

# Analyse du phénomène de déperdition des connaissances dans les entreprises : cas de l'entreprise algérienne

SEGUENI Fadhila

Enseignante chercheuse, université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou

fadhilaseg@hotmail.com

**Résumé :** Au sein d'une économie désormais basée sur la dématérialisation des échanges où la connaissance constitue un levier stratégique, un capital économique, une source stratégique, un facteur de stabilité et un avantage concurrentiel décisif pour l'entreprise, plusieurs entreprises algériennes se sont trouvées aujourd'hui devant le phénomène de déperdition de leurs connaissances et l'incapacité de sauvegarder leurs knowledge workers. Notre travail de recherche consiste à analyser le phénomène de déperdition des connaissances dans l'entreprise algérienne en cherchant à comprendre les raisons de la forte mobilité des connaissances au sein de cette dernière en s'appuyant sur le cas de l'entreprise Sonelgaz.

**Mots clés :** connaissance, knowledge workers, départ volontaire, satisfaction, implication, opportunité externe.

## I. Introduction :

En mars 2000, au sommet économique et social européen de Lisbonne, l'union européenne s'est donné un objectif stratégique pour la première décennie du millénaire : « devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique, capable d'une croissance économique durable, accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une grande cohésion sociale ».

La notion d'économie fondée sur la connaissance rend compte, aujourd'hui, que le capital humain, plus précisément le knowledge worker, un facteur de production décisif, à l'opposé de la société industrielle où le rôle primordial était joué par le capital et les matières premières.

Au sein d'une économie désormais basée sur la dématérialisation des échanges où la connaissance constitue un levier stratégique, un capital économique, une source stratégique, un facteur de stabilité et un avantage concurrentiel décisif pour l'entreprise, la majorité des entreprises se sont intéressées à la valorisation de leur patrimoine de connaissance plus précisément les connaissances tacites, non explicitées qui constituent un facteur clé de succès.

Contrairement à certaines entreprises appartenant aux pays développés -qui ont réussi à enrichir leur patrimoine de connaissance- plusieurs entreprises algériennes se sont trouvées aujourd'hui devant le phénomène de déperdition de leurs connaissances et l'incapacité de sauvegarder leurs knowledge workers, à titre d'exemple nous citons l'entreprise Sonatrach, l'entreprise Sonelgaz et la compagnie aérienne « Air Algérie » qui est la première compagnie aérienne nationale, qui détient une flotte moderne et enregistre de bons résultats, mais malgré cela, elle voit progressivement ces pilotes et commandants de bord partir vers d'autres compagnies et bien d'autres.

Notre travail de recherche consiste à analyser le phénomène de déperdition des connaissances dans les entreprises algériennes en cherchant à comprendre les raisons de la forte mobilité des connaissances au sein de ces dernières. Notre problématique se résume ainsi :

**Quelles sont les facteurs qui déclenchent le phénomène de déperdition des connaissances dans les entreprises algériennes ?**

Pour répondre à cette problématique nous allons diviser notre travail en deux parties, dans la première partie, nous allons étudier le cadre conceptuel des différents concepts clés de notre travail puis dans la deuxième partie nous allons faire une étude de cas d'une entreprise algérienne.

## II. Cadre théorique :

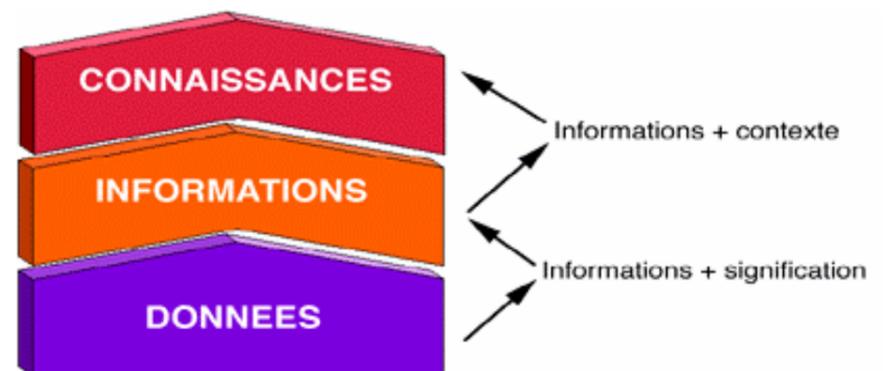
### A. La connaissance : une source de performance de l'entreprise :

Avant d'étudier la relation qui existe entre la connaissance et la performance, il est primordial de présenter d'abord la notion de connaissance de l'entreprise et celle de performance organisationnelle.

