

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM. ALGER**

**MASTER EN : MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE**

**THÈME :**

**UNE EXPERIENCE DE TRANSFERT INTRA-  
ORGANISATIONNEL DES CONNAISSANCES  
CAS : ALGERIE TELECOM**

**Présenté par :**

**TARMOUL Nadia**

**Encadré par :**

**Dr. ABEDOU Abderrahmane**

**ANNÉE : 2012/2013**

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à la fin de ce travail à exprimer ma sincère gratitude et mes remerciements les plus profonds à Mr. Abedou pour son encadrement et sa disponibilité.

Je le remercie beaucoup plus de m'avoir donné l'opportunité d'investir dans un champ de recherche récent en Algérie, et traiter une expérience de gestion des connaissances au niveau d'une entreprise publique en restructuration.

Je tiens aussi à remercier toutes les personnes qui m'ont accueilli au sein de l'entreprise Algérie Telecom et qui m'ont permis d'accomplir ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent aussi à tous ceux qui ont contribué à mon parcours au sein de l'ENSM.



## RESUME :

La présente recherche aborde l'expérience d'un transfert intra-organisationnel des connaissances, et tente d'apporter un éclairage à ce processus suscitant un intérêt théorique grandissant sur lequel les recherches empiriques restent limitées.

Nous proposons dans le cadre de cette recherche une analyse du processus de transfert des connaissances dans le cas de l'entreprise Algérie Telecom.

La restructuration du secteur des postes et télécommunications et les changements internes qui l'ont suivi, ont généré des conséquences faisant du maintien des connaissances un enjeu de taille.

Ce travail propose une analyse et une évaluation des résultats apportés par la mise en place du coaching comme dispositif de transfert des connaissances.

**Mots clés :** le transfert intra-organisationnel des connaissances, restructuration, lecoaching, évaluation du transfert des connaissances.

## ملخص:

يتناول هذا البحث نقل المعرفة داخل المنظمة و يعد محاولة لتسليط الضوء على عملية جلبت اهتمام نظري كبير من جهة وعلى محدودية البحوث التجريبية الذي تعرضت إليها من جهة أخرى. يتطرق هذا البحث إلى أهمية نقل المعرفة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر التي مرت بعدة تغييرات أهمها إعادة هيكلة قطاع الاتصالات، ولدت من ورائه جملة من متغيرات تجعل الاحتفاظ بالمعرفة أولوية.

ويتعرض هذا العمل إلى تحليل وتقييم النتائج التي تقدمها المؤسسة من التدريب كوسيلة لنقل المعرفة **الكلمات الرئيسية:** نقل المعرفة داخل المنظمة، إعادة الهيكلة، التدريب، تقييم نقل المعرفة.

## SUMMARY:

This research concerns the intra-organizational knowledge transfer and attempts to shed light on this process on which theoretical interest is growing, but on which empirical researches are limited.

Our purpose is to analyse the process of knowledge transfer in the case of Algeria Telecom Company.

Restructuring of Posts and Telecommunications and the internal changes that followed, generated effects that demonstrate the importance of knowledge maintain.

This work presents an evaluation of the results provided by the establishment of coaching as a means of knowledge transfer.

**Key words:** intra-organizational knowledge transfer, restructuring, coaching, assessment of knowledge transfer.

## SOMMAIRE

<b>Remerciements.....</b>	<b>I</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>II</b>
<b>Sommaire.....</b>	<b>III</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>V</b>
<b>Listes des figures.....</b>	<b>VI</b>
<b>Listes des abréviations.....</b>	<b>VII</b>
<b>Introduction Générale .....</b>	<b>01</b>
<b>CHAPITRE 01 :Les connaissances et leur transfert dans l’organisation.....</b>	<b>05</b>
<b>Section 1 : la gestion des connaissances.....</b>	<b>06</b>
1.1.Le concept connaissances.....	06
1.2. La gestion des connaissances.....	09
<b>Section 2 :Le transfert des connaissances .....</b>	<b>12</b>
2.1. Le transfert des connaissances.....	12
2.2. Les mécanismes de transferts des connaissances.....	13
2.3. Le processus du transfert intra-organisationnel des connaissances.....	14
<b>Section 3 : Des expériences de transfert des connaissances.....</b>	<b>16</b>
3.1. Orange .....	16
3.2. Hispano-Suiza : .....	17
3-3.Arcelor Gand :.....	18
3.4. Le groupe Total.....	18
3.5. Renault.....	20
3.6. Sonatrach.....	22

<b>CHAPITRE 02 : LES ENJEUX DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES POUR ALGERIE TELECOM.....</b>	<b>25</b>
<b>Section 1 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>26</b>
1.1.La problématique et les hypothèses de recherche.....	26
1.2.La grille d’analyse .....	28
1.3.L’approche qualitative et l’étude de cas unique.....	31
1.4.L’entretien semi directif.....	31
1.5.Le terrain de recherche.....	32
<b>Section 2: Les enjeux du transfert des connaissances.....</b>	<b>33</b>
2.1. La taille de l’entreprise.....	33
2.2. Les départs à la retraite.....	34
2.3. Les recrutements.....	37
2.4. La transposition des salariés.....	39
<b>Section 3: Les dispositifs de transfert des connaissances .....</b>	<b>41</b>
3.1. La mise en place d’un service gestion des connaissances .....	41
3.2. La gestion électronique des données.....	41
3.3. Le E.learning.....	42
3.4. Le portail ressources humaines .....	43
3.5. Le projet Innovat .....	44
<b>CHAPITRE 03 :Le transfert des connaissances à travers le projet pilote « coaching »..</b>	<b>46</b>
<b>Section 1: Le contexte de lancement du coaching.....</b>	<b>47</b>
1.1. Présentation des centres de production des télécommunications .....	48
1.2. Les facteurs conduisant à la mise en place du coaching .....	49
<b>Section 2 : La mise en place du dispositif « coaching » .....</b>	<b>52</b>
2.1. Présentation du projet coaching .....	52
2.2. Les connaissances à transférer .....	55
<b>Section 3: L’impact du coaching.....</b>	<b>59</b>
3.1. Les résultats du transfert.....	59
3.2. Analyse des résultats.....	61
3.3. Les enseignements à tirer du projet pilote « coaching » .....	62

3.4. Limites et perspectives de la recherche .....	64
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>66</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>69</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>74</b>

## LISTE DES TABLEAUX

N°	Tableau	page
1	Indicateurs d'évaluation du coaching	32
2	Répartition des salariés par âge et catégorie socio professionnelle pour l'année 2012	37
3	Effectif par ancienneté et par groupes socio professionnels	38
4	Evolution des Départs à la retraite	39
5	Recrutements par types de contrat et par Groupes socio professionnels pour l'année 2012	40
6	Employés exerçant dans le cadre du DAIP	40
7	Répartition des salariés par métiers	42
8	Contenu des connaissances à transférer pour le métier orientation	59
9	Contenu des connaissances à transférer pour le métier installation des lignes et relève des dérangements	60
10	Contenu des connaissances à transférer pour le métier pose et raccordements	61
11	Les résultats du transfert des connaissances	63

## LISTE DES FIGURES

N°	Figure	page
1	Les connaissances de l'entreprise	8
2	Le cycle du Knowledge Management	11
3	Le modèle SECI de Nonaka et Takeushi	16
4	Trame de la cartographie des connaissances chez Total	21
5	Fiche MEREX chez Renault	23
6	la méthode MASK chez Sonatrach	25
7	Répartition des employés entre les DRT	35
8	Représentation graphique de l'âge des salariés	37
9	Représentation graphique des effectifs par ancienneté	38
10	Représentation graphique de la répartition des salariés par métiers	42
11	Répartition du personnel formé par catégorie socioprofessionnelle	45
12	Organigramme d'un centre de production des télécommunications(CPT)	52
13	Répartition des effectifs au niveau des CPT d'Alger selon l'ancienneté	55
14	Processus du projet coaching	57

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

AT	Algérie Telecom
CPT	centre de production des télécommunications
CTA	contrat de travail aidé
DAIP	dispositif d'aide à l'insertion des diplômés
DOT	Direction opérationnelle des télécommunications
DRT	Direction régionale des télécommunications
EPE	Enterprise publique à caractère économique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
KM	Knowledge Management
MASK	Méthode d'Analyse et de Structuration des Connaissances
MEREX	Mise En Règle de l'Expérience
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
SECI	Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation
SPA	Société par actions

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Le contexte économique caractérisé par sa forte évolution met les entreprises dans un climat instable induisant diverses modifications internes.

Le paysage économique en Algérie a connu des transformations de grande ampleur, laissant les entreprises confrontées à de nouvelles réalités qui se sont répercutées sur plusieurs niveaux à l'image de leurs structures, activité et modes de gestion.

Parmi ces entreprises figure Algérie Telecom qui s'est trouvée dans une nouvelle conjoncture imposée par la restructuration du secteur des postes et télécommunications.

Cette situation traversée par les entreprises algériennes coïncide avec une vague d'évolution et de mutations dans plusieurs secteurs à l'échelle internationale. Cette dernière a généré des phénomènes de délocalisation, de restructuration, et de forte mobilité des employés.

Les connaissances constituaient un actif pas ou peu valorisé par un grand nombre d'entreprises. Mais leur recherche de moyens d'adaptation au nouvel environnement, et le but d'atteindre une meilleure performance, ont conduit à viser une exploitation optimale de tous les actifs matériels et immatériels en leur possession.

Les connaissances sont reconsidérées alors comme une ressource occupant une place prépondérante, et sont reconnues comme source d'avantage concurrentiel. (Barney, 1991 ; Grant, 1996 ; Teece, 2000)

Le départ des employés pour différents motifs suite aux dynamiques de changements vécues, a généré une perte d'une partie de ce capital souvent associé à ceux qui le détiennent (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Argote, 1999 ; Argote et Ingram, 2000).

Ceci a accentué les enjeux liés aux connaissances et a fait évoluer les pratiques relatives à la conservation de ces dernières. Le transfert des connaissances s'affiche alors comme un moyen pouvant répondre à ces préoccupations, et permettre à l'entreprise d'avoir « *une plus grande flexibilité et coordination en réponse aux mutations de l'environnement* ». <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Berthon Boris. (2003), «*Pour une approche globale du transfert de connaissances : une illustration empirique à l'intra organisationnel* », XII<sup>ème</sup> conférence de l'Académie Internationale en Management Stratégique, (AIMS).

Il s'affirme comme processus permettant de transposer les connaissances du niveau individuel vers le collectif, et donne de ce fait la possibilité de faire face aux pertes de savoir et de savoir-faire qui accompagnent le départ des individus qui les détiennent. (Basque J. et 2010), Le transfert intra-organisationnel des connaissances relevant du domaine du knowledge management, est devenu une préoccupation des entreprises soucieuses de capitaliser ces ressources, et des auteurs cherchant à répondre aux interrogations qui entourent ce processus peu exploré par les études empiriques. (Jasimuddin, 2012 ; Raymond Van et al, 2008)

C'est dans la continuité de ces travaux que s'inscrit cette présente recherche, à travers laquelle nous tenterons d'aborder le transfert des connaissances dans le cas d'une entreprise ayant subi une série de changements qui ont donné naissance à certaines contraintes liées au maintien des connaissances.

Notre étude portera sur Algérie Telecom dont le choix a été motivé par les enjeux que présente cette dernière par rapport à notre thème de recherche.

Des enjeux qui amènent à s'interroger sur la manière avec laquelle a procédé cette entreprise pour concilier entre des départs massifs à la retraite survenus suite à sa réorganisation, et aux nouvelles orientations concernant ses métiers et sa gestion des ressources humaines d'une part, et d'une exigence de garder des connaissances collectives nécessaires à son activité d'une autre part. D'où la problématique suivante :

**Comment procède Algérie Telecom dans un contexte de changement caractérisant son environnement interne et externe à assurer le maintien de ses connaissances et de son savoir-faire ?**

L'objectif consiste donc à déterminer les dispositifs déployés par Algérie Telecom dans le but d'assurer une préservation de ses connaissances, et à évaluer l'efficacité du processus de leur transfert.

Partant de cette problématique et des objectifs visés par cette recherche, nous avons structuré notre travail en trois chapitres.

Le premier propose un survol de la littérature concernant notre thème à travers une définition des concepts qui lui sont associés, et une présentation des dispositifs de transfert à travers des expériences relatives à certaines entreprises

Le deuxième chapitre décrit la méthodologie adoptée dans le cadre de cette recherche. Il aborde aussi les enjeux du transfert des connaissances découlant du contexte d'Algérie Telecom.

Le troisième chapitre propose une analyse du processus de transfert des connaissances à travers le dispositif coaching. Il comporte une évaluation de son contenu et de ses résultats en référence à une grille d'analyse élaborée pour cela.

**CHAPITRE 1**

**LES CONNAISSANCES ET LEUR  
TRANSFERT DANS  
L'ORGANISATION**

L'intérêt grandissant pour les connaissances fait des modes de gestion qui l'accompagnent des thèmes présentant une importance théorique et empirique à l'image du transfert des connaissances.

Le transfert attribue une valeur plus importante aux connaissances, et en fait un atout ayant une considération indéniable pour l'organisation. (Champika ,2009)

Afin de porter un éclairage sur ce processus devenu un enjeu stratégique pour les organisations (Rossion, 2008), il apparaît opportun de proposer au début un survol théorique comprenant les concepts liés au transfert des connaissances.

La première section de ce chapitre est consacrée à la gestion des connaissances. La seconde section aborde le transfert des connaissances et son processus au niveau intra-organisationnel.

La troisième section quant à elle comporte une description de quelques dispositifs de transfert à travers des cas d'entreprises.

## **SECTION 1 : LA GESTION DES CONNAISSANCES**

S'intéresser à la problématique du transfert des connaissances suppose au préalable d'expliquer la nature de l'objet du transfert, à savoir les connaissances.

Cette première section tente d'apporter une clarification théorique au concept connaissance, ainsi qu'à leur gestion au sein de l'organisation.

### **1-1 Le concept connaissances :**

#### **1-1-1-Définition de la connaissance :**

La connaissance est un concept dont la définition a suscité plusieurs débats. Elle est polysémique et revêt plusieurs significations.

Intuitivement chacun sait ce que sont les connaissances, sans pouvoir toutefois les définir de manière précise. C'est une « *notion large et abstraite* »<sup>1</sup> (Pesqueux, 2009, P7)

---

<sup>1</sup> PESQUEUX Yvon, « *L'économie du savoir : transfert de connaissances et de compétences* », Transfert de connaissances, Fès : Maroc, 2009. P7, consulté le 10/07/2013 ([www.cnam.fr/lipsor](http://www.cnam.fr/lipsor)).

