

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique en
« Management des Organisations »

**Le Knowledge management et son impact sur la
créativité de l'organisation
Cas : COSIDER Carrières**

Elaboré par :
SAADI Abdallah

Encadré par :
Pr. AMOKRANE Mustapha

Année universitaire : 2024/2025

Remerciement

Tout d'abord, je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné le courage et la patience durant toutes ces longues années d'études, et de m'avoir aidé à finaliser le présent mémoire de fin d'étude.

Je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères à toutes celles et ceux qui ont, de près ou de loin, contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie tout particulièrement **PR. AMOKRANE Mustapha**, mon encadrant académique, pour sa bienveillance, sa rigueur, et la qualité de son accompagnement. Sa patience et ses encouragements ont été déterminants tout au long de cette recherche, tant sur le plan scientifique que personnel.

Je souhaite également exprimer ma gratitude aux professionnels et employés de **COSIDER Carrières**, qui ont accepté de m'accorder de leur temps, de répondre à mes questions avec professionnalisme, et de partager leur expérience de manière ouverte et constructive. Leur implication a apporté une réelle valeur ajoutée à mon travail.

Enfin, je remercie chaleureusement ma famille et mes proches pour leur soutien indéfectible, leur compréhension et leurs encouragements constants, qui m'ont permis de garder confiance et motivation jusqu'à l'aboutissement de ce projet.

Résumé :

Dans un contexte économique en constante évolution, marqué par la montée en puissance de l'économie du savoir, les organisations accordent une importance croissante à la gestion des connaissances en tant que levier de performance et d'innovation.

Le présent travail porte sur l'analyse des pratiques de Knowledge Management au sein de l'entreprise Cosider Carrières, et leur contribution potentielle à la stimulation de la créativité organisationnelle.

L'étude repose sur une enquête de terrain combinant des entretiens avec les responsables de différents départements et un questionnaire en ligne destiné aux employés, afin de recueillir des données qualitatives et quantitatives sur les outils utilisés, les modes de partage des connaissances et les perceptions internes.

Les résultats obtenus montrent une volonté d'améliorer les pratiques de capitalisation des savoirs, notamment à travers l'usage des outils numériques et la promotion d'une culture de partage. Cependant, certaines contraintes structurelles ou managériales limitent encore l'exploitation optimale de ces connaissances dans une logique d'innovation continue. Ce travail propose ainsi quelques recommandations en vue de renforcer la dynamique de gestion des connaissances dans une perspective de développement organisationnel durable.

Mots-clés : Knowledge Management, gestion des connaissances, créativité organisationnelle, outils numériques, Cosider Carrières.

Summary:

In a constantly evolving economic context, marked by the rise of the knowledge economy, organizations are placing increasing importance on knowledge management as a key lever for performance and innovation.

This study focuses on analyzing the Knowledge Management practices within the company Cosider Carrières and their potential contribution to fostering organizational creativity. The research is based on fieldwork combining interviews with department managers and an online questionnaire for employees, aiming to collect both qualitative and quantitative data regarding the tools used, knowledge-sharing practices, and internal perceptions. The findings reveal a willingness to improve knowledge capitalization practices, especially through the use of digital tools and the promotion of a sharing culture. However, certain structural or managerial limitations still hinder the optimal use of knowledge in a continuous innovation process.

This work therefore proposes several recommendations to strengthen the dynamics of knowledge management in a perspective of sustainable organizational development.

Keywords: Knowledge Management, knowledge sharing, organizational creativity, digital tools, Cosider Carrières.

الملخص:

في ظل سياق اقتصادي دائم التغير، حيث تبرز أهمية اقتصاد المعرفة، تولي المؤسسات أهمية متزايدة لإدارة المعارف باعتبارها رافعة أساسية لتحسين الأداء وتعزيز الابتكار.

يركز هذا البحث على تحليل ممارسات إدارة المعرفة داخل مؤسسة كوسيدار للمحاجر، وعلى مدى مساهمتها في تعزيز الإبداع داخل المنظمة.

تم اعتماد منهجية ميدانية شملت مقابلات مع مسؤولي مختلف الأقسام، بالإضافة إلى استبيان إلكتروني موجه للموظفين، لجمع بيانات نوعية وكمية حول أدوات وتقنيات مشاركة المعرفة والتصورات الداخلية حولها.

أظهرت النتائج توجهها نحو تحسين آليات توثيق وتقاسم المعارف، لاسيما من خلال استعمال الأدوات الرقمية وتكريس ثقافة المشاركة. غير أن هناك بعض القيود التنظيمية والإدارية التي ما تزال تعيق الاستغلال الأمثل لهذه المعارف في إطار الابتكار المستمر.

يقترح هذا العمل مجموعة من التوصيات لتعزيز ديناميكية إدارة المعرفة في أفق تنمية تنظيمية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، تبادل المعارف، الإبداع التنظيمي، الأدوات الرقمية، كوسيدار للمحاجر.

Table de Matière

Remerciement.....	I
List des figures	VIII
List des tableaux	IX
Liste des abréviations	X
Introduction générale.....	1
CHAPITRE 1 : cadre théorique et conceptuel.....	6
Section 1 : Revue de littérature.....	7
Section 2 : cadre conceptuel	12
Définitions du knowledge management :	12
1. Concepts Clés du Knowledge Management.....	13
2.1. Connaissances Tacites et Explicites	13
2.2. Création et Partage des Connaissances.....	14
2.3. Outils et Technologies du KM.....	14
2.4 Culture Organisationnelle et KM	14
2.5. KM et Performance Organisationnelle	15
1. Types de Connaissances (Tacite / Explicite)	15
1.1. Connaissances Tacites	15
1.2. Connaissances Explicites.....	16
1.3. Conversion des Connaissances : Le Modèle SECI.....	16
1.4. L'importance des Deux Types de Connaissances	17
2. Cycle de la Gestion des Connaissances (Modèle de Nonaka et Takeuchi)	17
2.1. Socialisation (Tacite → Tacite)	18
2.2. Externalisation (Tacite → Explicite)	18
2.3. Combinaison (Explicite → Explicite)	18
2.4. Intériorisation (Explicite → Tacite).....	19
2.5. Importance du Modèle SECI	19
3. Capitalisation des Connaissances	20
3.1. Définition et Objectifs	20
3.2. Étapes de la Capitalisation des Connaissances.....	20
3.3. Outils et Méthodes pour la Capitalisation	21
3.4. Enjeux et Défis	22
4. SECI Model (Nonaka, 1995) :.....	22
5. Knowledge Management Systems (KMS) :.....	24

5.1.	Outils de management des connaissances identifiés :	24
5.1.1.	Création:	24
5.1.2.	Stockage :	24
5.1.3.	Transfert.....	25
5.2.	Pratiques de management de la connaissance identifiées :	25
5.2.1.	Création :	25
5.2.2.	Stockage:	25
5.2.3.	Transfert :	25
6.	Enjeux du KM dans les organisations modernes :	25
6.1.	Optimisation des processus :	26
6.2.	Aide à la décision en environnement complexe :	26
6.3.	Valorisation du capital compétences :	26
6.4.	Innovation :	27
Section 3 : Créativité organisationnelle :		27
1.	Créativité Individuelle	27
2.	Créativité Collective	27
3.	Complémentarité entre Créativité Individuelle et Collective	28
4.	Facteurs stimulant la créativité (culture d'entreprise, leadership, ressources) :..	29
Section 4 : Lien entre le Knowledge Management (KM) et la Créativité.....		29
1.	L'Impact du Knowledge Management sur la Créativité.....	29
2.	Modèles et Théories Liant KM et Créativité	30
3.	Outils de KM Favorisant la Créativité.....	31
4.	L'intelligence artificielle au service du Knowledge Management (KM)	33
CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE ET PRÉSENTATION DE COSIDER CARRIERES		35
Section 1 : Présentation de l'entreprise Cosider Carrières		36
1.	Contexte historique :	36
2.	Structure organisationnelle :	37
3.	Stratégie de KM chez Cosider Carrières :	41
3.1.	Gestion des Connaissances Organisationnelles :	41
3.2.	Description de la démarche de gestion des connaissances	46
Section 2 : Méthodologie Mixte		50
1.	Présentation de la méthodologie de recherche	50
2.	La recherche qualitative.....	50
3.	La recherche quantitative.....	50

4. L'approche mixte	51
4.1. Justification du choix de l'approche mixte.....	51
4.2. Positionnement épistémologique.....	51
4.3. Stratégie du design de recherche	52
4.4. Outils de collecte des données.....	52
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	54
Section 1 : Présentation des résultats.....	55
1. Analyse qualitative :.....	55
1.1. Résultats qualitatifs issus des entretiens.....	55
1.2. Principales Observations :	57
1.2.1. Partage des connaissances et circulation de l'information	58
1.2.2. Leadership et culture organisationnelle.....	58
1.2.4. Créativité et innovation	59
1.3. Analyse des entretiens selon les thèmes thématiques.....	60
1.3.1. Barrières et processus de gestion des connaissances.....	60
1.3.4. Digitalisation et Outils.....	61
1.3.5. Types de connaissances	61
1.4. Résultats qualitatifs :	61
2. Résultats quantitatifs	62
Section 2 : Discussion des Résultats	78
CONCLUSION	84
Bibliography	89
LES ANNEXES.....	94

List des figures

Figure 1: Equilibre entre structure et liberté dans le km	8
Figure 2: la carte conceptuelle KM → Créativité	11
Figure 3: Types de connaissances.....	17
Figure 4: SECI model.....	19
Figure 5: SECI process	23
Figure 6: Lien entre créativité individuelle, créativité collective et développement organisationnel.....	28
Figure 7: Diagramme de Cosider carriers	38
Figure 8: démarche de partage de connaissance chez COSIDER Carrières.....	44
Figure 9: La procédure	46
Figure 10: Méthodologie d'analyse.....	52
Figure 11: Nuages des mots des entretiens.....	57
Figure 12: Tracé Q-Q normal de la variable "créativité	64
Figure 13: Tracé Q-Q normal hors tendances de "créativité	65
Figure 14: Histogramme de la variable "créativité.....	66
Figure 15: Coefficients de régression pour le modèle.....	74
Figure 16: Analyse de la variance (ANOVA) du modèle de régression.....	75

List des tableaux

Tableau 1: Facteurs stimulant la créativité	29
Tableau 2: secteur d'activité	36
Tableau 3: les connaissances utilisées dans Cosider Carrières	48
Tableau 4: Fonctions et services des personnes interviewées	55
Tableau 5: Statistiques de fiabilité de l'Alpha de Cronbach	63
Tableau 6: Tests de normalité pour la variable "créativité" selon les différentes valeurs de "connaissance"	63
Tableau 7: Récapitulatif des modèles de régression.....	67
Tableau 8: Analyse de la variance (ANOVA) pour le modèle de régression	68
Tableau 9: Coefficients de régression pour le modèle	70
Tableau 10: Récapitulatif des modèles de régression.....	72
Tableau 11: Analyse de la variance (ANOVA) pour le modèle de régression.....	73
Tableau 12: Récapitulatif des modèles de régression.....	74
Tableau 13: Coefficients de régression pour le modèle	76

Liste des abréviations

BDD : Base de données

BTP : Bâtiment et travaux publics

ERP : Enterprise Resource Planning (planification des ressources de l'entreprise)

GC : Gestion des connaissances

GED : Gestion électronique des documents

GRH : Gestion des ressources humaines

IA : Intelligence artificielle

ISO : International Organization for Standardization

KPI : Key Performance Indicator (indicateur clé de performance)

KM : Knowledge Management

PME : Petite et moyenne entreprise

QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement

REX : Retour d'expérience

SECI : Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation

SI : Système d'information

TLN : Traitement du langage naturel

WEB 2.0 : Deuxième génération du web

Introduction générale

1. Contexte et Justification du Sujet

Dans un monde de plus en plus mondialisé et interconnecté, les entreprises doivent s'ajuster de manière agressive aux évolutions du marché afin de rester compétitives. Dans ce contexte, le Knowledge management, émerge comme un levier stratégique crucial pour les organisations. L'objectif de Knowledge management (km) est de rassembler, organiser, partager et valoriser les connaissances au sein d'une organisation afin qu'elle puisse acquérir un avantage concurrentiel durable. La croyance que la connaissance et l'information sont désormais les principaux moteurs de l'innovation et de la compétitivité est la base de la gestion des connaissances, qui a considérablement évolué au cours des dernières décennies.

La créativité et l'innovation en particulier sont essentielles pour que les organisations changent et évoluent. En effet, dans un marché où la concurrence devient de plus en plus féroce, les entreprises doivent constamment proposer de nouvelles idées, améliorer leurs biens et services, et fournir des réponses innovantes aux problèmes du marché. Cependant, la créativité organisationnelle ne dépend pas uniquement des individus ; elle dépend également des pratiques de gestion et des outils que l'entreprise met en œuvre pour encourager l'émergence de nouvelles idées.

La relation entre la gestion des connaissances et la créativité devient cruciale dans cette dynamique. Bien que la relation entre ces deux idées soit de plus en plus reconnue dans la littérature académique, très peu d'études se concentrent sur les effets directs de la gestion des connaissances sur l'innovation dans un contexte spécifique, tel que l'entreprise Cosider Carrières.

Par conséquent, l'objectif de ce mémoire est d'examiner la relation entre les pratiques de gestion des connaissances et le développement de la créativité au sein de cette organisation. Il cherche à comprendre comment la capacité des employés à proposer des idées ou des solutions novatrices est influencée par leur accès à la connaissance, la facilité d'utilisation de celle-ci et le partage de celle-ci.

2. La problématique de recherche

Les entreprises font face à divers défis dans la gestion de leur capital intellectuel. La gestion des connaissances, la promotion de l'échange de savoir, la facilitation de l'accès à l'information et la mise en place de pratiques de gestion des connaissances efficaces sont tous des éléments essentiels pour encourager la créativité au sein des organisations. Cependant, il reste incertain dans quelle mesure l'accessibilité aux techniques de gestion des connaissances et de l'information influence véritablement la créativité des employés.

Il est donc légitime de formuler la question suivante : "Quel impact les stratégies de gestion des connaissances ont-elles sur la créativité au sein de l'entreprise Cosider Carrières ?"

Les questions secondaires

1. Quelles sont les pratiques de gestion des connaissances mises en place chez Cosider Carrières ?
2. Comment l'accès aux connaissances influence-t-il la créativité des employés ?
3. Quel rôle joue la culture organisationnelle dans le lien entre KM et créativité ?
4. Quels outils ou moyens peuvent renforcer à la fois la gestion des connaissances et la créativité ?

3. Objectifs de la Recherche

L'objectif principal de cette étude est d'examiner comment la gestion des connaissances affecte la créativité organisationnelle dans le contexte de Cosider Carrières. Pour ce faire, un certain nombre d'objectifs spécifiques ont été fixés :

- Examiner les procédures de gestion des connaissances utilisées au sein de l'entreprise.
- Examinez la connexion entre la créativité des employés et l'accessibilité des connaissances.
- Déterminez les éléments essentiels de la gestion des connaissances qui encouragent le développement de nouveaux concepts.
- Faire des suggestions pratiques pour améliorer le partage des connaissances et favoriser la créativité au sein de l'entreprise.

4. Hypothèses

Hypothèse principale :

La mise en œuvre efficace des pratiques de knowledge management (accès à l'information, outils collaboratifs, culture organisationnelle, perception individuelle) a un impact positif significatif sur la créativité organisationnelle au sein de l'entreprise COSIDER Carrières.

Hypothèse 1 (H1) : Les employés qui ont un accès plus facile aux bases de données et aux outils de gestion documentaire seront plus créatifs au travail et produiront des idées plus originales.

Hypothèse 2 (H2) : L'utilisation régulière des outils de gestion des connaissances, tels que les wikis internes ou les plateformes collaboratives, est liée à des niveaux plus élevés de créativité organisationnelle.

Hypothèse 3 (H3) : Une culture organisationnelle qui valorise l'innovation et le partage des connaissances favorise une plus grande créativité au sein des équipes.

Hypothèse 4 (H4) : Les employés qui croient que l'accès à la connaissance leur permet d'être plus créatifs au travail proposeront des idées plus originales que ceux qui ne le pensent pas.

5. Revue de la littérature

La revue de littérature a permis d'établir un cadre théorique basé sur les idées de créativité organisationnelle et de gestion des connaissances. Dans ce contexte, un certain nombre de modèles théoriques sont mobilisés, notamment :

Nonaka et Takeuchi (1995) ont développé le modèle SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation), qui décrit le processus de création et de partage des connaissances au sein d'une organisation.

Selon la théorie de la créativité d'Amabile (1996), les facteurs individuels (motivation, compétences), les facteurs organisationnels (ressources, culture) et les facteurs environnementaux (outils, soutien organisationnel) ont tous un impact sur la créativité.

Edwards et al. (2013) ont développé un modèle de gestion des connaissances qui met l'accent sur la valeur de l'accessibilité et de la diffusion des connaissances dans un environnement qui encourage l'innovation.

6. Le Plan du Mémoire

Ce mémoire est organisé comme suit :

Chapitre 1 : Contexte théorique relatif à la gestion des connaissances et à la créativité organisationnelle.

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise d'accueil et méthodologie de recherche, incluant les outils de collecte de données, les techniques d'analyse et l'échantillonnage.

Chapitre 3 : Présentation et analyse des résultats des enquêtes qualitative et quantitative, avec une discussion des principales conclusions.

Enfin, un ensemble de recommandations pratiques et de conclusions sont formulées en vue d'améliorer la gestion des connaissances et de favoriser l'innovation au sein de l'entreprise où s'est déroulé notre stage pratique.

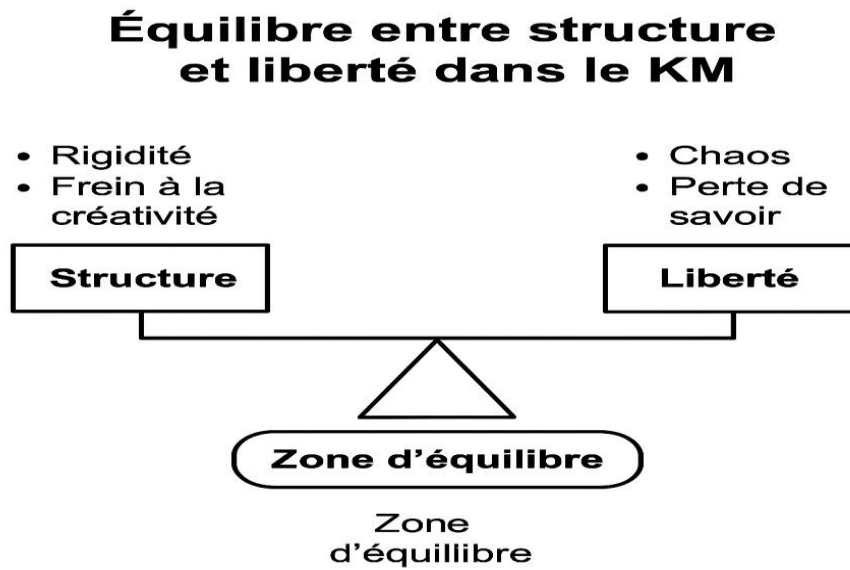
CHAPITRE 1 : cadre théorique et conceptuel

Section 1 : Revue de littérature.

Les pratiques efficaces du Knowledge management (KM) sont fondamentales pour encourager la créativité organisationnelle, car elles facilitent la circulation de l'information et des ressources cruciales pour l'innovation. Kogut et Zander (1992) soulignent que la connaissance constitue un actif vital pour les entreprises, et la manière dont elle est gérée peut influencer significativement les résultats créatifs. Les processus de création, d'échange et d'application des connaissances sont interdépendants et affectent collectivement la capacité d'innovation d'une organisation (Migdadi, 2022). Par exemple, Nonaka et Takeuchi (1995) défendent le modèle en spirale de la création de connaissances, où les connaissances tacites et explicites se transforment mutuellement, créant un environnement dynamique stimulant la pensée créative. Ce processus itératif favorise l'émergence de nouvelles idées, suggérant que le KM efficace ne se limite pas au stockage d'informations, mais implique un cycle continu de culture de la connaissance qui améliore l'adaptabilité organisationnelle au changement. **(Migdadi, 2022)**

De plus, l'équilibre entre structure et liberté dans les pratiques de KM apparaît comme un facteur crucial pour encourager la créativité. Si une approche structurée garantit que les connaissances essentielles sont captées, documentées et diffusées efficacement, une rigidité excessive peut étouffer la pensée innovante (Wang et Ahmad, 2021). À l'inverse, une certaine liberté encourage les employés à explorer des voies expérimentales et à participer à la résolution créative de problèmes. Amabile (1996) postule que la motivation intrinsèque, qui émerge dans des environnements moins restrictifs, est un moteur clé de la créativité. Ainsi, les organisations doivent naviguer sur la fine ligne entre une structure nécessaire à la continuité des connaissances et l'octroi d'une liberté créative permettant de remettre en question le statu quo.

Figure 1:Équilibre entre structure et liberté dans le km



Source : (Davenport & Prusak,, 1998)

Le rôle de la culture organisationnelle dans le KM est également incontournable. Une culture favorisant le partage collaboratif des connaissances produit des résultats plus innovants. Stankosky et Baldanza (2005) affirment que la culture organisationnelle agit comme un catalyseur d'échanges en créant un climat de confiance où les employés osent contribuer des idées. Cet aspect social du KM met en lumière l'importance des relations interpersonnelles et des réseaux internes. L'intégration de pratiques de KM dans les flux de travail quotidiens renforce la créativité individuelle et collective, car les employés partagent plus volontiers des idées au sein d'une communauté solidaire.

Bien que le management des connaissances (KM) soit souvent présenté comme un levier de créativité organisationnelle, son efficacité dépend fortement du contexte culturel dans lequel il est mis en œuvre. En effet, la seule mise en place d'outils de gestion des connaissances ne suffit pas à garantir l'émergence d'idées nouvelles. Selon Martins et Terblanche (2003), une culture de confiance, d'ouverture au changement et de valorisation des idées est indispensable pour transformer le savoir partagé en innovation créative. De même, Amabile et Khaire (2008) insistent sur l'importance du soutien managérial et de l'autonomie des collaborateurs dans la mobilisation du savoir à des fins créatives. Dans cette perspective, l'échec des initiatives de KM peut souvent être attribué à une culture organisationnelle rigide, hiérarchique ou punitive, qui freine les échanges spontanés et le risque inhérent à

l'innovation (Cegarra-Navarro & Sánchez-Polo, 2011). Il apparaît donc essentiel d'intégrer la dimension culturelle dans la réflexion sur l'impact du KM sur la créativité. **(Lola , 2020)**

Les avancées technologiques jouent un rôle clé dans la configuration des pratiques de KM et, par extension, dans la créativité. Les outils numériques facilitent l'accès à l'information et la collaboration entre équipes (Marques et Ferreira, 2020). Ces technologies simplifient non seulement les échanges, mais permettent aussi d'analyser des schémas de données éclairant la prise de décision créative. L'intelligence artificielle appliquée au KM peut même amplifier la créativité humaine en générant des idées à partir de vastes volumes de données (Chae, 2021).