#### 1. La notion de connaissance : La notion de la connaissance :

La connaissance est définie comme une construction personnelle qui constitue la pensée originale de l'homme et qui repose sur un ensemble d'opérations mentales de modélisation permettant aux Hommes de comprendre le monde et d'agir de façon plus sûre sur la base des modèles prédictifs ainsi rendus disponibles. Elle est définie aussi par J.L Ermine comme les informations qui représentent un ensemble structuré de données, atomes de base de connaissances auxquelles a été adjointe une signification. L'association des informations à un contexte d'utilisation permet d'obtenir des connaissances. La connaissance est perçue comme de l'information qui a une certaine signification par rapport à un contexte donné. La figure suivante illustre la définition de J.L Ermine pour la connaissance :

Figure n°1 : la connaissance vue par J.L Ermine

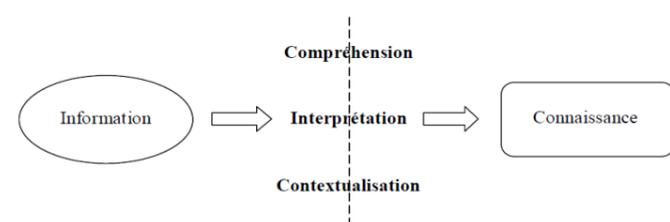


Source : Hervé BONNEFOY, « la gestion de la connaissance métier », in, <http://dialog.ac-reims.fr/stitechmoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf>, consulté le 12 mars 2016.

#### 2. Donnée, information, connaissance et compétence : une clarification nécessaire :

La donnée représente ce que l'on a collecté ; elle constitue la matière première détectée par nos organes de perception en consommant une énergie faible ; ensuite, avec la juxtaposition de données de différentes natures, on aura une information stockée dans nos têtes, ou bien dans l'ensemble de moyens de stockage : ouvrages, base de données ... L'individu va par la suite s'approprier cette information, l'enrichir par son écoute, l'interpréter, ou encore la transformer et lui donner de la valeur pour devenir une connaissance comme le montre la figure n°2.

Figure n°2 : De l'information à la connaissance



Source : W. GUECHTOULI, « dynamique du processus de transfert de connaissances au sein d'une communauté de pratique : une modélisation multi agent », thèse de doctorat, université Paul Cézanne, Aix-Marseille II, p.22.

### 3. Les deux catégories de connaissances de l'entreprise

On distingue dans l'entreprise deux catégories de connaissance : les connaissances tacites et les connaissances explicites. La connaissance explicite est celle qui peut être transcrite dans des procédures structurées ou dans des raisonnements logiques, bref celle qui peut être transformée en information. Cette connaissance transformée en information devient alors un produit commercialisable, qui peut être facilement stocké dans des bases de données, reproduit en plusieurs exemplaires, transmis à travers des réseaux. Les connaissances explicites sont disponibles dans l'entreprise sous forme de base de données, de procédures, de plans, des modèles, des algorithmes, les documents d'analyse et synthèses par contre la connaissance tacite est celle qui reste liée à l'intervention humaine. Elle ne peut pas être ni traduite dans un langage informatique ni fixée dans un format spécifique, elle est loin d'être vendue et acquise sur un marché. La qualification d'un travailleur comprend des connaissances codifiables mais aussi une part importante de connaissances tacites ; cependant une personne qualifiée suit dans son travail, de manière inconsciente, des règles qui ne sont pas connues en tant que telles mais qui relèvent de sa qualification et de son expérience. La connaissance tacite fait référence à des actions que l'on peut réaliser sans être capable d'expliquer complètement, la manière d'y parvenir ainsi que les aptitudes, les modes de raisonnement qui sont mis en œuvre de manière inconsciente.