La connaissance est générée par l'interprétation humaine de l'information, et contrairement à celle-ci, la « *connaissance n'est pas seulement mémoire, item figé dans un stock, mais toujours activable selon une finalité, une intention, un projet* ». <sup>2</sup> (Prax, 2012, p68)

Elle est liée à une croyance, à un engagement à la différence de l'information qui reste neutre. (Nonaka et Takeuchi, in Duzert, 2013). La connaissance est « *l'information altérée par l'expérience, le contexte, l'interprétation et la réflexion. C'est une forme d'information à forte valeur ajoutée facilitant la prise de décision et l'action.* ». <sup>3</sup> (Davenport et al, in Berthon, p 7).

Les connaissances constituent une base qui offre la possibilité à celui qui les détient de comprendre et d'agir.

### **1-1-2 -TYPOLOGIE DES CONNAISSANCES :**

La littérature propose plusieurs typologies des connaissances au sein de l'organisation.

Selon leur nature, les connaissances peuvent être explicites ou tacites (Nonaka et Takeuchi, in, Chia et al 2008)

Les connaissances explicites sont celles qui peuvent être codifiées .Elles sont transcrites et transmissibles à travers des supports documentaires et électroniques.

Les connaissances tacites ou implicites sont acquises par l'expérience et la pratique. « *Elles sont de ce fait difficiles à extraire, à communiquer et à formaliser* » <sup>4</sup> (Berthon, 2003, p3).Elles se réfèrent à l'expression de Polanyi « *we know more than we can tell.* » <sup>5</sup> (Polanyi, in Grant, p174) qui considère que nous savons plus que ce que nous pouvons dire.

Les connaissances se distinguent aussi par leur niveau de localisation à savoir individuel, collectif, organisationnel et inter-organisationnelle. (Hedlund, Nonaka in Pivot,2007)

---

<sup>2</sup> Prax Jean Yves, le manuel du knowledge management, 3ème édition, Dunod, 2012, p 68, France

<sup>3</sup> Berthon Boris, « *Le Transfert Intra- Organisationnel De Connaissance : Survol de la Littérature* », X<sup>ème</sup> conférence de l'académie internationale en management stratégique (AIMS), 2001, p7

<sup>4</sup> BERTHON Boris, « *Pour une approche globale du transfert de connaissances : une illustration empirique à l'intra organisationnel* », XII<sup>ème</sup> conférence de l'académie internationale en management stratégique AIMS, 2003

<sup>5</sup> Grant Kenneth A. (2007) "Tacit Knowledge Revisited – We Can Still Learn from Polanyi" *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 5 Issue 2, p 174, [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)

Le niveau individuel désigne les connaissances détenues par l'individu. Le deuxième niveau, à savoir le collectif fait référence aux connaissances créées au sein d'un groupe d'individus, et acquises dans un certain contexte d'interaction et de partage.

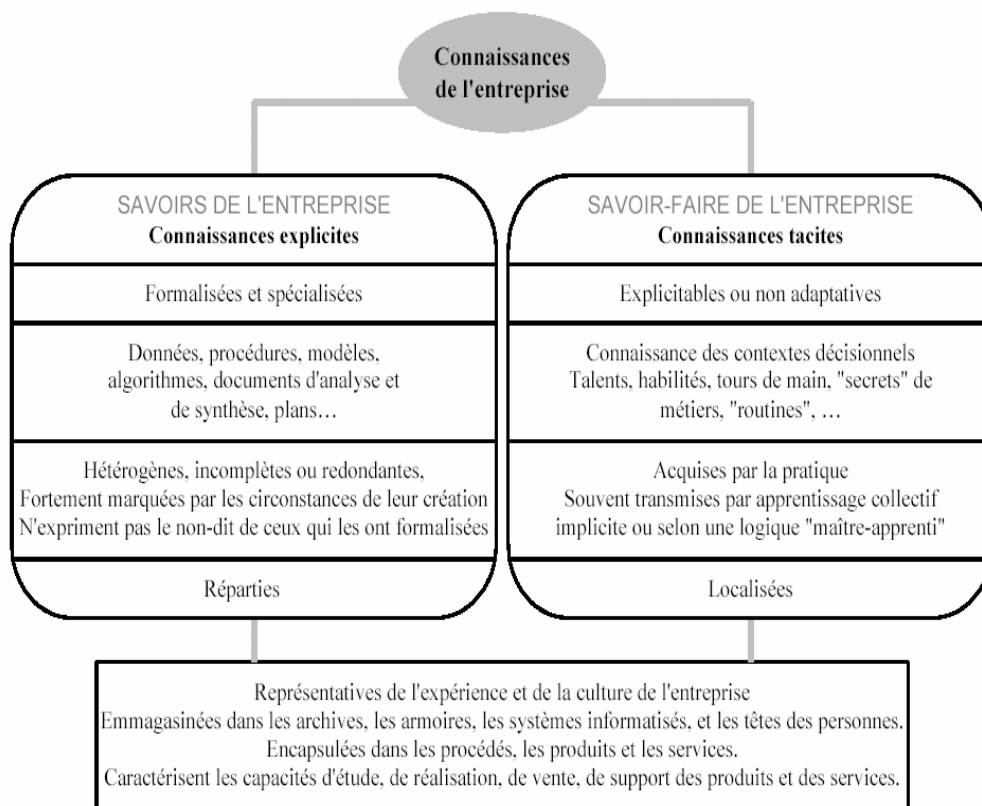
Les connaissances organisationnelles représentant le troisième niveau se trouvent dans trois « réservoirs de connaissances »<sup>6</sup> (Argote et Ingram, in Prévot, 2007, p8)

Ces réservoirs sont formés par les membres (composant humain), les outils (machines, logiciel) et les tâches de l'organisation (les buts, procédures, culture...)

Le quatrième niveau qui est l'inter-organisationnel, intègre les connaissances partagées entre les organisations.

Combinant entre nature et niveau de connaissances, Grundstein (2003) décrit les différentes connaissances de l'entreprise (figure 1) .Il distingue entre connaissances tacites représentant le savoir faire de l'entreprise, et les connaissances explicites renvoyant au savoir.

**Figure n° 1 : Les connaissances de l'entreprise**



Source <sup>7</sup>: Grundstein, 2003, p5

<sup>6</sup> PRÉVOT Frédéric, « *Le transfert de connaissances : revue de littérature* », 2007, p8, consulté le 12/07/2013, [http://www.aims2007.uqam.ca/actesdelaconference/Communications/prevotf177/at\\_download/article.pdf](http://www.aims2007.uqam.ca/actesdelaconference/Communications/prevotf177/at_download/article.pdf)

Les différentes typologies et définitions attribués aux connaissances de l'entreprise s'accordent toutes sur leur importance, particulièrement les connaissances tacites et collectives qui constituent le cœur de la gestion des connaissances.

## **1-2 LA GESTION DES CONNAISSANCES :**

La Gestion des connaissances est un mode de management qui a émergé durant les années 1990 suite à l'intérêt porté aux connaissances.

### **1-2-1 -Définition de la gestion des connaissances :**

La gestion des connaissances ou le Knowledge Management(KM) en anglais est un processus permettant la création, la capitalisation, et le partage des connaissances.

C'est un ensemble de pratiques et d'outils visant à « *manager le cycle de vie de la*

*Connaissance depuis l'émergence d'une idée, sa formalisation, validation, diffusion, réutilisation et sa valorisation* ». <sup>8</sup> (Prax,2012)

C'est un mode de management permettant d'identifier les connaissances critiques de l'organisation, afin de les préserver et faciliter leur transmission dans le but d'améliorer son efficacité. (Dalkir, 2005)<sup>9</sup>

Le knowledge management est un dispositif qui intègre les connaissances explicites formalisées sur des supports matériels, ainsi que celles implicites détenues par les membres de l'organisation.

La gestion des connaissances répond à une problématique contenant « cinq facettes » (Grundstein, 2013)<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> **Source** : Grundstein Michel, de la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management, International knowledge management, 2003, p5

<sup>8</sup> Prax Jean - Yves, op. cit p19

<sup>9</sup> Dalkir Kimiz, «knowledge management in theory and practice», Elsevier Inc, USA, , 2005

<sup>10</sup> Grundstein Michel ,Towards a technological, organizational, and socio-technical well-balanced KM initiative strategy: a pragmatic approach to knowledge management ,Knowledge Management Research & Practice (2013) , p43

La première facette concerne le repérage des connaissances critiques (explicites et tacites) qui sont liées au processus de prise de décision et à l'activité de l'entreprise. L'identification doit conduire à une hiérarchisation de ces connaissances selon leur importance pour l'entreprise.

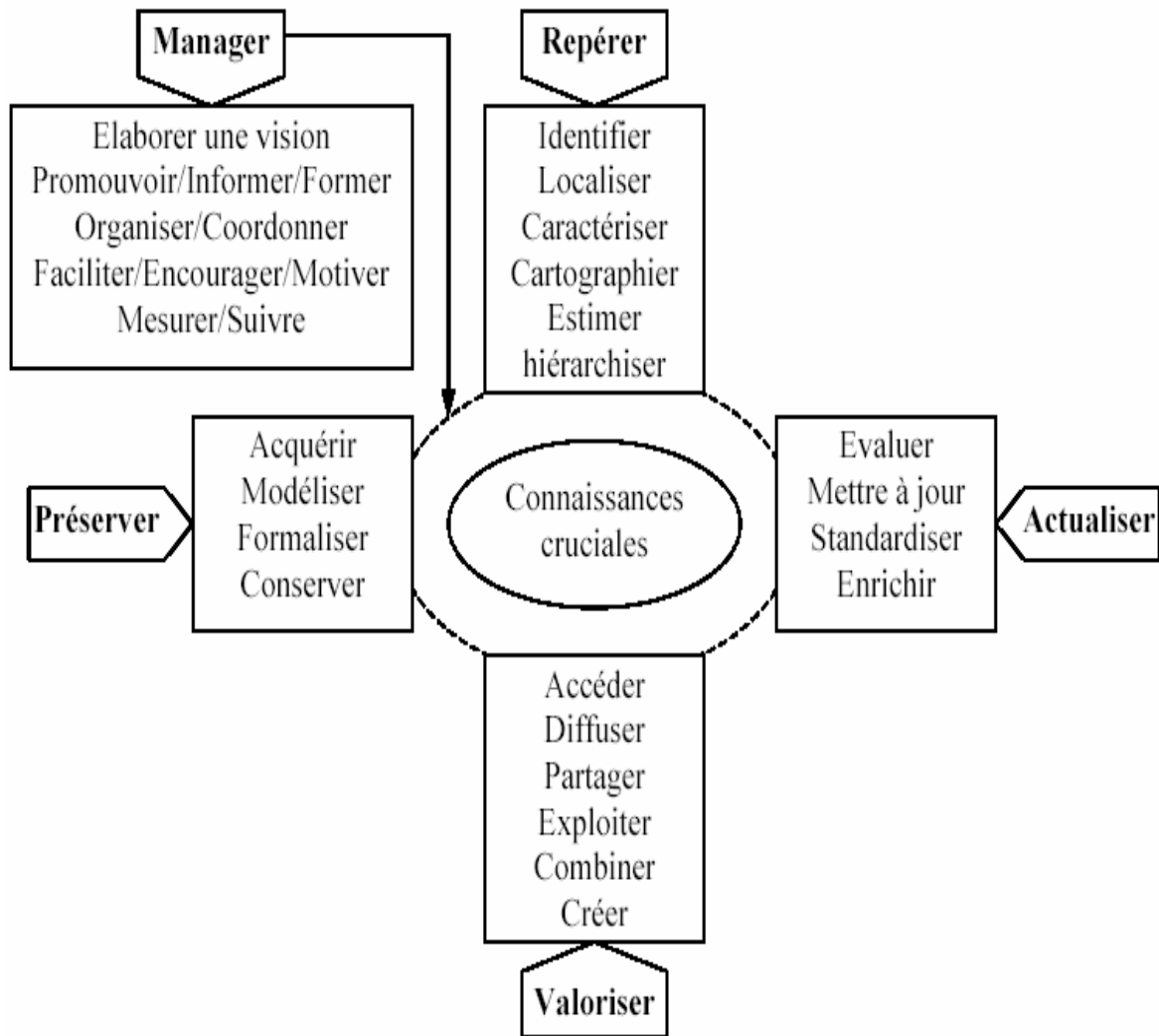
La deuxième facette de la problématique concerne la préservation des connaissances identifiées.

La troisième facette renvoie à l'exploitation des connaissances identifiées dans l'activité de l'entreprise.

La quatrième facette réside dans l'actualisation des connaissances à travers la création ou l'acquisition de nouvelles connaissances.

La dernière facette fait référence aux interactions entre les différentes facettes de la problématique et qui correspond en fait à la gestion des connaissances.

**Figure n°2 : Le cycle du Knowledge Management**



Source<sup>11</sup> : Grundstein, 2003, p11

### 1-2-2 -La capitalisation des Connaissances :

Le concept de capitalisation des connaissances renvoie à la conservation, valorisation et pérennisation des connaissances.

« La capitalisation des connaissances consiste à capturer et représenter les connaissances de l'entreprise pour faciliter leur accès, leur partage et leur réutilisation .Elle a pour objectif de

<sup>11</sup> **Source** : Grundstein Michel, de la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management, International knowledge management, 2003, p11

*favoriser la croissance, la transmission et la conservation des connaissances dans cette organisation» (Dieng-Kuntz et autres, in Basque et. Pudelko 2010, p114) <sup>12</sup>*

La capitalisation des connaissances précède toute activité liée à l'exploitation des ces dernières. L'organisation doit rassembler, synthétiser et codifier les connaissances en vue de construire des bases ou des référentiels de connaissances accessibles.

La capitalisation des connaissances vise à répertorier les connaissances existantes et de les rendre accessibles afin d'en tirer profit. Elle cherche aussi à accroître et renouveler le capital « connaissances » de l'organisation.

## **SECTION 2 : LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES :**

Le transfert des connaissances est un mode d'utilisation et de diffusion des connaissances.

Il s'effectue selon un processus et à travers des mécanismes que nous décrirons dans cette section.

### **2-1 Le transfert des connaissances :**

Le transfert des connaissances correspond aux activités permettant à l'individu ou au groupe de s'approprier des contenus des bases de connaissances capitalisées sur des supports matériels ou détenus par les autres membres de l'organisation. (Hermine ,2008)

Il correspond au « *processus par lequel une unité (individu, groupe, département, division) est affectée par l'expérience d'une autre* ». <sup>13</sup> (Argote in Prévot ,2007p 8) de sorte à devenir capable de créer de la valeur à travers la production de sa propre application et interprétation des connaissances transférées.