Une autre limite importante du KM, rarement évoquée dans les approches classiques, réside dans son niveau de structuration. Si un KM trop peu organisé peut engendrer de la confusion et de la perte d'information, un excès de formalisation peut inhiber la créativité. Darroch (2005) souligne que les systèmes rigides de capitalisation du savoir peuvent empêcher l'exploration de nouvelles idées et freiner l'expérimentation, pourtant essentielles à l'innovation. À l'inverse, un KM agile et flexible, combinant structure et liberté, permettrait de mieux concilier exploitation des connaissances existantes et exploration de nouveaux savoirs (March, 1991 ; Wang & Ahmed, 2004). Il s'agit dès lors pour les organisations de trouver un équilibre entre codification et autonomie afin de maximiser le potentiel créatif issu du partage de connaissances. **(Yann , 2024)**

En résumé, un KM efficace cultive un environnement propice à la créativité en capitalisant sur des structures favorisant le partage tout en préservant la liberté de pensée. En maîtrisant cet équilibre, les organisations peuvent mieux innover face à des défis complexes dans un paysage concurrentiel. **(Abbas, 2020)**

L'interaction entre structure et liberté en KM est cruciale pour la pensée innovante. Si une approche structurée améliore l'accessibilité des connaissances, un excès de rigidité peut inhiber la créativité (Lam et al., 2021). Les pratiques de KM efficaces exigent donc un équilibre où la structure sert de facilitateur, non de contrainte.

Un cadre trop rigide peut engendrer une culture bureaucratique étouffant le dialogue et la génération organique d'idées (Santos et Daoud, 2020). Par exemple, un contrôle strict de la diffusion des connaissances peut instiller une peur de l'échec, poussant les employés à se

conformer aux processus plutôt qu'à explorer des solutions non conventionnelles (Nonaka et Takeuchi, 1995).

À l'inverse, une liberté encadrée favorise un climat d'expérimentation. L'autonomie permet aux employés d'exploiter des perspectives variées pour résoudre des problèmes (Fleming, 2005). Les organisations combinant autonomie et conseils structurels obtiennent de meilleurs résultats innovants (Hock, 2021).

Les mécanismes de partage illustrent cet équilibre : les plateformes collaboratives stimulent la créativité, tandis que des processus structurés (ex. séances de brainstorming systématiques) capturent les idées utiles (O'Dell et Grayson, 1998).

Enfin, le style de leadership influence cette dynamique. Les leaders transformationnels encouragent l'innovation en utilisant la structure comme tremplin (Berson et Avolio, 2004), créant un terreau fertile pour la pensée créative (West et Farr, 1990). **(Parwita, 2021)**

L'impact du KM sur la créativité est particulièrement marqué dans les PME, où l'agilité est vitale malgré des ressources limitées. Abbas et al. (2020) montrent que des pratiques de KM bien conçues favorisent l'innovation durable. Par exemple, la cartographie des connaissances ou les communautés de pratique améliorent la circulation des idées. Cependant, une rigidité excessive peut étouffer la spontanéité créative (Su et al., 2019).

Darroch et McNauughton (2003) prônent une approche hybride : structurer les processus tout en accordant une liberté d'expérimentation. Les pratiques informelles (hackathons, collaborations interfonctionnelles) renforcent cet équilibre.

La culture organisationnelle est également déterminante : une culture ouverte au partage et au risque stimule l'efficacité du KM (Martins et Terblanche, 2003). En adaptant le KM à leur contexte, les PME peuvent transformer la créativité en avantage compétitif.

La recherche met en lumière la synergie entre KM et gestion des ressources humaines (GRH) pour booster l'innovation. Parwita et al. (2021) soulignent que l'intégration de ces domaines renforce la créativité collective.

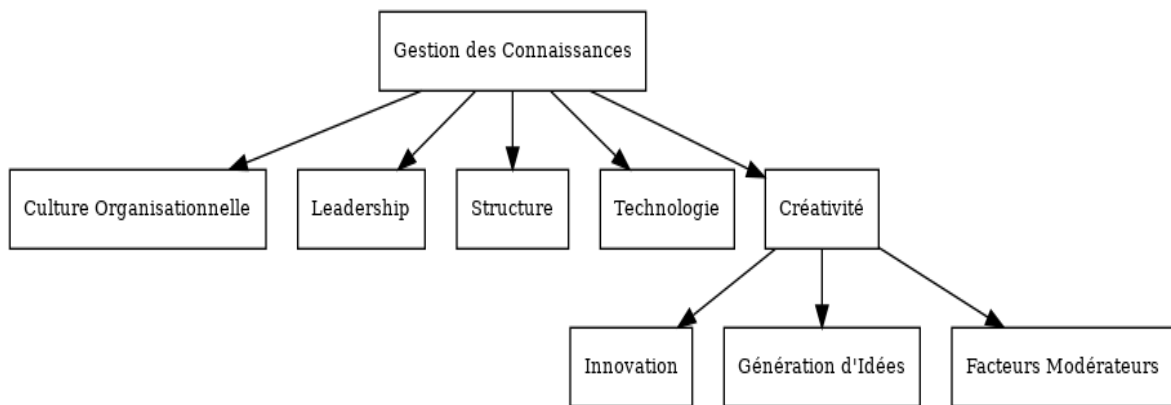
Le recrutement ciblé (recherche d'adaptabilité et d'ouverture d'esprit) et les systèmes de récompense encourageant le partage des connaissances alignent la GRH sur les objectifs de

KM (Jamali et al., 2020). Les programmes de formation axés sur la pensée critique et la collaboration multiplient les compétences créatives (Hu et al., 2022).

Cependant, l'excès de structure bureaucratique peut brider l'innovation (Anderson et al., 2014). Une approche décentralisée du KM, favorisant l'autonomie et la confiance, permet aux employés de contribuer pleinement (Hwang et al., 2019).

En conclusion, l'intégration stratégique du KM et de la GRH crée un écosystème propice à l'innovation durable. (Lam, 2021)

Figure 2: la carte conceptuelle KM → Créativité



Source : (Alavi & Dorothy , 2001)

La revue de littérature sur la gestion des connaissances et son impact sur la créativité organisationnelle souligne que le partage des connaissances, la collaboration et l'apprentissage continu sont des moteurs essentiels pour favoriser l'innovation au sein des organisations. Les modèles théoriques et les pratiques de KM démontrent que l'interaction entre les connaissances tacites et explicites, facilitée par des outils de gestion modernes et une culture collaborative, est un élément fondamental pour soutenir la créativité. Toutefois, les organisations doivent également faire face à des défis liés à la gestion de ces connaissances, notamment la résistance au partage des savoirs et les obstacles culturels. Il est donc crucial que les entreprises adoptent des stratégies de KM flexibles et adaptées, en veillant à la fois à la structuration des informations et à la préservation de la liberté créative des employés. Enfin, la convergence de la gestion des connaissances et de la créativité

organisationnelle apparaît comme un levier stratégique pour renforcer la compétitivité et favoriser l'innovation durable.

Section 2 : cadre conceptuel

Définitions du knowledge management :

Le Knowledge Management (KM) est une discipline centrale dans le domaine du management, visant à optimiser la création, le partage et l'utilisation des connaissances au sein des organisations. Le KM repose sur la conversion des connaissances tacites (savoirs personnels et expérientiels) en connaissances explicites (documentées et structurées) à travers des processus tels que la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'intériorisation. Cette approche met l'accent sur la dynamique de l'apprentissage organisationnel et la création de valeur par l'innovation. **(Nonaka, 1995, p. 12)**

Dans une perspective plus stratégique, Prax (2012) définit le KM comme une gestion systématique des processus de connaissance, incluant leur création, leur partage et leur application, dans le but d'améliorer la performance organisationnelle. Il souligne l'importance de capitaliser sur les savoirs individuels et collectifs pour renforcer la compétitivité de l'organisation **(Prax, J.-Y, 2012)**. Cette vision est complétée par Lungu (2025), qui décrit le KM comme une pratique managériale visant à optimiser la performance et à stimuler la créativité en facilitant la circulation des savoirs entre les individus et les équipes. **(virgil)**

Par ailleurs, Ferrary et Pesqueux (2011) mettent en avant l'aspect stratégique du KM, en insistant sur son rôle dans la gestion des connaissances organisationnelles pour favoriser l'innovation et la créativité. Ils soulignent l'importance des processus de collecte, de stockage, de partage et d'utilisation des connaissances, ainsi que les interactions entre les savoirs tacites et explicites **(Ferrary, 2011)**. Cette idée est renforcée par Simonnot, Broudoux et Chartron (2021), qui ajoutent que le KM doit également tenir compte des transformations numériques et des nouvelles pratiques de médiation de l'information pour transformer les données en ressources stratégiques. **(Simonnot, 2021)**

Enfin, Carlier (2013) et Le Boterf (2013) apportent une dimension technologique et collaborative au KM. Carlier explique que le KM intègre les technologies du Web 2.0 pour améliorer la collaboration et l'innovation, en facilitant l'accès aux connaissances et en

encourageant le partage des savoirs. De son côté, Le Boterf insiste sur l'importance du travail en réseau et en partenariat pour renforcer la créativité et l'innovation organisationnelle, en valorisant les échanges de savoirs entre les acteurs. **(Carlier, 2013) (Le Boterf, 2013)**

En résumé, le KM est une pratique multiforme qui combine des aspects stratégiques, technologiques et collaboratifs pour optimiser la gestion des connaissances et favoriser l'innovation au sein des organisations.

1. Concepts Clés du Knowledge Management

Le Knowledge Management (KM) repose sur plusieurs concepts fondamentaux qui permettent de comprendre comment les organisations créent, partagent et utilisent les connaissances pour améliorer leur performance et leur innovation. Ces concepts incluent la distinction entre connaissances tacites et explicites, les processus de création et de partage des connaissances, ainsi que les outils et technologies qui facilitent la gestion des connaissances.

2.1. Connaissances Tacites et Explicites

L'une des distinctions centrales en KM est celle entre les connaissances tacites et les connaissances explicites. Selon Nonaka et Takeuchi (1995), les connaissances tacites sont personnelles, contextuelles et difficiles à formaliser, car elles sont ancrées dans l'expérience individuelle. En revanche, les connaissances explicites sont codifiées, documentées, et facilement transmissibles. Le processus de conversion entre ces deux types de connaissances, décrit dans le modèle SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Intériorisation), est essentiel pour la création de nouvelles connaissances organisationnelles. **(Nonaka, 1995)**

Prax (2012) souligne que la gestion des connaissances tacites est un défi majeur pour les organisations, car elle nécessite des mécanismes de partage informels, tels que les communautés de pratique ou les réseaux collaboratifs. En parallèle, les connaissances explicites peuvent être gérées grâce à des systèmes d'information et des bases de données structurées. **(Prax, 2012)**

2.2. Création et Partage des Connaissances

La création de connaissances est un processus dynamique qui implique l'interaction entre les individus et les groupes. Nonaka et Takeuchi (1995) mettent en avant le modèle SECI, qui décrit comment les connaissances tacites sont transformées en connaissances explicites et vice versa. Ce processus est essentiel pour favoriser l'innovation et l'apprentissage organisationnel. **(Nonaka, 1995)**

Lungu (2025) ajoute que le partage des connaissances est un pilier du KM, car il permet de diffuser les savoirs à travers l'organisation. Pour cela, les organisations doivent mettre en place des environnements collaboratifs et des incitations pour encourager les employés à partager leurs connaissances **(Lungu, 2025)**. Ferrary et Pesqueux (2011) insistent sur l'importance des communautés de pratique et des réseaux informels pour faciliter ce partage. **(Ferrary, 2011)**

2.3. Outils et Technologies du KM

Les **outils et technologies** jouent un rôle crucial dans la gestion des connaissances. Carlier (2013) explique que les technologies du Web 2.0, telles que les wikis, les blogs et les plateformes collaboratives, ont révolutionné le KM en permettant une meilleure collaboration et un partage plus fluide des connaissances. Ces outils facilitent également la gestion des connaissances explicites en centralisant l'information et en la rendant accessible à tous les membres de l'organisation. **(Carlier L. , 2013)**

Simonnot, Broudoux et Chartron (2021) soulignent que les organisations doivent également tenir compte des transformations numériques pour adapter leurs pratiques de KM. Par exemple, l'utilisation de l'intelligence artificielle et des big data peut aider à identifier et à valoriser les connaissances stratégiques. **(Simonnot, 2021)**

2.4 Culture Organisationnelle et KM

La **culture organisationnelle** est un facteur clé pour la réussite du KM. Le Boterf (2013) met en avant l'importance de créer une culture de collaboration et de confiance pour favoriser le partage des connaissances. Selon lui, le travail en réseau et en partenariat est essentiel pour renforcer la créativité et l'innovation. **(Le Boterf, 2013)**

Prax (2012) ajoute que les organisations doivent également mettre en place des stratégies de motivation pour encourager les employés à participer activement aux processus de KM. Cela peut inclure des systèmes de récompense ou des opportunités de développement professionnel. (Prax, 2012)

2.5. KM et Performance Organisationnelle

Enfin, le KM est étroitement lié à la performance organisationnelle. Lungu (2025) explique que la gestion efficace des connaissances permet d'améliorer la productivité, la qualité des décisions et la capacité d'innovation des organisations (Lungu, 2025). Ferrary et Pesqueux (2011) soulignent que le KM contribue également à renforcer la **compétitivité** en permettant aux organisations de capitaliser sur leurs savoirs stratégiques. (Ferrary, 2011)

1. Types de Connaissances (Tacite / Explicite)

Les connaissances organisationnelles sont généralement classées en deux catégories principales : les connaissances tacites et les connaissances explicites. Cette distinction, introduite par Nonaka et Takeuchi (1995), est fondamentale pour comprendre comment les organisations gèrent et transforment les savoirs. (Nonaka, 1995)

1.1. Connaissances Tacites

Les connaissances tacites sont personnelles, contextuelles, et difficiles à formaliser. Elles sont ancrées dans l'expérience individuelle, les intuitions et les compétences pratiques. Par exemple, un artisan qui maîtrise un savoir-faire traditionnel possède des connaissances tacites qu'il peut difficilement expliquer de manière structurée.

Caractéristiques des connaissances tacites :

- **Personnelles** : Liées à l'individu et à son expérience.
- **Contextuelles** : Dépendent du contexte dans lequel elles sont appliquées.
- **Difficiles à formaliser** : Ne peuvent pas être facilement documentées ou codifiées.

Exemples :

- Compétences pratiques (ex : savoir-faire artisanal).
- Intuitions et jugements professionnels.
- Expériences personnelles et émotionnelles.

1.2. Connaissances Explicites

Les connaissances explicites, en revanche, sont formalisées, documentées, et facilement transmissibles. Elles peuvent être stockées dans des bases de données, des manuels ou des procédures écrites. Par exemple, un manuel d'utilisation d'une machine ou un rapport d'analyse financière contiennent des connaissances explicites.

Caractéristiques des connaissances explicites :

- **Structurées** : Organisées et documentées de manière claire.
- **Transmissibles** : Facilement partagées via des supports écrits ou numériques.
- **Accessibles** : Peuvent être consultées par plusieurs personnes.

Exemples :

- Documents écrits (manuels, procédures, rapports).
- Bases de données et systèmes d'information.
- Formations en ligne ou vidéos éducatives.

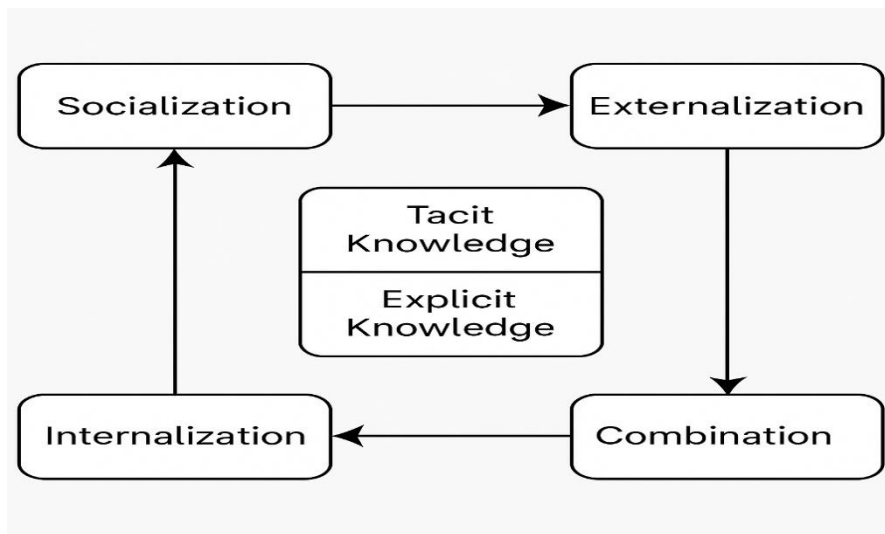
1.3. Conversion des Connaissances : Le Modèle SECI

Nonaka et Takeuchi (1995) ont proposé le modèle SECI pour expliquer comment les connaissances tacites et explicites interagissent et se transforment mutuellement. Ce modèle comprend quatre processus :

1. **Socialisation (Tacite → Tacite)** : Partage de connaissances tacites par l'interaction directe (ex : observation, imitation).
2. **Externalisation (Tacite → Explicite)** : Conversion des connaissances tacites en connaissances explicites (ex : documentation d'un savoir-faire).
3. **Combinaison (Explicite → Explicite)** : Organisation et intégration des connaissances explicites (ex : création d'une base de données).
4. **Intériorisation (Explicite → Tacite)** : Assimilation des connaissances explicites en connaissances tacites (ex : apprentissage par la pratique).

Schéma : Conversion des Connaissances selon le Modèle SECI

Figure 3: Types de connaissances



Source : (Nonaka, 1995)

1.4. L'importance des Deux Types de Connaissances

Les deux types de connaissances sont complémentaires et essentiels pour le **Knowledge Management** :

- Les connaissances tacites sont cruciales pour l'innovation et la résolution de problèmes complexes, car elles reposent sur l'expérience et l'intuition.
- Les connaissances explicites permettent de diffuser largement les savoirs et de les rendre accessibles à toute l'organisation. (Nonaka, 1995)

Prax (2012) souligne que la gestion des connaissances tacites est un défi majeur pour les organisations, car elle nécessite des mécanismes de partage informels, tels que les communautés de pratique. En revanche, les connaissances explicites peuvent être gérées grâce à des systèmes d'information structurés. (Prax, J.-Y, 2012)

2. Cycle de la Gestion des Connaissances (Modèle de Nonaka et Takeuchi)

Le cycle de la gestion des connaissances décrit comment les organisations créent, partagent et exploitent les connaissances pour favoriser l'innovation et améliorer leur performance. Le modèle proposé par **Nonaka et Takeuchi (1995)**, connu sous le nom de modèle SECI, est l'un des cadres les plus influents pour comprendre ce processus. Ce modèle repose sur quatre étapes clés : **Socialisation, Externalisation, Combinaison et Intériorisation.** (Nonaka, 1995)

2.1. Socialisation (Tacite → Tacite)

La socialisation est le processus par lequel les connaissances tacites sont partagées entre les individus à travers des interactions directes. Cela se fait souvent par l'observation, l'imitation ou la pratique conjointe.

Exemples :

- Un mentor qui transmet son savoir-faire à un apprenti.
- Une équipe qui travaille ensemble sur un projet et partage ses expériences.

Objectif : Faciliter le transfert de connaissances tacites, souvent difficiles à formaliser.

2.2. Externalisation (Tacite → Explicite)

L'externalisation consiste à transformer les connaissances tacites en connaissances explicites. Cela implique de formaliser et de documenter les savoirs pour les rendre accessibles à d'autres.

Exemples :

- Un expert qui rédige un manuel pour expliquer une technique complexe.
- Une réunion d'équipe où les idées sont notées et structurées.

Objectif : Rendre les connaissances tacites accessibles et utilisables par l'ensemble de l'organisation.

2.3. Combinaison (Explicite → Explicite)

La combinaison est le processus d'organisation et d'intégration des connaissances explicites. Cela implique de rassembler, de structurer et de diffuser les informations existantes pour créer de nouvelles connaissances.

Exemples :

- La création d'une base de données centralisée regroupant des rapports et des études.
- L'élaboration d'un guide de bonnes pratiques à partir de plusieurs sources documentées.

Objectif : Améliorer l'accès aux connaissances explicites et faciliter leur utilisation.

2.4. Intériorisation (Explicite → Tacite)

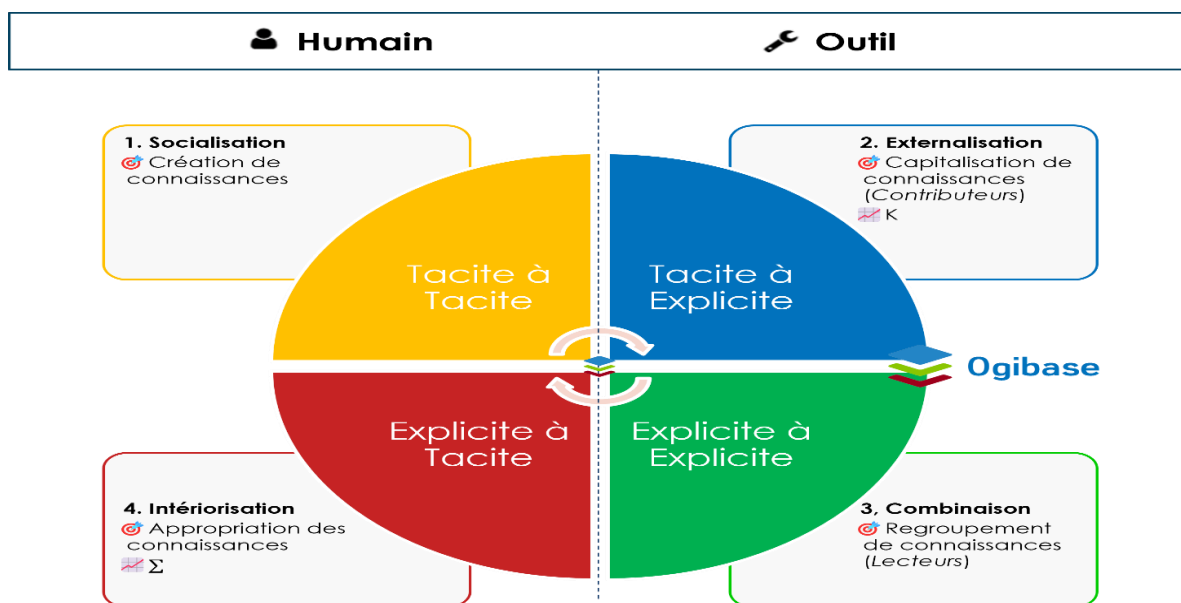
L'intériorisation est le processus par lequel les connaissances explicites sont assimilées et transformées en connaissances tacites. Cela se fait par l'apprentissage et la mise en pratique.

Exemples :

- Un employé qui lit un manuel et applique les techniques apprises dans son travail.
- Une formation en ligne qui permet aux participants d'acquérir de nouvelles compétences.

Objectif : Intégrer les connaissances explicites dans les pratiques individuelles et collectives.

Figure 4:SECI model



Source : (Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000)

2.5. Importance du Modèle SECI

Le modèle SECI est essentiel pour comprendre comment les organisations peuvent créer de la valeur à partir de leurs connaissances. Il met en avant l'importance de l'interaction entre

les connaissances tacites et explicites, ainsi que la nécessité de mettre en place des mécanismes pour faciliter ces échanges.

