qualitative :

L'étude de l'effet de la gestion des connaissances en matière d'atténuation du turn-over nécessite en premier lieu le diagnostic de la maturité de la pratique du Knowledge Management au sein de la BCP. Notre enquête qualitative à travers les entretiens avec les responsables BCP vise à vérifier:

- La pratique et le partage d'informations et de connaissances dans la BCP.
- les moyens dont disposent les salariés pour partager informations et connaissances.
- L'existence des systèmes de transfert de connaissances.

1. Choix des interrogés et guide d'entretien :

Nous avons eu l'accord de 6 responsables au sein de la BCP : (le directeur ressources humaines, le chef de service communication interne, le chef du département financier, le chef du département commercial, le chef de service informatique, le chef de la direction.)

Le guide d'entretien est constitué d'une vingtaine de questions principales. Il s'agit de questions ouvertes ayant pour objectif de recueillir une opinion, une vision personnelle du partage de l'information et de la gestion des connaissances. Le guide d'entretien est organisé autour de cinq thèmes : Sources d'information, Informations stockées et documentation, Connaissances tacites, Informations et connaissances partagées et Veille.

2. L'administration des entretiens

Ce sont des entretiens semi-directifs pendant lesquels nous avons eu comme souci constant de maintenir une interaction entre le discours de l'interviewé et les questions posées. Chaque entretien donnait lieu à un **compte-rendu** réalisé sur un cahier, en quelque sorte notre « carnet de bord. » Sur ce support unique étaient transcrites également toutes les notes prises pendant les interviews.

3. Le dépouillement des entretiens

Pour donner une vision claire des situations et problèmes exposés lors des entretiens, nous avons décidé d'organiser les citations recueillies sous forme de tableau. Ce **tableau récapitulatif** reprend

sous forme de *verbatim* les avis et opinions émis pendant le déroulement de l'entretien. Il comporte six colonnes :

- « **Constats ou problèmes** » : ils ont été soulevés par nos interlocuteurs lors de l'enquête.
- « **Risques** » : ce sont les risques que l'on encourt si aucune action corrective n'est mise en place. Parfois même, le risque est déjà devenu réalité.
- « **Causes avérées ou hypothétiques** » : il s'agit de la cause ou des causes de la situation constatée à la première colonne.
- « **Suggestions** » : sont notées ici les propositions d'amélioration qui nous ont été données par les personnes interviewés.
- « **Recommandations** » : il s'agit de nos propres propositions de solutions.
- « **Résultats attendus** » : ce sont les résultats espérés si les suggestions ou recommandations voient le jour.

4. Synthèse des résultats :

Pour ce qui est de la pratique et le partage d'informations et de connaissances dans la BCP, les interviewés ont souligné l'effet considérable que le système du knowledge management a eu sur leur activité. On a aussi constaté que les employés disposent des moyens suffisants pour partager informations et connaissances vu les séminaires de formations offerts par la BCP, par là, La banque prévoit tout risque de pertes de connaissances suite aux mobilités, aux départs en retraite, aux changements continuels d'organisation.

II. L'étude quantitative :

L'objectif en lançant cette étude, est d'identifier ces pratiques tout en apportant un éclairage sur la méthodologie utilisée. Les théoriciens du domaine ont largement puisé dans leur expérience pour nous livrer une méthodologie de mise en place et d'organisation d'une cellule de veille, notamment la gestion des connaissances.

Afin de réaliser une véritable étude de cas, les réponses obtenues ont été complétées par des recherches documentaires.

Dans ce cadre, la réponse est prévue et l'enquête n'est pas libre de s'exprimer. Les questions ont été bien formulées, elles permettent de recueillir les notations attribuées par l'échantillon interrogé. Notre objectif est de reproduire l'image réelle du système de gestion des connaissances mis en place au sein de la banque populaire.

Le questionnaire est bâti en quatre six batteries d'échelle et comporte 34 questions y compris la fiche signalétique des employés.

- la première batterie consiste à sources d'information
- La seconde concerne la documentation et veille
- La troisième vise à mesurer le travail collaboratif et informatique.
- La quatrième batterie cherche à évaluer le management et connaissances du point de vue employé.
- S'agissant de la cinquième, elle met l'accent sur la valorisation des connaissances.
- La dernière sert à examiner la transmission des connaissances.