### 4. La notion de performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est une notion centrale en science de gestion que de nombreux chercheurs se sont attachés à définir depuis les années 1980. Leurs définitions varient entre la réalisation des objectifs dans les délais, l'obtention des meilleurs coûts, la hausse du résultat du chiffre d'affaire, la rentabilité d'aujourd'hui et celle de demain, une croissance rentable, la position par rapport aux autres concurrents, du personnel bien dans sa peau ou bon endroit. Malgré la diversité et la divergence des aspects qu'elles traitent, ces définitions s'accordent sur quelques aspects. Le premier définit la performance comme la réalisation des objectifs des entreprises et explique le degré de leur atteinte en terme de part de marché, taux de croissance, rentabilité et innovation par rapport à ces principaux concurrents, un second aspect décrit la performance comme l'amélioration du couple valeur-coût de l'entreprise.

### 5. Connaissance et performance : quelle relation ?

La notion d'économie fondée sur la connaissance rend compte aujourd'hui, que la connaissance devient un facteur de production décisif, à l'opposé de la société industrielle, où le rôle primordial était joué par le capital et les matières premières de fait la vision de la stratégie d'entreprise est affectée par l'avènement de la connaissance, en effet, des dirigeants d'entreprise prennent progressivement conscience de cette évolution économique :

La connaissance devient une ressource cruciale et découvrent que la productivité des firmes ne repose plus sur le capital physique et la force de travail, mais sur d'autres facteurs : connaissance et le savoir faire.

La connaissance devient un actif stratégique, un nouveau facteur de productivité, un facteur de pérennité et une source d'avantage concurrentiel ce qui impose pour les dirigeants des entreprises de la considérer une ressource à gérer dans tous les domaines (recherche et développement, production, marketing, comptabilité, finance.etc) au même titre qu'un parc de machine ou que les compétences des salariés.

### 6. L'approche basée sur les ressources : un cadre d'analyse de l'articulation connaissance-performance de l'entreprise

La théorie des ressources a connu un formidable développement dans le domaine du management stratégique depuis les premières propositions de Wenerfelt (1984), l'énoncé des principes fondamentaux par Barney (1991) et l'argumentation de Conner (1991) pour élever l'approche par les ressources au rang de théories. On effet, cette approche a pu montrer le rôle des ressources internes à l'entreprise y compris la connaissance dans la réalisation de la performance et pérennité de cette dernière.

### 6.1 La théorie basée sur les connaissances (KBV) et performance :

Dans une économie de savoir et de la connaissance où l'essentiel des avantages concurrentiels repose sur l'immatériel et la connaissance, où la valeur ajoutée provient de la matière grise, le modèle de Penrose trouve toute sa pertinence.

Penrose a placé la création des connaissances nouvelles et les capacités d'apprentissage au cœur de la croissance et du développement des organisations. Il a conféré à la connaissance une valeur économique au même titre que toute autre ressource matérielle. Il a ouvert la voie à une nouvelle théorie économique qui doit placer le savoir au centre du processus de création des richesses.

Dans la continuité des travaux de l'approche fondée sur les ressources, la théorie fondée sur le savoir, ou knowledge-based view (KBV), a connu un développement important ces dernières années.

Le courant (KBV) a été développé depuis la fin des années 1990. Il se focalise sur une ressource particulière : le savoir. Il le considère comme étant indispensable à la réussite d'une entreprise. Ce courant se focalise sur les théories de l'apprentissage, sur le processus de création, de développement et de capitalisation des acteurs de l'organisation.

Parmi les principaux auteurs qui ont développé ce courant, nous citons : Grant, Spender, Kogut et Zander, Conner et Prahalad. Ces derniers ont intégré, dans leur analyse, les principaux paramètres suivants : le savoir, l'apprentissage, la gestion et la création du savoir.

Selon Kogut et Zander (1992), les firmes sont les plus efficaces que le marché pour créer et transférer la connaissance. La connaissance est détenue par les individus mais aussi inscrite dans les principes organisationnels qui amènent les individus à coopérer volontairement. Grant, à son tour, a défini la firme comme une institution qui permet d'intégrer les connaissances spécialisées que détiennent certains individus ; il propose la définition de la KBV dans le champ stratégique ; il considère la connaissance tacite comme source d'avantage concurrentiel durable.