Nonaka et Takeuchi (1995) soulignent que ce cycle est un processus continu qui permet aux organisations de s'adapter, d'innover et de rester compétitives. Par exemple, une entreprise qui encourage la socialisation et l'externalisation peut mieux capitaliser sur l'expertise de ses employés, tandis que la combinaison et l'intériorisation permettent de diffuser et d'intégrer les savoirs à grande échelle. (Nonaka, 1995)

3. Capitalisation des Connaissances

La capitalisation des connaissances est un processus stratégique qui consiste à identifier, collecter, organiser et valoriser les savoirs au sein d'une organisation. L'objectif est de transformer les connaissances individuelles et collectives en ressources stratégiques pour améliorer la performance, favoriser l'innovation et renforcer la compétitivité. Ce processus est essentiel pour garantir que les savoirs ne se perdent pas et qu'ils soient accessibles à tous les membres de l'organisation.

3.1. Définition et Objectifs

La capitalisation des connaissances vise à créer de la valeur à partir des savoirs existants en les rendant accessibles, réutilisables et partageables. Selon **Prax (2012)**, ce processus permet de :

- **Préserver les savoirs** : Éviter la perte de connaissances critiques, notamment lors du départ d'employés clés.
- **Faciliter l'apprentissage** : Rendre les connaissances accessibles pour favoriser la formation et le développement des compétences.
- **Stimuler l'innovation** : Utiliser les connaissances existantes comme base pour créer de nouvelles idées et solutions.

3.2. Étapes de la Capitalisation des Connaissances

Le processus de capitalisation des connaissances peut être décomposé en plusieurs étapes clés :

a. Identification des Connaissances :

- Repérer les savoirs critiques pour l'organisation, qu'ils soient tacites (savoirs individuels) ou explicites (documents, procédures).
- Exemple : Identifier les compétences clés d'un expert technique ou les bonnes pratiques d'une équipe performante.

b. Collecte des Connaissances :

- Rassembler les connaissances identifiées à travers des entretiens, des observations, des documents ou des bases de données.
- Exemple : Organiser des ateliers pour recueillir les savoir-faire des employés expérimentés.

c. Organisation et Structuration :

- Classer et structurer les connaissances collectées pour les rendre accessibles et utilisables.
- Exemple : Créer une base de connaissances ou un référentiel documentaire.

d. Diffusion et Partage :

- Rendre les connaissances accessibles à l'ensemble de l'organisation grâce à des outils collaboratifs (intranet, wikis, etc.).
- Exemple : Mettre en place une plateforme de partage de connaissances où les employés peuvent consulter et contribuer.

e. Valorisation et Réutilisation :

- Encourager l'utilisation des connaissances capitalisées pour résoudre des problèmes, innover ou améliorer les processus.
- Exemple : Utiliser les bonnes pratiques documentées pour former de nouveaux employés.

3.3. Outils et Méthodes pour la Capitalisation

Plusieurs outils et méthodes peuvent être utilisés pour faciliter la capitalisation des connaissances :

- **Communautés de Pratique** : Des groupes informels où les employés partagent leurs savoirs et expériences (Le Boterf, 2013).
- **Bases de Connaissances** : Des systèmes centralisés pour stocker et organiser les informations (Carlier, 2013).

- **Mentorat et Tutorat** : Des programmes pour transmettre les connaissances tacites des employés expérimentés aux nouveaux arrivants.
- **Cartographie des Connaissances** : Une méthode pour visualiser les savoirs disponibles dans l'organisation et identifier les lacunes.

3.4. Enjeux et Défis

La capitalisation des connaissances présente plusieurs défis pour les organisations :

- **Résistance au Changement** : Les employés peuvent hésiter à partager leurs connaissances par crainte de perdre leur valeur ajoutée.
- **Gestion des Connaissances Tacites** : Les savoirs tacites sont difficiles à formaliser et à transmettre.
- **Maintien à Jour** : Les connaissances doivent être régulièrement mises à jour pour rester pertinentes.

Simonnot, Broudoux et Chartron (2021) soulignent que les organisations doivent créer une culture de partage et mettre en place des incitations pour encourager les employés à participer activement au processus de capitalisation.

Schéma : Processus de Capitalisation des Connaissances

Identification → Collecte → Organisation → Diffusion → Valorisation

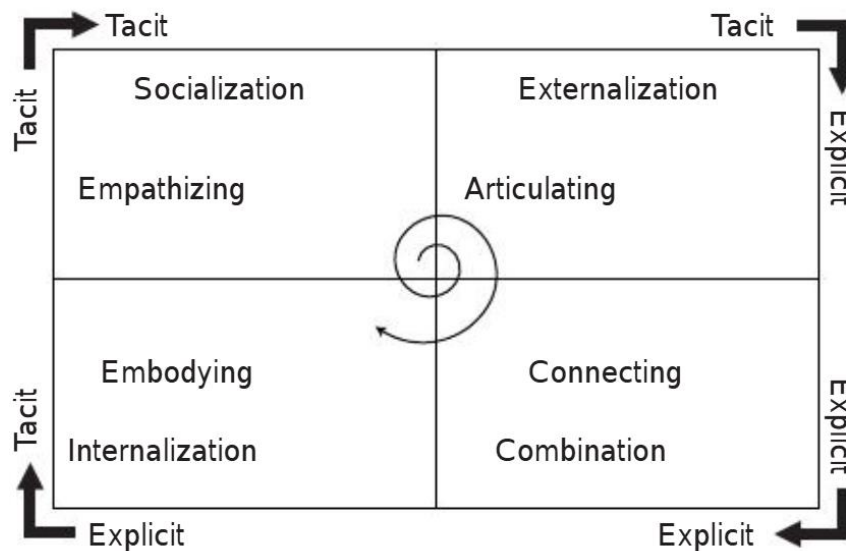
4. SECI Model (Nonaka, 1995) :

Les organisations créent des connaissances à travers l'interaction entre les connaissances tacites (personnelles, basées sur l'expérience) et explicites (formelles, codifiées). Ce processus, appelé "conversion des connaissances", améliore à la fois la qualité et la quantité des deux types de connaissances (Nonaka, 1990, 1991, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). La conversion des connaissances se divise en quatre modes distincts :

1. **Socialisation** : Les connaissances tacites sont partagées et transmises sous forme de connaissances tacites.

2. **Externalisation** : Les connaissances tacites sont transformées en connaissances explicites.
 3. **Combinaison** : Les connaissances explicites sont intégrées à d'autres connaissances explicites.
 4. **Internalisation** : Les connaissances explicites sont assimilées et deviennent tacites.
- (Ikujiro & david J. Teece, 2001, p. 16)

Figure 5:SECI process



Source : (Nonaka, 1995)

La création de connaissances dans les organisations est façonnée par les transitions entre différents modes de conversion des connaissances, et non par un seul mode d'interaction. Les connaissances générées dans chacun des quatre modes de conversion interagissent dans une spirale de création de connaissances. Le processus SECI (socialisation, externalisation, Combinaison, internalisation) représente cette dynamique, comme illustré dans Figure N5, où les modes de conversion évoluent en spirale et non en cercle.

Chaque interaction entre les connaissances tacites et explicites est amplifiée par les quatre modes, ce qui fait grandir la spirale au fur et à mesure qu'elle monte dans les niveaux ontologiques. La connaissance créée par le processus SECI peut déclencher une nouvelle spirale de création, s'étendant horizontalement et verticalement à travers les organisations. Ce processus dynamique commence à l'échelle individuelle et s'étend aux communautés d'interaction qui transcendent les frontières sectorielles, départementales, divisionnaires et

même organisationnelles. La création de connaissances organisationnelles est un processus continu et en constante évolution.

Cette spirale interactive se développe tant au sein de l'organisation (intra-organisationnel) qu'en dehors (inter-organisationnel). La connaissance est transférée au-delà des frontières organisationnelles et interagit avec celle d'autres organisations pour engendrer de nouvelles connaissances (Badaracco, 1991 ; Inkpen, 1996 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Wikstrom et Normann, 1994). Ce type d'interaction dynamique peut mobiliser des connaissances détenues par des parties externes, comme les consommateurs, les entreprises affiliées, les universités ou les distributeurs. Par exemple, un procédé de fabrication innovant peut induire des changements dans le processus de fabrication des fournisseurs, entraînant à son tour une nouvelle vague d'innovations au sein de l'organisation. Autre exemple : un produit peut révéler des connaissances tacites détenues par les clients, que ceux-ci n'avaient pas eux-mêmes formulées. **(Ikujiro & david J. Teece, 2001, p. 20)**

5. Knowledge Management Systems (KMS) :

Knowledge management systems (KMS) désignent une catégorie de systèmes d'information utilisés pour gérer les connaissances organisationnelles. Ce sont des systèmes basés sur les technologies de l'information, conçus pour soutenir et améliorer les processus organisationnels de création, stockage/récupération, transfert et application des connaissances. **(Maryam & Dorothy , 2001) .** Il permet d'établir un lien la théorie et la pratique du management des connaissances et ainsi faciliter l'émergence du KM dans l'entreprise. Un KMS permet à une entreprise de réaliser un ensemble d'activités à un rythme compatible avec ses besoins et ses ressources. Par exemple, un KMS peut permettre de réaliser de nombreuses activités de management des connaissances, tel que du data mining, des formations utilisateurs, la capitalisation et la mise à disposition de connaissances, ou encore l'aide à la décision. **(Edouard , 2019)**

5.1. Outils de management des connaissances identifiés :

5.1.1. Création:

Exploration de données, Extraction de données/statistiques, Extraction de données sociales, Extraction de texte, Systèmes de crowdsourcing, Mash-up.

5.1.2. Stockage :

Business process management systems, Configuration management systems, Content management systems, Databases, Data management systems, Document management system, Electronic calendar, Product data management system, Product lifecycle management system, Data warehouse, Decision support systems, Rankings / ratings / scoring.

5.1.3. Transfert :

Systèmes de gestion des processus métier, systèmes de gestion de configuration, systèmes de gestion de contenu, bases de données, systèmes de gestion des données, système de gestion de documents, calendrier électronique, système de gestion des données produit, système de gestion du cycle de vie des produits, Entrepôt de données, Systèmes d'aide à la décision, Classements / évaluations / notations.

5.2. Pratiques de management de la connaissance identifiées :

5.2.1. Création :

Brainstorming, Élicitation de connaissances, Interviews, Cartographie mentale, Benchmarking, Enquête contextuelle.

5.2.2. Stockage:

Cartographie causale, cartographie des connaissances, modélisation des connaissances, résolution de problèmes, cartographie des processus, revue après action, meilleures pratiques, Leçons apprises/Rex/documentation post-mortem, Tableau de bord équilibré.

5.2.3. Transfert :

Communautés de pratique, Formation de l'équipe projet, Narration, Ontologies, Coaching/Encadrement, Apprentissage par la pratique, Groupes de travail, Discussion facilitée, Réunion/groupe de travail, e-learning, cercles de qualité. (Edouard , 2019)

6. Enjeux du KM dans les organisations modernes :

Le Knowledge management (KM) vise à garantir que la performance collective dépasse la somme des performances individuelles. Il ne s'agit pas seulement d'un outil ou d'une méthode, mais d'une approche globale qui transforme les fonctions clés de l'entreprise, telles que :

- L'innovation,
- L'organisation et les systèmes d'information,
- La stratégie et le marketing,
- La veille,
- La formation professionnelle,
- Le management des ressources humaines.

Quatre segments principaux définissent les domaines d'intervention prioritaires des projets de KM :

6.1. Optimisation des processus :

L'objectif est d'améliorer la productivité en optimisant les coûts, les délais et la qualité des processus essentiels et répétitifs, grâce à des actions telles que :

- Éviter la répétition des tâches déjà réalisées.
- Éviter les erreurs déjà commises.
- Transférer les expériences acquises entre projets et équipes.
- Améliorer les flux d'information liés à la production.
- Faciliter l'accès aux connaissances utiles pour chaque fonction ou tâche.
- Capitaliser et diffuser les règles et standards métiers.

6.2. Aide à la décision en environnement complexe :

Face à la surcharge d'informations et au manque d'outils d'analyse, le KM permet :

- Une meilleure diffusion des connaissances pour améliorer les décisions.
- Une écoute renforcée des clients via la gestion de la relation client (Customer Relationship Management).
- Des relations optimisées avec les fournisseurs.
- L'utilisation de démarches comme la veille technologique, concurrentielle et commerciale, ainsi que l'intelligence économique.

6.3. Valorisation du capital compétences :

L'enjeu est de :

- Identifier les expertises clés.

- Éviter la perte de savoir-faire en cas de départ d'un salarié.
- Faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs.
- Constituer des équipes projets avec des compétences adéquates.
- Gérer les compétences en lien avec les orientations stratégiques et leur évolution.

6.4. Innovation :

Dans un contexte de renouvellement constant, le KM :

- Permet aux organisations de s'adapter, survivre et prospérer.
- Favorise la création d'innovations et de nouvelles connaissances pour obtenir un avantage concurrentiel.
- Nécessite une culture d'apprentissage, des infrastructures adaptées et des incitations pour encourager la création et la diffusion des connaissances. **(Terzi , Berrag , & Cherrad)**

Section 3 : Créativité organisationnelle :

1. Créativité Individuelle

La créativité individuelle se définit comme la capacité d'un individu à générer des idées nouvelles et utiles. Elle joue un rôle central dans l'innovation, les employés agissant souvent comme des catalyseurs initiaux du processus créatif, en proposant des concepts uniques qui peuvent ensuite être développés collectivement. **(ellard, 2020)** Les éléments essentiels de la créativité individuelle incluent la motivation intrinsèque, l'expérience et la pensée divergente, comme l'a souligné Amabile (1996). Ces facteurs permettent d'enrichir les contributions individuelles aux processus d'innovation organisationnelle. **(horvath, 2016)**

2. Créativité Collective

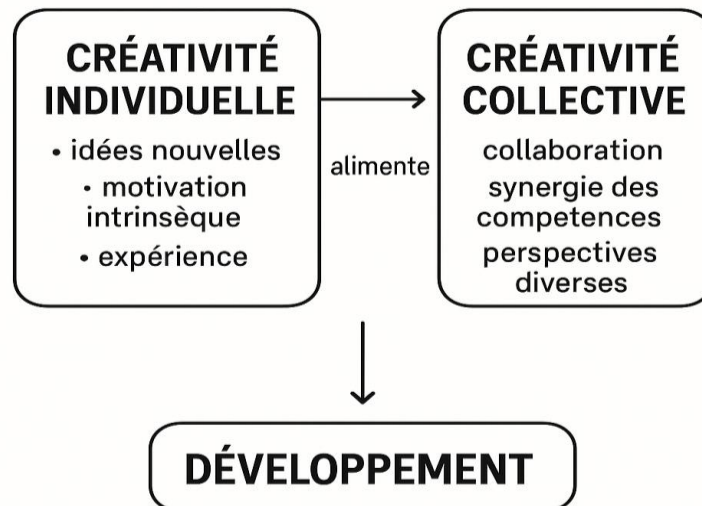
La créativité collective naît de la collaboration entre plusieurs individus au sein d'une organisation, reposant sur un processus interactif partagé qui aboutit à des résultats novateurs. **(Vézina, 2017)** Elle s'appuie sur la synergie des compétences, des expériences et des perspectives diversifiées apportées par les membres d'une équipe. Les organisations favorisant une culture collaborative constatent souvent une augmentation de la production créative, les ressources cognitives combinées des équipes surpassant les limites de la créativité individuelle. **(Berkowitz, 2015)** McFadyen et al. (2009) ont démontré que des

équipes présentant une forte interaction et cohésion sont davantage aptes à concevoir des solutions et produits innovants. (Dechamp, 2015)

3. Complémentarité entre Créativité Individuelle et Collective

L'interaction entre la créativité individuelle et collective repose sur une relation dynamique et réciproque. La créativité individuelle alimente les efforts collectifs, tandis que la créativité collective offre une structure et un soutien qui permettent aux idées individuelles de se développer pleinement. (Kobiyh, 2014) Selon Woodman, Sawyer et Griffin (1993), cette complémentarité est essentielle pour les organisations cherchant une innovation durable. Les contributions individuelles peuvent servir de déclencheurs dans des environnements collaboratifs, générant une implication collective qui affine et amplifie ces idées en solutions pratiques. Ainsi, maintenir un équilibre entre l'exploitation des talents individuels et la promotion d'un environnement collaboratif est crucial pour maximiser le potentiel créatif d'une organisation. (Benjamin) (Guernoub, 2019)

Figure 6: Lien entre créativité individuelle, créativité collective et développement organisationnel



Source : généré par moi-même

Le schéma illustre la complémentarité entre la créativité individuelle et collective dans le processus d'innovation organisationnelle. La créativité individuelle, alimentée par des idées nouvelles, la motivation intrinsèque et l'expérience, sert de point de départ pour l'innovation. Elle est ensuite enrichie et amplifiée par la créativité collective, qui repose sur la

collaboration, la synergie des compétences et des perspectives diverses. Ensemble, ces deux formes de créativité permettent de développer des solutions novatrices et durables pour l'organisation.

4. Facteurs stimulant la créativité (culture d'entreprise, leadership, ressources) :

La littérature sur les facteurs favorisant la créativité organisationnelle est relativement volumineuse et couvre divers types d'organisations. Pour résumer ces facteurs, Andriopoulos (2001) propose une revue de la littérature qui les regroupe en cinq catégories, comme présenté dans le tableau. Toutefois, ces facteurs ne s'appliquent pas nécessairement aux organisations créatives. Moultrie et Young (2009) soulignent que ces organisations représentent un contexte particulier, et peu d'auteurs se sont penchés sur les facteurs favorisant la créativité dans ces contextes spécifiques.

Tableau 1:Facteurs stimulant la créativité

Catégorie	Facteurs
Climat organisationnel	- Participation – Liberté d'expression – Standards de performance – Interactions avec peu de barrières – Grand nombre de stimulus – Liberté d'expérimenter – Bâtir à partir d'idées nouvelles
Style de leadership	- Participatif – Vision du leader – Développer des groupes efficaces
Ressources et compétences	- Suffisamment de ressources – Système de communication efficace – Travail représentant des défis
Structure et système	- Long terme – Structure aplanie – Évaluation des employés juste et enrichissante – Récompenser la performance créative
Culture organisationnelle	- Communications ouvertes – Prise de risques – Activités choisies par l'individu – Participation libre (sans critiques) – Confiance et respect de l'individu

Source : (Julie, 2015)

Section 4 : Lien entre le Knowledge Management (KM) et la Créativité

1. L'Impact du Knowledge Management sur la Créativité

Le Knowledge Management (KM) et la créativité sont des composantes essentielles pour l'avantage fonctionnel et compétitif des organisations contemporaines. Le KM désigne le processus systématique d'identification, de capture, de partage et d'exploitation des ressources de connaissances au sein d'une organisation pour améliorer la performance et l'innovation. Parallèlement, la créativité est souvent considérée comme la capacité à générer des idées nouvelles et pertinentes, cruciales pour la résolution de problèmes et la promotion

de l'innovation dans des environnements en évolution rapide (AMABILE, 1996). Le lien entre ces deux concepts est de plus en plus reconnu, particulièrement à une époque où la connaissance est un facteur clé de l'efficacité opérationnelle et de la capacité inventive.

Les recherches indiquent que les pratiques efficaces de KM servent de catalyseur à la créativité. Muñoz-Pascual et Galende (2017) soulignent le potentiel transformateur des initiatives de KM pour faciliter un climat innovant dans les organisations. En tirant parti des connaissances collectives, les organisations peuvent cultiver un environnement qui non seulement encourage la pensée créative, mais fournit également les ressources et le soutien nécessaires au processus d'idéation. Ceci est particulièrement pertinent dans les secteurs fortement dépendants de l'innovation, où la capacité à adapter et implémenter de nouvelles idées est cruciale pour la survie et la croissance. (Muñoz-Pascual, & Galende, 2017) (Al-Husseini, 2024)

2. Modèles et Théories Liant KM et Créativité

Le cadre théorique autour de l'interaction entre le KM et la créativité peut être examiné à travers plusieurs modèles influents. Par exemple, le modèle SECI de Nonaka (1994), qui décrit les processus de socialisation, d'externalisation, de combinaison et d'internalisation, illustre comment les connaissances tacites et explicites peuvent interagir et stimuler des résultats créatifs. (Atkočiūnienė & Siudikienė, 2021) Lorsque les organisations gèrent efficacement leur flux de connaissances, elles créent des opportunités pour les employés de collaborer et partager diverses perspectives, conduisant à une créativité accrue. De plus, la théorie des ressources dynamiques postule que la capacité à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes est essentielle pour promouvoir l'innovation (TEECE, 2007). Ceci suggère que les organisations qui priorisent le KM sont mieux équipées pour adapter leurs stratégies créatives en fonction des changements environnementaux. (Kareem, 2017)

L'interaction entre le KM et la créativité a été largement examinée à travers diverses structures théoriques, notamment le modèle SECI de Nonaka et la théorie des composantes de la créativité d'Amabile. Le modèle SECI de Nonaka postule que la connaissance est créée et transformée à travers un processus continu impliquant des connaissances tacites et explicites. Les connaissances tacites, généralement sauvegardées dans les expériences et intuitions individuelles, peuvent être traduites en connaissances explicites via

l'externalisation – une phase essentielle pour promouvoir des idées innovantes. **(Sigala & Chalkiti, (2022)** Ce modèle met en lumière la nature cyclique de la création de connaissances, facilitant non seulement le transfert d'informations vitales, mais améliorant également les efforts collaboratifs des équipes créatives. En employant le modèle SECI dans les organisations, les leaders peuvent systématiquement cultiver des environnements qui encouragent la génération d'idées, le partage d'informations et les innovations collaboratives, qui sont des composantes vitales de la créativité. **(Mittal, & Dhar, 2022)**

En alignement avec cela, la théorie des composantes de la créativité d'Amabile éclaire davantage les processus qui relient le KM et la créativité, en identifiant trois composantes essentielles de la performance créative : les compétences pertinentes au domaine, les processus pertinents pour la créativité et la motivation intrinsèque à la tâche. Amabile postule que les pratiques de KM peuvent significativement augmenter les compétences pertinentes au domaine à travers l'apprentissage et le développement continu. Par exemple, les organisations activement impliquées dans le partage des connaissances et fournissant un accès à la formation et aux ressources améliorent généralement les compétences de leurs employés, conduisant à un potentiel créatif accru. Les processus pertinents pour la créativité, qui incluent des stratégies de résolution de problèmes, peuvent être nourris par une culture de communication ouverte et de collaboration promue à travers des pratiques efficaces de KM. La motivation intrinsèque des individus, alimentée par un sentiment d'autonomie et de but fourni par l'accès aux connaissances, est essentielle pour soutenir la créativité dans un contexte organisationnel. **(Shujahat, 2022) (Donate & de Pablo, 2022) (Dong, 2022)**

3. Outils de KM Favorisant la Créativité

De plus, l'application des pratiques de KM peut être observée dans divers outils et plateformes collaboratives conçus pour faciliter les processus créatifs dans les organisations. Par exemple, les plateformes de partage de connaissances telles que les intranets, les communautés en ligne et les espaces de travail collaboratifs (par exemple Slack, Microsoft Teams) permettent aux employés d'échanger rapidement des idées et des insights. Ces outils améliorent non seulement la communication, mais promeuvent également une approche collective de la créativité, dans laquelle divers ensembles de compétences et processus de pensée convergent pour relever des défis de manière innovante. De plus, des outils comme les logiciels de brainstorming et les systèmes de gestion des idées servent à formaliser la

génération et l'évaluation de propositions créatives, fournissant une approche structurée à la nature souvent chaotique du processus créatif. **(Hu, 2022)**

Les outils et techniques employés dans le domaine du KM jouent un rôle crucial pour faciliter les processus créatifs. L'intégration de plateformes logicielles collaboratives, de dépôts de connaissances et d'outils de communication en temps réel peut fournir l'infrastructure nécessaire pour promouvoir l'échange d'idées et la collaboration entre les membres de l'équipe. Des outils comme les applications de brainstorming, les tableaux blancs numériques et les logiciels de gestion de projet peuvent significativement améliorer l'aspect collaboratif souligné dans le modèle SECI, permettant aux idées créatives d'évoluer à partir d'efforts collectifs. Par conséquent, les organisations qui exploitent efficacement ces outils conjointement avec des théories fondamentales, comme le modèle SECI de Nonaka et la théorie des composantes d'Amabile, optimiseront probablement leurs capacités créatives et amélioreront finalement leurs résultats en matière d'innovation. **(Lee & Hong, 2016)**

Les outils de KM jouent un rôle central dans la promotion d'un environnement propice à la créativité au sein des organisations. Ces outils facilitent non seulement le partage et la diffusion des connaissances, mais encouragent également le brainstorming collaboratif et l'innovation entre les employés. Les plateformes collaboratives, comme Microsoft Teams, Slack et Asana, aident à briser les silos et à promouvoir l'engagement collectif. Sigala et Chalkiti (2015) soulignent que ces plateformes sont utilisées pour améliorer la communication et la collaboration, permettant aux individus de contribuer des idées en temps réel, favorisant ainsi une culture où la créativité peut s'épanouir. De tels environnements collaboratifs encouragent les interactions interdisciplinaires, qui peuvent conduire à la synthèse de diverses idées et approches de manière significative.