Le transfert des connaissances est l'une des finalités du knowledge management. Il est qualifié comme étant stratégique et générateur d'avantage compétitif pour l'entreprise. (Jasimuddin et al,2012)

Il offre à l'organisation l'opportunité d'exploiter cet actif immatériel, le préserver et l'enrichir à travers le partage. Il permet de reproduire, échanger, comparer et faire évoluer le savoir de l'organisation. (Rossion, 2008)

---

<sup>12</sup> BASQUE Josiane et PUDELKO Béatrice, « *La comodélisation de connaissances par objets typés : une stratégie pour favoriser le transfert d'expertise dans les organisations* », *Télescope*, vol. 16, n° 1, 2010.p114

<sup>13</sup> PRÉVOT Frédéric, op.ct

La littérature distingue entre deux types de transfert des connaissances : intra-organisationnel et inter-organisationnel. (Van Wijk et al, 2008)

Le premier type constituant l'objet de notre étude , s'effectue entre les différents niveaux de l'organisation. Le transfert de l'individu au collectif est celui qui suscite le plus d'intérêt pour les auteurs vu son importance et apport pour l'organisation. (Pertusa Ortega, 2005)

Il conduit à l'extraction des connaissances détenues par l'individu et leur transmission vers le groupe ou l'organisation .Elles deviennent de ce fait un capital collectif qui rend l'entreprise moins dépendante des détenteurs de ces connaissances.

Le second type correspond au transfert des connaissances entre différentes organisations à l'image du transfert entre les multinationales et leurs filiales, ou dans le cadre des partenariats et des acquisitions.

## **2-2 les mécanismes de transfert des connaissances :**

Les mécanismes de transfert intra-organisationnel des connaissances peuvent être regroupés en deux catégories :

Les mécanismes fondés sur les technologies de l'information et de la communication et les mécanismes sociaux de transfert (Prévoit ,2007)

Selon le mécanisme adopté le transfert peut être« direct ou indirect »<sup>14</sup>. Dans le cas des mécanismes basés sur les NTIC Il est qualifié d'indirect vu que ce dernier est destiné à formaliser les connaissances.

A titre d'exemple pour le mécanisme technologique, on peut indiquer les bases de données, l'intranet ainsi que tous les supports assurant la gestion électronique des données.

S'agissant du transfert direct, celui-ci s'effectue via des mécanismes favorisant la socialisation entre les membres de l'organisation en ayant recours principalement à la communication. (Hermine, 2003)

---

<sup>14</sup> HERMINE Jean Louis, « *Management et ingénierie des connaissances : modèles et Méthodes* », Lavoisier-Hermès Science, Paris, 2008.

Ce type de transfert correspond beaucoup plus aux pratiques d'apprentissage collectif telles que le coaching et les communautés de pratique, ainsi que dans le cas du transfert individuel à l'exemple du tutorat. (Paraponaris, 2006)

### **2-3 Le processus du transfert intra-organisationnel des connaissances :**

Le transfert intra-organisationnel des connaissances qui vise à capitaliser les connaissances au niveau collectif correspond à un « *processus de capture et d'enregistrement de l'expertise collective d'une entreprise quel que soit l'endroit où cette dernière réside ; les bases de données internes ou externes, les documents de toute nature et format ainsi que dans la tête des individus , puis de sa redistribution là où elle est susceptible de produire les meilleurs profits* ». <sup>15</sup>

Partant de la distinction entre connaissances tacites et explicites , Nonaka et Takeuchi (1995) élaborent un modèle pouvant expliquer ce processus à travers « le modèle SECI » <sup>16</sup> basé sur la conversion des connaissances.

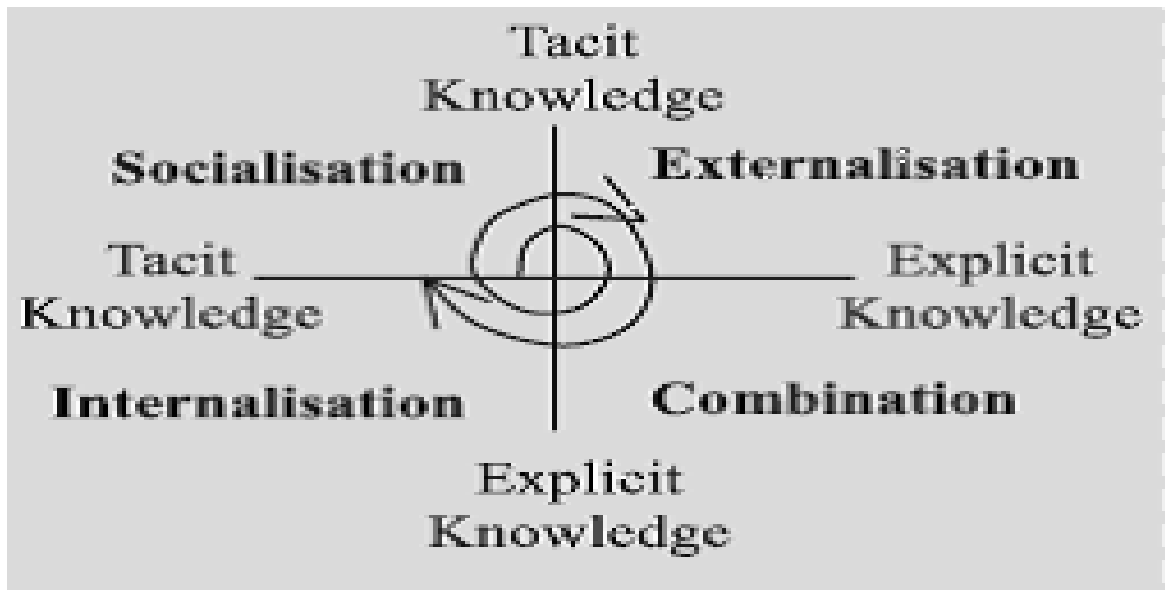
Il se présente sous forme de matrice connue sous l'appellation du « Modèle SECI » (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation) . Il demeure le modèle le plus utilisé dans les recherches évoquant le transfert ,la capitalisation ou le management des connaissances.

---

<sup>15</sup> Crié Dominique De l'extraction des connaissances au Knowledge Management », Revue française de gestion 5/2003 (no 146), p.72

<sup>16</sup> Liyanage Champika, Elsa Taha, Ballal Tabarak and Li Qiuping, knowledge communication and translation, a knowledge transfer model, Journal of Knowledge Management vol. 13 no. 3, 2009, p 126

Figure n° 3 :Le modèle SECI de Nonaka et Takeushi



Source<sup>17</sup>: Champika et al, 2009, p 126

**La socialisation :**

Le transfert des connaissances s'effectue grâce à la conversion des connaissances tacites en connaissances tacites .Ceci est réalisée lorsque l'acquisition des connaissances se fait d'une manière directe à travers l'apprentissage ou le partage sur le lieu de travail.

**La combinaison :**

Elle résulte de la conversion des connaissances explicites vers l'explicites. C'est la mise en commun des connaissances explicites .Ce processus répond aux mécanismes de transfert basés sur les technologies de l'information et de la communication.

<sup>17</sup> Source: Champika Liyanage , Elhag Taha, Ballal Tabarak and Li Qiuping, knowledge communication and translation, a knowledge transfer model, Journal of Knowledge Management vol. 13 no. 3, 2009, p 126

### **L'externalisation :**

L'externalisation est l'explicitation des connaissances tacites (conversion du tacite vers l'explicite) afin de les rendre transmissibles et exploitables via la formalisation et la codification.

L'externalisation correspond aux modèles de formalisation des connaissances(MASK)<sup>18</sup>, et aussi les modèles de capitalisation des retours d'expérience (REX).

### **L'internalisation :**

L'internalisation représente le processus de conversion des connaissances explicites vers les connaissances tacites.

Elle correspond à l'assimilation et l'enracinement des connaissances explicites transférées.

## **SECTION 3 : LES DISPOSITIFS DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES**

Le dispositif de transfert des connaissances à mettre en place se définit en fonction des connaissances à capitaliser et à transférer et des objectifs recherchés en tenant compte du contexte spécifique à toute organisation.

Une solution adoptée par une entreprise pour résoudre la problématique de perte des connaissances ne signifie pas forcément son succès dans une autre.

Nous allons exposer dans ce qui suit quelques expériences relatives au transfert intra-organisationnel des connaissances au niveau collectif. Chacune des entreprises a adopté un dispositif visant à résoudre ses difficultés rencontrées et à atteindre ses objectifs.

### **3-1 Orange : « Les communautés de pratique »**

Le passage d'Orange (anciennement France Télécom) d'une position de monopole à un contexte concurrentiel suite à l'ouverture du marché des télécommunications, a engendré une évolution dans ses métiers, et a nécessité une acquisition de nouvelles connaissances et une meilleure exploitation de celles existantes.

---

<sup>18</sup> MASK : Méthode d'Analyse et de Structuration des Connaissances

Ce contexte a conduit à l'apparition des communautés de pratiques comme moyen de transfert et de partage des connaissances. Ces dernières sont « des groupes de personnes qui partagent une même préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion à propos d'un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et leur expertise dans un domaine à travers des interactions régulières ». <sup>19</sup>

Elles facilitent le transfert collectif des connaissances et offrent à ses membres l'opportunité de partager les bonnes pratiques.

Ces communautés de pratiques sont apparues suite à une initiative des employés. Une partie des échanges s'effectue d'une manière informelle, tout en essayant en parallèle d'élaborer et d'enrichir le « livre de codes » contenant des connaissances jugées nécessaires pour l'exercice des métiers.

Ces connaissances relèvent des pratiques quotidiennes des employées et résultant de leurs expériences individuelles.

Les communautés de pratique ont permis de déterminer les meilleures pratiques dans l'exercice des métiers et de désigner les experts à contacter en cas de besoin.

Elles ont aussi permis de réaliser un processus de transfert moins coûteux et en un temps plus court comparés à d'autres dispositifs.

### **3-2-L'entreprise Hispano-Suiza : « l'intranet »**

Hispano-Suiza<sup>20</sup> est l'un des leaders dans le domaine de la haute technologie et précisément la conception et fabrication des systèmes de transmission et de régulation destinés aux moteurs des avions civils et militaires.

---

<sup>19</sup>Daunais Sophie *et al*, « Le pilotage des communautés de pratique au sein de l'industrie des télécommunications : une comparaison des sociétés Bell et Orange », *Gestion*, 2010/4 Vol.35, p. 47-55. DOI : 10.3917/riges.354.0047

<sup>20</sup><http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=89359&titre=Hispano%20Suiza%20capitalise%20ses%20connaissances>

Dans le but de capitaliser ses connaissances et d'assurer leur transfert, Hispano-Suiza a mis en place une base de données rendue accessible à ses employés à travers l'intranet.

Consciente de l'importance des connaissances détenues par ses experts, l'entreprise a lancé une opération visant à extraire ces connaissances à travers des séries d'entretiens.

Ces entretiens se sont focalisés au début sur les techniciens et ingénieurs qui étaient près du départ à la retraite, et s'est diffusé par la suite pour toucher tous les agents techniques.

La base de connaissances d'Hispano-Suiza comporte des centaines de règles concernant la conception, chose qui a permis un gain de temps concernant l'intégration des nouveaux techniciens.

Elle a aussi offert l'opportunité d'échanger les bonnes pratiques dans un métier nécessitant une haute qualification.

### **3-3-Arcelor-Gand: “Le E-learning”**

La société Arcelor-Gand<sup>21</sup> affiliée au groupe Arcelor activant dans l'industrie de l'acier, a lancé en 2006 le projet « E-Learning ».

Confrontée au départ de ses employés pour des motifs tels que la retraite et la mobilité, l'entreprise s'est trouvée face au risque de perte d'une part de ses connaissances.

Un risque qui a amené Arcelor Gand à mettre en place le « E-Learning ». Ce dernier constitue un mode d'apprentissage rapide et structuré, pouvant permettre l'acquisition des connaissances relatives au métier de l'entreprise.

### **3-4- Le groupe Total : « la cartographie des connaissances »**

Total est le 5e groupe<sup>22</sup> pétrolier international dont l'activité regroupe 500 métiers qui couvrent toute la chaîne de l'industrie pétrolière, à partir de l'exploration du pétrole brut et du gaz naturel, jusqu'à la production d'électricité, le transport, le raffinage et la distribution des produits pétroliers.

---

<sup>21</sup> [http://www.unilearning.com/upl/1/fr/doc/PR\\_Arcelor\\_FR.pdf](http://www.unilearning.com/upl/1/fr/doc/PR_Arcelor_FR.pdf).

<sup>22</sup> <http://www.total.com>

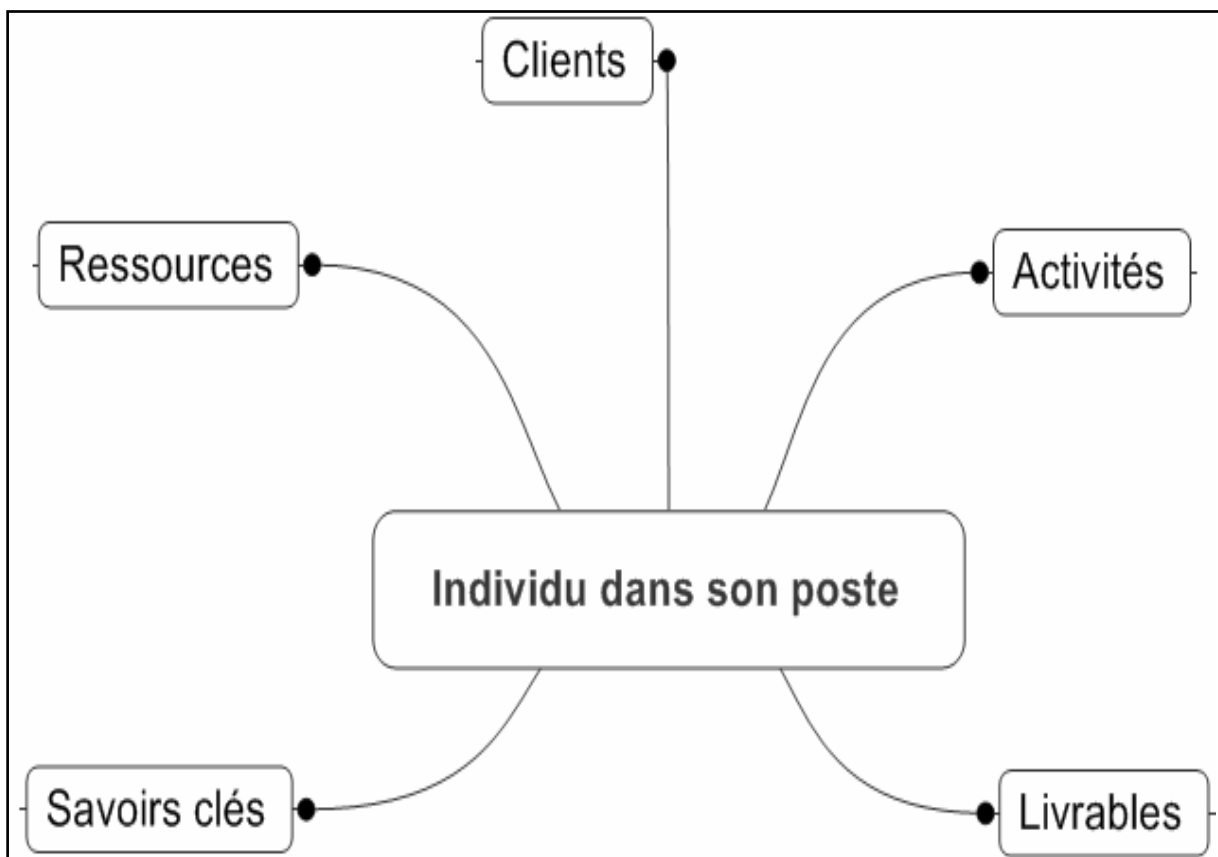
La diversité des métiers chez Total, l'environnement concurrentiel, les mouvements au sein d'un effectif dépassant 97000 collaborateurs, sans oublier les réorganisations, expose le groupe à des risques faisant du transfert des connaissances un enjeu stratégique.