1. Choix de l'échantillon :

Pour mener à bien cette enquête, nous avons opté pour une sélection d'employés. Nous avons estimé que cette sélection, par rapport à notre objectif, est meilleure que la représentativité statistique : cette recherche est tout simplement exploratoire.

Dans ce cadre, les employés ont été choisis volontairement pour limiter l'étude aux grands responsables disposant d'une fonction de veille, que nous estimons particulièrement appropriés à répondre aux objectifs de l'enquête. Ce choix devrait permettre de couvrir un éventail large de pratiques et de représentations.

La sélection a impliqué un premier travail d'exploration et de contacts. Nous avons contacté plusieurs organismes et spécialistes en matière de veille et d'intelligence économique pour avoir la liste des entreprises disposant une cellule de veille.

La population consultée est constituée de 30 individus faisant partie de 7 directions diverses de la Banque Centrale Populaire : (direction de la vie sociale, direction formation et recrutement, direction gestion de l'effectif, direction communication interne, direction réseaux informatiques, direction marketing digital et direction audit interne.)

Notons sur l'échantillon étudié une sur-représentativité de l'ensemble des départements qui est due essentiellement au fait que ces derniers sont les plus susceptibles à la gestion des connaissances.

Ce constat a été confirmé lors du contact avec le DRH de la Banque Populaire pour la simple raison que cet échantillon englobe les fonctions primordiales au sein du siège social de la BP.

2. Le dépouillement des données :

Suite à la collecte des données, nous avons procédé à un dépouillement manuel ainsi à l'importation en ligne du logiciel Sphinx. Ce dernier nous a aidé à traiter les données.

Nous avons utilisé les méthodes de tris à plat et les tableaux croisés accompagnés de graphiques pour la présentation des résultats de notre enquête et chaque graphe suivi d'une analyse et d'une interprétation pour la vérification de nos hypothèses.

III. Synthèse globale des résultats des enquêtes :

Dans un contexte relatif à la gestion des connaissances en matière de comportement, nous nous sommes basés sur deux étapes : un questionnaire réservé aux employés, et un guide d'entretien attribué aux responsables des services. Cette première étape qui est sous forme d'un questionnaire avec des questions fermées avait pour objectif d'avoir une image réelle du système de gestion des connaissances au sein de la Banque Populaire. Les principaux constats montrent que :

-Les personnes qui maîtrisent l'emplacement des données sont des personnes qui ont une ancienneté de 10 ans et plus, et affirment avoir déjà perdu beaucoup de temps en recherche d'informations. Ils confirment que les documents sont régulièrement mis à jour, et que les règles et procédures de chaque métier sont clairement précisées.

-La majorité des personnes recherchent les mêmes informations, ceci en ayant déjà reçu des informations fausses ou incomplètes, ils utilisent des connaissances acquises en dehors de l'entreprise et profitent aussi des erreurs commises auparavant pour modifier leur méthodes de travail.

-Le personnel à l'habitude de rédiger leur savoir-faire et le transmettre à autrui, la moitié pense que ce travail peut être fait sans respecter un ordre hiérarchique, l'autre moitié qui en pense le contraire est constituée de personnes ayant moins de 25 ans. Le système hiérarchique a pour but de faciliter l'accès du personnel à l'information dont ils ont besoin.

-Depuis l'installation de l'intranet, presque tous les individus ont gagné du temps en recherche d'information. 80% individus connaissent la démarche GPEC et sont conscients les compétences à acquérir pour évoluer vers un autre métier.

-Le responsable joue son rôle en réunissant son équipe a chaque fin de projet afin d'analyser et de commenter les actions menées, ceci est confirmé par la plupart des interviewés.

-lors d'un remplacement ou d'un congé, l'entreprise prévoit une procédure de remplacement d'après 90% des employés.

IV. Impact de la gestion des connaissances sur le Turn over.

La performance du capital humain s'est améliorée lors des années 70 et la Banque Populaire était le leader du marché bancaire au Maroc. Pour maintenir sa position sur ce secteur, la BP a investi largement dans la formation à tous les échelons pour que chacun des collaborateurs puisse bénéficier d'une formation tous les deux ans au minimum.

Cependant, pendant les années 80 qui correspondaient à la phase de compétitivité et de mondialisation dans l'histoire de la BP, les choses ont mal tourné.