L'apport du courant KBV à la performance est appuyé par d'autres courants, en effet, Nonaka et Takeuchi considèrent également le savoir comme un facteur important dans la réussite d'une entreprise ; ainsi, ils signalent dans leur ouvrage que « Dans une économie où la seule certitude est l'incertitude, la seule source sûre d'avantages concurrentiels durables est le savoir »

## III. Le départ des knowledge workers.

### A. La notion de knowledge workers.

Le concept Knowledge Workers est né dans un monde où la technologie est en constante évolution, où les changements surviennent rapidement et où les nouvelles connaissances voient constamment le jour, il est connu sous différents appellations: les travailleurs de connaissance, travailleur de savoir, travailleurs d'entreprise de matière grise, travailleurs d'entreprise de connaissance. Depuis les années soixante, les auteurs ont commencé à observer et à analyser le concept de Knowledge Workers, parmi eux, l'économiste Fritz Machlup qui a eu l'honneur d'effectuer les premières investigations sur le travail du savoir, il souligne en 1962, dans son ouvrage intitulé « the production and distribution of Knowledge in the united states », l'importance de la croissance des activités liées à la production du savoir aux Etats Unis. Pour Machlup, les professions associées au savoir sont celles qui communiquent des connaissances existantes aux autres, il a distingué deux groupes de travailleurs du savoir. Le premier groupe contient les chercheurs scientifiques et le deuxième groupe rassemble non seulement les enseignants et d'autres qui communiquent des informations directement, mais les dirigeants et les managers qui transmettent des informations indirectement à travers « a large supporting cast of Knowledge producing employees ». Peter Druker, pour sa part, a utilisé le terme « travailleurs du savoir » dès 1959, dans un ouvrage intitulé « The landmarks of tomorrow ». Druker est la deuxième personne à employer l'expression après Fritz Machlup.

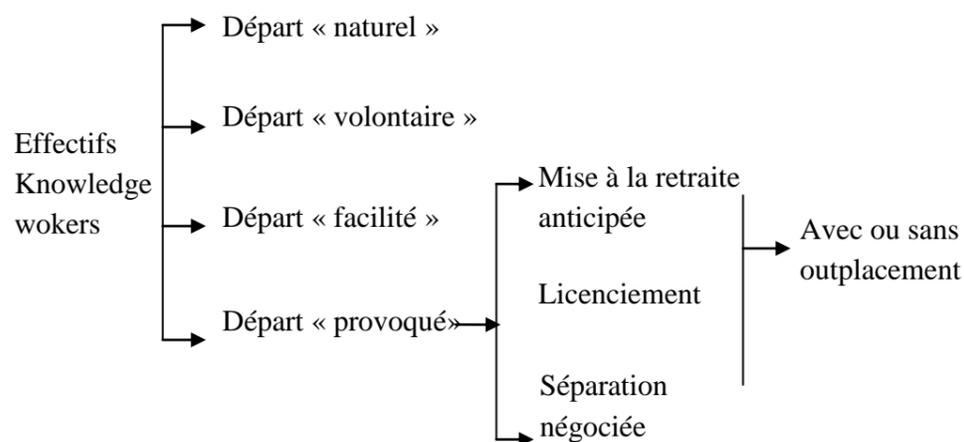
Sans évoquer spécifiquement le terme de travailleurs du savoir, Daniel Bell fait apparaître dans son ouvrage intitulé « The coming of post industrial society » en 1973, l'importance croissante des contacts directs entre les personnes ainsi que l'importance de la production et

l'échange des informations et des savoir, il insiste dans son travail sur l'interactivité, le savoir, la maîtrise de l'innovation et les nouvelles technologies.

## B. Le départ volontaire des knowledge workers.

Le départ des Knowledge workers peut prendre plusieurs formes dans l'entreprise. En effet, selon François Dany et Yves-Frederic Livian, il existe quatre formes de départ à savoir les départs naturel sous forme de décès et départ en retraite, départ facilité, départ volontaire et départ provoqué. La figure suivante nous offre une illustration de ces formes de départ.

Figure n°2 : Les formes de départ de Knowledge workers :



Source : François Dany et Yves-Frederic Livian, *la nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail*, édition Vuibert, Paris, page 162 (Adoptée à notre travail de recherche).

Le départ volontaire des knowledge workers constitue une thématique majeure dans les sciences de gestion, il correspond à la décision des travailleurs de connaissance de quitter leurs organisations, cette décision dépend de leurs « intention de quitter » qui constitue un antécédent très important de l'acte de départ volontaire. L'acte de départ des knowledge workers entraîne un problème de perte de connaissances cruciales qui forment une partie du patrimoine de connaissances tacite de leurs organisations.