En réponse à cette situation, l'entreprise lance en 2005 plusieurs études qui aboutissent à la démarche nommée « Transfert des savoir- faire »<sup>23</sup> utilisant la cartographie des connaissances comme moyen de capitalisation et de transfert des connaissances.

Ces dernières sont regroupées en trois familles qui se réfèrent aux trois secteurs déterminés suite à la réorganisation du groupe.

Le premier est le secteur raffinage et chimie, le deuxième concerne le Marketing & Services. Le dernier secteur comporte les activités d'exploration et de production .

**Figure n° 4 : Trame de la cartographie des connaissances chez Total**



**SOURCE<sup>24</sup>** : Duzert Aurélie et SELLIN Catherine Kelly, 2008. P5

<sup>23</sup> DUDEZERT Aurélie et SELLIN Catherine Kelly, « Les cartographies de connaissances pour le transfert de connaissances : étude de cas au sein du Groupe Total », Colloque académique de l'Association Information et Management, Paris, France, 2008. (<http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00542844>)

### **3-5-Renault :La méthode MEREX :**

*Renault* a mis au point la méthode "MEREX"<sup>25</sup> (Mise En Règle de l'Expérience) dans le but de formaliser et de capitaliser les détails nécessaires à chaque étape de la production.

L'entreprise a mis en place des fiches (Figure n°5) destinées à capitaliser les connaissances relatives à son processus de production.

La rédaction d'une fiche MEREX coûte à Renault 150 euros .En revanche la correction d'une erreur survenue au cours de la production peut atteindre 150000 euro

---

<sup>24</sup> Duzert Aurélie et SELLIN Catherine Kelly, « *Les cartographies de connaissances pour le transfert de connaissances : étude de cas au sein du Groupe Total,* " Colloque académique de l'Association Information et Management, 2008, Paris , France (<http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00542844>).

<sup>25</sup>

**Figure n°5 : Fiche MEREX chez Renault**

RENAULT	MEREX Produit	Fonction	
N° d'ordre : ECR : Crée le :	<b>Titre de la fiche MEREX Produit/Process (doit être clair et concis)</b>		
<p><b>Énoncé/croquis :</b> Il représente le corps de la fiche, puisqu'il énonce la solution au problème exprimé. Le but est d'être clair et concis (environ 15 lignes). La solution doit être applicable, il faut donc qu'elle ait déjà fait ses preuves. La méthode privilégie le concret, l'opérationnel, et non le théorique.</p> <p><b>Conséquence d'un non-respect :</b> Conséquences d'une non application de la solution en termes de coût, ou de délai, de qualité...</p> <p><b>Support pour vérifier la règle :</b> Explique comment la solution a été trouvée (est-ce grâce à un prototype, des essais en laboratoire...)</p> <p><b>Jalon :</b> En cas de besoin, prévoit d'indiquer les dates ou tout autre repère qui permette de savoir quand ce savoir-faire doit être intégré dans le projet/processus</p> <p><b>Contexte :</b> Élément très important de la fiche, car les solutions proposées ne sont pas valables tout le temps ni partout</p> <p><b>Solution de retouche :</b> Si la solution préconisée est impossible à mettre en œuvre, ou inadaptée, la fiche indique une deuxième solution – moins pertinente, mais qui permet de maintenir le même niveau de qualité pour le client</p> <p><b>Éléments de validation :</b> apporte les preuves de l'efficacité de la solution, grâce à des expériences réussies, des lois physiques, des exemples issus de la concurrence...</p> <p style="text-align: center;">1/ du respect de la règle : + 2/ de la règle : +</p> <p><b>Origine et document de référence</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Se substitue à..</b></p>			
Rédigée par	Validée par	Gérée par	Exploitée par
1/ Auteur 2/	1/ 2/		Le responsable fonction de chaque projet

Source<sup>26</sup> : Corbel, in Ludovic ,2011)

- <sup>26</sup> : Ludovic L. (2011), « modèles et outils de capitalisation des connaissances en conception : Contribution au management et à l'ingénierie des connaissances chez Renault- DCT », Thèse de doctorat en Génie Industriel, École centrale, Paris.

### **3-6- Sonatrach : « La méthode MASK »**

Le groupe algérien Sonatrach intervient dans l'exploration, la production, le transport par canalisations, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle emploie plus de 120.000 personnes pour l'ensemble du Groupe.

L'entreprise est confrontée à côté des départs à la retraite, aux départs volontaires dont le nombre est estimé à 30717<sup>27</sup> employés par an.

Ceci engendre une perte de connaissances qui a poussé l'entreprise à mettre en place un système de capitalisation des connaissances qui consiste dans « la Méthode MASK »

MASK (Méthode d'Analyse et de Structuration des Connaissances) est fondée sur l'analyse des retours d'expérience dans un métier.

L'analyse repose sur trois points :

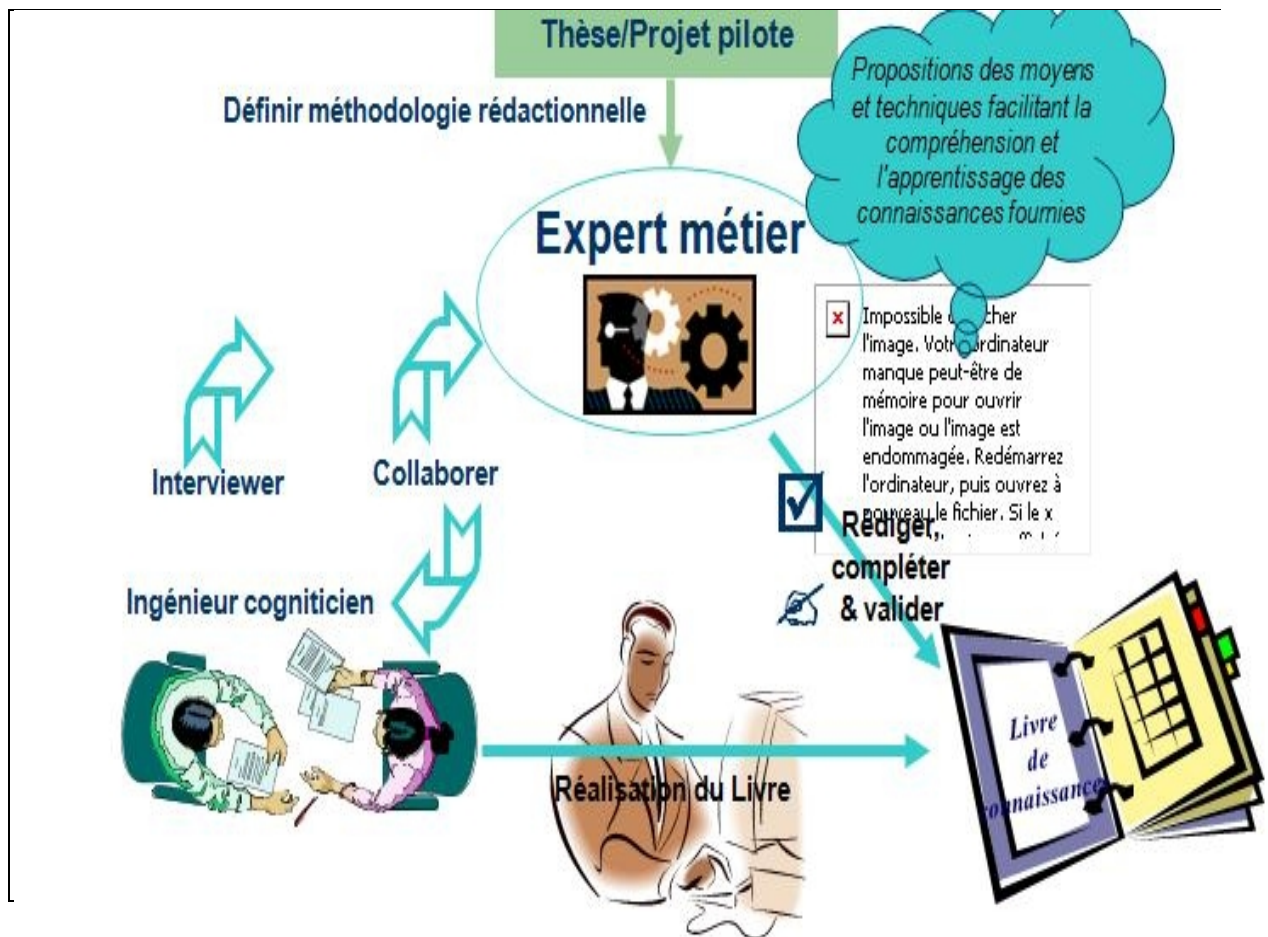
Le contexte du métier concerné, les savoirs et savoirs faire qu'il comporte et leur informatisation.

Les connaissances sont extraites suite à une série d'interviews avec les ingénieurs et techniciens .elles sont par la suite synthétisées et formalisées sur un support appelé le livre des connaissances afin de permettre un transfert et une sauvegarde des connaissances.

---

<sup>27</sup> <http://www.sonatrach.com>

Figure n° 6 :la méthode MASK chez Sonatrach



Source<sup>28</sup> : [BENMAHAMED Djilali](#) , 2009,

<sup>28</sup> [BENMAHAMED Djilali](#) , *Une démarche knowledge management, de la stratégie au système d'information de l'entreprise*,

2009, [http://www.academia.edu/892586/Une\\_demarche\\_knowledge\\_management\\_de\\_la\\_strategie\\_au\\_systeme\\_dinformation\\_de\\_lentreprise](http://www.academia.edu/892586/Une_demarche_knowledge_management_de_la_strategie_au_systeme_dinformation_de_lentreprise) consulté le 19/07/2013

La nature spécifique des connaissances démontée par les écrits portant sur ce thème, explique le choix de modes spécifiques assurant son usage et sa mise en valeur au sein des entreprises.

Ces modes rentrent dans le cadre de la gestion des connaissances dont la finalité est la capitalisation et le transfert de ce capital.

Comme nous avons pu le constater suite à ce chapitre, le transfert intra-organisationnel des connaissances correspond à un processus dont la finalité est la transmission et l'exploitation collective des connaissances dont dispose l'organisation.

Cette finalité répond à des préoccupations découlant d'un certain nombre d'enjeux qui feront l'objet du deuxième chapitre.

**CHAPITRE 2**

**LES ENJEUX DU TRANSFERT DES  
CONNAISSANCES POUR ALGERIE  
TELECOM**

La mise en place d'une démarche de transfert des connaissances démarre par une identification des facteurs faisant du transfert une nécessité et parfois une urgence.

La compréhension de ces facteurs est indispensable pour le choix des moyens adéquats et des mécanismes à adopter dans le cadre du processus de transfert.

Nous tenterons à travers ce chapitre de déterminer les enjeux du transfert des connaissances, et des dispositifs existants pour y répondre dans le cas de l'entreprise Algérie Telecom choisie comme terrain de recherche.

Ceci sera bien évidemment précédé par un exposé de la méthodologie adoptée dans le cadre de ce mémoire, comportant la problématique de notre recherche et les choix méthodologiques adoptés, et d'une présentation de l'entreprise.

## **SECTION 1 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE :**

Cette section présente dans un premier temps la problématique de notre recherche. Elle donne par la suite un aperçu des outils méthodologiques et de la grille d'analyse choisis pour l'aborder.

La section comporte à la fin une présentation du cas étudié.

### **1-1-La problématique et les hypothèses de recherche :**

La restructuration du secteur des postes et télécommunications conduisant à la naissance d'Algérie Telecom sous son statut actuel (EPE/SPA), l'ouverture du marché des télécommunications et la réorganisation visant à mettre l'entreprise en adéquation avec son nouveau contexte, représentent des facteurs qui ont induit un impact sur les métiers de l'entreprise ainsi que sur le mode de gestion de son personnel.

En conséquence, l'entreprise a connu des départs massifs à la retraite et une transposition des employés vers d'autres métiers .S'ajoute à ceci l'apparition de nouveaux métiers liés à l'offre client et aux nouvelles technologies.

Cette situation a laissé surgir par la suite un certain nombre de problèmes au niveau des centres de production des télécommunications (CPT), vu le nombre important des techniciens partis en retraite.

Une situation qui risque de s'aggraver en tenant compte de la situation des effectifs prévoyant le départ à la retraite de « 57% »

<sup>29</sup> des employés au niveau des CPT ,et « 44 % »<sup>30</sup> pour l'ensemble de l'entreprise dans une dizaine d'années .Concernant les cinq années à venir , les départs sont estimés à « 37% »<sup>31</sup> pour l'effectif des CPT et à « 29% »<sup>32</sup> pour l'effectif global .

Partant de ce contexte, il apparaît propice de porter notre intérêt sur le processus de transfert des connaissances au sein d'Algérie Telecom, et de s'interroger sur la démarche déployée afin d'éviter la perte des connaissances pouvant accompagner ces départs.

De ce fait notre principale question de recherche peut se traduire de la manière suivante :

**Comment procède Algérie Telecom dans un contexte de changement caractérisant son environnement interne et externe à assurer le maintien de ses connaissances et de son savoir -faire?**

Il s'agit de déterminer les mécanismes de transfert des connaissances mis en place par l'entreprise pour répondre à ces contraintes, et évaluer leur efficacité. Nous tenterons donc de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les dispositifs assurant le transfert des connaissances au sein d'Algérie Telecom ?
- Quels sont les résultats du processus de transfert en termes de capitalisation des connaissances ?

Dans le but de donner une piste d'investigation plus précise à notre recherche, nous utiliserons deux propositions de recherche.

**Hypothèse1 :**

Face aux difficultés rencontrées au sein des CPT Algérie Telecom a procédé à la mise en place du coaching comme dispositif de transfert des connaissances.