D'un côté, cette phase se caractérisait par une ouverture massive des banques ainsi que la privatisation de quelques unes. Les concurrents bancaires ont alors commencé à cibler le personnel de la Banque Populaire et à le séduire par des offres d'emploi avec des conditions et des rémunérations meilleures que celles de la BP. D'un autre côté, la Banque Populaire avait du mal à fidéliser ses salariés qui étaient prêts à abandonner leurs postes face à la moindre opportunité, et donc acceptaient les offres d'emploi de la part des autres banques.

Par conséquent, la Banque Populaire devait non seulement faire face à la concurrence, mais aussi au turn-over de son personnel. En effet, la dynamique de l'emploi dans la BP était guidée par un fort turnover qui atteint 6% en 1997 et 7% en 1998.

Nous avons constaté alors, la variation du taux du turn-over dans la Banque Populaire depuis 1992 où le taux était seulement 2%. Cependant, ce taux va continuer à augmenter jusqu'à 1998 où il atteint 7%. Il s'agit d'un fort turn-over qui était dû principalement aux démissions des salariés dont les cadres représentaient plus de la moitié. En effet, en 1997, le total des démissions était de 350 dont 200 étaient des démissions des cadres.

Les conséquences de ce turn-over étaient très néfastes pour la Banque Populaire dans la mesure où le départ d'un salarié coûtait très cher. Il représentait donc une perte financière considérable autant qu'une perte au niveau des compétences et des connaissances. Il faut aussi mentionner que la Banque Populaire ne disposait pas d'un système d'information à l'époque, ce qui fait qu'elle perdait aussi les connaissances, le savoir-faire ainsi que les acquis professionnels d'un salarié ayant abandonné son poste.

Enfin, un turn-over signifie forcément des frais additionnels de recrutement et de formation des nouveaux candidats. Et jusqu'à ce que ces derniers deviennent opérationnels à 100%, la Banque Populaire n'était plus efficiente ou performante.

1. L'impact de l'implantation de la gestion des connaissances sur le turnover.

La BCP l'a bien compris, les connaissances capitalisées au niveau des formations données ne doivent pas quitter d'aussitôt la société. Les pertes étaient très lourdes. Sachant que le budget alloué aux formations et à la gestion des connaissances pèse énormément au niveau des investissements internes.

Le moyen pertinent qui permet de mesurer l'efficacité de la stratégie de fidélisation du personnel et ainsi la conservation du savoir implicite de ses associés est de calculer le taux de turn-over.

Pour cela, depuis 1998, un département dédié à la gestion de l'effectif a été mis en place, son but est de calculer de manière semestrielle et annuelle le nombre de départ et d'entrée du personnel, se fixant pour but plafond à ne pas dépasser. La fonction du département « Gestion de l'effectif » doit donc rendre des comptes au « pôle du développement du Capital Humain » pour avoir une idée sur ces besoins en matière de recrutement mais aussi sur le capital humain parti, et du coût son savoir, son expérience, son contact, et sa maîtrise.

Il va de soit avant de révéler ce taux de savoir le nombre total du personnel. Ce qu'on retient de cette démonstration c'est que les cadres ainsi que les managers constituent à eux seuls 72% du Capital Humain, ces personnes représentent aussi en matière de savoir et connaissance, un nombre très important.

La pyramide de l'ancienneté est aussi très parlante, elle permet de définir le degré de fidélisation du personnel, et est-ce que l'entreprise arrive à retenir et garder ses collaborateurs, plus le personnel a de l'ancienneté, plus il acquiert de la maturité et de l'expérience. La BCP pourrait alors considérer sa gestion des connaissances plutôt efficace.

En prenant abstraction du sexe, qui n'est pas un critère important pour notre étude, les chiffres le montrent bien, 20% de l'effectif a une ancienneté de plus de 20 ans ce qui est assez élevé compte tenu du climat bancaire assez stressant et risqué. On en déduit que la bonne maîtrise des informations aide à rallonger l'ancienneté du personnel.

2. Analyse du taux de turnover de l'année 2015 et de ses composants.

Pour la BCP, le taux de turnover se calcule ainsi :

Turnover = (Total départs – retraites – décès– fin de contrats)/effectif fin période

Le taux de turnover se révèle être faible au sein de la BCP qui était de 1.6% sur toute l'année 2014, sachant que pendant la même année, 43% des entreprises de plus de 3000 salariés ont un taux de turn-over supérieur ou égal à 5% la même année.