L'intention de quitter a été abondamment étudié par Mobley 1977, Price, 1977 ; Lee et Michel, 1994, Vandenberghe ; 2008 et autres pour expliquer le phénomène de départ volontaire, elle est définie comme étant l'intention chez un employé, de mettre fin de façon volontaire à une relation d'emploi avec une organisation (Price, 1977) ou encore « une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social, à l'initiative exclusive du salarié » (Colle, 2006).

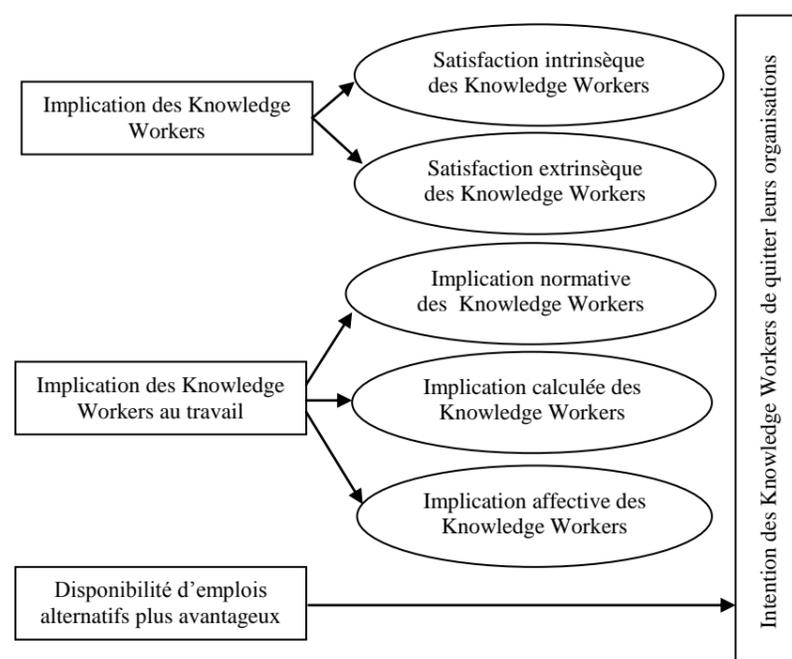
La décision de départ est influencée aussi par un certain nombre de conditions économiques telles que le taux de chômage, en effet, plus le taux de chômage est élevé, plus le roulement des employés sera faible. De ce fait, nous pouvons conclure que le taux de chômage est en relation négative avec la décision de départ.

## C. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche.

### 1. Modèle conceptuel de recherche.

Pour opérationnaliser notre recherche nous avons choisi quatre variables clés à savoir la satisfaction, l'implication organisationnelle, l'opportunité externe et l'intention de quitter. La figure suivante montre la relation qui existe entre les trois premières variables et l'intention de quitter que nous avons choisie comme un indicateur de départ volontaire.

Figure n°3: modèle conceptuel de recherche.



Source : Conception personnelle faite à la base des modèles conceptuels que nous avons analysés

### 2. Hypothèses de recherche.

#### • Intention de quitter et départ volontaire :

L'intention de quitter l'organisation est une étape importante qui précède l'action de départ volontaire, en effet la plupart des modèles de turnover l'utilisent comme d'excellent indicateur de départ, de ce fait nous l'avons choisie pour cibler, sur le terrain algérien, les knowledge workers qui veulent quitter leur organisation.

#### • Satisfaction au travail et intention de quitter.

La satisfaction est une variable liée à l'attitude de l'employé à l'égard de son travail et de son organisation, elle signifie un état émotionnel ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail.

En 1975, Larouche a classifié la satisfaction d'un employé par deux catégories de facteurs à savoir la satisfaction liée aux facteurs intrinsèques qui englobent l'affectation du personnel, l'altruisme, l'attrait au travail, l'autonomie, l'autorité, le niveau de communication avec le patron et les collègues, l'utilisation des habiletés et variété, les conditions de travail, le degré de responsabilité, les politiques de l'organisation, le type et le niveau de supervision humaine et technique et la satisfaction liée aux facteurs extrinsèques qui englobent la possibilité d'avancement, l'évaluation du travail, la reconnaissance, le salaire et la sécurité d'emploi.