**Hypothèse 2 :**

---

<sup>29</sup> Source : division ressources humaines et formation

<sup>30</sup> ibid

<sup>31</sup> ibid

<sup>32</sup> ibid

Le coaching répond aux enjeux liés au transfert des connaissances au niveau des centres de production des télécommunications et assure leur capitalisation.

### **1-2-La grille d'analyse :**

La plupart des études portant sur le transfert des connaissances se sont focalisées sur le transfert inter-organisationnel au sein des multinationales. Elles se sont intéressées plus précisément au transfert des technologies. (Jansen, Lyles, Raymond Van, 2008)

Les recherches relatives à l'évaluation du transfert intra-organisationnel des connaissances sont relativement limitées. (Jasimuddin et al, 2011)

L'évaluation présente plusieurs difficultés découlant tout d'abord de la nature des connaissances dont la mesure reste délicate .S'ajoute à ceci l'absence d'un modèle d'analyse faisant l'objet d'un consensus (Berthon, 2003)

Pour certains auteurs l'étude doit porter sur l'évolution de la productivité des employés (Argote,2000). Tandis que d'autres se focalisent sur le degré de formalisation de la connaissance transmise (Kostova, 1998).

A l'opposé de ces recherches d'autres considèrent que seuls les facteurs individuels influencent sur le processus de transfert des connaissances (Pedersen et al, 2003).

Tous ces facteurs rendent l'évaluation du transfert et de ses résultats à savoir la capitalisation une tâche complexe.

Tenant compte de ces aspects, nous avons choisi de procéder à l'analyse du processus de transfert et l'évaluation de son efficacité en partant des objectifs de notre étude, et des possibilités offertes par le terrain.

Nous proposons une grille d'analyse combinant entre éléments inspirés de la littérature et ceux en relation avec les centres de production des télécommunications. Nous présenterons dans ce qui suit le contenu de cette grille d'analyse.

#### **1-le contexte de lancement du projet pilote « coaching » :**

Nous établirons un diagnostic de la situation au niveau des centres de production des télécommunications. Nous chercherons à déterminer les facteurs ayant conduit à la mise en place du coaching.

## 2-Analyse du contenu du transfert :

Le processus débute par l'identification des connaissances à transférer .Nous essayerons donc de savoir quelles connaissances l'entreprise entend capitaliser chez les nouveaux techniciens à travers l'analyse des métiers concernés par le coaching.

## 3-Les résultats du transfert des connaissances :

Nous présenterons les résultats du processus de transfert des connaissances que nous tenterons d'évaluer par la suite à travers le degré d'atteinte des objectifs fixés.

On procédera à travers l'utilisation d'un certain nombre d'indicateurs ayant rapport avec l'activité des CPT. Cette évaluation sera suivie d'une analyse des facteurs explicatifs de ces résultats.

**Tableau 1 : Indicateurs d'évaluation du coaching**

Niveau d'analyse	Objectifs	Indicateurs
Stratégique	-satisfaction des clients -développement du réseau	-taux de réclamations -nouveaux raccordements
Opérationnel	-Formation sur les techniques des lignes -orientation sur l'analyse et suivi des dérangements -orientation des techniciens dans les chantiers relatifs aux nouvelles installations	-nombre de CPT fait en un mois par le coach. -nombre de binômes Accompagnés. -nombre de chantiers suivis par mois
Individuel	Application des normes d'installation et de maintenance.	-vitesse de relève du dérangement -délais de raccordements -nombre de dérangements signalés par client

**Source :** Etabli par nous même

### **1-3-L'approche qualitative et l'étude de cas unique :**

L'approche qualitative permet d'interpréter et de comprendre la signification des phénomènes étudiés.

S'appuyant sur des techniques d'interprétation, cette démarche donne la possibilité d'une meilleure compréhension du contexte étudié.

Nous cherchons dans la cadre de notre travail de recherche à comprendre le processus de transfert des connaissances : son lancement, son déroulement et ses résultats. Nous visons aussi à répondre aux questions pourquoi et comment capitaliser les connaissances des individus dans le niveau collectif de l'organisation.

La démarche qualitative nous ouvre par conséquent la voie pour atteindre cet objectif.

Mais une compréhension approfondie des aspects relatifs à notre thème de recherche reste indispensable. Ce qui rend à notre sens l'étude de cas unique plus adéquate avec la démarche que nous comptons emprunter et les perspectives visées.

### **1-4-L'entretien semi-directif :**

L'entretien semi-directif constitue l'outil privilégié dans le cas des recherches adoptant la démarche qualitative.

Nous avons donc choisi de mener une série d'entretiens semi-directifs en utilisant un guide d'entretien(Annexe1) abordant tout d'abord le contexte de l'entreprise afin de détecter les enjeux du transfert des connaissances, et identifier les mécanismes de transfert des connaissances existants .

Il traite par la suite le transfert des connaissances à travers la mise en place du dispositif, son contenu et son processus.

Enfin le guide comporte les thèmes relatifs aux résultats du transfert des connaissances au niveau de l'entreprise et des centres de production des télécommunications, et l'impact sur les nouveaux techniciens.

Ces entretiens avaient pour objectif la reconstitution d'une expérience passée à savoir le coaching.

Nous avons tenté à travers les entretiens effectués avec les acteurs du projet coaching qui sont encore présent dans l'entreprise, de retracer le processus du projet et de reconstituer les éléments de cette expérience.

Au total 22 entretiens d'une durée moyenne d'une heure et demi ont été réalisés avec les directeurs des 3 DOT d'Alger, les directeurs des CPT (15), le chef de service gestion des connaissances et E. Learning, la directrice de la gestion des carrières et compétences, le directeur des études au niveau de la division ressources humaines, le chef département développement des compétences.

Nous avons aussi interviewé plusieurs techniciens afin de connaître au mieux l'activité des centres de production des télécommunications, et permettre une meilleure analyse de notre thème de recherche.

En parallèle à ces entretiens, nous avons complété notre collecte de données à travers la consultation de la documentation interne de l'entreprise, de son site web et de l'intranet.

### **1-5-Le terrain de recherche :**

Algérie Telecom (AT) est un opérateur de télécommunications activant dans le marché des réseaux et services de communications électroniques. Elle a été constituée en 2001 suite à la restructuration du secteur des postes et télécommunications.

La séparation des activités postales des activités de télécommunications conduit à la création des deux opérateurs Algérie Poste et Algérie Télécom comme entreprise publique à caractère économique.

AT est une société par Action (SPA) au capital social de 50.000.000.000 Dinars. Elle a débuté son activité à partir du 1er janvier 2003.

Elle est organisée en filiales spécialisées :

- La filiale de téléphonie mobile « ALGERIE TELECOM mobile : mobilis »
- La filiale des télécommunications par satellite « ALGERIE TELECOM satellite : ATS »
- La filiale des services Internet « ALGERIE TELECOM Internet EL DJAWEBATI ».

Nous effectuerons notre recherche au niveau de la direction générale d'Algérie Telecom, et des centres et directions opérationnelles au niveau d'Alger. (Annexe 2) Les métiers de

l'entreprise sont organisés en 7 familles : le technique, l'offre client, gestion et administration, système d'information, management, support et recherche et développement

## SECTION2 : LES ENJEUX DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Le développement et le maintien des connaissances représentent un enjeu important pour les entreprises.

La recherche d'outils et de pratiques de valorisation et de partage des connaissances de l'entreprise découle de plusieurs facteurs.

Nous tenterons à travers ce qui suit d'identifier les enjeux relatifs au transfert des connaissances dans le contexte d'Algérie Telecom.

### 2-1-La taille de l'entreprise :

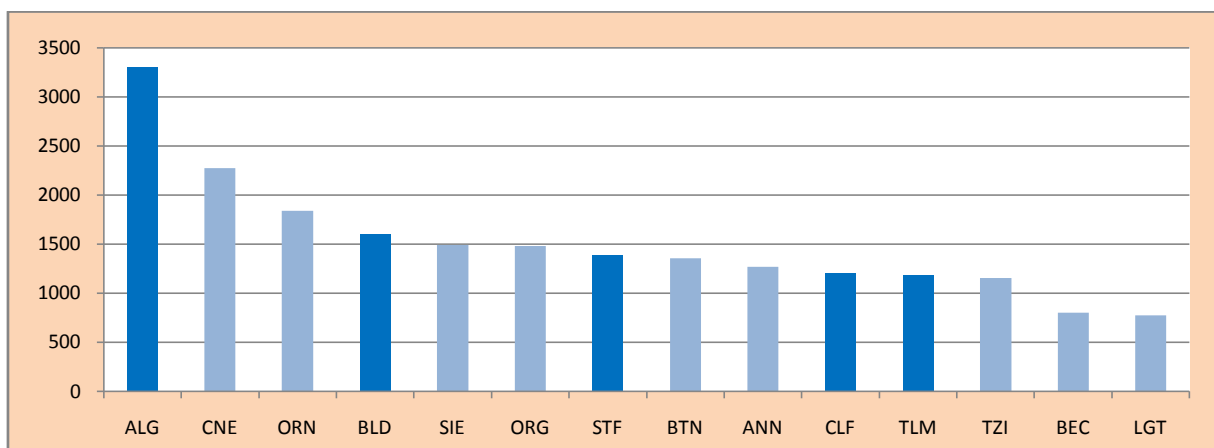
L'accès aux connaissances, leur partage et la détermination de ceux qui la détiennent deviennent plus difficile dans le cas des grandes entreprises à l'image d'Algérie Telecom.

Algérie AT est composée à côté du siège de l'entreprise située à Alger de treize (13) directions régionales des télécommunications(DRT) : Alger, Annaba, Blida, Batna, Bechar Constantine, Chlef, Laghouat, Oran, Ouargla, Sétif, Tlemcen, Tizi-Ouzou.

Ces DRT chapeautent cinquante (50) directions opérationnelles de télécommunications. (DOT).

AT emploie 21357 salariés répartis entre les différentes directions régionales.

**Figure n° 7: Répartition des employés entre les DRT**



**Source :** Division ressources humaines et formation

La mise en place d'une démarche de transfert peut constituer une réponse à ses différents problèmes. Transmettre les connaissances vers d'autres réservoirs (Argote in Berthon ,2003)<sup>33</sup>renvoyant dans ce cas aux directions de AT , conduira à une exploitation et partage des savoirs qui se trouvent au niveau des différentes structures de l'entreprise ,et permettra à chacune d'entre elles de bénéficier des savoirs détenus par les autres.

La capitalisation des expériences vécues au niveau d'une direction évitera à l'entreprise de « réinventer la roue » en tenant compte du fait qu'une partie de l'activité d'Algérie Telecom est relative aux projets d'installation et de maintenance des infrastructures de télécommunication.

La formalisation des connaissances diminuera les risques de redondance et d'erreurs et résultera un gain de temps et de coût pour l'entreprise.

## **2-2-Les départs à la retraite :**

Les connaissances d'une entreprise ne résident pas uniquement dans celles transcrites sur des documents ou codifiées dans un système d'information, mais aussi dans celles qui se trouvent dans la tête de ses employés »<sup>34</sup> (Nonaka inDudezert, 2013 p 4) qui constituent en réalité la majeure partie de ce capital.

Le caractère tacite de ces connaissances et leur possession par un nombre limité d'individu rend l'entreprise dépendante vis-à-vis de ces employés, dont le départ pour différent motifs à l'exemple de la retraite constituera un risque pour l'entreprise.

La situation des effectifs au sein d'Algérie Telecom fait du transfert des connaissances un enjeu crucial pour l'entreprise.

La moyenne d'âge des employés est de quarante trois(43) ans, avec 24.16% de l'effectif dépassant les cinquante(50) ans.

---

<sup>33</sup>BERTHON Boris, op.cit

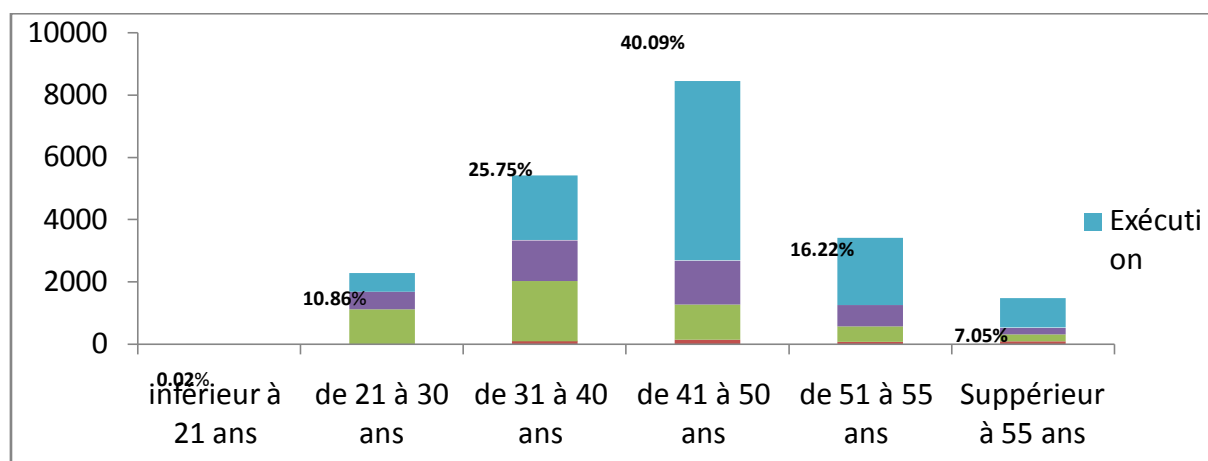
<sup>34</sup>DUDEZERT Aurélie, « *Laconnaissance dans les entreprises* », La Découverte ; Repères, 2013.