Les référentiels de connaissances, qui incluent les bases de données, les wikis et les sites intranet, jouent également un rôle crucial dans le KM. Ces référentiels sont conçus pour capturer, stocker et rendre accessible le capital intellectuel d'une organisation. En fournissant un accès facile aux connaissances accumulées et aux meilleures pratiques, les organisations permettent aux employés de s'appuyer sur des travaux antérieurs et d'explorer des solutions innovantes. L'organisation systématique de l'information dans ces référentiels permet aux membres de l'équipe d'interagir avec les connaissances existantes, améliorant ainsi les idées originales par itération. Ce processus itératif de révision et de raffinement des concepts est essentiel dans le processus créatif, s'alignant sur le modèle SECI de Nonaka

(1994), qui décrit l'interaction dynamique entre connaissances explicites et tacites comme fondamentale pour l'innovation. (Abualoush, 2018)

4. L'intelligence artificielle au service du Knowledge Management (KM)

L'intelligence artificielle (IA) est de plus en plus reconnue comme une force de transformation dans le knowledge management (KM) au sein des organisations. L'IA améliore le KM en facilitant l'analyse des données et la récupération des connaissances, ce qui rend plus aisée l'exploitation d'idées à partir de vastes volumes de savoir organisationnel. Les technologies d'IA, en particulier les algorithmes d'apprentissage automatique, permettent aux organisations de traiter de grands ensembles de données de manière plus efficace, en identifiant des modèles et des tendances qui passeraient autrement inaperçus.

Les outils de traitement du langage naturel (TLN) analysent les contenus générés par les employés, tels que les rapports, les courriels et la documentation de projet, pour en extraire des informations pertinentes, favorisant ainsi une prise de décision plus éclairée et plus agile. La synergie entre l'IA et le KM dynamise l'innovation au sein des organisations en optimisant l'échange de connaissances et la collaboration entre les employés via des systèmes intelligents. Les plateformes d'IA facilitent la collaboration en connectant des personnes ayant des expériences complémentaires et en encourageant le croisement des idées.

Les systèmes de recommandation peuvent suggérer des ressources de connaissance ou des membres d'équipe en fonction des besoins d'un projet, favorisant ainsi un écosystème collaboratif propice à l'innovation. Les outils d'IA appliqués au KM encouragent une approche proactive de la rétention et de la gestion des connaissances, ce qui est essentiel dans un environnement commercial caractérisé par des changements rapides. Les systèmes d'IA peuvent atténuer le risque de perte de capital intellectuel en encodant l'expérience et en maintenant des référentiels de connaissances facilement accessibles.

Les entreprises qui tirent efficacement parti d'un KM enrichi par l'IA peuvent optimiser l'allocation des ressources, anticiper les tendances du marché et prendre des décisions fondées sur les données, ce qui améliore leur agilité globale. Les organisations utilisant de telles approches intégrées sont souvent mieux positionnées pour innover et répondre aux

pressions concurrentielles, atteignant ainsi de meilleurs résultats en termes de performance.
(Mohammad Hossein, David, Amin, & Philip , 2023)

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE ET PRÉSENTATION DE COSIDER CARRIERES

Section 1 : Présentation de l'entreprise Cosider Carrières

1. Contexte historique :

Le 1^{er} Janvier 1979 COSIDER, Société d'Economie Mixte dans le domaine du BTP, est née du rapprochement de la Société Nationale de Sidérurgie (S.N.S) et du Groupe Danois Christiani & Nielsen.

Elle devient filiale à 100% de la S.N.S suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire Danois en 1982, puis Entreprise Nationale sous tutelle du Ministère de l'Industrie Lourde en 1984 avant de devenir une Société par Action en 1989.

Dans le cadre de la diversification de ses domaines d'intervention, COSIDER Groupe a créé en 1995 COSIDER Carrières SPA, une filiale spécialisée dans la production et la commercialisation des granulats.

Soucieuse de préserver son personnel, ses biens et satisfaire ses clients, l'entreprise possède depuis 2007 la triple certification Qualité Sécurité Environnement ISO 9001 V 2015, ISO 14001 V 2015 et ISO 45001 V 2018.

Secteur d'activité :

Tableau 2:secteur d'activité

Types de produits (granulats)	Granulométries / Détails
Sable	0/4 – 0/3 – 0/3
Agrégats	3/8 – 8/15 – 15/25,0 – 63.5 – 15/40 – 25/40
Grave concassée	0/25 – 0/31.5 – 0/40
Ballast	25/40 – 25/50 – 25/60 – 40/70 – 50/150
TV C	0/100 à 0/400, STER – T.V.C
TVC.1	TVC 10-50 KG
TVC.2	TVC 0-10 KG
Enrochements	0.5T à 6T – 1T à 2T – 0/6-1.3T – 0/300 KGS – 3T à 6T – 0.5T à 3T
Roche Concassée	0/200 – 0/300 – 1/15 KG – 1/50 KG
Préconcassé	0/200

Source : documents internes de l'entreprise

Des produits utilisés essentiellement dans les domaines suivants ;

- Routes
- Bâtiments
- Bétons hydrauliques
- Travaux ferroviaire

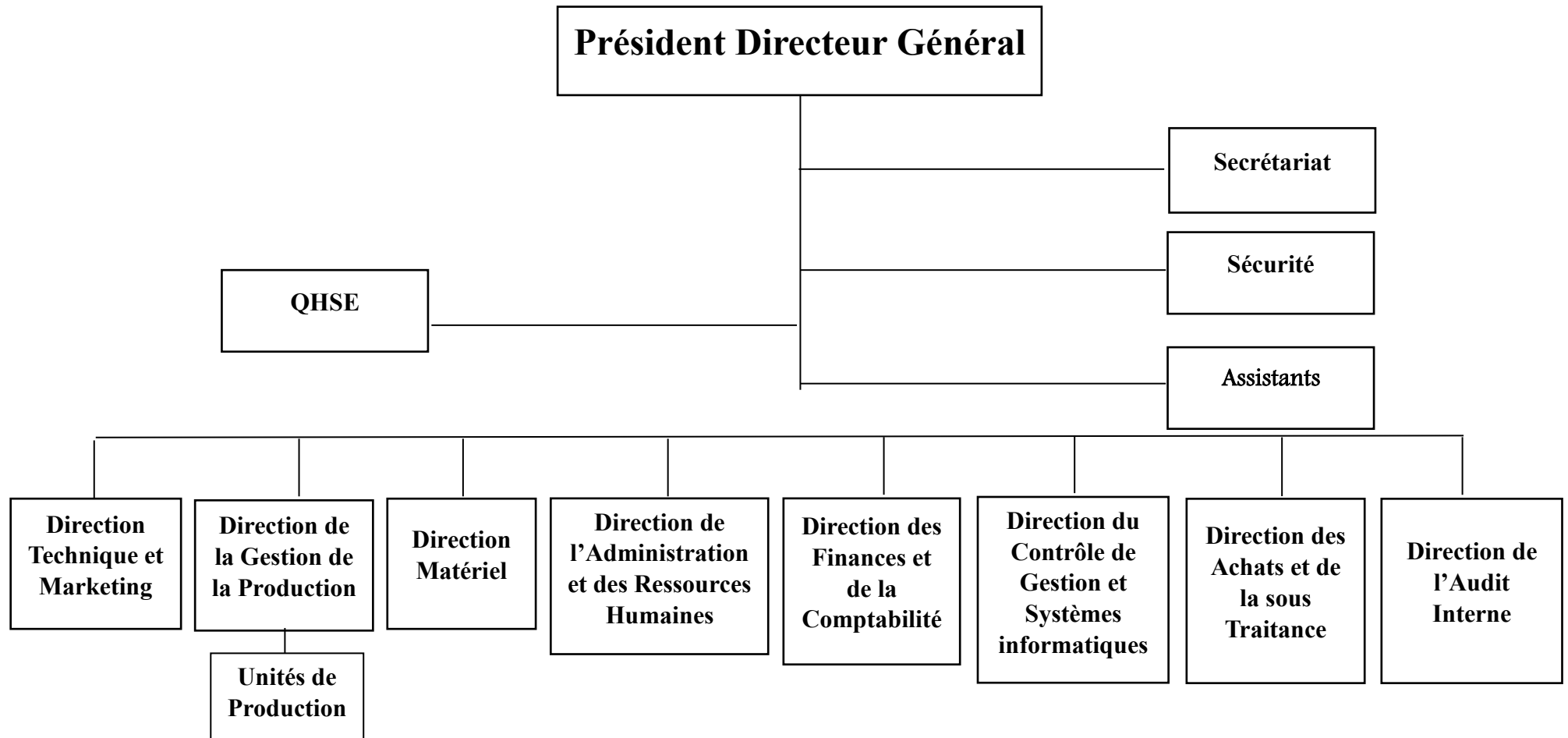
2. Structure organisationnelle :

Organigramme :

L'organigramme de la société a été produit le 17 Mai 2006 et réaménagé légèrement le 25 Novembre 2013 en rajoutant la direction des achats.

En juillet 2017, l'organisation de la société a été restructurée à travers un nouvel organigramme qui a connu une légère modification en juin 2018 en érigeant la cellule Audit en Direction Centrale.

Figure 7: Diagramme de Cosider carriers



Source : documents internes de l'entreprise

Missions :

1. Direction Technique et Marketing :

- Recueille les données du marché et en faire usage.
- Gère le portefeuille minier.
- S'occupe des études.
- Traite le domaine de la technicité et du comment gérer mieux en recommandant les process les mieux adaptés.
- Négocie l'aspect commercial avec les clients et réceptionne les commandes.

2. Direction de la Gestion de la Production :

- Organise la production selon les données techniques et prévisionnelles.
- Traite les écarts éventuels.
- Coordonne entre les unités et assure le suivi des unités en projets.
- Rationalise l'utilisation des unités matérielles.

3. Direction du matériel :

- S'assure de la mise à disposition des moyens matériels.
- Se charge de l'entretien et de la maintenance.
- Veille à l'optimisation des unités matérielles.
- Participe au programme d'investissement.

4. Direction de l'Administration et des Ressources Humaines :

- S'assure de la mobilisation de la ressource humaine compétente et motivée.
- Établi la paie et veille sur le système de rémunération et gère les moyens généraux.
- Elabore les plans de développement et de perfectionnement de la ressource humaine.
- Veille au respect des dispositions législatives et réglementaires.

5. Direction des Finances et de la Comptabilité :

- Coordonne et anime les activités de la direction des finances et de la comptabilité.
- Participe à l'élaboration du plan de développement de l'entreprise et d'investissement.
- Assure le suivi de la gestion des inventaires et le traitement des écarts.
- Se charge de la facturation, du recouvrement et de la gestion des marchés.

6. Direction du Contrôle de Gestion et Systèmes informatiques :

- Compare le réalisé par rapport au prévu.
- Évalue les écarts et prépare les éléments de la décision.

- S'assure au moyen de la veille organisationnelle et informatique, de la mise à jour et de l'adaptation des systèmes au développement de l'entreprise.
- Participe à l'élaboration des budgets et des plans de développement.

7. Direction des Achats et de la Sous Traitance:

- Participe à l'élaboration des cahiers des charges.
- Engage le processus d'achat et sous traitance en conformité avec les procédures en vigueur.
- Optimise le budget achat et suit l'exécution des contrats.
- Développe les relations avec le fournisseur.

Audit :

- Veille au respect des dispositions législatives et réglementaires.
- Veille à l'application des procédures en vigueur au sein de l'entreprise et au respect du budget.
- Effectue des audits internes périodiques.
- Élabore les rapports d'audits.

QHSE :

- Veille au respect et à la diffusion des normes ISO 9001 V 2008, ISO 14001 V 2004 et OHSAS 18001 V 2004.
- Veille au respect et à la diffusion des exigences légales et réglementaires.
- Élabore la revue de direction de l'entreprise.
- S'assure par des actions au respect de l'hygiène, la sécurité et l'environnement.

Sécurité :

- Veille à la protection des personnes et des biens de l'entreprise.
- Élabore un plan de sûreté interne de l'entreprise.
- Veille au respect des exigences réglementaires en vigueur.
- Représente l'entreprise auprès des organismes et autorités pour ce volet.

Assistants :

Outre les fonctions organiques, il est prévu dans l'organigramme la désignation d'assistants chargés de soutenir et conforter les cadres dirigeants dans la prise de décision sur certains volets notamment juridique.

3. Stratégie de KM chez Cosider Carrières :

3.1. Gestion des Connaissances Organisationnelles :

La stratégie de gestion des connaissances (KM) mise en place au sein de Cosider Carrières repose sur un dispositif structuré visant à collecter, analyser, organiser, stocker et partager les savoirs organisationnels. Cette stratégie s'aligne avec les normes ISO 9000 et ISO 9001, et s'intègre dans une démarche d'amélioration continue des processus internes. Elle concerne l'ensemble des domaines fonctionnels de l'entreprise et s'applique à tous les niveaux hiérarchique

Objet de la démarche :

L'objectif principal est de formaliser les modalités de **capitalisation des connaissances critiques** issues de l'activité opérationnelle, afin de :

- Faciliter la prise de décision stratégique,
- Renforcer l'efficacité organisationnelle,
- Favoriser l'innovation,
- Réduire la dépendance au savoir individuel.

Domaine d'application :

Cette démarche s'applique à **l'ensemble des processus métiers et supports** de Cosider Carrières. Tous les départements sont impliqués dans l'identification, la structuration, et la valorisation des connaissances liées à leur champ d'activité

Référentiels utilisés :

- **ISO 9000** : Principes fondamentaux et vocabulaire de la qualité.
- **ISO 9001** : Systèmes de management de la qualité – Exigences.

Terminologie

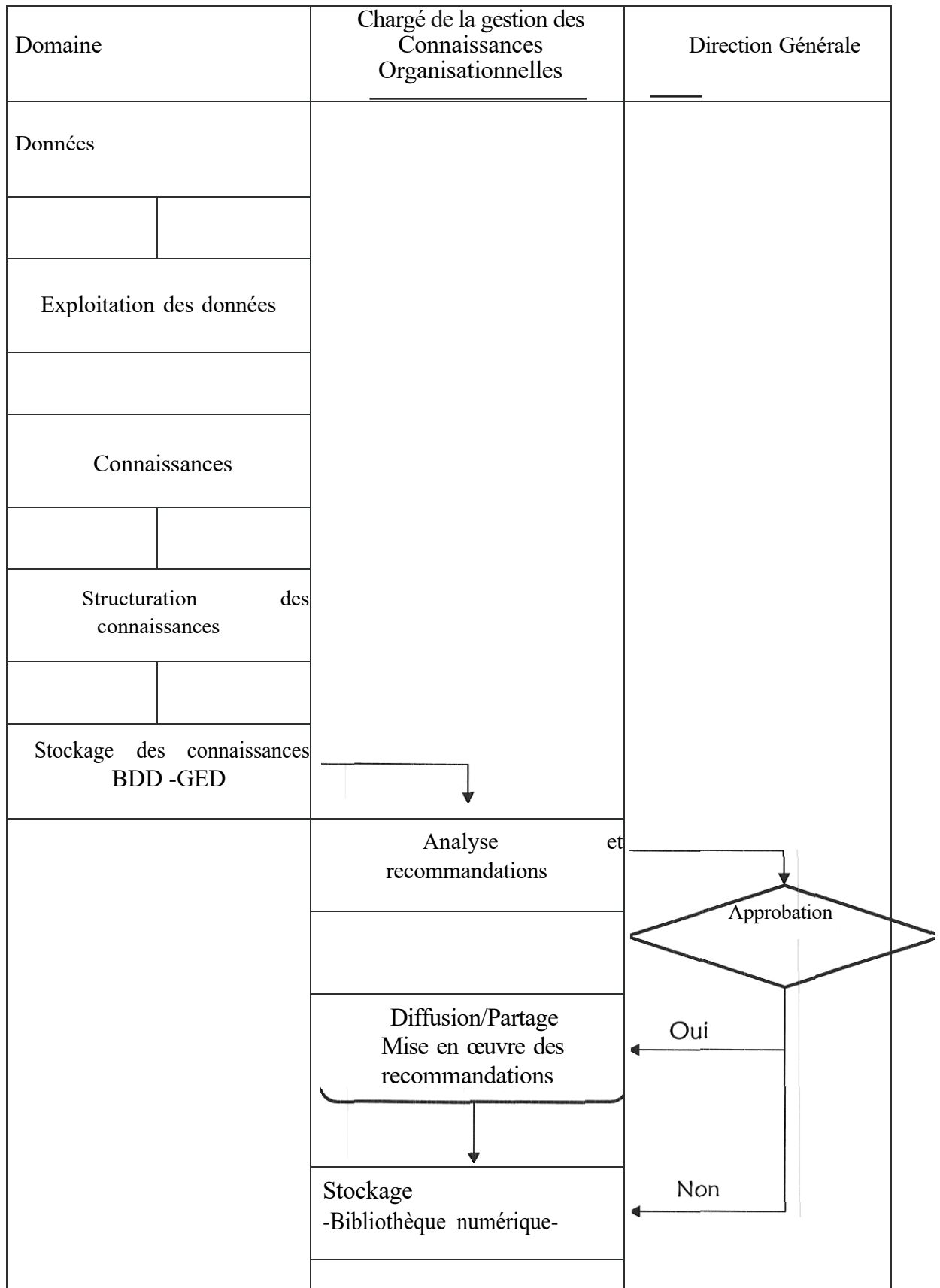
- **Donnée** : Élément brut, factuel, sans interprétation.
- **Information** : Donnée traitée, porteuse de sens.
- **Connaissance** : Information comprise, assimilée et utilisée pour la prise de décision ou l'action.
- **Connaissance organisationnelle** : Savoir spécifique à l'entreprise, acquis par l'expérience et partagé pour atteindre les objectifs collectifs.

GED : La GED (Gestion Électronique des Documents) est un système permettant de numériser, classer, stocker, partager et archiver les documents de manière centralisée et sécurisée. Elle facilite l'accès rapide à l'information, améliore la traçabilité et réduit l'usage du papier dans les processus internes.

BDD : Une Base de Données (BDD) est un ensemble structuré d'informations stockées numériquement, permettant de les consulter, les manipuler, les analyser et les croiser

efficacement. Les BDD sont essentielles pour la gestion des connaissances, car elles organisent les données de manière logique, interrogeable et réutilisable.

Figure 8:démarche de partage de connaissance chez COSIDER Carrières



Source : documents internes de l'entreprise

Le schéma ci-dessus illustre le processus complet de gestion des connaissances organisationnelles au sein de l'entreprise, en détaillant les étapes clés impliquées et la manière dont les différents acteurs, tels que le Chargé de la gestion des Connaissances Organisationnelles et la Direction Générale, interagissent dans ce cadre.

1. **Domaine** : Le **Chargé de la gestion des Connaissances Organisationnelles** est responsable de la gestion des connaissances au sein de l'organisation. Cette tâche implique plusieurs étapes, allant de la collecte des données à leur diffusion et stockage.
2. **Données** : Le processus commence par la collecte des données pertinentes pour l'organisation, une étape fondamentale pour assurer que les informations traitées sont fiables et de qualité.
3. **Exploitation des données** : Une fois les données collectées, elles sont exploitées pour en extraire des informations significatives et pertinentes, adaptées aux besoins de l'organisation.
4. **Connaissances** : Ces informations sont ensuite transformées en connaissances pratiques qui pourront être utilisées pour prendre des décisions stratégiques et améliorer la performance de l'organisation.
5. **Structuration des connaissances** : Les connaissances collectées sont organisées de manière structurée afin de faciliter leur gestion et leur accès pour les utilisateurs de l'organisation.
6. **Stockage des connaissances** : Les connaissances structurées sont ensuite stockées dans une base de données (BDD) et un système de gestion électronique des documents (GED) pour garantir leur sécurité et leur accessibilité.
7. **Analyse et recommandations** : À partir des connaissances stockées, une analyse est réalisée, permettant de formuler des recommandations visant à améliorer les processus et la performance organisationnelle.
8. **Approbation** : Les recommandations sont soumises à la **Direction Générale** pour approbation. Cette étape peut aboutir à une validation (Oui) ou à un rejet (Non), selon la pertinence des recommandations.
9. **Diffusion/Partage et Mise en œuvre des recommandations** : Une fois approuvées, les recommandations sont diffusées et partagées au sein de l'organisation, puis mises en œuvre pour en maximiser l'impact.

10. **Stockage (Bibliothèque numérique)** : Enfin, les connaissances et les recommandations mises en œuvre sont stockées dans une bibliothèque numérique pour une consultation future et une gestion continue des connaissances.

3.2. Description de la démarche de gestion des connaissances

3.2.1. Exploitation des données

L'exploitation des données constitue la première étape de transformation de l'information en connaissance. Elle s'articule en deux phases :

Figure 9:La procédure



Source : documents internes de l'entreprise

- **Traitement (ou reporting)** : Organisation et synthèse des données opérationnelles sous forme de tableaux de bord, graphiques, indicateurs clés (KPI), permettant une visualisation globale et rapide des performances.
- **b. Analyse** : Étude approfondie des résultats du reporting afin d'en extraire des connaissances interprétables et applicables à la gestion des activités. Cette phase permet d'identifier les tendances, les écarts, les risques ou les opportunités.

Chaque domaine est responsable d'exploiter les données en lien avec son activité dès leur réception ou collecte.

3.2.2. Capitalisation des connaissances

La capitalisation vise à **conserver les savoirs utiles**, à éviter leur perte et à les rendre accessibles au sein de l'organisation. Elle comprend :

a. La collecte des connaissances

Les sources de connaissances sont multiples :

- **A. Sources internes** :
 - Expériences passées (retours d'expérience, leçons apprises),
 - Connaissances tacites des collaborateurs,

- Comptes-rendus de réunions,
- Veilles internes,
- Activités de recherche et développement.
- **B. Sources externes :**
 - Normes, réglementations,
 - Conférences, salons, expositions,
 - Retours des clients, prestataires, partenaires,
 - Rapports de consultants, études de marché.