La satisfaction constitue un déterminant très important dans le processus de départ volontaire, en effet la littérature sur le turnover a mis en évidence la relation directe négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter (Simon, 1958 ; Price 1977 ; Mobley, 1977 ; Mc Ferlane shore et al 1990 ; Hom et coll, 1992, Neuveu, 1994 ; Vandenberghe ; 2008). De ce fait, nous pouvons émettre l'hypothèse que la satisfaction des knowledge workers au travail a un effet négatif sur l'intention de quitter. Cette hypothèse sera déclinée avec les deux dimensions de la satisfaction au travail à savoir la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque.

**H1 :** La satisfaction extrinsèque des knowledge workers au travail a un effet négatif sur leurs intentions de quitter.

**H2 :** La satisfaction intrinsèque des knowledge workers au travail a un effet négatif sur leurs intentions de quitter.

#### • Implication organisationnelle et intention de quitter.

L'implication est un concept étudié par de nombreuses disciplines telles que la gestion, la psychologie et la sociologie, elle correspond à la traduction française communément admise du terme « engagement » introduit par Foot (1951) qui l'utilisera pour examiner comment les individus actifs initient les lignes d'activité. La notion d'implication organisationnelle est une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et son univers de travail.

Elle correspond à l'attachement de l'employé à son poste d'emploi au point que sa vie professionnelle occupe une place importante par rapport aux autres domaines de sa vie, selon Allen et Meyer (1991) cette relation peut prendre trois formes distinctes : affective, calculée et normative. L'implication organisationnelle affective renvoie à l'attachement émotionnel de l'employé envers son organisation, l'implication organisationnelle calculée reflète la décision de rester ou non membre de l'organisation en tenant compte des coûts induits par un départ volontaire et enfin l'implication normative réfère au devoir ressenti par l'employé de rester fidèle à son organisation.

L'implication organisationnelle constitue l'un des déterminants les plus importants de la décision de départ, elle a été introduite par Mc Farlane-Shore et Al (1990), Neveu (1990) et autres dans leurs modèles, en effet, pour eux l'implication est en relation négative avec l'intention de quitter l'organisation. Donc nous pouvons émettre l'hypothèse que l'implication organisationnelle exerce un effet négatif sur l'intention de quitter, cette hypothèse sera donc déclinée avec les trois dimensions de ce déterminant à savoir l'implication affective, calculée et normative.

**H3** :L'implication affective des knowledge workers a un effet négatif sur leur intention de quitter.

**H4** :L'implication normative des knowledge workers a un effet négatif sur leur intention de quitter.

**H5** :L'implication calculée des knowledge workers a un effet négatif sur leur intention de quitter.

- **Opportunité externe et intention de quitter.**

L'opportunité externe renvoie l'existence d'un travail alternatif plus avantageux, la plupart des auteurs qui ont mené leurs travaux sur le départ volontaire (price 1977 ; mobley, 1977; steers et mowday, 1981 ; Hom et coll, 1992, Neveu, 1994 ; vanderberghe ,2008) ont confirmé l'existence d'une relation positive entre l'opportunité externe et l'intention de quitter. De ce fait, nous proposons émettre l'hypothèse suivante :

**H6** : L'opportunité externe a un effet positif sur l'intention de quitter des knowledge workers.

#### D. Méthodologie.

##### 1. Contexte et échantillon

Notre étude a été effectuée au sein d'une grande entreprise algérienne SONELGAZ (société nationale de l'électricité et du gaz) chargée de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie. D'abord, pour vérifier la relation qui existe entre les variables indépendantes (satisfaction intrinsèque, satisfaction extrinsèque implication affective, implication calculée, implication normative et opportunité externe ) avec la variable dépendante intention de quitter, nous avons conçu un questionnaire à échelle de likert de 1 à 5 avec un ensemble d'item qui varie de 3 à 5 pour chaque variable, puis nous avons distribué 55 exemplaire auprès des knowledge workers de cette entreprise y compris les techniciens, les cadres et les cadres supérieurs, à la fin de l'enquête, nous avons eu un retour de 40 questionnaires bien remplis.

##### 2. Analyse et interprétation des données.

- **La mesure de la fiabilité.**

Pour mesurer la fiabilité des variables utilisés dans l'enquête. Nous avons utilisé l'instrument de mesure de consistance interne le plus répandu, il s'agit du coefficient alpha de cronbach qui mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items. En effet, plus ce coefficient est proche de 1, plus la cohérence interne de l'échelle est forte.

Le tableau suivant constitue un tableau récapitulatif des mesures de fiabilité des variables que nous avons utilisé pour chaque variable.