**Tableau n° 2 : Répartition des salariés par âge et catégorie socio professionnelle pour l'année 2012 :**

Tranches d'âge	Cadre Sup.	Cadre	Maitrise	Exécution	TOTAL	Taux
Inférieur à 21 ans				3	3	0.01
De 21 à 30 ans	6	1250	543	652	2451	11.47
De 31 à 40 ans	124	2177	1394	1994	5689	26.63
De 41 à 50 ans	171	1150	1305	5434	8060	37.73
De 51 à 55 ans	75	535	694	2281	3585	16.80
Plus de 55 ans	112	276	239	942	1569	7.36
<b>TOTAL</b>	<b>488</b>	<b>5388</b>	<b>4175</b>	<b>11 306</b>	<b>21 357</b>	<b>100</b>

**Source :** Division ressources humaines et formation

**Figure n°8 : Représentation graphique de l'âge des salariés**



**Source :** ibid

Mais le risque résulte de l'ancienneté des employés comme le démontre le tableau ci-dessous.(tableau 2)

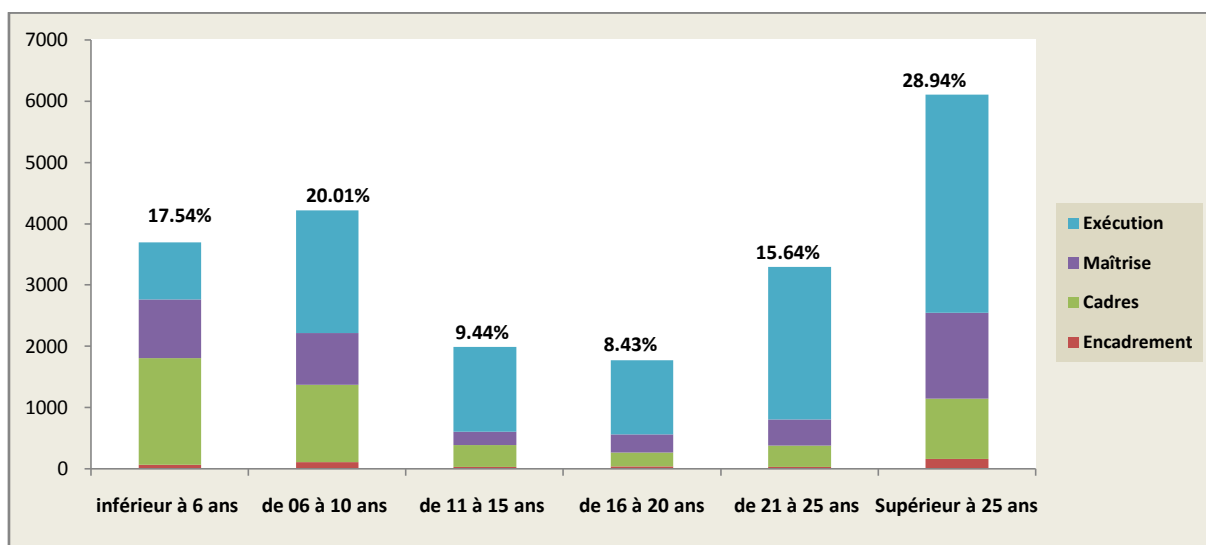
En effet 28.94% des employés d'Algérie Telecom ont une ancienneté supérieure à 25 ans. Ce qui signifie un départ de ces derniers à la retraite dans les cinq années à venir, en tenant compte de la loi relative au départ à la retraite au bout de 32 ans de service.

**Tableau n°3 : Effectif par ancienneté et par groupes socio professionnels :**

Ancienneté	Groupes socioprofessionnels					
	Encadrement	Cadres	Maîtrise	Exécution	Total	En %
Inférieur à 6 ans	68	1740	961	929	3698	17,54
De 06 à 10 ans	115	1260	846	1999	4220	20,01
De 11 à 15 ans	34	353	221	1383	1991	9,44
De 16 à 20 ans	40	229	298	1211	1778	8,43
De 21 à 25 ans	31	348	429	2489	3297	15,64
Supérieur à 25 ans	164	980	1407	3550	6101	28,94
Totaux	452	4910	4162	11561	21085	100

**Source :** Division ressources humaines et formation

**Figure n°9: Représentation graphique des effectifs par ancienneté**



**Source :** ibid

Ces données démontrent un risque de perte des connaissances acquises par ces employés spécialement ceux considérés comme étant experts dans leurs métiers.

**Tableau n°4 : Evolution des Départs à la retraite**

<b>Année</b>	2009	2010	2011	2012
<b>Effectif</b>	1189	1603	833	826

**Source :** ibid

L'exploitation de l'expérience de ces derniers à travers des mécanismes de capitalisation et de transfert représente un moyen pour faire face au départs, dont la retraite est le motif dans 85,47%<sup>35</sup> des cas.

### **2-3-Les Recrutements :**

Le recrutement au niveau d'Algérie Telecom repose beaucoup plus sur les dispositifs CTA (contrat de travail aidé) et DAIP (dispositif d'aide à l'insertion des diplômés).ces derniers assurent à l'employeur une contribution de l'Etat aux salaires avec un allégement des charges sociales.

---

<sup>35</sup> Source :Division ressources humaines et formation

**Tableau n° 5: Recrutements par types de contrat et par Groupes socio professionnels pour l'année 2012**

Groupe socio professionnel	CDI	CDD	CTA	Total	Taux
Cadre Sup.	7	3		10	0,93%
Cadre		117	392	509	47,53%
Maîtrise	1	60	221	282	26,33%
Exécution	5	124	141	270	25,21%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>304</b>	<b>754</b>	<b>1071</b>	
<b>Taux</b>	<b>1,21%</b>	<b>28,38%</b>	<b>70,40%</b>		

**Source :** Division ressources humaines et formation

Actuellement le nombre total des employés dans le cadre du CTAestde **990** ajouté à 664 employés travaillant dans le cadre du DAIP.

**Tableau n° 6: Employés exerçant dans le cadre du DAIP :**

Groupe socioprofessionnel	Total
Cadre	283
Maitrise	241
Exécution	140
<b>Total</b>	<b>664</b>

**Source :** ibid.

Ces nouveaux recrues sont des jeunes n'ayant aucune expérience professionnelle. Ceci impose le recours à des situations d'apprentissage afin d'assurer leur intégration au niveau de l'entreprise .

Ces recrutements doivent être suivi de processus d'accompagnement qui donneront lieu à un transfert de connaissances des anciens employés vers les jeunes.

#### **2-4-La transposition des salariés :**

Algérie Telecom est née suite à la restructuration du secteur des postes et télécommunications faisant hériter à l'entreprise un effectif caractérisé par une répartition déséquilibrée, dominée par la catégorie exécution, et d'une nomenclature d'emplois qui ne coïncide pas avec son nouveau statut.

AT a connu aussi une introduction massive des nouvelles technologies dans le cadre de développement du réseau Telecom.

A côté de ces changements au niveau du contexte interne, l'environnement externe de l'entreprise a subi un changement important induit par la libéralisation du marché des télécommunications et l'entrée de nouveaux opérateurs suite à la réforme du secteur des postes et télécommunications.

Afin d'accompagner ces changements et permettre une adaptation à la nouvelle organisation lancée en 2009, Algérie Télécom a procédé dans le cadre du projet référentiel emploi , à la transposition des salariés vers d'autres emplois .

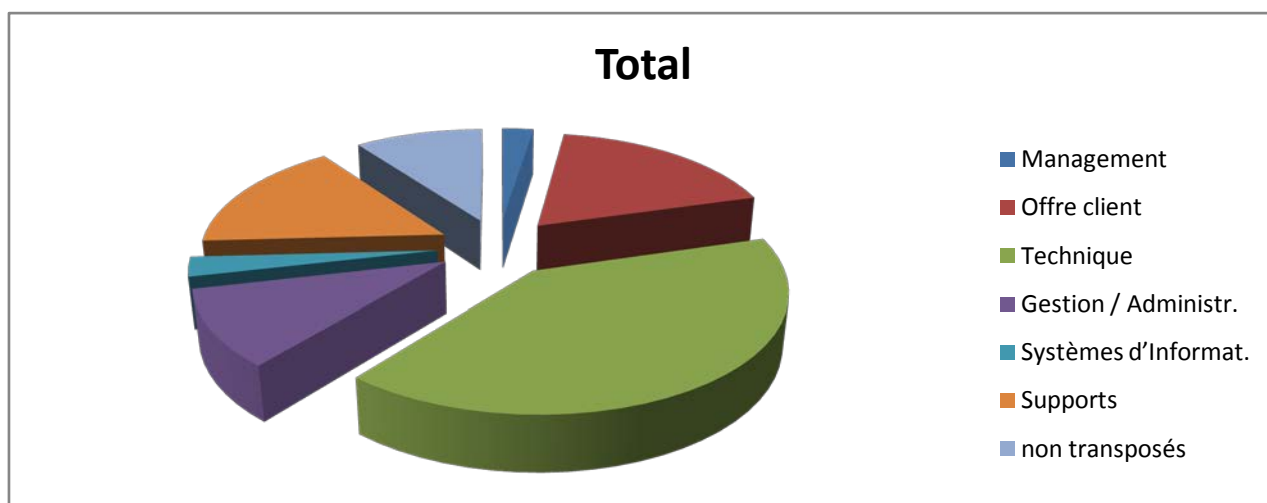
Cette transposition qui n'est pas encore achevée correspond à une validation des acquis de l'expérience .Elle nécessite d'être renforcé par un apprentissage complémentaire assuré par des spécialistes des métiers en question .

**Tableau n° 7 : Répartition des salariés par métiers**

Métiers	Total	En %
Management	523	2,45%
Offre client	3862	18,08%
Technique	8625	40,38%
Gestion / Administration.	2239	10,48%
Systèmes d'Information.	581	2,72%
Supports	3380	15,83%
Non transposés	2146	10,05%
<b>TOTAL</b>	<b>21357</b>	

Source : Division ressources humaines et formation

**Figure n° 10: Représentation graphique de la répartition des salariés par métiers**



Source :ibid

La réussite de ce redéploiement passe par l'acquisition de nouvelles connaissances par le biais du transfert afin de remédier aux lacunes qui peuvent se présenter chez les employés en raison de l'absence d'une formation de base dans le domaine.

Le transfert des connaissances dans ce cas traduit un enjeu d'adaptation des employés à leurs nouveaux postes ,et à un enjeu de rendement attendu d'eux pour l'entreprise.

## **SECTION 3 : LES DISPOSITIFS DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES**

Nous allons à travers cette section essayer de déterminer les dispositifs existant et les démarches entreprises dans le cadre du transfert des connaissances.

Ceci nous permettra de démontrer l'existence d'une prise de conscience de la part d'Algérie Telecom concernant l'importance des connaissances et des enjeux relatifs à leur transfert .

### **3-1-la mise en place du service gestion des connaissances :**

L'existence d'une structure dédiée à la gestion des connaissances au sein d'une organisation offre un cadre pouvant assurer une meilleure exploitation de ces dernières.

La mise en place du service de gestion des connaissances et E. Learning en octobre 2012 par Algérie Telecom s'inscrit dans cette voie .Elle traduit une prise de conscience concernant la nécessité de conserver , partager et diffuser les connaissances.

Concernant les activités actuelles du service ,celles -ci se focalisent sur l'étude des projets et le choix des mécanismes à introduire dans le cadre du knowledge management. Ce processus devrait conduire à une mise en place des conditions organisationnelles et des outils indispensables au déploiement d'une démarche efficace de gestion de connaissances .

La prise de conscience par rapport à la gestion des connaissances et leur transfert se concrétise à travers un certain nombre de projets lancés ou programmés par l'entreprise que nous aborderons dans les points qui suivent.

### **3-2-La gestion électronique des données :**

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication constituent le socle technique de la gestion des connaissances .Elles offrent des outils de stockage et de diffusion des connaissances au sein de l'organisation.

Dans le but de sauvegarder et d'exploiter l'ensemble de ses documents , Algérie Telecom a procédé par le lancement du projet « gestion électronique des données ».

La première étape entamée envisage le recueil de tous les documents au niveau de la direction générale, ainsi qu'au niveau des directions régionales et opérationnelles.

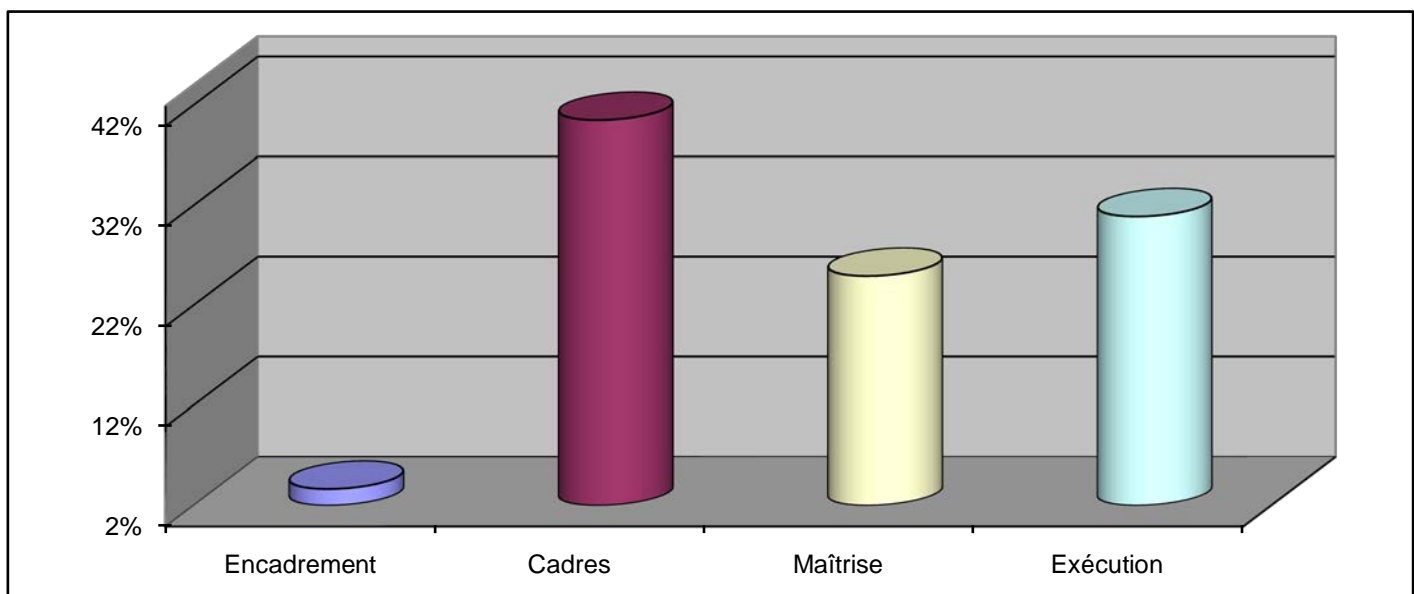
Cette phase sera suivi d'une étude du fond documentaire de l'entreprise et d'une informatisation de ces derniers afin de constituer une base de données exploitable par les différentes structures de l'entreprise en fonction de leurs besoins.

### 3-3- Le E. Learning :

La direction de la formation a introduit le E .Learning avec une première expérience en mai 2013 au sud (Ouargla).

Ce choix découle de raisons liées à la volonté de l'entreprise d'augmenter le nombre d'employés formés qui reste très réduit (20,41%)<sup>36</sup>.s'ajoute à ceci l'éloignement des directions spécialement celles du sud, qui empêche les employés de ces dernières de suivre les formations programmées à Alger.

**Figure n° 11: Répartition du personnel formé par catégorie socioprofessionnelle**



**Source :** Division ressources humaines et formation

<sup>36</sup> Source :direction de la formation

La diffusion du nouveau mode de formation se fera en fonction des résultats obtenus de cette première expérience.

Celle –ci sera accompagné d’une évaluation qui se focalisera sur la comparaison entre le E .Learning et Les anciens modes de formation.

Concernant le contenu ,les premiers programmes se limiteront à des formations en informatique (Excel, Excel avancé).