Chaque domaine identifie ses sources pertinentes et met à jour en continu une **liste des connaissances à capitaliser**, référencée dans une **bibliothèque numérique centralisée**.

b. Structuration et stockage des connaissances

- Les connaissances collectées sont **classées** en catégories fonctionnelles, hiérarchisées selon leur nature, domaine ou usage.
- Elles sont **stockées de manière numérique** dans des bases de données ou la GED interne.
- Chaque domaine **désigne un responsable** chargé de transmettre les connaissances au référent en gestion des connaissances organisationnelles.

5.3. Prise de décision et partage des connaissances

Une fois les connaissances recueillies par les différents départements, le **chargé de la gestion des connaissances** :

- Analyse les éléments reçus,
- Rédige un rapport de synthèse accompagné de recommandations,
- Transmet ce rapport à la **Direction Générale** pour validation.

Si les recommandations sont approuvées :

- Les connaissances sont **partagées** avec les services concernés via l'intranet, bulletins d'information, affichages, ou réunions formelles.
- Une **mise en œuvre opérationnelle** est déclenchée dans les services concernés.

Si elles ne sont pas approuvées :

- Elles sont tout de même **conservées** dans la bibliothèque numérique pour de futurs usages (formation, veille, amélioration continue).

NB : Certaines décisions peuvent nécessiter la mise en commun de connaissances issues de plusieurs domaines fonctionnels.

5.4. Suivi et mise à jour

Le chargé de la gestion des connaissances établit un rapport semestriel sur l'état de la bibliothèque numérique et l'évolution des pratiques de KM au sein de l'entreprise. Ce rapport permet d'ajuster les actions et d'assurer une amélioration continue du dispositif.

Tableau 3: les connaissances utilisées dans Cosider Carrières

Domaines	Les connaissances
Technico-Marketing et Gestion de Production	Normes techniques Les résultats des enquêtes satisfaction clients Retour des clients Etudes de marchés — Non-conformités des produits et leurs traitements Etudes et plans techniques Rapports des consultants/Rapports de missions Séminaires Rapports et plans de tir Bilans de fermeture d'unité Rapport d'analyse de production Rapport d'activités
Matériel	Manuels d'utilisation Gammes d'entretien Fiches techniques — Rapport d'intervention
Achats et de la Sous-Traitance	– Bilan d'évaluation et de réévaluation des Fournisseurs – Les Canevas des cahiers des charges Fiches techniques PV des commissions Procédure de passation de commande

Finances et comptabilité	<p>Rapport du commissaire aux comptes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Normes - Règlementation
Organisation et Procédures	<p>Normes</p> <ul style="list-style-type: none"> — Rapports d'Audit — Système documentaire — Rapports des consultants
HSE/SIE	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports des consultants - Rapport des missions - Normes — Règlementation
Administration et des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> — Logiciels de paie - Bilan des compétences - Fiche de postes - Manuel de la GRH - Règlementation - Convention collective - Règlement intérieur - Bilan de formation et d'apprentissage
Juridique et Gestion du Contentieux	<p>Manuel des exigences légales et réglementaires</p> <p>Textes de lois</p> <p>Bilan du contentieux</p>
Contrôle de Gestion et Système Informatique	<ul style="list-style-type: none"> - Tableaux de bord - Rapports de gestion - PV des réunions - Logiciels et applications - Rapports d'activités
Recherche et Développement	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports des missions - Résultats des recherches - Etudes et plans techniques - Rapport des consultants - Revues scientifiques

Audit Interne	Rapports d'audit de gestion Charte d'audit Normes et guides de pratique de l'audit interne – PV et documents du comité d'audit – Rapport d'audits externes – Recueil de procédures
---------------	--

Source : Document interne.

Section 2 : Méthodologie Mixte

1. Présentation de la méthodologie de recherche

Afin d'explorer l'impact du management des connaissances (KM) sur la créativité organisationnelle, cette recherche adopte une méthodologie mixte combinant à la fois des approches qualitatives et quantitatives. Cette combinaison permet d'obtenir une compréhension plus riche et nuancée du phénomène étudié. L'approche qualitative vise à comprendre les perceptions et les pratiques réelles des employés sur le terrain, tandis que la partie quantitative cherche à mesurer des relations entre variables sur un échantillon plus large.

2. La recherche qualitative

La recherche qualitative repose sur la conduite d'entretiens semi-directifs auprès de plusieurs employés de l'entreprise Cosider Carrières. Ces entretiens ont permis de recueillir des données approfondies sur les pratiques de gestion des connaissances, les outils utilisés, la culture organisationnelle, et les liens perçus avec la créativité. Les questions ont porté sur les connaissances jugées importantes, les moyens de partage, l'efficacité des dispositifs existants, et les propositions d'amélioration. (cf. guide d'entretien en annexe)

3. La recherche quantitative

En complément de l'approche qualitative, une enquête par questionnaire a été diffusée en ligne afin de recueillir les réponses d'un échantillon plus large d'employés. Le questionnaire (Google Forms) visait à mesurer différents aspects des pratiques de KM, leur accessibilité,

leur efficacité, et leur lien avec la capacité d'innovation perçue. Les résultats obtenus permettront de vérifier certaines tendances identifiées lors de la phase qualitative.

4. L'approche mixte

4.1. Justification du choix de l'approche mixte

Le recours à une approche mixte permet de croiser les résultats qualitatifs et quantitatifs afin de renforcer la validité des conclusions. Cette triangulation méthodologique est particulièrement pertinente dans une recherche portant sur des dimensions à la fois subjectives (perceptions, ressentis) et mesurables (pratiques déclarées, fréquence d'utilisation d'outils, etc.).

4.2. Positionnement épistémologique

Un positionnement épistémologique pragmatique a été adopté dans le cadre de cette recherche. Cette décision repose sur la conviction que chaque paradigme et chaque approche de recherche pourraient contribuer des aspects complémentaires à la connaissance du phénomène en question. En tant que position épistémologique, le pragmatisme transcende les oppositions classiques entre les paradigmes positivistes et constructivistes. Dans un contexte réel, il préfère une approche flexible et orientée vers l'utilité des résultats.

Ce positionnement est particulièrement adapté à une étude visant à enquêter à la fois sur les perceptions subjectives des individus (étude qualitative) et à valider les relations entre les variables en utilisant des données mesurables (étude quantitative). L'objectif n'est pas d'établir une vérité universelle, mais de mieux comprendre comment les pratiques de gestion des connaissances influencent la créativité organisationnelle dans un contexte spécifique : celui de l'entreprise Cosider Carrières.

Ce positionnement appelle directement à l'utilisation d'une méthode mixte : il s'agit de mobiliser des outils et des approches variés pour obtenir une vision plus riche et plus nuancée de la réalité organisationnelle. Alors que les entretiens qualitatifs fournissent une compréhension approfondie des expériences et représentations des employés en matière de gestion des connaissances et de créativité, les données quantitatives permettent de tester des hypothèses et de mesurer l'impact de certaines variables telles que l'accès aux connaissances ou l'utilisation des outils collaboratifs.

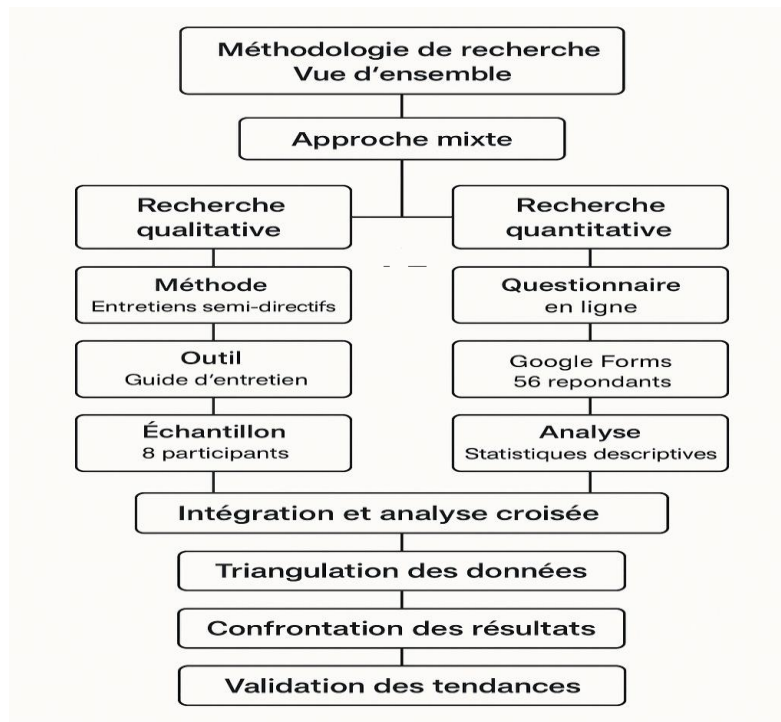
4.3.Stratégie du design de recherche

Une stratégie séquentielle a été privilégiée, où la phase qualitative précède la phase quantitative. Les résultats issus des entretiens ont permis d'identifier des thèmes et des variables clés qui ont ensuite orienté la construction du questionnaire quantitatif.

4.4.Outils de collecte des données

Le diagramme ci-dessus présente l'approche méthodologique adoptée pour étudier l'impact de la gestion des connaissances (KM) sur la créativité organisationnelle, en utilisant une approche mixte combinant à la fois des recherches qualitatives et quantitatives.

Figure 10:Méthodologie d'analyse



Source : générer par moi même

Deux outils principaux ont été mobilisés :

- **Entretiens semi-directifs** : réalisés avec des employés de Cosider Carrières (cf. guide d'entretien). Ils permettent d'approfondir les pratiques, les représentations et les perceptions autour du KM et de la créativité.

- **Questionnaire quantitatif** : administré via Google Forms (voir lien dans les annexes), il a été conçu à partir des résultats des entretiens pour tester des tendances et hypothèses sur un plus large échantillon.
- **Échantillonnage qualitatif** : L'échantillonnage qualitatif a été réalisé de manière raisonnée. Les participants aux entretiens ont été sélectionnés en fonction de leur expérience, de leur rôle dans l'organisation et de leur exposition aux pratiques de gestion des connaissances. Cela a permis d'obtenir une diversité de points de vue à travers les différents niveaux hiérarchiques.
- **Analyse des données** : Les données qualitatives issues des entretiens ont été analysées selon une méthode d'analyse thématique. Les verbatims ont été codés manuellement en fonction de catégories émergentes liées à la gestion des connaissances, aux outils utilisés, à la culture organisationnelle et à la créativité. Pour la partie quantitative, les données du questionnaire ont été analysées par des méthodes statistiques descriptives (fréquences, moyennes, écarts types) et, si nécessaire, des analyses croisées pour explorer les liens entre variables.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Section 1 : Présentation des résultats

1. Analyse qualitative :

Cette étude vise, à travers des entretiens semi-directifs menés auprès de huit (8) employés de l'entreprise Cosider Carrières, à identifier les outils, stratégies et pratiques favorisant le partage de connaissances et la génération d'idées innovantes.

Tableau 4: Fonctions et services des personnes interviewées

Code	Poste	Département / Direction
P1	Chef département sous-traitance	Département de la Direction des Achats et sous-traitance
P2	Chef de projet	Département Gestion des Projets
P3	Chef département SI	Département Systèmes d'Information
P4	Auditeur interne	Direction de l'Audit Interne
P5	Chef département de la gestion de production	Direction de la Gestion de la Production
P6	Cadre RH	Direction des Ressources Humaines
P7	Comptable principal	Direction des Finances et de la Comptabilité
P8	Ingénieur marketing	Direction Technique et Marketing

Les thèmes principaux autour desquels les entretiens ont été analysés correspondent aux objectifs et aux questions de recherche de cette étude.

Chaque thème examine un élément central de la gestion des connaissances (GC) et son influence sur la créativité des collaborateurs de Cosider Carrières.

1.1. Résultats qualitatifs issus des entretiens

Afin de mieux comprendre les dynamiques internes de la gestion des connaissances et leur impact sur la créativité organisationnelle, une série d'entretiens semi-directifs a été menée auprès d'un échantillon raisonné de collaborateurs de Cosider Carrières. Le choix de cette méthode qualitative s'inscrit dans une logique exploratoire permettant de recueillir des perceptions, des expériences vécues, ainsi que des représentations sociales difficilement quantifiables. Ce type d'approche offre une richesse d'information contextuelle, souvent absente dans les enquêtes standardisées

Données collectées et méthodologie d'analyse

Dans le cadre de cette recherche, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de différents collaborateurs de Cosider Carrières, représentant divers services de l'organisation (RH, QHSE, SI, Achats, etc.). Cette méthode qualitative a été choisie afin d'explorer en profondeur les perceptions, pratiques et représentations relatives à la gestion des connaissances (GC) et à son lien avec la créativité organisationnelle.

L'analyse des verbatims a été réalisée à l'aide du logiciel NVivo, qui a permis un codage thématique rigoureux, la mise en évidence des mots-clés et la structuration des réponses autour de cinq grands thèmes.

Malgré une taille d'échantillon limitée, les données recueillies sont riches et pertinentes, offrant un éclairage approfondi et cohérent avec les objectifs de la recherche.

Présentation des thèmes issus de l'analyse qualitative

L'analyse des entretiens a fait émerger cinq thèmes principaux, chacun correspondant à des thèmes structurant de la problématique étudiée. Ces thèmes sont présentés ci-dessous avec leurs caractéristiques essentielles :

Thème 1 : Les pratiques de gestion des connaissances chez Cosider Carrières

Ce thème met en évidence les pratiques formelles et informelles de gestion des connaissances dans l'entreprise. Il englobe l'utilisation des outils comme la GED, les réunions de service, le mentorat entre collègues, ainsi que les mécanismes de capitalisation (compte-rendu, documents internes). Les réponses révèlent une volonté d'encadrer le savoir, bien que des écarts persistent entre les services.

Thème 2 : L'impact des pratiques de GC sur la créativité des employés

Les entretiens confirment l'existence d'un lien perçu entre un bon système de gestion des connaissances et la capacité des employés à générer des idées nouvelles. Le partage d'expériences, la circulation de l'information et la mise à disposition de savoirs opérationnels sont vus comme des leviers favorisant l'innovation individuelle et collective.

Thème 3 : Le rôle de la culture organisationnelle et du leadership

Ce thème souligne l'influence des valeurs de l'entreprise, du style managérial et des dynamiques de pouvoir sur les pratiques de partage des connaissances. Une culture

favorise l'émergence d'idées nouvelles et une meilleure gestion des données, ce qui est soutenu par des outils comme la GED ou l'ERP.

Les termes "leadership", "équitable", et "organisation" traduisent le rôle essentiel de la culture d'entreprise et des dirigeants dans la promotion d'un cadre favorable à la créativité. Les boîtes à idées, les réunions périodiques, et les groupes de travail pluridisciplinaires (mentionnés par la Direction RH et QHSE) montrent comment une culture participative et un leadership méthodique favorisent les échanges et l'innovation.

Enfin, des mots comme "conformité", "procédures", et "retours" rappellent que la gestion des connaissances doit aussi inclure des éléments normatifs (ex : normes ISO) tout en tirant parti des retours d'expérience pour perfectionner les pratiques. Les recommandations d'optimisation, comme la digitalisation accrue ou les bases de connaissances unifiées (évoquées par la Direction de l'Audit Interne et les Systèmes d'Information), révèlent que la créativité dépend aussi de l'efficacité des outils et de leur adaptation permanente.

1.2.1. Partage des connaissances et circulation de l'information

Les mots-clés "partage", "connaissances", "expérience", sont également soulignés par les départements interrogés, en témoigne la Direction des Achats qui précise que "le partage des connaissances aide à faire émerger de nouvelles idées", le Département Systèmes d'Information précisant que "l'ERP a permis de mieux gérer la gestion des données avec des résultats tangibles. » Ce qui montre que la fluidité de l'information contribue à l'innovation, mais des barrières existent, comme la résistance au changement (indiquée par les SI) ou le manque de temps dédié à ces bonnes pratiques (pour le QHSE). Ces freins ne permettent cependant pas toujours d'obtenir le meilleur du Knowledge management.

Les entreprises devraient renforcer des canaux formels (GED, intranet...) et informels (retours d'expérience, mentorat...) permettant une meilleure circulation de la connaissance. Des formations régulières et une culture de la transparence entre les acteurs pourraient réduire les résistances.

1.2.2. Leadership et culture organisationnelle

Les vocables "leadership", "organisation", et "équitable" affirment un besoin d'une culture d'entreprise ouverte et d'un management engagé. Dans plusieurs directions (Projets, Audit, RH), la reconnaissance des managers comme acteurs motivant le partage est notée (mise en

place de boîtes à idées, réunions d'évaluation, groupes de travail). La QHSE indique même que « les managers qui organisent des debriefs réguliers favorisent la capitalisation. » Quelques observations signalent tout de même que les idées sont priorisées si elles sont en cohérence avec les objectifs stratégiques. La créativité disruptive se développe mal dans un cadre promoteur.

Un leadership inclusif qui favorise la prise de risque, les idées divergentes seraient plus efficaces. L'idée peut être aussi de mettre en place dans l'entreprise des systèmes de valorisations (par exemple les challenges d'idées à QHSE).

1.2.3. Instruments et digitalisation :

Les mots "évolution", "digitalisation" et "conformité" renvoient aux instruments technologiques et à leurs conséquences. La GED est mentionnée par presque tous les départements, mais certains d'entre eux (par exemple, Direction des Achats) jugent qu'elle « ne suffit pas seule » ; pour aller plus loin, le département SI propose « des solutions d'intelligence artificielle associées à une base de connaissances unique ». Du côté de l'Audit Interne, il existe des logiciels spécialisés pour être plus efficaces.

Les investissements devraient être dirigés vers des outils plus performants (ponctuellement, utiliser de l'IA, des bases de données intelligentes), formant leurs utilisateurs. Une approche hybride (instruments numériques + lieux d'échanges en présentiel) pourrait optimiser la gestion des connaissances.

1.2.4. Créativité et innovation

Dans cette perspective, le lien entre le management des connaissances et la créativité se traduit par la présence intégrative des termes « innovation », « savoirs » puis « amélioration » et par la citation du Département Projets en réponse à la question « la gestion de l'information favorise des décisions plus créatives » et de la QHSE, « les salariés qui échangent leurs astuces contribuent à de meilleurs résultats » alors que pour le premier, l'Audit Interne rappelle que « les nouvelles idées doivent passer par une analyse d'impact afin de ne pas retarder leurs mises en place. » Pour plus d'innovation, l'entreprise pourrait : Accélérer la mise en place des processus de validation des idées (stage de prototypage, test pilote) Favoriser le croisement des collaborations (ex : ateliers de créativité entre départements).

1.3. Analyse des entretiens selon les thèmes thématiques

1.3.1. Barrières et processus de gestion des connaissances

Les entretiens montrent des défis communs ainsi que des meilleures pratiques en développement. Le Département des Achats fait remarquer que "la GED seule ne suffit pas", alors que les Systèmes d'Information évoquent une "résistance au changement" et un "accès insuffisant à l'information". De son côté, la QHSE fait remarquer que "certains employés privilégient encore les échanges oraux", ce qui restreint la capitalisation formelle des connaissances. En revanche, le département des Projets met en avant des mesures proactives telles que "former les nouveaux employés sur les outils de gestion documentaire" et "promouvoir la digitalisation."

Citation clé (Direction Audit Interne) : "Mettre en place des capsules de formation continue pour actualiser les connaissances en audit."

Bien que des outils tels que la GED soient utilisés, des obstacles culturels (habitudes orales, résistance) et structurels (temps insuffisant pour documenter) demeurent. Il faudrait une standardisation des procédures et des incitations à la digitalisation.

1.3.2. Effet sur la créativité et la gestion des connaissances

Chaque département s'accorde sur la relation bénéfique entre l'innovation et le partage des connaissances. Alors que les Projets affirment que "la GED permet des décisions plus créatives et pertinentes," les Achats notent "une évolution positive dans le partage des idées." Le QHSE observe que "les idées partagées boostent la productivité," tandis que le SI note que "l'ERP a réduit les erreurs et amélioré la gestion des données."

Citation clé (Département Projets) : "Des décisions plus créatives, pertinentes et efficaces sont encouragées par une gestion efficace de l'information."

Deux leviers essentiels pour l'innovation sont les outils numériques (GED, ERP) et les échanges d'informations (tours d'expérience). Cependant, l'Audit Interne nous rappelle que les nouvelles idées doivent passer par une rigoureuse "analyse d'impact," ce qui pourrait permettre plus d'expérimentation.

1.3.3. Culture organisationnelle et leadership

Le rôle des managers et la culture d'entreprise sont mentionnés comme des déterminants. Les Projets et SI soulignent que "les managers mettent en pratique les principes de la gestion

des connaissances" et "partagent de nouvelles idées." Le QHSE décrit une culture mixte dans laquelle "boîtes à idées et challenges trimestriels" coexistent avec une "culture hiérarchique." L'Audit Interne propose un "leadership méthodique" pour diffuser les meilleures pratiques. La citation du QHSE est : "Les managers qui réalisent des débriefings réguliers encouragent la capitalisation."

Si les initiatives collaboratives (groupes interdisciplinaires, banques d'idées) réussissent, alors la rigidité hiérarchique peut étouffer la créativité. Il y a un équilibre entre flexibilité et structure.

1.3.4. Digitalisation et Outils

Bien que la GED soit largement utilisée, ses limitations sont notées. Alors que le SI propose "une base de connaissances unifiée et des solutions d'IA," les Achats conseillent "d'investir dans certains logiciels." Bien que le QHSE note une "nette amélioration avec la digitalisation," l'Audit Interne utilise des logiciels spécialisés pour augmenter l'efficacité. Citation clé (Département SI) : "Il serait pertinent d'établir une base de connaissances unifiée à l'échelle de l'entreprise."

Les outils actuels sont efficaces mais nécessitent encore des améliorations. L'intégration de l'IA et des bases de données centralisées pourrait optimiser la gestion des connaissances.

1.3.5. Types de connaissances

Les départements différencient entre la connaissance tacite/explicative (Achats), la connaissance juridique/technique (Projets), ou la connaissance procédurale (QHSE). Alors que le SI combine "connaissances techniques et managériales," l'Audit Interne insiste sur "les méthodologies et les retours d'expérience."

Citation clé (QHSE) : "La connaissance procédurale (normes ISO) est essentielle pour la conformité."

En raison de la diversité des connaissances, une approche sur mesure est nécessaire (par exemple, une formation ciblée pour les avocats, un mentorat pour les tacites).