Le total des démissions était de 51, contre 152 pour les départs à la retraite et 60 fins de contrat (ANAPEC). Les retraites pèsent lourd sur ce taux, les personnes ayant plus de 50ans représentent 25% du personnel.

Durant 2014, 148 collaborateurs ayant une ancienneté moyenne de 34 ans sont partis en retraite normale dont 12 ont occupé le poste de Directeur et plus (chef d'un pôle ou divisionnaire).

Le nombre de démission est relativement faible, mais c'est à ce niveau que l'entreprise est perdante, il s'agit de départ volontaire et du coup une perte de connaissance à laquelle elle n'était pas prête et qu'elle doit combler par des recrutements.

Un autre type de départs, qui est le départ involontaire, c'est la BCP elle-même qui n'a pas souhaité reconduire un nouveau contrat avec le personnel venant de l'ANAPEC, leurs compétences et valeur ajoutée ont été jugés relativement faibles. D'après les recruteurs, ce nombre est constant tous les ans, vu la forte demande d'emploi, les remplaçants sont nombreux à prétendre aux postes et ils préfèrent essayer plusieurs personnes pour trouver la bonne. Les 152 départs à la retraite ne sont en réalité pas tout à fait exacts, puisqu'il nous a été révélé que c'est 160 départs qui ont été prévus compte tenu des dates de naissances, mais les 8 autres hauts cadres, sont vus offert d'une possibilité de rallonger leur durée d'activité, pour mieux apprécier leurs connaissances et former les jeunes.

3. Le Papy-Boom et départs à la retraite contre la gestion des connaissances et préservation du savoir à la BCP.

S'il fallait illustrer l'effet du départ de quelques seniors d'une entreprise, il suffirait d'analyser ces deux phrases

- La première est la représentation des compétences des collaborateurs d'une entreprise.
- La deuxième est la représentation de la même entreprise après le départ à la retraite des seniors.

Au niveau de l'entreprise, la solution, pour préserver les connaissances acquises et transférer efficacement ce capital intellectuel, passe par des projets de gestion de connaissances. Sur 2015 seulement, il manquera à la BCP 14 cadres, les craintes citées concernent la perte de savoir-faire.

Concrètement, La BCP conserve une partie des effectifs en partance pour la retraite car leurs connaissances et leurs qualifications sont stratégiques pour l'entreprise. Même s'ils doivent quitter les lieux à 60 ans, l'entreprise leur fait des offres de 2 à 10 ans de plus pour bénéficier de leur savoir-faire et de former par conséquence le personnel restant.

Lors d'un passage de relai entre deux experts, la transmission d'un savoir-faire ne peut être réduite à la simple connaissance de l'environnement de travail, à la compréhension des projets en cours ou bien à la maîtrise des outils en place. L'objectif est d'organiser la transmission d'une somme de compétences techniques et transversales issues de pratiques spécifiques en situation de travail.

Et il s'agit d'utiliser la technologie pour les transmettre. Ainsi, l'entreprise peut déployer des outils en ligne de la gestion des connaissances afin de favoriser l'accès aux contenus et aux individus. Il s'agit aussi de renforcer le réseau d'expertise avec des outils comme la messagerie instantanée.

Le départ d'un collaborateur à la retraite est également une opportunité de poser un nouveau diagnostic sur l'organisation et ses modes de fonctionnement. On constate parfois à l'issue d'un départ que les activités du collaborateur n'avaient pas toutes été identifiées : projet après projet, les contours d'un poste et les compétences évoluent sans que l'on ait formellement en tête toute la mesure de l'expertise et des interactions sur la chaîne de valeur. Il sera donc nécessaire de se reposer la question des enjeux et missions du poste, de son dimensionnement, des résultats attendus dans un schéma d'organisation qui soit bien en cohérence avec la stratégie et les objectifs de l'entreprise.

Deux moments clefs permettent aux entreprises d'organiser le transfert des compétences entre seniors et juniors : l'intégration de nouvelles recrues et le départ à la retraite des plus anciens. Pour accompagner les jeunes, la BCP a misé sur le tutorat et le mentorat. Les tuteurs sont, pour la plupart, des seniors capables de transmettre une expertise technique et un savoir-être propres à la culture de l'entreprise. Encouragés dans la voie du tutorat, les seniors sont formés à la pédagogie et de plus en plus souvent aux enjeux de l'intergénérationnel.