Tableau n°1 : Synthèse de l'analyse de fiabilité des variables utilisées.

Variable mesurée	Nombre d'item	Fiabilité	Echelle retenue
Satisfaction extrinsèque	10	alpha de cronbach = 0,806	Oui
Satisfaction intrinsèque	9	alpha de cronbach = 0,764	Oui
Implication affective	3	alpha de cronbach = 0,759	Oui
Implication normative	4	alpha de cronbach = 0,490	Non
Implication calculée	3	alpha de cronbach = 0,382	Non
Opportunité externe	2	alpha de cronbach = 0,402	Non
Intention de quitter	3	alpha de cronbach = 0,901	Oui

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Comme le montre le tableau ci-dessus les variables retenues pour notre recherche sont la satisfaction extrinsèque, la satisfaction intrinsèque, l'implication affective et l'intention de quitter et cela en raison de leurs forte fiabilité et nous avons rejeté les trois variables suivante : implication normative, implication calculée et opportunité externe et cela en raison de leur non cohérence.

- **Tester les relations existantes entre la variable dépendante et les variables dépendantes retenues :**

Pour tester l'existence d'une relation positive ou négative entre la variable dépendante (intention de quitter) et les variables indépendantes retenues (extrinsèque, la satisfaction intrinsèque, l'implication affective), nous avons fait recours au test de signification ANOVA (SIG) et au coefficient non standardisé bêta.

Tableau n°2 : satisfaction extrinsèque et intention de quitter.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	5,114	,680		7,524	,000
1 satisfaction extrinsèque	-,942	,232	-,550	-4,061	,000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Le tableau n°1 révèle que la satisfaction extrinsèque a un effet négatif signification sur l'intention de quitter (le bêta est de -0,942 et le SIG<0,05).

Tableau n°3 : satisfaction intrinsèque et intention de quitter.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	5,879	,725		8,106	,000
1 satisfaction intrinsèque	-1,308	,269	-,619	-4,859	,000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Le tableau n°3 indique que la satisfaction intrinsèque a un effet négatif signification sur l'intention de quitter (le Bêta est de -1,308 et le SIG<0,05).

Tableau n°4 : implication affective et intention de quitter.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,942	,459		8,588	,000
implication affective	-,654	,186	-,495	-3,516	,001

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Le tableau n°4 indique que l'implication affective a un effet négatif signification sur l'intention de quitter (le bêta est de -0,654 et le SIG<0,05)

- **Synthèse des résultats.**

Hypothèses	Soutien	Résultat
<b>H1</b> : La satisfaction extrinsèque des knowledge workers au travail a un effet négatif sur leurs intentions de quitter.	oui	Hypothèse validée
<b>H2</b> : La satisfaction intrinsèque des knowledge workers au travail a un effet négatif sur leurs intentions de quitter.	oui	Hypothèse validée
<b>H3</b> : L'implication affective des knowledge workers a un effet négatif sur leur intention de quitter.	oui	Hypothèse validée
<b>H4</b> : L'implication normative des knowledge workers a un effet négatif sur leur intention de quitter.	/	Hypothèse non testée car la mesure de l'implication normative n'est pas fiable.
<b>H5</b> : L'implication calculée des knowledge workers a un effet négatif sur leur intention de quitter.	/	Hypothèse non testée car la mesure de l'implication calculée n'est pas fiable.
<b>H6</b> : L'opportunité externe a un effet positif sur l'intention de quitter des knowledge workers	/	Hypothèse non testée car la mesure de l'opportunité externe n'est pas fiable.

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

#### IV. Conclusion :

L'objectif principal de cette recherche, était d'analyser les facteurs qui poussent les knowledge workers à quitter leurs organisations. A partir du survol théorique que nous avons mené autour de la thématique du turnover, nous avons conclu que la décision de départ volontaire dépend de plusieurs facteurs, principalement la satisfaction extrinsèque, la satisfaction intrinsèque, l'implication affective, l'implication normative, l'implication calculée et l'opportunité externe cependant sur le plan pratique de notre recherche plus précisément sur le terrain de l'entreprise SONELGAZ, nous avons validé uniquement la relation négative qui existe entre l'intention de quitter avec les trois variables suivantes : satisfaction extrinsèque, satisfaction intrinsèque, l'implication affective. Ce résultat ne peut être généralisé, peut être dans une autre entreprise, un autre pays ou un autre contexte on obtiendra d'autres résultats.