1.4. Résultats qualitatifs :

Les résultats de notre analyse sont cohérents avec un certain nombre de travaux académiques sur la gestion des connaissances (GC) et son influence sur l'innovation. La première est que l'importance du partage des connaissances en tant que force créative, comme le soulignent les départements Achats et Projets, soutient les conclusions de Nonaka & Takeuchi (1995) sur la "spirale de la connaissance," qui soutient que l'échange de connaissances implicites et

explicites favorise l'innovation. Cependant, les barrières culturelles (aversion au changement, interactions orales préférentielles) nous rappellent les difficultés identifiées par Hislop (2013) : même les outils les plus efficaces (GED, ERP) ne parviennent pas à réaliser leur plein potentiel si les employés ne les adoptent pas activement. **(Nonaka, 1995)** La dichotomie culturelle observée chez QHSE (basée sur les idées versus hiérarchie rigide) soutient les recherches de Schein (2017) sur les cultures organisationnelles "clan" et "marché". Un équilibre entre structure et flexibilité est essentiel, comme le suggère l'étude de Davenport & Prusak (1998) : si le leadership est en phase, les "communautés de pratique" (groupes multidisciplinaires de QHSE) peuvent coexister avec des processus formalisés. Ce point est démontré par les managers SI qui "adaptent leurs pratiques à l'environnement changeant," une compétence que Kotter (2012) soutient comme essentielle pour les organisations agiles. **(Hislop, 2013)**

Sur le plan technologique, l'utilisation d'une base de connaissances intégrée (SI) et de l'IA reflète les tendances actuelles en matière de gestion des connaissances numériques. Selon Alavi (2001), les systèmes intégrés (comme les plateformes cloud) augmentent l'accessibilité, mais leur efficacité dépend de l'ergonomie et de la formation (comme l'a noté l'Audit Interne). Les limitations de la GED, que les Achats considèrent comme "insuffisante," soutiennent la critique de Wilson (2002) concernant des outils trop rigides sans assistance humaine.

Enfin, la signification des connaissances procédurales (QHSE) et méthodologiques (Audit) fait référence aux typologies de Zack (1999), qui distinguent entre les connaissances "de base" (essentiels à la conformité) et les connaissances "périphériques" (sources d'innovation). L'idée d'un mentorat formel (QHSE) est basée sur les bonnes pratiques de Wenger (1998) pour capitaliser les connaissances tacites. **(Alavi, 2001)**

2. Résultats quantitatifs

Dans le cadre de cette étude, une analyse quantitative a été menée pour examiner la relation entre les pratiques de gestion des connaissances et la créativité des employés au sein de l'entreprise Cosider Carrières.

À cette fin, un questionnaire structuré a été administré à un échantillon de 56 salariés, et les informations recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS.

L'objectif principal de cette analyse est de tester les hypothèses et d'évaluer l'influence de facteurs tels que les outils de gestion des connaissances et le niveau de partage des connaissances sur la capacité créative des membres de l'équipe.

L'analyse repose sur des tests de fiabilité et de normalité ainsi que sur des régressions simples et multiples pour examiner les relations entre les variables étudiées.

Description et analyse des donnés

Tableau 5: Statistiques de fiabilité de l'Alpha de Cronbach

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,776	,770	11

Source : Données générées par moi à l'aide du logiciel SPSS

Fiabilité de l'échelle—alpha de Cronbach

$\alpha = 776$

Nombre d'éléments : Interprétation : Une valeur alpha de Cronbach supérieure à 0,7 suggère que les éléments de questionnaire ont une bonne cohérence interne. Cela indique que les questions mesurent la même dimension, qui est probablement liée à la gestion des connaissances et à la créativité.

Tableau 6: Tests de normalité pour la variable "créativité" selon les différentes valeurs de "connaissance"

Tests de normalité

connaissance	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
creativite 1,00	,455	8	,000	,566	8	,000
1,25	,235	7	,200*	,856	7	,139
1,50	,435	7	,000	,600	7	,000
1,75	,250	8	,150	,849	8	,093
2,00	,305	8	,027	,860	8	,120
2,25	,254	6	,200*	,866	6	,212
2,50	,151	4	.	,993	4	,972
2,75	,385	3	.	,750	3	,000

3,00	,307	4	.	,729	4	,024
------	------	---	---	------	---	------

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

c. creativite est une constante lorsque connaissance = 3,50. Elle a été omise.

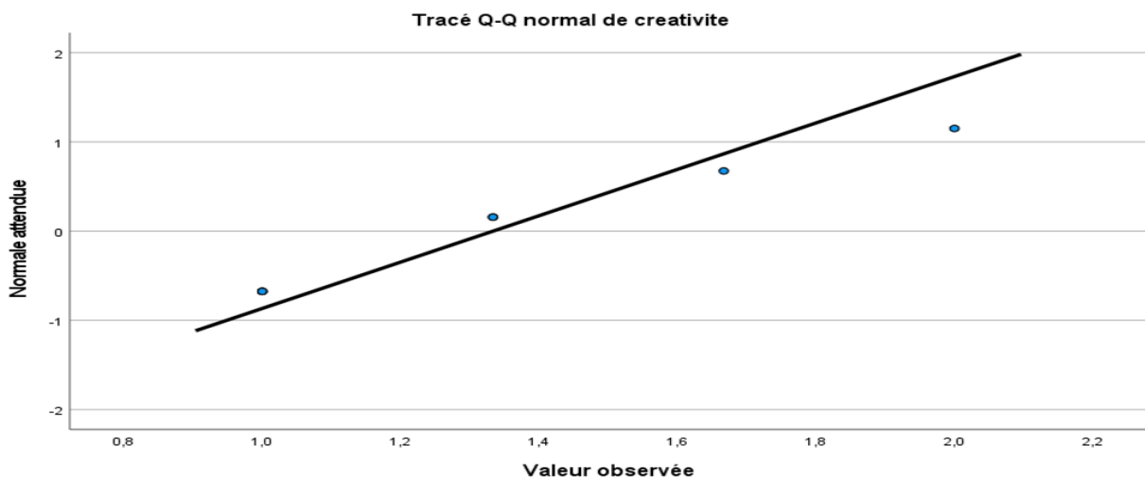
Source : Données générées par moi a l'aide le logiciel SPSS

La valeur p pour le test de Shapiro-Wilk est de 0,139.

Interprétation : Cette valeur p est également supérieure à 0,05, indiquant que les données pour "1,25" ne s'écartent pas significativement d'une distribution normale. Nous ne rejetons pas l'hypothèse nulle, ce qui indique que les données pour "1,25" suivent une distribution normale.

pour "1,25" : Selon les deux tests de normalité (Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk), les données à 1,25 suivent une distribution normale. Cela suggère que vous pouvez utiliser des tests paramétriques traditionnels pour ce niveau car l'hypothèse de normalité est respectée.

Figure 12:Tracé Q-Q normal de la variable "créativité



Source : Données générées par moi à l'aide de SPSS

Interprétation du Q-Q Plot :

L'objectif d'un graphique Q-Q (Quantile-Quantile) est de déterminer visuellement si un ensemble de données suit une distribution normale.

Signification :

Les données sont à peu près normalement distribuées si les points du graphique Q-Q

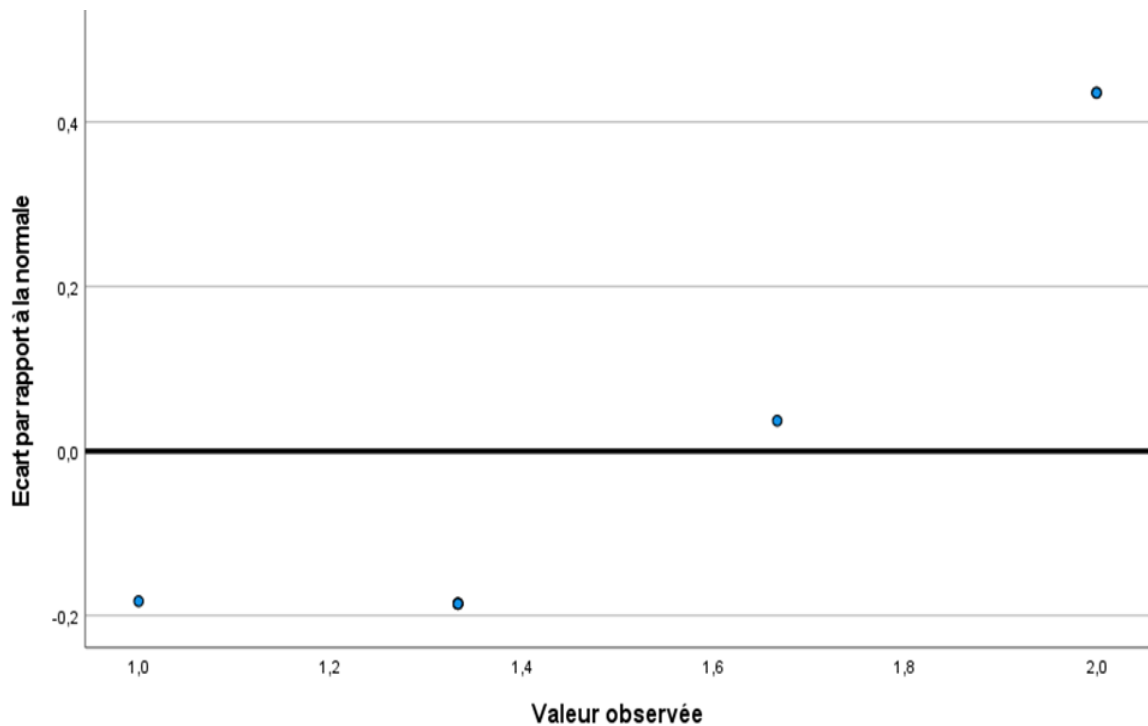
correspondent étroitement à la ligne diagonale, également connue sous le nom de ligne noire.

Les données n'ont pas une distribution normale si les points s'écartent significativement de la ligne (soit en se regroupant, soit en s'éloignant).

Dans ce cas, il n'y a pas beaucoup de déviations par rapport à la ligne diagonale en ce qui concerne les points de créativité dans ce graphique.

cela montre que, avec quelques petites exceptions, la créativité est à peu près distribuée normalement. Si le reste des données le confirme, je peux utiliser des tests paramétriques pour examiner la connexion entre la créativité et la gestion des connaissances.

Figure 13: Tracé Q-Q normal hors tendances de "créativité"



Source : Données générées par moi à l'aide de SPSS

Interprétation du graphique :

le graphique illustre le degré auquel chaque point de données s'écarte des valeurs qui seraient attendues dans une distribution normale.

Point important : Une ligne noire indique aucune déviation, ou un départ nul de la norme. Les données sont extrêmement proches d'une distribution normale si les points se situent sur ou près de la ligne.

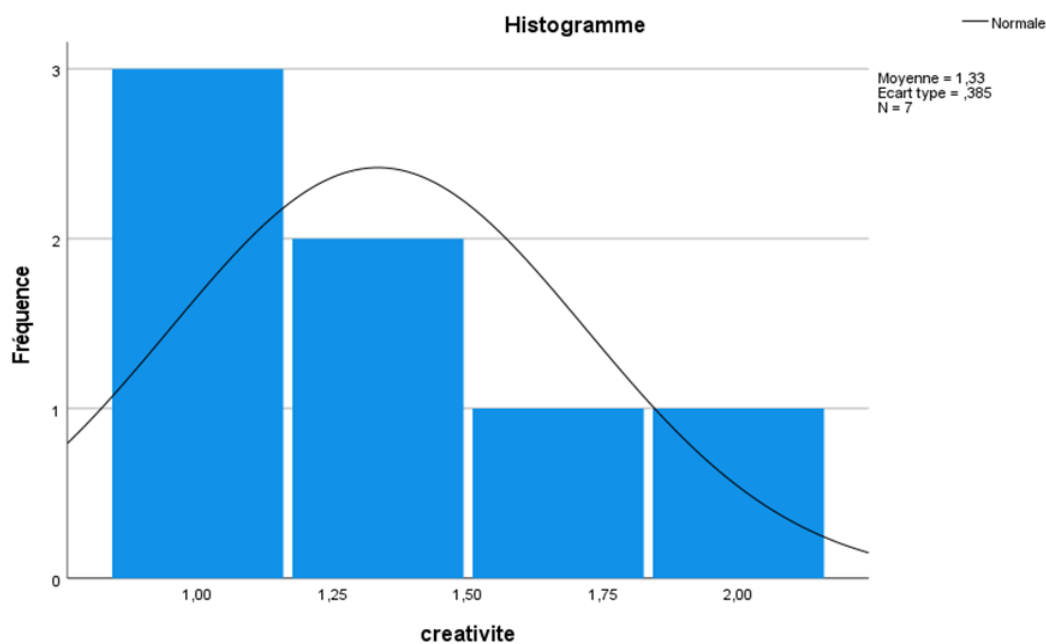
Les écarts par rapport à la normalité sont indiqués si les points varient de manière notable au-dessus ou en dessous de la ligne.

La majorité des points de votre graphique sont extrêmement proches de la ligne noire, qui indique un léger écart par rapport à la normalité.

Bien qu'il y ait quelques points qui s'écartent légèrement de la ligne, ils ne sont pas significatifs, ce qui indique que les données sont encore presque normales.

ce diagramme Q-Q fournit des preuves supplémentaires que, à de très rares exceptions près, les données de créativité suivent généralement une distribution normale. Étant donné que l'hypothèse de normalité est logiquement satisfaite, nous pouvons procéder à l'utilisation de tests paramétriques pour mener des recherches supplémentaires sur la relation entre la gestion des connaissances et la créativité.

Figure 14: Histogramme de la variable "créativité"



Source : Données générées par moi-même à l'aide de SPSS

Points Clés dans l'Histogramme :

Axe des X : Représente les scores de créativité (de 1,00 à 2,00).

Axe des ordonnées : Représente la fréquence (combien de fois chaque score de créativité se produit).

La ligne noire montre une courbe de distribution normale.

Interprétation :

Les données semblent suivre une distribution légèrement biaisée.

La fréquence la plus élevée se produit à 1,00.

La courbe de distribution superposée montre un schéma de distribution normale, mais les barres de l'histogramme ne s'alignent pas parfaitement avec cette courbe.

La moyenne est de 1,33 et l'écart type est de 0,385.

Le N relativement petit = 7 indique une petite taille d'échantillon, ce qui peut affecter la fiabilité de la forme de la distribution.

Les données montrent une déviation modérée par rapport à la normalité, avec la fréquence la plus élevée à un score plus bas (1,00). Cela suggère que, bien que la créativité puisse être généralement faible dans l'échantillon, elle ne suit pas complètement une distribution normale.

Tableau 7:Récapitulatif des modèles de régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,508 ^a	,258	,244	,29976

a. Prédicteurs : (Constante), connaissance

Source : Données générées par moi-même à l'aide de SPSS

Interprétation du Résumé du Modèle de Régression :

R (0,508) :

le coefficient de corrélation, qui représente la force et la direction de la relation linéaire entre la variable prédictive ("connaissance") et la variable de résultat ("créativité").

Une valeur R de 0,508 suggère une corrélation positive modérée. Cela indique qu'à mesure que les connaissances augmentent, la créativité tend également à augmenter, mais la relation n'est pas très forte.

R-carré (0,258) :

Le R-carré vous indique la proportion de la variance de la variable dépendante (créativité) qui est expliquée par la variable indépendante (connaissance).

Une valeur R-carré de 0,258 signifie qu'environ 25,8 % de la variation de la créativité peut

être expliquée par les pratiques de gestion des connaissances. Bien que cela représente une quantité raisonnable de variance expliquée.

R-carré ajusté (0,244) :

Cette valeur ajuste le R-carré en fonction du nombre de prédicteurs dans le modèle et est une meilleure mesure de l'ajustement du modèle lorsqu'il y a plusieurs prédicteurs. Le R-carré ajusté de 0,244 suggère que le modèle explique environ 24,4 % de la variance de la créativité, après ajustement pour le nombre de prédicteurs.

Cela indique que le modèle a un pouvoir explicatif modeste.

Erreur standard de l'estimation (0,29976) :

C'est l'écart type des résidus, ou erreurs, dans le modèle de régression.

Une erreur standard plus faible signifie que les prédictions du modèle sont plus précises. L'erreur standard de 0,29976 nous indique que les valeurs prédites de créativité s'écartent, en moyenne, d'environ 0,30 des valeurs observées réelles.

Le modèle de régression indique une corrélation modérée entre la connaissance et la créativité.

Le modèle explique environ 25,8 % de la variance dans la créativité, ce qui signifie que d'autres facteurs au-delà des connaissances pourraient contribuer à la créativité.

Tableau 8: Analyse de la variance (ANOVA) pour le modèle de régression

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,686	1	1,686	18,759	,000 ^b
	de Student	4,852	54	,090		
	Total	6,538	55			

a. Variable dépendante : creativite

b. Prédicteurs : (Constante), connaissance

Source : Données générées par moi-même à l'aide de SPSS

Décomposition du tableau ANOVA :

Somme des carrés (Sum of Squares) :

Régression (Somme des Carrés de Régression) : Cette valeur représente la variation expliquée par le modèle de régression (c'est-à-dire, dans quelle mesure la variation de la créativité est expliquée par la gestion des connaissances).

1,686 indique que le modèle de régression explique 1,686 unités de variation dans la créativité.

de Student (Somme des Carrés des Résidus) : Cela représente la variation inexpliquée, ou l'erreur, dans le modèle. Cela nous indique combien de la variation dans la créativité n'est pas expliquée par les connaissances.

4.852 indique qu'il y a une variation considérable de la créativité non expliquée par le modèle.

Total (Somme Totale des Carrés) : Il s'agit de la variation totale de la créativité, combinant à la fois la variation expliquée et la variation inexpliquée.

6,538 est la variation totale observée dans les scores de créativité.

ddl (Degrés de Liberté) :

Régression (degrés de liberté de régression) : Le nombre de prédicteurs dans le modèle moins un.

qui correspond au seul prédicteur (connaissance) dans le modèle.

de Student (degrés de liberté résiduels) : Le nombre d'observations moins le nombre de paramètres (prédicteurs) estimés.

Cette valeur est de 54, car nous avons 56 points de données (55 au total, y compris la constante) et 1 prédicteur.

Degrés de liberté totaux : Le nombre total d'observations moins 1.

Cette valeur est de 55 (56 points de données).

Carré moyen (Mean Square):

Régression Mean Square : Il s'agit de la somme des carrés de la régression divisée par ses degrés de liberté correspondants (1). Il est calculé comme 1,686.

de Student Mean Square : Il s'agit de la somme des carrés des résidus divisée par ses degrés de liberté correspondants (54). Il est calculé comme 0,090.

F (statistique F) :

$F = 18,759$: Il s'agit du rapport de la Moyenne Carrée de la Régression à la Moyenne Carrée des Résidus.

La statistique F de 18,759 indique que le modèle de régression est statistiquement significatif. Plus précisément, cela montre que le modèle explique une part significative de la variation de la créativité par rapport à la variation inexpliquée. Cette valeur est élevée,

suggérant une relation significative entre la connaissance et la créativité.
Sig. (p-value) :

Sig. = 0.000 : Il s'agit de la valeur p pour le test F.

Puisque la valeur p est inférieure à 0,05, vous pouvez rejeter l'hypothèse nulle, ce qui indique que le modèle de régression dans son ensemble est significatif. Cela suggère que la gestion des connaissances a un impact significatif sur la créativité.

Conclusion :

La statistique F de 18,759 et la valeur p de 0,000 nous indiquent que le modèle est statistiquement significatif.

La gestion des connaissances (la variable prédictive) a une relation significative avec la créativité (la variable dépendante).

Le modèle explique une quantité significative de la variation de la créativité, mais il reste encore une certaine variance inexpliquée (résidus).

Tableau 9: Coefficients de régression pour le modèle

Coefficients^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,888	,125		7,130	,000
	Connaissance	,274	,063	,508	4,331	,000

a. Variable dépendante : créativité

Source : Données générées par moi à l'aide de SPSS

Tableau des coefficients Tableau Détaillé :

Coefficients non standardisés (Unstandardized Coefficients):

Constante (Intercept) :

B = 0,888. C'est la valeur de la créativité lorsque la connaissance est nulle. En d'autres termes, lorsqu'il n'y a pas de connaissance, le score de créativité de base est de 0,888.

Connaissance (Knowledge):

B = 0,274. C'est la pente de la ligne de régression. Cela signifie que pour chaque augmentation d'une unité de connaissance, la créativité augmente de 0,274 unités. Cela suggère une relation positive entre la connaissance et la créativité.

Erreur standard (Standard Error) :

Constante (Intercept) :

Erreur standard = 0,125. C'est l'écart-type de l'ordonnée à l'origine estimée. Une plus petite erreur standard indique que l'ordonnée à l'origine est estimée avec plus de précision.

Connaissance (Knowledge):

Erreur standard = 0,063. Cela représente l'écart type de la pente estimée pour le prédicteur de connaissance. Cela montre combien il y a de variabilité dans l'estimation de la relation entre la connaissance et la créativité.

Coefficients standardisés (Standardized Coefficients) :

Bêta (Beta) :

Connaissance : $\beta = 0,508$. Le coefficient standardisé représente combien d'écart-types la créativité changera pour un changement d'un écart-type dans les connaissances. Une valeur Beta de 0,508 suggère que la connaissance a un effet positif modéré sur la créativité, ce qui signifie que les augmentations de la connaissance sont associées à des augmentations de la créativité.

t :

$t = 7,130$ pour l'ordonnée à l'origine, et $t = 4,331$ pour le prédicteur de connaissance. La valeur t mesure combien d'erreurs standards le coefficient s'éloigne de zéro. Plus la valeur t est grande, plus il est probable que le coefficient soit significativement différent de zéro.

Sig. (p-value) :

Pour l'ordonnée à l'origine : Sig. = 0.000. Cela signifie que l'ordonnée à l'origine est statistiquement significative ($p < 0,05$) .

Pour la connaissance : Sig. = 0,000. Cela indique que le coefficient pour la connaissance est également statistiquement significatif ($p < 0,05$), ce qui signifie que la connaissance a un effet significatif sur la créativité.

Conclusion :

L'ordonnée à l'origine (0,888) représente la créativité de base lorsque les connaissances sont nulles.

Pour chaque augmentation d'une unité de connaissance, la créativité augmente de 0,274 unités. Il s'agit d'une relation statistiquement significative, car la valeur p pour la connaissance est de 0,000 (bien inférieure à 0,05).

Le coefficient bêta de 0,508 indique que la relation entre la connaissance et la créativité est modérée et positive.

Tableau 10:Récapitulatif des modèles de régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,438 ^a	,192	,177	,31280

a. Prédicteurs : (Constante), les outils

Source : Données générées par moi-même à l'aide du logiciel SPSS

Interprétation du Résumé du Modèle :

R (0,438) :

C'est le coefficient de corrélation, qui indique la force et la direction de la relation entre la variable prédictive ("les outils") et la variable dépendante ("créativité"). Une valeur R de 0,438 suggère une corrélation positive modérée entre les outils et la créativité. Cela signifie qu'à mesure que l'utilisation des outils augmente, la créativité tend également à augmenter, mais la relation n'est pas très forte.

R-carré (0,192) :

Le R-carré indique quelle part de la variation de la variable dépendante (créativité) est expliquée par la variable indépendante (outils).

Une valeur R-carré de 0,192 signifie que 19,2 % de la variation de la créativité est expliquée par l'utilisation des outils. Cela suggère que les outils ont un impact sur la créativité, mais qu'il y a d'autres facteurs influençant la créativité qui ne sont pas pris en compte dans le modèle.

R-carré ajusté (0,177) :

La valeur ajustée du R-carré prend en compte le nombre de prédicteurs et ajuste les degrés de liberté.

Le R-carré ajusté de 0,177 suggère qu'après avoir pris en compte le nombre de prédicteurs, seulement 17,7 % de la variation de la créativité est expliquée par les outils utilisés. Cela implique que le modèle a un faible pouvoir explicatif et que d'autres facteurs contribuent probablement à la créativité.

Erreur standard de l'estimation (0,31280) :

Cette valeur représente l'écart type des erreurs ou des résidus dans le modèle de régression.