Actuellement le E. Learning s’adresse aux cadres supérieurs (encadrement) de l’entreprise afin de leur permettre de suivre des cycles de formation au sein de leurs structures, et selon leur disponibilité dictée par la nécessité de service. Ce dernier constitue l’un des freins empêchant les cadres de suivre les formations programmées par la direction de la formation.

Le développement de ce mode de formation par l’enrichissement des contenus diffusés , peut en faire un outil incontestable de transfert des connaissances comme le montre les résultats obtenus par plusieurs entreprises suite à la mise en place de ce dispositif .

### **3-4-Le portail ressources humaines:**

Le portail ressources humaines sera mis en œuvre durant le quatrième trimestre de l’année 2013 selon la direction des études au niveau de la division ressources humaines.

Le portail RH permettra à l’ensemble des employés d’Algérie Telecom d’exploiter le système d’information ressources humaines de l’entreprise « SIRHAT ».Ceci s’effectuera à travers deux espaces ,un réservés aux managers et l’autre aux collaborateurs c'est-à-dire le reste des employés.

Il donnera aux employés l’opportunité de bénéficier d’un self service en termes de procédures ressources humaines appliqués par l’entreprise .

Cet outil donnera l’occasion de constituer un espace de travail collaboratif entre les différentes structures d’Algérie Telecom à l’échelle nationale.

### **3-5-Le projet « Innovat » :**

« Innovat » est un projet qui vise à encourager l'innovation et la diffusion de nouvelles idées et solutions relative à l'activité d'Algérie Telecom.

Il sera lancé en 2015, et constituera l'une des rubriques du portail ressources humaines de l'entreprise .

Le projet sera conduit par une équipe qui se chargera d'étudier les idées émises par les employés, et analyser la capacité de leur concrétisation en projets.

Les employés peuvent aussi diffuser des solutions appliquées à des problèmes rencontrés sur le terrain, et permettre de ce fait de formaliser et d'échanger les expériences et d'en tirer profit au niveau de toute l'entreprise.

Innovat peut constituer un noyau dont l'évolution générera un vrai processus de gestion des connaissances.

On y trouve les facettes du knowledge management : la création, la capitalisation et le transfert des connaissances.

Les idées transformées en projets constituent de nouvelles connaissances, et leur formalisation conduit à une capitalisation qui les rend transférables vers l'ensemble de l'entreprise.

Le projet pourra concrétiser l'échange des meilleures pratiques à travers le partage de solutions.

Il facilitera le repérage des expériences individuelles et collectives et les porteurs de connaissances au sein de l'entreprise.

Nous avons vu à travers ce chapitre que le transfert des connaissances représente un enjeu crucial pour Algérie Telecom.

La prise de conscience concernant l'importance des connaissances existe comme

le démontre la mise en place du service gestion des connaissances, ainsi que les différents projets lancés ou programmés dans ce cadre .

Ces derniers peuvent devenir des dispositifs traduisant le processus de transfert dans le cas de leur concrétisation.

Ces projets ne constituent pas la première expérience d'Algérie Telecom en ce qui concerne les modes d'apprentissage relevant du transfert des connaissances.

L'entreprise a déjà mis en place le dispositif coaching que nous présenterons dans le chapitre qui suit.

**CHAPITRE 03**  
**LE TRANSFERT DES**  
**CONNAISSANCES A TRAVERS LE**  
**PROJET PILOTE « COACHING »**

Le coaching au sein des entreprises est apparu aux Etas Unis, où il a connu une grande diffusion durant les années 90. (Lefrancois, 2009)

Destiné dans ses débuts aux managers, le coaching s'est propagé par la suite au reste des membres de l'entreprise, comme processus « *d'accompagnement d'une personne ou d'une équipe en vue de maximiser sa performance dans le cadre d'objectifs professionnels* ». <sup>37</sup> (P. Angel, in Viala et al, 2009, p24)

Le coaching constitue aussi un dispositif déployé par les entreprises en vue de garantir un maintien de leurs connaissances et faire face aux changements pouvant causer leur perte.

Le recours au coaching au sein des centres de production des télécommunications d'Alger est le résultat d'un contexte caractérisé par des difficultés que nous aborderons dans la première section de ce chapitre.

La deuxième section portera sur la présentation de ce dispositif et du contenu du transfert des connaissances.

La troisième section quant à elle traitera l'aspect relatif aux résultats du transfert des connaissances, suivi d'une analyse de ces derniers.

## **SECTION1 : LE CONTEXTE DE LANCEMENT DU COACHING**

Les entretiens semi –directifs effectués au sein d'Algérie Telecom ,et spécialement ceux qui se sont déroulés avec les directeurs des centres de production des télécommunications ,nous ont permis de reconstituer le contexte caractérisant les CPT , et les facteurs qui ont conduit à la mise en place du dispositif de transfert des connaissances « coaching ».

---

<sup>37</sup>Viala Céline et al, « Coachs et coaching au service de la performance », L'Expansion Management Review, 2009/3 N° 134, p. 24.

## **1-1-Présentation des centres de production des télécommunications :**

Les centres de production des télécommunications (CPT) sont chargés du déploiement du réseau des télécommunications.

Ils constituent le cœur de l'activité technique d'Algérie Telecom. Ils effectuent les travaux liés à l'installation et à la maintenance des lignes, des câbles et des infrastructures de télécommunications.

Les CPT sont affiliés aux directions opérationnelles des télécommunications (DOT). (Annexe n°3)

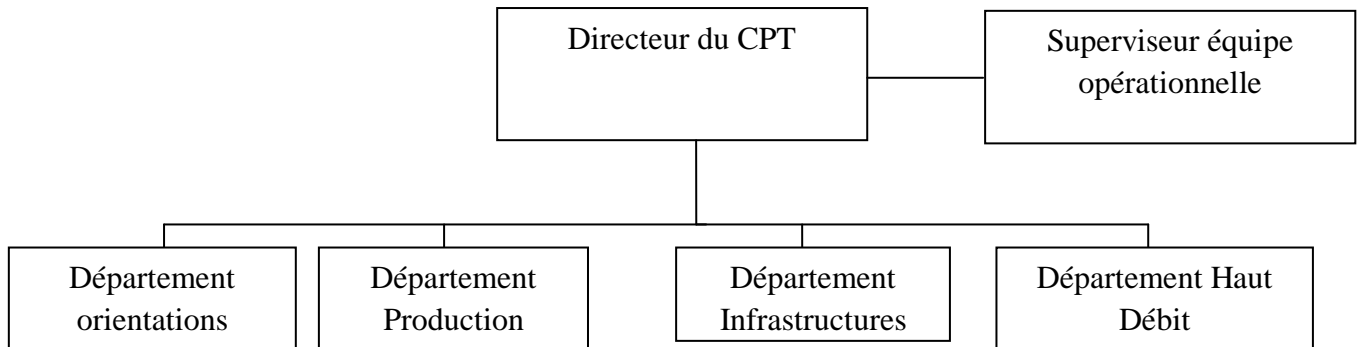
Ces dernières sont chapotées par les directions régionales des télécommunications (DRT).

La DRT d'Alger comporte 3DOT : la DOT d'ALGER EST, la DOT d'Alger centre et la DOT d'Alger Ouest. Elles sont respectivement composées de 9, 5 et 7 CPT. (Annexe n°4)

Le CPT comporte 4 départements :

- Le département orientation : il est chargé de procéder au diagnostic des dérangements et de la gestion des équipes chargées de le relever.
- Le département études et production : il est chargé d'effectuer les études qui vont déterminer la faisabilité des nouvelles installations.
- Le département haut débit : ce département est spécialisé dans les raccordements et maintenance des installations ADSL.
- Le département infrastructures : le département infrastructures est chargé de la mise en place des nouvelles installations relatives aux réseaux de télécommunications.

**Figure n°12 : Organigramme d'un centre de production des télécommunications(CPT)**



**Source :** Département Suivi de la Mise en place et de l'évolution des Organigrammes

### **1-2- Les facteurs conduisant à la mise en place du coaching :**

La situation au niveau des CPT présentait plusieurs difficultés liées au fonctionnement et à la qualité du service fourni.

Ces derniers ont accusé un retard considérable concernant les nouvelles installations et la satisfaction des demandes émises par les clients.

Les difficultés ne se limitaient pas aux nouveaux raccordements, mais ils se manifestaient aussi au niveau des interventions des techniciens dans le domaine de la maintenance et spécialement la relève des dérangements.

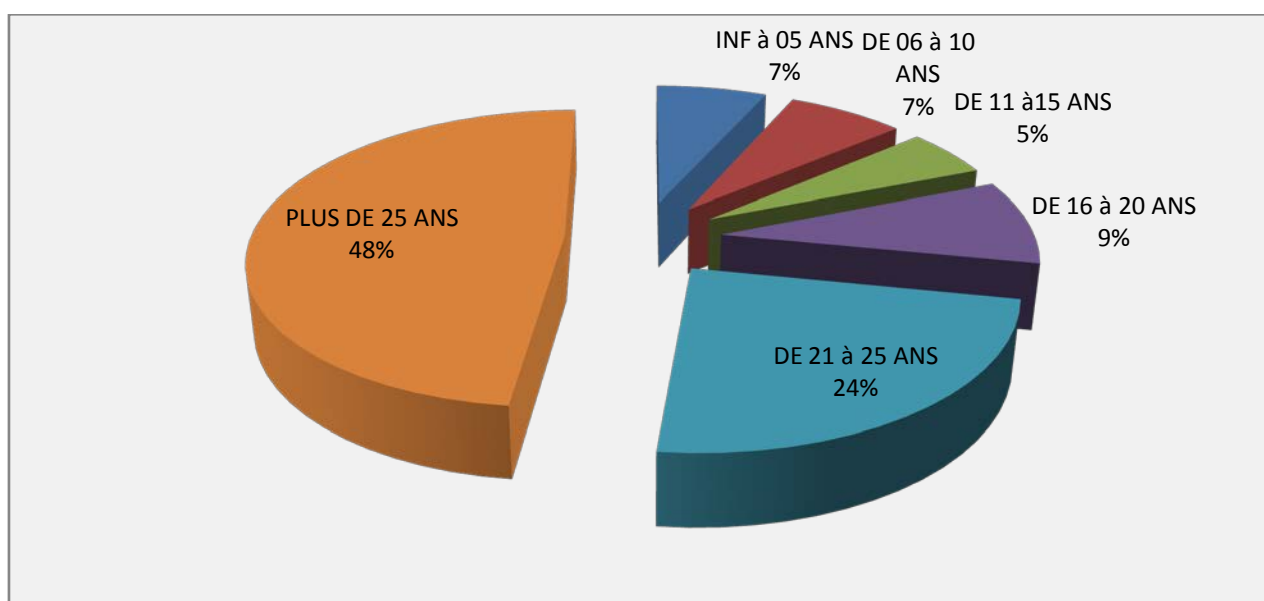
Cette situation est survenue suite à deux facteurs à savoir les départs massifs à la retraite et l'arrivée des nouveaux techniciens.

### 1-2-1 Les départ à la retraite :

Durant l'année 2011 les techniciens constituaient 82.40%<sup>38</sup> des départs au niveau de la direction régionale d'Alger (DOT et CPT).

La situation des effectifs au sein des CPT d'Alger indique que ces derniers vont enregistrer le départ de 48%<sup>39</sup> des employés dans 5 ans, et 24%<sup>40</sup> dans une dizaine d'années .Ceci conduira à un départ de 72%<sup>41</sup> de l'effectif des CPT dans 10 ans.

**Figure n° 13 : Répartition des effectifs au niveau des CPT d'Alger selon l'ancienneté**



**Source :** Etablie par nous même d'après des données recueillies au niveau des DOT

L'application du système de la retraite anticipée a induit des départs massifs à la retraite des anciens techniciens, sans qu'ils puissent transférer leurs connaissances à leurs successeurs.

<sup>38</sup> Source : Département ressources humaines et moyens au niveau des DOT

<sup>39</sup> ibid

<sup>40</sup> ibid

<sup>41</sup> ibid

### **1-2-2 –l’arrivée des nouveaux techniciens :**

La transposition a induit un reclassement de 3000 employés d’Algérie Telecom dans les métiers techniques .La majorité d’entre eux ne possède pas une formation de base relative à ces métiers.

Les départs à la retraite connus par les CPT ont démontré la difficulté de ces employés transposés à assurer les tâches accomplies par les anciens techniciens.

Les modes de formation existants ne pouvaient répondre à ces difficultés vu la nature de ces métiers qui fait qu’une grande partie des connaissances ne peut être acquise que sur le tas.

Le problème s’est posé aussi pour les jeunes recrues qui présentaient un manque de connaissances concernant les métiers.

Avant la restructuration du secteur des postes et télécommunications, les techniciens bénéficiaient dès qu’ils intégraient l’entreprise d’une formation allant de 9 à 18 mois selon les métiers, chose qui ne peut plus se faire actuellement.

Ces données démontrent donc la nécessité d’entreprendre des actions envers les nouveaux techniciens susceptibles d’améliorer l’efficacité de leur intervention et de ce fait l’activité des CPT.

Cela a amené à réfléchir sur le recours à un mécanisme d’apprentissage en adéquation avec la spécificité des métiers techniques, et susceptible de répondre à la problématique reflétée par les difficultés rencontrées au niveau des CPT.

Une problématique qui réside dans la capitalisation des connaissances détenues par les individus (techniciens) au sein de l’entreprise à travers leur transfert vers les nouveaux techniciens ; d’où le lancement du coaching.

## **SECTION2 : LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF « COACHING »**

Face aux réclamations des clients, et l'augmentation continue du taux des dérangements enregistrés, et des retards accusés dans les nouvelles installations, Algérie Telecom a décidé de recourir au coaching come solution pouvant résoudre ces problèmes et conduire à une amélioration de l'activité des CPT.

Cette section est constituée de deux volets ; un comportant une présentation du projet coaching et de son processus, et l'autre consacré au contenu du transfert.

### **2-1Présentation du projet coaching :**

Le projet coaching a été initié par la division des opérations et de la maintenance des réseaux afin de répondre aux contraintes que rencontrent les CPT en termes d'efficacité et de rapidité à travers l'accompagnement des nouveaux techniciens.

Le coaching correspond à un processus de transfert des connaissances, car il renvoie à *« l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire »*<sup>42</sup>

Les coachs choisis pour assurer cette mission, étaient des techniciens expérimentés partis en retraite, et rappelés par l'entreprise dans le cadre de ce projet.

Ils étaient 9 coachs ,3 au sein de chaque direction opérationnelle de télécommunications d'Alger, et qui devaient travailler en rotation entre les CPT de la même DOT.

Le projet coaching visait à accompagner le personnel technique nouvellement affectés aux centres de production des Telecom(CPT), ainsi que les employés transposés vers les métiers techniques. Ceci dans le but d'atteindre une mise à niveau des employés en ce qui concerne les métiers de base des télécommunications à savoir les techniques des lignes et de câblage.