Pour surpasser le problème de perte de connaissance dans les entreprises, nous proposons pour ces dernières d'adopter une stratégie qui limite ce problème telle que la stratégie de fidélisation qui sert à maintenir les knowledge workers à travers différents avantages

proposés dans le travail ou encore le knowledge management qui sert à extérioriser les connaissances tacites de ces derniers puis les transformer en connaissances explicites puis les capitaliser dans des livres de connaissances et dans ce cas même si le travailleurs de connaissance quitte son entreprise les conséquences seront minimisées.

#### Références :

- Ababacar MBENGUE, « management des savoirs », revue française de gestion, n°149, mars -avril 2004.
- BENMAHAMED.D, J.Louis ERMINE, « technique de gestion et d'ingénierie des connaissances pour la conception des dispositifs de transfert de savoir-faire dans les métiers pétroliers », institut national des télécommunications, département système d'information, paris, 2006
- Comment accroître les performances par un meilleur management, pangloss n°35, Mai 2005.
- David FLACHER et Dominique PLIHON, « Economie de la connaissance et l'immatériel », [http://flacher.free.fr/Publications/CHAP\\_LIVRES/2007\\_FOUCHER/Chap3\\_DP\\_MB250507%20050607%20\(version%20n-2\).pdf](http://flacher.free.fr/Publications/CHAP_LIVRES/2007_FOUCHER/Chap3_DP_MB250507%20050607%20(version%20n-2).pdf), consulté le 09 septembre 2010.
- Dominique FORAY, « L'économie de la connaissance », éd LA DECOUVERTE, Paris, 2000.
- Dominique FORAY, « l'économie de la connaissance », éd LA DECOUVERTE, Paris, 2000,
- Emmanuel METAIS.
- Fadhila SEGUENI, "Analyse de la démarche knowledge management", université de mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, décembre 2012.
- François Bruhart et al, théorie des ressources : début théorique et applicabilité, revue Française de gestion, n°204,2010.
- Frederic Couret, « la performance des coopératives vignobles : un benchmark sans rente d'appellation », annales des mine- gérer et comprendre, n°106, 2011.a
- GUECHTOULI.W, « dynamique du processus de transfert de connaissances au sein d'une communauté de pratique : une modélisation multi agent », thèse de doctorat, université Paul Cézanne, AIX-Marseille II
- Guillaume N. « connaissances et organisation », thèse de doctorat, université paris Dauphine, soutenance 1997.
- Hervé BONNEFOY, « la gestion de la connaissance métier », in <http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf>, consulté le 12 mars 2010.
- Hervé BONNEFOY, « la gestion de la connaissance métier », in <http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf>, consulté le 12 mars 2010.
- I. Nonaka, H. Takeuchi, « La connaissance créatrice : dynamique de l'entreprise apprenante », éd de Boeck université, Paris, 1997,
- Ibrahima FALL, « Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée », thèse de doctorat, l'Ecole des Mines de Paris, décembre 2008.
- Ibrahima FALL, « Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée », thèse de doctorat, l'Ecole des Mines de Paris, décembre 2008.
- Isabelle CORBETT, « entre discours stratégique et pratique organisationnelle », l'école centrale de Paris, 17 Novembre
- Isabelle CORBETT, « entre discours stratégique et pratique organisationnelle », l'école centrale de Paris, 17 Novembre 2009.
- Jean MICHEL, « le knowledge management entre effet de mode et (ré) invention de la roue... », revue sciences et information, vol38, n° 3-4.
- 2001,
- Jean MICHEL, « le knowledge management entre effet de mode et (ré) invention de la roue.. », documentaliste -science de l'information, volume 38, 2001.
- L. PREFINTAINE, N. DROUIN, J. BEN MENSOUR, « Les sept jalons d'une gestion du savoir efficace », revue Française de gestion, N° 197, 2009.
- LILIA Hedjfi-Khayati, Mahmoud Zouaoui « l'impact de champ de l'entreprise sur sa performance : cas des entreprises industrielles opérant dans le contexte tunisien », gestion 2000, volume 30, 2013.
- Pascal paillé la fidélisation des ressources humaine, édition Economica, paris, 2004
- R.M GRANT, «Toward a knowledge-based theory of the firm" strategic management journal, volume 17.