L'erreur standard de 0,31280 nous indique que les valeurs de créativité prédites par le modèle s'écartent des valeurs observées de 0,31 unité en moyenne.

Conclusion :

La relation entre les outils et la créativité est modérée ($R = 0,438$), et les outils expliquent 19,2 % de la variation de la créativité.

Le modèle a un faible pouvoir explicatif, comme le montre le R-carré ajusté de 0,177. Cela signifie que bien que les outils aient un certain impact sur la créativité, de nombreux autres facteurs contribuent à la créativité qui ne sont pas capturés par ce modèle. L'erreur standard de 0,31280 suggère que les prédictions faites par le modèle sont relativement imprécises.

Tableau 11: Analyse de la variance (ANOVA) pour le modèle de régression

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,254	1	1,254	12,817	,001 ^b
	de Student	5,284	54	,098		
	Total	6,538	55			

a. Variable dépendante : créativité

c. Prédicteurs : (Constante), les outils

Source : Données générées par moi à l'aide du logiciel SPSS

Interprétation :

$F = 12,817$ avec une $p = ,001$ montre que le modèle de régression est globalement significatif. Cela signifie que la variable indépendante « les outils » a un effet significatif sur la variable dépendante « créativité ».

L'inclusion de la variable "les outils", en d'autres termes, améliore considérablement la prédiction de la créativité par rapport à un modèle sans prédicteur.

L'hypothèse H1 est confirmée : l'utilisation des outils de gestion des connaissances a un impact positif et statistiquement significatif sur la créativité des employés ($p < 0,05$).

Figure 15: Coefficients de régression pour le modèle

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,908	,143		6,337	<,001
	lesoutils	,324	,091	,438	3,580	<,001

a. Variable dépendante : creativite

Source : Données générées par moi-même à l'aide du logiciel SPSS

Interprétation des résultats de la régression :

L'objectif de l'étude de régression linéaire était d'évaluer l'impact de la variable "les outils" sur la créativité. Les résultats indiquent que la variable les outils est un prédicteur positif et significatif de la créativité.

Le coefficient non standardisé des outils ($B = 0,324$, $p < .001$) révèle que, pour chaque augmentation d'une unité dans l'utilisation des outils, le score de créativité augmente en moyenne de 0,324 unité. La valeur de t ($t = 3,580$) et le seuil de signification ($p < .001$) montrent que ce résultat est statistiquement significatif.

Comparativement à d'autres variables si elles étaient comprises dans le modèle, le coefficient Bêta standardisé ($\beta = 0,438$) indique que les outils an un effet modéré sur la créativité.

Enfin, la constante (intercept) est également significative ($B = 0,908$, $p < .001$), indiquant que même en l'absence d'utilisation des outils (valeur nulle), le niveau de créativité de base reste positif.

Tableau 12: Récapitulatif des modèles de régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,551 ^a	,304	,278	,29300

a. Prédicteurs : (Constante), connaissance, les outils

Source : Données générées par moi à l'aide du logiciel SPSS

Interprétation :

$R = ,551$: c'est le coefficient de corrélation multiple. This suggests a moderate correlation between the independent variables (knowledge and tools) and the dependent variable (creativity).

$R^2 = ,304$: Les variables connaissance et outils expliquent ensemble 30,4 % de la variance totale de la créativité. Cela montre une capacité explicative fascinante du modèle.

R^2 ajusté = ,278 : prend en compte la taille de l'échantillon et le nombre de prédicteurs. Cela veut dire que, en tenant compte du risque de surajustement, 27,8 % de la variation de la créativité reste expliquée.

Erreur standard de l'estimation = ,29300 : c'est l'écart-type des erreurs de prédiction du modèle ; plus il est faible, meilleure est la précision du modèle.

Le modèle de régression multiple est pertinent : les variables « connaissance » et « outils » expliquent ensemble une part significative de la variation de la créativité des employés. Cela soutient l'idée que la gestion des connaissances, sous diverses formes, influence favorablement la créativité organisationnelle.

Figure 16: Analyse de la variance (ANOVA) du modèle de régression

		ANOVA ^a				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,988	2	,994	11,577	<,001 ^b
	de Student	4,550	53	,086		
	Total	6,538	55			

a. Variable dépendante : creativite

b. Prédicteurs : (Constante), connaissance, lesoutils

Source : Données générées par moi-même à l'aide du logiciel SPSS

Interprétation rédigée :

L'analyse de la variance (ANOVA) indique que le modèle de régression multiple, incluant les variables "connaissance" et "les outils", est statistiquement significatif ($F(2, 53) = 11,577, p < .001$). Autrement dit, ces deux variables expliquent une proportion significative de la variance de la **créativité**. Le modèle a donc une capacité explicative robuste.

Tableau 13: Coefficients de régression pour le modèle

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1	(Constante)	,734	,147		4,997	,000
	Les outils	,183	,098	,247	1,876	,066
	Connaissance	,208	,071	,385	2,923	,005

a. Variable dépendante : créativité

Source : Données générées par moi à l'aide de SPSS

Interprétation des résultats :

1. Constante (interception) :

- $B = ,734$; $p = ,000$ → Le modèle prédit un niveau de créativité de 0,734 lorsque les outils et la connaissance sont à zéro.
- Ce point est surtout technique pour l'équation de régression, peu interprétable en soi.

2. Variable « les outils » :

- $B = ,183$: Chaque augmentation d'une unité dans l'utilisation des outils est associée à une augmentation de 0,183 de la créativité, toutes choses égales par ailleurs.
- $Bêta = ,247$: Influence relative modérée.
- $p = ,066$ ($> 0,05$) → Non significatif au seuil classique de 5 %, mais proche. Cela suggère un effet potentiellement réel, mais qui n'atteint pas le seuil statistique strict.
- Interprétation : L'effet des outils sur la créativité est positif mais n'est pas statistiquement significatif dans ce modèle (probablement en raison d'interactions ou de redondance avec la variable « connaissance »).

3. Variable « connaissance » :

- $B = ,208$: Chaque augmentation d'une unité en connaissance augmente la créativité de 0,208 point.
- $B\acute{e}ta = ,385$: C'est la variable ayant le plus grand effet standardisé (le plus influente).
- $p = ,005 \rightarrow$ Hautement significatif.

Conclusion :

- Seule la variable « connaissance » a un effet positif et significatif sur la créativité ($p < 0,05$), ce qui confirme son rôle clé.
- La variable « outils » a un effet positif mais non significatif, suggérant une contribution complémentaire mais non déterminante dans ce modèle.
- **Conclusion Générale de l'Étude Quantitative (Analyse SPSS)**

L'analyse quantitative réalisée à l'aide de SPSS visait à examiner l'impact de deux variables indépendantes — les outils utilisés (les outils) et le niveau de connaissance (connaissance) — sur la créativité au sein de l'entreprise.

Tout d'abord, l'analyse de fiabilité a montré un alpha de Cronbach de 0,776, indiquant une bonne cohérence interne des éléments utilisés pour mesurer les variables. Des tests de normalité ont été réalisés pour évaluer la distribution des données. Bien que certains sous-groupes aient dévié de la normalité, l'échantillon est resté valide pour les analyses de régression linéaire, qui sont généralement robustes à de telles déviations.

Les résultats de la régression linéaire simple ont montré que :

La connaissance a eu un effet positif et significatif sur la créativité ($\beta = 0,508$; $p < 0,001$), expliquant 25,8 % de la variance de la créativité.

Les outils ont également eu un effet positif et significatif ($\beta = 0,438$; $p = 0,001$), expliquant 19,2 % de la variance.

Dans l'analyse de régression linéaire multiple, les deux prédicteurs ont été inclus simultanément. Le modèle était statistiquement significatif ($F(2, 53) = 11.577$; $p < 0.001$), avec un R^2 ajusté de 0.278, indiquant que 27,8 % de la variance de la créativité est conjointement expliquée par les outils et les connaissances.

Plus précisément :

La variable "connaissance" a maintenu un effet significatif ($\beta = 0,385$; $p = 0,005$), Alors que les "outils" avaient un effet positif mais marginalement significatif ($\beta =$

0,247 ; $p = 0,066$).

Résumé des Hypothèses :

H1 : Les outils ont un impact positif sur la créativité → partiellement confirmé (effet positif, signification marginale).

H2 : La connaissance a un impact positif et significatif sur la créativité → confirmé.

H3 : Les deux variables influencent conjointement la créativité → confirmé, avec un modèle global significatif.

Les résultats quantitatifs soulignent l'importance des connaissances en tant que principal moteur de la créativité sur le lieu de travail. L'utilisation des outils contribue également à la créativité, bien que son impact semble être plus variable. Ces résultats suggèrent que l'amélioration des compétences des employés et la fourniture d'outils appropriés peuvent être une stratégie efficace pour favoriser la créativité et l'innovation organisationnelles.

Section 2 : Discussion des Résultats

2.1 Validation des hypothèses

2.1.1 Hypothèse 1 : Accès à la connaissance et créativité

Analyse :

Les données quantitatives révèlent une corrélation positive entre l'accessibilité des connaissances et la créativité perçue chez les employés ($\beta = 0,508$; $p < 0,001$). Cette tendance est confirmée par les entretiens qualitatifs, où les participants ont largement souligné l'importance des outils tels que la GED (gestion électronique des documents) et les systèmes ERP pour faciliter l'accès à l'information.

Discussion :

Ces résultats confirment l'importance de la disponibilité des connaissances comme levier de créativité. Ils s'inscrivent dans le cadre du modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995), qui met en avant la dynamique entre les connaissances tacites et explicites comme moteur d'innovation. En rendant l'information plus accessible, les outils documentaires permettent aux employés de transformer plus rapidement leurs idées en solutions concrètes.

2.1.2 Hypothèse 2 : Utilisation des outils de KM et créativité organisationnelle

Analyse :

L'impact des plateformes collaboratives et des outils internes de KM sur la créativité est mesuré par une corrélation positive modérée ($\beta = 0,247$; $p = 0,066$). Les données qualitatives soutiennent cette observation, bien que certains employés rapportent une utilisation irrégulière ou superficielle de ces outils.

Discussion :

La relation entre l'usage des outils de KM et la créativité est confirmée de manière partielle. L'efficacité de ces outils semble dépendre fortement de la culture organisationnelle et du niveau d'appropriation par les utilisateurs. Ces observations rejoignent la littérature (Edwards et al., 2013), qui insiste sur l'importance du contexte organisationnel pour maximiser la valeur des technologies de gestion des connaissances.

2.1.3 Hypothèse 3 : Culture organisationnelle et créativité

Analyse :

Les entretiens qualitatifs ont mis en évidence une culture d'entreprise favorable à la créativité dans certains départements de Cosider Carrières. Des pratiques telles que les séances de brainstorming, la collaboration interservices et la valorisation des idées nouvelles ont été rapportées par plusieurs participants, notamment au sein des départements QHSE et RH.

En revanche, les données quantitatives n'ont pas permis d'établir de lien statistiquement significatif entre la perception de la culture organisationnelle et les scores de créativité des répondants.

Discussion :

Ces résultats suggèrent que la culture organisationnelle joue probablement un rôle facilitateur dans le développement de la créativité, mais cette relation reste à confirmer par des données quantitatives plus robustes. Ce constat est toutefois en accord avec la théorie d'Amabile (1996), qui soutient que les environnements ouverts, collaboratifs et encourageant le partage de connaissances favorisent l'émergence d'idées innovantes. Ainsi, bien que les résultats ne permettent pas de valider pleinement l'hypothèse sur le plan statistique, les données qualitatives indiquent une dynamique culturelle propice à la créativité dans certains services.

2.1.4 Hypothèse 4 : Croyance en la connaissance comme moteur de créativité

Analyse :

Une corrélation significative ($\beta = 0,385$; $p = 0,005$) a été identifiée entre la croyance en la valeur de la connaissance et les niveaux de créativité déclarés. Les entretiens renforcent cette tendance : les employés convaincus du rôle de l'information comme levier d'innovation se montrent plus enclins à proposer des idées nouvelles.

Discussion :

La conviction que l'accès à la connaissance favorise la créativité joue un rôle de catalyseur psychologique. Cette croyance semble renforcer la motivation intrinsèque, un élément central du modèle d'Amabile. L'environnement organisationnel doit donc non seulement fournir des outils, mais aussi renforcer ces perceptions positives.

2.2 Obstacles identifiés

Résistances culturelles et hiérarchiques

Analyse :

Certains employés montrent une préférence pour la communication orale informelle au détriment des outils formels de gestion des connaissances. De plus, des structures hiérarchiques rigides, notamment dans certains services comme le QHSE, freinent l'émergence d'idées innovantes.

Discussion :

Ces obstacles confirment les limites de l'implémentation technique seule. Comme l'indique Hislop (2013), la réussite du KM dépend autant de l'engagement humain que des outils technologiques. L'adoption passe par un changement culturel et managérial profond.

Limites des outils technologiques existants

Analyse :

Bien que les systèmes GED et ERP soient largement utilisés, plusieurs départements expriment leur limite dans la stimulation directe de la créativité. Des suggestions sont faites pour intégrer des outils plus intelligents et interactifs.

Discussion :

L'intégration de technologies avancées (IA, bases de connaissances intelligentes) apparaît comme une évolution naturelle du KM. Cela rejoint les travaux d'Alavi (2001), qui préconisent une évolution constante des outils pour maintenir leur efficacité dans des environnements dynamiques.

2.3 Conclusion de la discussion

Les résultats de cette recherche valident en grande partie les hypothèses formulées et confirment que la gestion des connaissances, la culture organisationnelle et la perception des employés jouent un rôle central dans la stimulation de la créativité au travail. Toutefois, ces leviers doivent être accompagnés d'un soutien organisationnel fort et d'une adaptation continue des outils technologiques pour maximiser leur effet.

- **Conseils pour Cosider Carrières :**

- 1. Train employés on Knowledge management tools:**

Cosider Carrières devrait investir dans des programmes de formation réguliers afin d'optimiser l'utilisation des outils de gestion des connaissances (KM). En mettant l'accent sur la façon dont ces outils peuvent favoriser la créativité organisationnelle, ces formations devraient être à la fois techniques (pour la maîtrise des outils comme la GED, les ERP, et les plateformes collaboratives) et stratégiques. Une formation continue garantirait que les employés soient toujours à jour avec les nouvelles technologies et pratiques, ce qui augmenterait l'efficacité des systèmes de KM.

- 2. Inclure des motivations au partage des connaissances :** Le partage des connaissances ne doit pas être laissé au hasard. Un système d'incitations qui valorise les employés qui participent activement au partage de leurs connaissances et idées est donc absolument essentiel. Cela pourrait comprendre des prix monétaires, des reconnaissances officielles lors de réunions ou peut-être des opportunités de développement de carrière pour ceux qui soutiennent constamment l'innovation et le partage de connaissances. Un tel dispositif incitera une ambiance de coopération et de créativité au sein de l'entreprise.

- 3. Promouvoir la culture d'innovation de l'entreprise :**

Une culture organisationnelle qui soutient l'innovation est essentielle pour

promouvoir la créativité. Cosider Carrières devrait encourager une culture de l'innovation en organisant des sessions de brainstorming, en incitant les collaborateurs à suggérer des idées nouvelles sans crainte de rejet, et en soutenant la prise de risques créatifs. Shared values around the search for new solutions and continuous improvement could also help strengthen this culture, particularly through training or events focused on creative thinking.

4. Technologie pour optimiser la gestion des connaissances :

La gestion des connaissances doit s'adapter aux nouvelles technologies. L'intégration de technologies avancées comme l'intelligence artificielle (IA) pour l'analyse et l'organisation des connaissances pourrait aider Cosider Carrières à améliorer ses systèmes de gestion des connaissances (KM). L'IA pourrait aider à identifier des tendances cachées dans les données, à proposer des solutions créatives et à orienter les employés vers les informations les plus pertinentes pour leurs projets. De telles technologies permettront à l'entreprise d'améliorer l'efficacité des processus et d'encourager une gestion proactive des connaissances.

5. Surmonter les barrières hiérarchiques et organisationnelles :

Parfois, la hiérarchie de l'entreprise peut entraver le libre et efficace partage des connaissances. Pour favoriser une communication plus fluide entre les divers niveaux, Cosider Carrières pourrait penser à abaisser certaines barrières hiérarchiques. Organiser des réunions interdépartementales où chaque employé, quel que soit son poste, peut contribuer avec ses idées ou créer des plateformes numériques permettant une plus grande implication de tous les membres du personnel dans les discussions et décisions stratégiques serait une façon de le faire.

6. Créer des communautés de pratique :

Cosider Carrières pourrait, en plus des formations et des incitations, créer des communautés de pratique (CoP) autour de thématiques particulières. Composées de professionnels et d'enthousiastes au sein de l'entreprise, ces communautés favoriseraient le partage des meilleures pratiques et l'innovation coopérative. Cela permettrait de concevoir des zones hors des systèmes hiérarchiques traditionnels consacrées à l'apprentissage et à l'innovation, donc de renforcer la créativité dans l'entreprise.

7. Renforcer l'intégration des systèmes de gestion des connaissances dans le processus décisionnel :

Cosider Carrières devrait s'assurer que les informations générées par ces systèmes (analyses de données, idées partagées sur des plateformes collaboratives) soient intégrées directement dans les processus décisionnels stratégiques, afin de maximiser l'impact des outils KM. Les décideurs doivent être formés à l'utilisation efficace de ces informations dans leurs stratégies de gestion, ce qui permettrait à l'entreprise d'être plus réactive et compétitive en s'appuyant sur les données issues de ses propres systèmes de KM.

8. Mettre en place une évaluation continue des outils de KM :

Maintenir une évaluation continue des outils de gestion des connaissances est crucial pour s'assurer qu'ils satisfont les besoins évolutifs de l'entreprise. Cosider Carrières devrait établir un système de rétroaction régulier permettant aux employés d'exprimer leurs opinions sur les outils utilisés et leurs recommandations d'amélioration. Cette rétroaction permettrait de mieux adapter les outils aux réalités de terrain et d'assurer leur efficacité et pertinence continues.

9. Lancer des projets pilotes pour tester des innovations KM :

Cosider Carrières pourrait instituer des projets pilotes pour tester de nouvelles pratiques ou outils de gestion des connaissances, afin de favoriser la créativité et l'innovation. Impliquant les employés dans le processus d'innovation, ces projets expérimentaux permettraient de tester de nouvelles approches avant une mise en œuvre à grande échelle. De tels projets pilotes peuvent aussi servir de bancs d'essai pour des idées radicales et des solutions novatrices.

10. Encourager les pratiques informelles de partage de connaissances :

- En plus des outils formels de gestion des connaissances, il est essentiel de soutenir les pratiques informelles de partage des connaissances. Pour favoriser les interactions spontanées entre collègues, Cosider Carrières pourrait planifier des événements réguliers comme des déjeuners créatifs, des ateliers informels ou des réunions de type "after-work". Souvent plus détendues, ces pratiques informelles permettent de stimuler la créativité en offrant aux employés la possibilité d'échanger librement des idées sans les contraintes formelles des réunions habituelles.

CONCLUSION

Cette recherche a cherché à explorer la relation entre les pratiques de gestion des connaissances (GC) et la créativité organisationnelle chez Cosider Carrières. Grâce à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives, cette étude a fourni une compréhension approfondie de la manière dont des pratiques de gestion des connaissances (GC) efficaces peuvent favoriser la créativité et l'innovation dans un cadre corporatif. En analysant à la fois les outils et la culture entourant le partage des connaissances, la recherche a révélé des informations importantes sur les manières dont les connaissances peuvent être exploitées comme une ressource stratégique pour améliorer la créativité des employés. Les résultats de cette étude confirment que l'adoption des pratiques de gestion des connaissances, en particulier par l'utilisation d'outils et de systèmes numériques qui facilitent l'accès et le partage des connaissances, joue un rôle crucial dans la stimulation de la créativité au sein d'une organisation. Les résultats indiquent que les employés ayant un accès facile aux bases de données, aux systèmes de gestion documentaire et aux plateformes collaboratives sont plus susceptibles de produire des idées originales et de démontrer des niveaux de créativité plus élevés dans leur travail. En particulier, Cosider Carrières a fait des progrès avec des outils tels que son système de Gestion Électronique des Documents (GED) et ses systèmes de planification des ressources d'entreprise (ERP), qui ont contribué à un partage et un accès aux connaissances plus efficaces.

De plus, cette recherche a confirmé l'idée que les pratiques de gestion des connaissances ne peuvent pas fonctionner efficacement de manière isolée. Ils doivent être soutenus par une culture organisationnelle qui encourage la collaboration et la communication ouverte. Les résultats s'alignent avec l'idée qu'une culture de partage des connaissances et d'ouverture est essentielle pour que les outils de gestion des connaissances atteignent leur plein potentiel. Chez Cosider Carrières, les départements qui ont une forte culture de collaboration et d'échange d'idées, tels que les Ressources Humaines (RH) et la Qualité, la Santé, la Sécurité et l'Environnement (QHSE), tendent à démontrer des niveaux plus élevés de production créative. Cela renforce l'argument selon lequel la culture organisationnelle joue un rôle central dans l'efficacité des pratiques de knowledge management (KM). Dans des

environnements où le savoir est partagé librement et l'innovation est valorisée, la créativité s'épanouit.

En termes de leadership, la recherche a montré que l'implication de la direction dans l'encouragement du partage des connaissances est cruciale pour favoriser la créativité. Les leaders de Cosider Carrières qui promeuvent activement l'utilisation des outils de gestion des connaissances et montrent l'exemple ont un impact significatif sur l'engagement des employés et la créativité. Cette constatation soutient les études précédentes qui soulignent l'importance du leadership dans la réussite des initiatives de gestion des connaissances (Nonaka & Takeuchi, 1995). D'autre part, l'étude a également souligné que les départements avec des pratiques de gestion moins favorables concernant la gestion des connaissances (KM) avaient du mal à mettre pleinement en œuvre les outils et stratégies à leur disposition, ce qui a entraîné des niveaux de créativité plus faibles.

Cependant, malgré ces résultats positifs, cette recherche a également identifié plusieurs défis qui entravent le plein potentiel de la gestion des connaissances chez Cosider Carrières. L'un des obstacles les plus significatifs est la résistance à adopter pleinement les outils formels de gestion des connaissances, en particulier parmi les employés qui sont plus habitués à la communication informelle en face à face et à l'échange de connaissances. Dans ces cas, l'introduction de systèmes de gestion des connaissances numériques n'a pas toujours été accueillie avec enthousiasme, et dans certains cas, les employés sont réticents à passer des méthodes traditionnelles aux plateformes numériques. Cette réticence est aggravée par le fait que tous les employés ne sont pas également formés ou à l'aise avec l'utilisation de ces outils, ce qui ralentit encore davantage leur adoption.

Un autre obstacle identifié est la hiérarchie organisationnelle, qui restreint parfois le libre flux de connaissances entre les différents niveaux et départements. Bien que Cosider Carrières encourage le partage des connaissances, la hiérarchie rigide dans certaines parties de l'organisation peut créer des barrières à la collaboration interdépartementale, surtout lorsque les décideurs de haut niveau ne participent pas activement ou ne soutiennent pas les initiatives de partage des connaissances. Cette constatation suggère que pour que les pratiques de gestion des connaissances (GC) soient véritablement efficaces, l'organisation doit s'efforcer de briser ces barrières structurelles et de favoriser un flux de communication plus horizontal.