Quand la relation n'est pas juridiquement encadrée par l'alternance, on parle de mentorat, ou de parrainage. Le système s'impose aujourd'hui. Mais à chacun son approche. La BCP veut éviter le formalisme et s'appuie sur son fonctionnement par projets pour constituer des équipes mixtes (seniors-juniors) et assurer sur le terrain la transmission du savoir.

Conclusion générale

Les processus à haute teneur cognitive et collaborative impliquent la gestion de sources d'information hétérogènes comme celles présentées pour la Banque Populaire. Pour les traiter à un plus haut niveau, il faut intégrer des outils performants et conviviaux de modélisation des connaissances, d'annotation sémantique, de recherche d'information et d'assistance aux acteurs d'un processus, fondés sur des modèles des connaissances, décrivant le contenu d'un domaine d'application et faisant le pont avec les sources d'information de l'organisation. Ces processus sont au cœur de la

gouvernance de la BP. Celle-ci se définit par une suite de processus dont il faut vérifier automatiquement ou semi-automatiquement la conformité (tâches exécutées, documents générés, règles appliquées, points de contrôle mesurés).

Un autre élément important auquel peuvent contribuer les technologies sémantiques est une suite d'outils de conception, de modélisation de suivi et de mesure des processus organisationnels. Sur un autre plan, quand plus de la moitié de l'information utilisée dans une organisation reste tacite ou non structurée, il devient pratiquement impossible de traiter informatiquement le contenu et les liens entre les concepts et d'en faire une analyse signifiante. Le résultat est que l'organisation ignore ce qu'elle sait, réinvente la roue ou reproduit les mêmes erreurs! Il est donc essentiel soutenir l'extraction des connaissances et leur structuration en ontologies ou en réseaux sémantiques. Cela constitue le cœur des opérations de gestion des connaissances et nous pousse à lancer les recommandations suivantes :

- Nécessité d'assurer le partage des savoir-faire et le développement de nouvelles attitudes d'échange.
- Valoriser et diffuser les richesses humaines et professionnelles des différentes filiales d'un groupe afin d'acquérir la vitesse d'action et la rapidité imposée par une économie mondiale toujours plus compétitive.
- Instaurer au sein de l'entreprise une nouvelle culture du partage et d'un mode de dialogue différent pour réussir la stratégie du partage des connaissances.
- Installer un open space pour tout le département voire, toute la direction au lieu de sa limitation entre services.

Bibliographie :

- AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER, « World Bank Profile, Best Practices in Knowledge Management », Edition: APQC American Productivity & Quality Center (2003)
- BENHAMED, D. ERMINE, J-L. (2009), "Une démarche Knowledge Management, de la stratégie au système de l'information de l'entreprise." Communication of the IBIMA, vol. 10, pp. 16-23. ISSN: 1943-7765;
- CHAFIQI, A. EL MOUSTAFID, S. « *La gestion des connaissances face au turn-over des compétences : cas des sociétés de services et d'ingénierie informatiques au Maroc* », (2004).

- FRUGIER, F. « *Knowledge Management : Diagnostic du degré de maturité de L'entreprise Koyo – Irigny et cartographie des connaissances appliquée au métier des méthodes* », (2004).
- JOCHEMCZAK, F. « *Knowledge management et partage des connaissances* », mémoire [2014].
- LUNGU, Virgile, « *Knowledge management en entreprise, La gestion des connaissances au service de la performance* », Edition: Gereso, (2015).
- MBENGUE A. (2004), « Management des savoirs. », revue française de gestion, vol. 2, n° 149, p. 13-31. ISSN 0338-4551.
- OULOUAINA, S. « Le secteur bancaire marocain », Rapports de stage [Mémoire Online, 2013].
- PRAX. J-Y. (2003), *Le Manuel du Knowledge Management, une approche de 2^{ème} génération*, Dunod, Paris.
- RAPPORT ANNUEL : La banque centrale populaire 2014.
- VEYBEL, L. PRIEUR, P, « *Le knowledge management dans tous ses états* », Edition : Manpower, (2003).