Ces défis soulignent l'importance non seulement de mettre en œuvre les bons outils, mais aussi de créer un environnement propice à la communication ouverte et au partage des connaissances. Pour tirer pleinement parti du potentiel de la gestion des connaissances,

Cosider Carrières doit s'attaquer à ces barrières culturelles et structurelles. Cela pourrait impliquer d'investir dans des programmes de formation pour s'assurer que tous les employés sont à l'aise avec l'utilisation des outils de KM, ainsi que de favoriser une culture d'innovation qui encourage l'échange libre d'idées à tous les niveaux de l'organisation. De plus, la direction doit être plus activement impliquée dans la conduite des initiatives de gestion des connaissances pour fournir des orientations claires et motiver les employés à adopter de nouveaux outils et stratégies.

À la lumière de ces résultats, cette recherche propose plusieurs recommandations pour Cosider Carrières afin de renforcer ses pratiques de gestion des connaissances et d'améliorer encore la créativité organisationnelle. Tout d'abord, l'entreprise devrait investir dans des programmes de formation continue visant à améliorer la maîtrise des outils de gestion des connaissances (GC) par les employés. Ces programmes devraient se concentrer non seulement sur les compétences techniques, mais aussi sur la manière dont ces outils peuvent être utilisés pour améliorer la créativité et l'innovation. Il est essentiel que tous les employés comprennent la valeur de la gestion des connaissances (KM) et comment l'utiliser à leur avantage pour favoriser des solutions créatives.

Deuxièmement, l'entreprise doit s'efforcer de favoriser une culture organisationnelle plus collaborative qui encourage activement le partage des connaissances entre tous les départements. Cela peut être réalisé en organisant des réunions régulières interdépartementales et des sessions de brainstorming où les employés peuvent partager librement leurs idées et leurs connaissances. La direction devrait également jouer un rôle actif dans le soutien de ces initiatives, en veillant à ce que les employés se sentent habilités à contribuer et à collaborer.

Troisièmement, s'attaquer aux barrières hiérarchiques au partage des connaissances sera essentiel pour libérer tout le potentiel de la gestion des connaissances chez Cosider Carrières. En aplanissant la structure organisationnelle et en encourageant une communication plus ouverte et ascendante, l'entreprise peut créer un environnement plus inclusif où le savoir circule librement et où les employés sont motivés à participer aux efforts d'innovation. Enfin, Cosider Carrières devrait envisager d'investir dans des outils de gestion des connaissances (GC) plus avancés qui facilitent l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) et de l'apprentissage automatique (AA) pour analyser les connaissances et fournir des insights plus approfondis sur les processus créatifs. Ces outils pourraient aider l'entreprise non seulement à stocker et partager les connaissances, mais aussi à les traiter et à les exploiter pour générer de nouvelles idées et des solutions innovantes de manière plus efficace.

En conclusion, cette étude a démontré le rôle crucial de la gestion des connaissances dans la promotion de la créativité et de l'innovation au sein de Cosider Carrières. En abordant les défis identifiés et en mettant en œuvre les stratégies recommandées, l'entreprise peut améliorer ses pratiques de gestion des connaissances et créer un environnement organisationnel encore plus dynamique et innovant. À l'avenir, l'entreprise doit continuer à affiner ses stratégies de gestion des connaissances, en veillant à ce que tous les employés soient dotés des outils et de la culture nécessaires pour favoriser la créativité et contribuer au succès continu de l'organisation.

Bibliography

- Maryam , A., & Dorothy , E. (2001). KNOWLEDGE MANAGEMENT AND RESEARCH ISSUE. *Mis Quarterly* , 30.
- Abbas, J. Z. (2020). Sustainable innovation in small medium enterprises: the impact of knowledge management on organizational innovation through a mediation analysis by using SEM approach. *Sustainability*.
- Abualoush, S. M. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 279-309.
- Alavi, M. &. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*,, 107–136.
- Alavi, M., & Dorothy , E. (2001). *knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. Minnesota, Minneapolis, USA: MIS Quarterly.
- Al-Husseini, S. (2024). Examining the impact of top management support on employee creativity through the mediating role of knowledge management and absorptive capacity. *International Journal of Innovation Science*, 658-682.
- Atkočiūnienė, Z., & Siudikienė, D. (2021). Communication management in promoting knowledge and creativity in fostering innovations in the creative organizations. *Creativity Studies* , 549-576.
- Benjamin, C. (s.d.). La réhabilitation de la dimension constructive du conflit comme fondement d'un programme de recherche politique pour une gouvernance partagée de l'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, pp. NS-16.

- Berkowitz, H. &. (2015). La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes: Le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier. *L'Année sociologique*, pp. 333-356.
- Carlier, L. (. (2013). *Knowledge management et Web 2.0: Collaborer et innover grâce aux technologies sociales*. Paris: Lavoisier.
- Carlier, L. (2013). *Knowledge management et Web 2.0: Collaborer et innover grâce aux technologies sociales*. Paris: Lavoisier.
- Davenport, T., & Prusak,, L. (1998). *working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dechamp, G. H. (2015). Quel est l'apport de la pluridisciplinarité lors de pratiques créatives collectives? Exemple d'un workshop de formation à l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat/Review of Entrepreneurship*, pp. 73-97.
- Donate, M., & de Pablo, J. (2022). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 360-370.
- Dong, Y. B. (2022). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 439-458.
- Edouard , T. (2019). Conception d'un système de management des connaissances(T H È S E). Ecole nationale supérieure d'arts et métiers, france: HAL.
- ellard, M. (2020). 'identification d'antécédents de la créativité organisationnelle: une approche configurationnelle appliquée aux industries créatives. *Thèse de doctorat*. Université Grenoble Alpes.
- Ferrary, M. &. (2011). *Gestion des connaissances: Knowledge management*. paris: Economica.
- Guernoub, H. &. (2019). La compétence collective et les capacités dynamiques de la firme: Rapports théoriques et applications managériales. *Les cahiers du cread*, 35(3), 73-94.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations*. Oxford University Press.

- horvath, I. &. (2016). Quand les pouvoirs publics favorisent la proximité pour stimuler la créativité du territoire. *44(2)*, 139-157.
- Hu, J. E. (2022). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 313-323.
- Ikujiro , N., & david J. Teece, J. (2001). *ManagingIndustrialKnowledge*. London: SAGE Publications.
- Julie, B. (2015). Organisations créatives : . *Gestion 2000*, 94-95.
- Kareen, P. S. (2017, ouet). Knowledge management for creativity improvement: A systematic review. *A systematic review. In 2017 5th International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM)*.
- Kobiyh, M. (2014). Perspectives d'implanter un dispositif de gestion des connaissances. *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion*, pp. 131-152.
- Lam, L. N. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 66.
- Le Boterf, G. (2013). *Travailler en réseau et en partenariat: Développer les compétences collectives*. Paris: Eyrolles.
- Lee, J., & Hong, I. (2016). Predicting positive user responses to social media advertising: The roles of emotional appeal, informativeness, and creativity. *International Journal of Information Management*, 360-373.
- Lola , D. (2020, juillet 8). Favoriser la créativité organisationnelle des organisations. *AIX-MARSEILLE UNIVERSITE*. MARSEILLE, Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail - CNRS (UMR 7317), FRANCE: HAL.
- Lungu, A. (2025). *Knowledge sharing in organizations: Strategies for fostering collaboration and innovation*. New York: Springer.
- Migdadi, M. M. (2022). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 182-210.

- Mittal,, S., & Dhar, R. (2022). Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 894-910.
- Mohammad Hossein, J., David, A., Amin, E., & Philip , S. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. *Business Horizons*, 87–99.
- Muñoz-Pascual, , L., & Galende,, J. (2017). The impact of knowledge and motivation management on creativity: Employees of innovative Spanish companies. *Employee Relations*, 732 - 752.
- Nonaka, I. &. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Parwita, G. B. (2021). Organizational innovation capability: Integrating human resource management practice, knowledge management and individual creativity.
- Prax, J.-Y. (2012). *Manuel du Knowledge Management (3e éd.)*. Paris, France: Fnac.
- Prax, J.-Y. (2012). *Le manuel du knowledge management: Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur (2nd ed.)*. Paris: Dunod.
- Roni , R. -P., Victoria , L., & James , C. (2018). *INDIVIDUAL CREATIVITY IN THE WORKPLACE*. USA: Academic Press is an imprint of Elsevier.
- Shujahat, M. S. (2022). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 442-450.
- Sigala, M., & Chalkiti, K. ((2022). Knowledge management, social media and employee creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 44-58.
- Simonnot, B. B. (2021). *Les transformations numériques du knowledge management: Médiation, pratiques et enjeux*. London: ISTE Editions.
- Terzi , G., Berrag , A., & Cherrad , S. (s.d.). Knowledge Management. 11.
- Vézina, C. (2017). Resituer la dimension communicationnelle de la créativité collective contextualisée: une approche par les constructions médiatrices. *Thèse de doctorat*. Université de Toulon.

virgil, I. (s.d.).

Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

Yann , V. (2024, 12 06). Étude de la flexibilité des protéines :. *Thèse de doctorat de biologie cellulaire et moléculaire*. Paris, Université Paris Cité, FRANCE: HAL.

LES ANNEXES

Annexe 1 : les documents de l'entreprise

N°	Intitulé du document	Description	Source
1	PR QHSE 015 – Gestion des Connaissances Organisationnelles	Procédure interne décrivant le processus de gestion des connaissances au sein de l'entreprise	Direction QHSE
2	Historique – Stagiaire	Document présentant l'historique, les activités principales et la structure de l'entreprise	encadrant de stage
3	Convention Collective 2023 – Officielle	Document officiel encadrant les relations de travail et les droits des employés	Direction des Ressources Humaines

Annexe 2 : guide d'entretien

Questions principales de l'entretien :

- 1. Comment définiriez-vous la gestion des connaissances ?**
(Explorez les pratiques formelles et informelles)
- 2. Quels types de connaissances sont les plus importantes dans votre poste quotidien?**
(Connaissances techniques, procédurales, tacites, etc.)
- 3. Quels outils ou moyens sont utilisés chez Cosider Carrières pour partager et stocker les connaissances ?**
(GED, formations, réunions, retours d'expérience...)
- 4. Pensez-vous que ces outils sont efficaces ? Pourquoi ?**
- 5. Selon vous, quelles sont les limites ou obstacles à une bonne gestion des connaissances dans votre entreprise ?**
- 6. Avez-vous observé un lien entre la gestion des connaissances et la capacité des employés à innover ou proposer de nouvelles idées ?**
- 7. L'entreprise encourage-t-elle l'échange d'idées ou la collaboration interservices ? Si oui, comment ? si non pourquoi ?**
- 8. Comment les idées nouvelles sont-elles accueillies dans votre direction ? Sont-elles mises en œuvre ?**
- 9. Quelles améliorations proposeriez-vous pour renforcer à la fois la gestion des connaissances et la créativité au sein de Cosider Carrières ?**
- 10. Souhaitez-vous ajouter quelque chose que vous jugez pertinent sur ce sujet ?**

11. **Avez-vous déjà participé à des projets où le partage de connaissances a réellement fait la différence ? Pouvez-vous donner un exemple concret ?**
12. **Comment la culture d'entreprise influence-t-elle le partage de connaissances et la créativité, selon vous ?**
13. **Pensez-vous que tous les employés ont un accès équitable à l'information et aux connaissances utiles ?**
14. **Le leadership ou l'attitude des managers joue-t-il un rôle dans la gestion des connaissances ? Si oui, de quelle manière ? si non pourquoi ?**
15. **Comment percevez-vous l'évolution de la gestion des connaissances au sein de l'entreprise ces dernières années ?**

Annexe 3 : liste des participants aux entretiens

Code	Poste	Département / Direction
P1	Chef département sous-traitance	Département de la Direction des Achats et sous-traitance
P2	Chef de projet	Département Gestion des Projets
P3	Chef département SI	Département Systèmes d'Information
P4	Auditeur interne	Direction de l'Audit Interne
P5	Chef département de la gestion de production	Direction de la Gestion de la Production
P6	Cadre RH	Direction des Ressources Humaines
P7	Comptable principal	Direction des Finances et de la Comptabilité
P8	Ingénieur marketing	Direction Technique et Marketing

Annexe 4 : liste des nœuds créés dans NVivo

Nœud principal	Description (facultative)
Barrières et processus de gestion des connaissances	Difficultés rencontrées, processus existants ou inefficaces
Impact sur KM et la créativité	Effets des pratiques de gestion des connaissances sur la créativité
Knowledge Management	Pratiques générales et perception de la gestion des connaissances
Leadership et culture organisationnelle	Style de direction, soutien à l'innovation, culture du partage
Outils de gestion des connaissances et digitalisation	Utilisation d'outils numériques et plateformes collaboratives
Solutions pour améliorer la gestion des connaissances	Suggestions des participants pour améliorer le KM
Types des connaissances	Connaissances tacites, explicites, savoir-faire métiers

Annexe 5 : questionnaire google forme

Poste occupé :

Cadre dirigeant

Cadre intermédiaire

Agent d'exécution

Autre :

Ancienneté dans l'entreprise :

Moins d'un an

1 à 5 ans

Plus de 5 ans

Direction / Département :

Technique et Marketing

Production

Matériel

RH / Administration

Finance / Comptabilité

Informatique / Contrôle de gestion

Achats / Sous-traitance

QHSE / Sécurité

Autre :

Avez-vous accès à des bases de données, GED, ou bibliothèque numérique ?

Oui

Non

Je ne sais pas

À quelle fréquence utilisez-vous les connaissances stockées dans l'entreprise ?

Quotidiennement

Hebdomadairement

Rarement

Jamais

Les connaissances de l'entreprise sont-elles faciles à trouver et à consulter ?

Tout à fait d'accord

Plutôt d'accord

Plutôt pas d'accord

Pas du tout d'accord

L'entreprise valorise-t-elle le partage des connaissances entre les départements ?

Oui, fortement

Moyennement

Peu

Pas du tout

Pensez-vous que les retours d'expérience (REX), réunions ou audits sont bien exploités ?

Oui

Non

Je ne sais pas

L'accès aux connaissances vous aide-t-il à être plus créatif(ve) dans votre travail ?

Oui, beaucoup

Un peu

Pas du tout

Avez-vous déjà proposé une idée ou une amélioration basée sur des connaissances internes ou externes ?

Oui

Non

Est-ce que votre direction encourage l'innovation et les initiatives créatives ? *

Oui

Moyennement

Non

**Selon vous, quels sont les freins à la créativité dans l'entreprise ?
(Cochez tout ce qui s'applique)**

Manque de communication

Manque d'accès à l'information

Rigidité organisationnelle

Manque d'outils ou de temps

Autre :

Avez-vous reçu une formation spécifique liée à la gestion des connaissances (outils, procédures, GED, etc.) ?

Oui

Non

Je ne m'en souviens pas

Selon vous, dans quelle mesure la gestion des connaissances contribue-t-elle à la résolution de problèmes complexes ?

Très fortement

Moyennement

Faiblement

Pas du tout

Est-ce que l'entreprise récompense ou valorise les employés qui partagent leurs connaissances ou proposent des idées innovantes ?

Oui, de façon claire

Parfois, mais pas systématiquement

Non

Je ne sais pas

Que suggérez-vous pour améliorer la gestion des connaissances et stimuler la créativité ?

Annexe 6 : Matrice condonce

	A : Barrières et processus de gestion des connaissances	B : impact sur km et la créativité	C : knowledge management	D : Leadership et culture organisationnelle	E : Outils de gestion des connaissances et digitalisation	F : Solutions pour améliorer la gestion des connaissances	G : types des connaissances
1 : Département de la Direction des Achats	<p>GED</p> <p>La GED seule ne suffit pas</p>	<p>le partage de connaissances favorise l'émergence d'idées nouvelles.</p> <p>On observe une évolution positive dans la manière dont les connaissances sont partagées et gérées.</p>	<p>la gestion des procédures internes et des informations stratégiques nécessaires</p>	<p>le partage de connaissances favorise l'émergence d'idées nouvelles.</p> <p>une boîte à idées est mise à disposition dans le bureau du chef de département.</p> <p>Le sentiment d'appartenance</p> <p>Oui, les managers guident les équipes vers les objectifs stratégiques et facilitent le partage d'informations.</p>	<p>GED</p> <p>réunions périodiques</p> <p>Les réunions et la GED permettent une circulation fluide des informations.</p> <p>Outlook</p>	<p>Il serait utile d'investir dans des logiciels spécifiques à la gestion des connaissances et de renforcer leur mise en situation réelle.</p> <p>l'accès à l'information est globalement équitable.</p>	<p>tacites et explicites</p>

<p>2 : Departement gestion des projets</p>	<p>Former les nouveaux employés à l'utilisation des outils de GED et de partage</p> <p>promouvoir la digitalisation</p>	<p>facilitent le partage d'informations, ce qui permet de prendre de meilleures décisions au bon moment.</p> <p>Oui, une bonne gestion de l'information favorise des décisions plus créatives, pertinentes et efficaces.</p> <p>Oui, la GED assure un accès équitable dès que l'information est enregistrée et partagée.</p> <p>L'évolution est positive car l'entreprise est ouverte aux nouvelles tendances et outils de gestion.</p>	<p>La gestion des connaissances consiste à faciliter la génération, le partage et l'accès à l'information de manière rapide et efficace.</p>	<p>Oui, notamment par l'utilisation de boîtes à idées et de QR codes accessibles aux employés.</p> <p>La culture d'entreprise renforce le sentiment d'appartenance et favorise ainsi le partage et l'innovation.</p> <p>Oui, les managers jouent un rôle clé en appliquant concrètement les principes de la gestion des connaissances sur le terrain.</p>	<p>la Gestion Électronique de Documents (GED)</p>	<p>Renforcer la formation sur les canaux de partage et sensibiliser les employés à l'importance du partage d'informations.</p> <p>Il est important de motiver les employés à partager leurs idées de manière constructive.</p>	<p>techniques, organisationnelles</p> <p>aspects juridiques</p>
--	---	---	--	---	---	--	---

<p>3 : Département Systèmes d'Information</p>	<p>la GEDla résistance au changementL'accès a l'information est encore insuffisant. Il faudrait renforcer la diffusion pour qu'elle soit plus équitable.</p>	<p>Oui, il existe un lien direct entre le partage des connaissances et la capacité d'innovation.l'ERP (Enterprise Resource Planning) a facilité la gestion des fonctions telles que la paie et les ressources humaines.L'évolution est positive : on observe une réduction des erreurs et une meilleure gestion des données, avec des résultats concrets.</p>	<p>Il s'agit d'un système d'information composé de plusieurs applications qui permettent de gérer, stocker et diffuser les connaissances nécessaires à l'activité de l'entreprise.</p>	<p>Organisation favorisant les échanges interservices.une boîte à idéesLa culture participative et les politiques sociales ont un impact positif en favorisant un environnement propice à l'échange.Oui, les managers jouent un rôle crucial en partageant de nouvelles idées et en adaptant leurs pratiques à l'environnement en constante évolution.</p>	<p>la GEDles systèmes d'information (SI et MI)l'intranet de l'entreprise.l'ERP (Enterprise Resource Planning)</p>	<p>Oui, ils sont globalement efficaces, mais il est important de maintenir une dynamique d'amélioration continue pour en optimiser l'usage.des formationsle partage du savoir-faireune boîte à idéesIl serait utile de digitaliser davantage l'entreprise et d'introduire progressivement des solutions d'intelligence artificielle (IA) pour optimiser la gestion des connaissances.Il serait pertinent de créer une base de connaissances unifiée à l'échelle de l'entreprise.</p>	<p>Les connaissances techniques et les connaissances de gestion</p>
---	--	---	--	--	---	--	---

	GED Mettre en place des capsules de formation continue pour actualiser les connaissances en audit.	Oui, les outils efficace car ils facilitent l'accès rapide aux historiques d'audit et aux référentiels applicables. Oui, une bonne gestion documentaire permet d'identifier de nouvelles approches de contrôle. les idées nouvelles sont-elles accueillies Avec une analyse d'impact rigoureuse avant intégration dans le plan d'audit futur. les employés ont un accès équitable à l'information et aux connaissances utiles De plus en plus numérique et intégrée aux outils d'évaluation de la performance organisationnelle.	C'est assurer la conservation et la transmission rigoureuse des savoirs liés aux processus d'audit et de conformité.	Oui,L'entreprise encourage-t-elle l'échange d'idées ou la collaboration interservices notamment au travers de séances de partage après chaque mission d'audit. Un leadership méthodique favorise la circulation de bonnes pratiques d'audit.	GED bases de données réglementaires logiciels d'audit	Instituer une cellule de retour d'expérience et d'innovation en audit. Valoriser les propositions d'amélioration issues des missions terrain.	Les méthodologies d'audit, les référentiels normatifs et les retours d'expériences d'audit précédents.
4 : Direction de l'Audit Interne							
5 : Direction de la Gestion de la Production							
6 : Direction de RH							
7 : Direction des Finances et de la Comptabilité							
8 : Direction Technique et Marketing							

<p>9 : QHSE</p>	<p>Oui, mais perfectible : la GED est centralisée, mais certains employés terrain privilégient encore les échanges oraux.</p> <p>Insuffisance du temps pour documenter les bonnes pratiques.</p>	<p>Oui : Les employés qui partagent leurs astuces permettent des gains de productivité.</p> <p>La gestion des connaissances devrait mieux intégrer les sous-traitants, qui ont aussi des retours utiles sur nos activités.</p> <p>Oui, via la voie hiérarchique et selon le besoin de l'information pour les différentes catégories professionnelles, en plus de ça, l'entreprise dispose d'une procédure de gestion des requêtes qui impose aux destinataires de donner suite à n'importe quelle demande d'information dans les délais requis.</p>	<p>Chez Cosider Carrières, la gestion des connaissances inclut :</p> <p>Pratiques formelles : Documentation des procédures et modes opératoires (ex : fiches techniques granulométriques), formations obligatoires</p> <p>Pratiques informelles : Retours d'expérience entre équipes sur les chantiers, tutorats entre anciens et nouveaux employés.</p>	<p>Effectivement, via :</p> <p>Groupes de travail pluridisciplinaires</p> <p>Mise en place des boîtes à idées dans toutes les entités de l'entreprise</p> <p>Challenge des meilleures idées d'amélioration (trimestriellement et à l'occasion de l'édition du journal d'entreprise, un employé à l'honneur est désigné par le comité de direction et primé)</p> <p>Les idées sont écoutées en réunion et discutées, mais seules celles alignées sur les objectifs sont retenues.</p> <p>Lors des réunions d'évaluation de la performance qui se tiennent chaque mois en présence des directeurs d'unité ou lors de la visite de nos différentes unités de production, ça nous a permis d'échanger les idées entre directeur et adopter des solutions combinées</p> <p>Culture hiérarchique : à travers les consignes et les instructions de la direction.</p> <p>Oui, clé :</p> <p>Bonnes pratiques : Les managers qui organisent des debriefs réguliers favorisent la capitalisation.</p>	<p>GED (gestion Electronique des données pour le partage et le stockage des documents jugés nécessaires), réunions mensuelles, retours d'expérience, messageries internes et formations internes.</p>	<p>Mentorat formalisé entre seniors et juniors dans le cadre de la capitalisation des connaissances</p> <p>Elle est en nette amélioration, le progrès sur le numérique (GED) La digitalisation des procédures QHSE a amélioré l'accessibilité.</p>	<p>Les connaissances procédurales (normes QHSE, ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001) sont primordiales pour la conformité</p>
-----------------	--	---	--	--	---	--	--