Le coaching portait aussi sur l'exploitation du système d'information GAIA technique dans le but de faciliter les interventions sur le terrain.

---

<sup>42</sup> Société française de coaching .[www.fcoch.org](http://www.fcoch.org)

Le projet vise à accélérer le processus d'acquisition des connaissances, qui donnera l'opportunité d'améliorer l'activité technique d'Algérie Telecom et de concrétiser les orientations stratégiques au niveau des structures opérationnelles ; à savoir les centres de production des Telecom et les DOT. Ceci à travers :

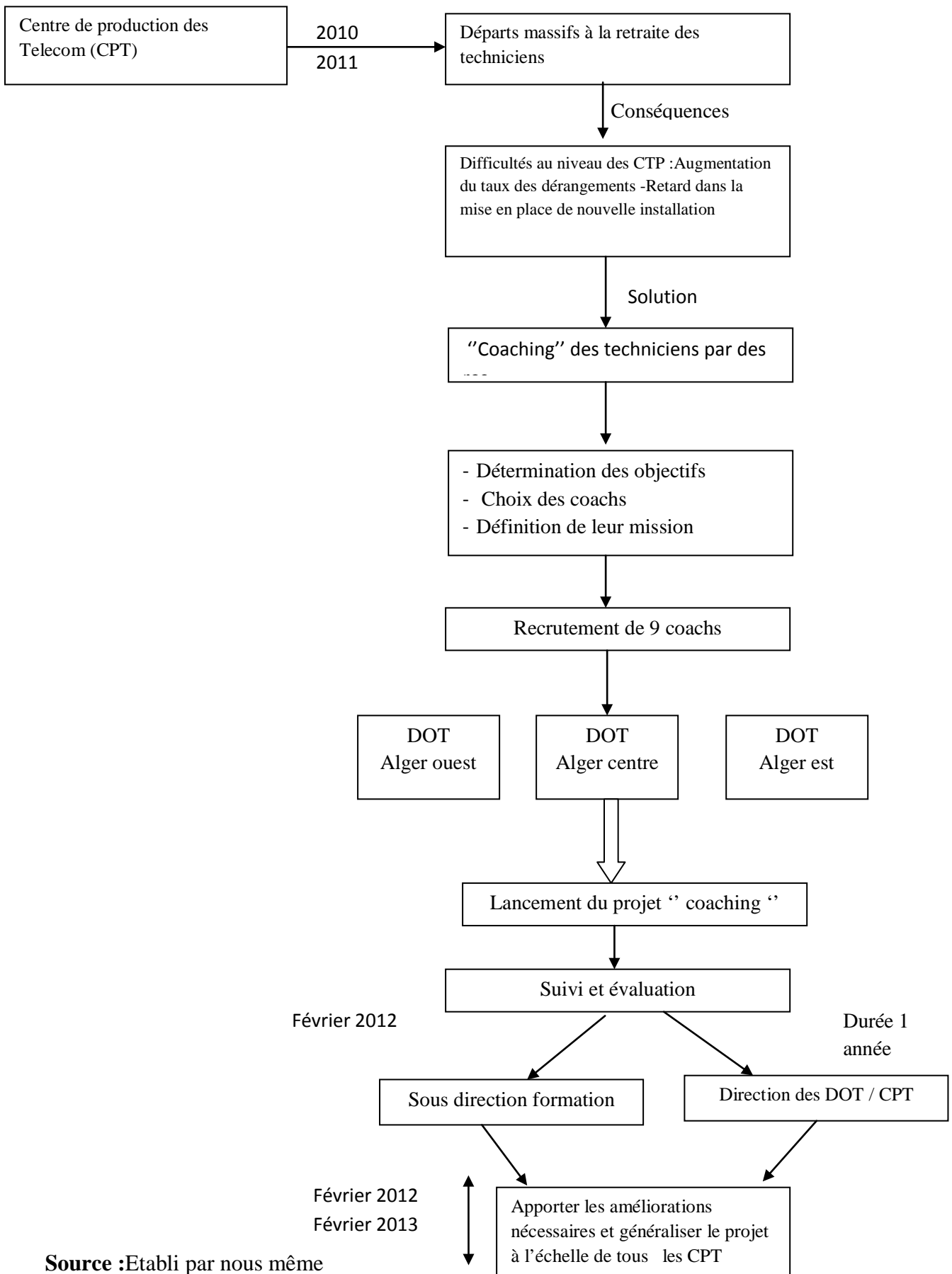
- La réduction du taux des dérangements
- La réduction des délais de relève des dérangements
- L'avancement dans la réalisation des nouvelles installations
- Satisfaction des nouvelles demandes de lignes en termes de délai et de qualité

AT a décidé de lancer le coaching au niveau des CPT d'Alger pour une durée d'une année, et le diffuser par la suite au sein des centres appartenant aux autres directions régionales d'Algérie Telecom.

Le suivi du projet devait s'effectuer à travers des réunions mensuelles entre la sous direction formation (devenu direction de formation en août 2012) et les coachs, afin d'établir un rapport d'état concernant l'avancement de leurs missions et l'évolution des coachés.

Concernant l'activité des CPT, les directeurs devaient remettre des rapports mensuels à leur DOT, ainsi qu'un bilan d'activité à la fin du projet en février 2013.

**Figure n°14 : Processus du projet coaching**



Source :Etabli par nous même

## **2-2-Les connaissances à transférer :**

Après avoir parlé du pourquoi du transfert en abordant dans la section précédente les facteurs ayant conduit à la mise en place du coaching, nous tenterons dans la présente section de répondre à la question quoi transférer.

Dans le sens où un processus de transfert ne peut se faire qu'en déterminant ce qui doit être transféré, nous essayerons de déterminer le contenu des connaissances qui doivent être capitalisées chez les nouveaux techniciens grâce au coaching.

Ce dernier doit donner aux coachés la possibilité de développer leur potentiel grâce au savoir relié aux normes et aux procédures, et au savoir –faire renvoyant à l'ensemble des connaissances qui les rendront aptes à réaliser les tâches relatives à leurs métiers. (Bück ,2003)

Ces métiers relèvent de l'ingénierie des lignes et des câbles. Ils consistent en l'orientation à travers GAIA (système d'information conçu pour l'activité technique d'Algérie Telecom), l'installation des lignes et relève des dérangements et le raccordement des câbles.

La mission des coachs consiste à assister les techniciens du système GAIA ,les équipes binômes (chargés de la relève des dérangements ) et polyvalentes (nouvelles installations) dans leurs interventions sur le terrain.

Les tableaux ci-dessous comporte les connaissances qui doivent être acquises par ces techniciens durant le processus de transfert.

**Tableau n° 8 : Contenu des connaissances à transférer pour le métier orientation**

<b>Métier</b>	<b>Connaissances à Transférer</b>	
	<b>Savoir</b>	<b>Savoir-faire</b>
<b>Orientation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-applications informatiques liées au système GAIA technique.</li> <li>-les critères des demandes : réalisables, irréalisables et infaisables</li> <li>-codes relatifs aux zones et aux répartiteurs</li> <li>- déterminer la localisation du dérangement ou du nouveau raccordement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analyse technique des demandes des clients</li> <li>-orientation des techniciens vers la zone ou se trouve les dérangements ou dans la quelle doit s'effectuer les nouveaux raccordements.</li> <li>-élaboration des fiches à remettre aux équipes de terrain selon la nature de l'intervention</li> </ul>

**Source :** Etabli par nous même

**Tableau n° 9 : Contenu des connaissances à transférer pour le métier installation des lignes et relève des dérangements**

Métier	Connaissances à transférer	
	Savoir	Savoir -Faire
<b>Installation des lignes et relève des dérangements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Type d'intervention :               <ul style="list-style-type: none"> <li>1- lignes sous terrain</li> <li>2- lignes aériennes</li> <li>3- ADSL</li> </ul> </li> <li>-Le matériel à utiliser selon le type d'intervention.</li> <li>-Normes d'installation des lignes</li> <li>-Normes de maintenance des lignes</li> <li>-Relève des dérangements</li> <li>-Lecture des codes relatifs à la zone et au répartiteur concerné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identifier l'origine du dérangement</li> <li>-Assurer la réparation</li> <li>-Effectuer une étude terrain dans le cas des zones non renseignées par GAIA .</li> <li>-Mesurer la capacité du répartiteur (nombre de lignes à raccorder)</li> <li>-Déterminer la possibilité de raccordement</li> <li>-Déterminer la capacité des répartiteurs et sous répartiteur des lignes.</li> </ul>

**Source :** Etabli par nous même

**Tableau n°10 : Contenu des connaissances à transférer pour le métier pose et raccordements**

<b>Métier</b>	<b>Connaissances A Transférer</b>	
	<b>Savoir</b>	<b>Savoir-faire</b>
<b>Pose et raccordements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Normes de pose des câbles.</li> <li>-Normes d'entretien</li> <li>-Procédures de surveillance lors des travaux</li> <li>-Assurer la propreté du site et du matériel</li> <li>-Normes de sécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-pose et raccordements des câbles</li> <li>-localisation des câbles défectueux</li> <li>-établissement du chemin des câbles</li> <li>-Maintenance des câbles</li> </ul>

**Source :** Etabli par nous même

## **SECTION 3 :L'IMPACT DU COACHING**

Dans cette partie nous exposerons en premier lieu les résultats du transfert des connaissances à travers le dispositif « coaching ».

Nous passerons ensuite à l'analyse de ces résultats en nous référons à la grille d'analyse élaborée.

Nous terminerons cette section par les enseignements à tirer de cette expérience, et nous aborderons aussi les limites et perspectives de ce travail de recherche.

### **3-1-Les résultats du transfert :**

Suite à l'étude effectuée au sein de 15 CPT de la direction régionale des télécommunications d'Alger, nous avons pu déterminer les résultats du « coaching » que nous présentons dans le tableau ci-dessous.

Les résultats couvrent la période allant de février 2012 jusqu'au a mois de juillet de la même année correspondant à la durée du projet.

Afin d'évaluer la capitalisation des connaissances concernant l'exploitation du système GAIA, nous avons procéder par le calcul de la totalité des dérangements enregistrés dans les CPT, nous avons calculé par la suite le nombre de dérangements orientés par le système GAIA afin de déterminer le taux d'orientation réalisé en 6 mois.

La même opération a été effectuée pour les données relatives à chaque indicateur.

**Tableau n° 11: Les résultats du transfert des connaissances**

<b>Indicateur</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Réalisations</b>	<b>Ecart</b>
Taux d'orientation à travers GAIA	100%	87.5%	12.5%
Le taux de relève des dérangements	100%	60.16%	39.84%
Vitesse de relève des dérangements (VRD)	-VRD $\leq$ 48 heures pour 80% des dérangements - VRD $\leq$ 7 jours pour 100% des dérangements	27.93% 48 heures  < 7jours : 54.51%  + de 7jours : 31.34%	52.07%  45.49%
Nouveaux raccords	35400	11946	23454 (66.25%)

**Source :** Etabli par nous même

### **3-2-Analyse des résultats :**

Les résultats obtenus au cours du déploiement du coaching affichent des écarts comparés aux objectifs fixés pour le projet, à l'exception de l'orientation dont les résultats sont satisfaisants.

Ces derniers s'expliquent par la nature même du métier qui consiste en l'exploitation du système d'information GAIA technique.

Une exploitation dont le pré-requis des coachés et l'absence de difficultés au cours du processus d'accompagnement, a fait que le degré de capitalisation atteint soit considérable.

Ce taux réalisé traduit une efficacité dans le transfert des connaissances concernant l'orientation des interventions sur le terrain à l'aide du système GAIA.

Les indicateurs relatifs à la vitesse de relève des dérangements et aux nouveaux raccordements ont enregistré des résultats qui apparaissent éloignés des objectifs fixés.

Ces résultats ne peuvent pas être expliqués uniquement à travers l'efficacité du processus de transfert des connaissances, et ne peuvent être analysés indépendamment de certains facteurs.

Le premier facteur est lié aux objectifs fixés par Algérie Telecom concernant les CPT. Ces derniers relèvent en grande partie de normes internationales qui ne peuvent être respectées vu les réalités que présente le terrain.

L'ancienneté du réseau et sa non conformité aux normes, le manque dans les moyens d'intervention, ainsi que le manque quantitatif dans l'effectif engendrent des retards dans la relève des dérangements signalés par les clients, et la mise en place des nouvelles installations.

Le deuxième facteur explicatif de ces résultats renvoie à la mise en place du dispositif coaching, qui n'a pas été précédée d'une planification pouvant prendre en considération les aspects susceptibles d'influencer le projet.

Le suivi du projet sensé évaluer son avancement, et apporter les solutions aux problèmes rencontrés au cours du coaching n'a pas eu lieu. Les réunions programmées comme moyen de suivi n'ont eu lieu qu'à deux reprises .

Ces aspects ont engendré des problèmes de coordination apparus entre les différentes parties concernées, ajoutée à l'absence d'un programme qui structure les interventions des coachs au sein des CPT ,qui ont conduit en dernier lieu à l'arrêt du projet au bout de 6 mois.

Notre intérêt dans cette recherche porte plus sur le transfert des connaissances au niveau collectif dont l'impact peut être perçu à travers l'activité des CPT.

La réalisation même partielle des objectifs tout en tenant compte des aspects en relation avec le contexte des CPT , renvoie à une capitalisation des connaissances indiquée par un aspect important à savoir la continuité de l'activité au niveau de ces centres.

Le maintien de l'activité après le départ des coachs reflète un accroissement de l'autonomie chez les nouveaux techniciens .Cela concrétise un aspect important du coaching qui consiste à ramener la personne à trouver ses propres solutions.

La création du poste de formateur interne peut être perçue comme une formalisation du coaching en interne indépendamment de l'appellation, du moment que la mission des formateurs réside dans l'accompagnement des techniciens.

Ceci peut être considéré comme un prolongement du coaching, et une forme de transfert des connaissances.

La création du poste survenue après le projet coaching reflète d'une certaine manière une reconnaissance de l'apport généré par le coaching .

### **3-3 Les enseignements à tirer du projet pilote « coaching » :**

La mise en place du dispositif concrétise une prise de conscience concernant le transfert des connaissances . Elle est certes venue après le départ à la retraite des techniciens qui les détiennent, et s'inscrit donc dans une approche réactive visant à récupérer une partie des connaissances qui accompagnent les départs de ceux qui les détiennent.

Etant la première expérience en ce qui concerne la mise en place de dispositifs de transfert des connaissances, le coaching constitue de ce fait un « projet pilote » en termes des démarches entreprises dans ce sens.

Par conséquent, il peut couvrir des objectifs liés d'une part au maintien des connaissances, ainsi qu'aux enseignements à tirer au profit des projets futurs.

Le coaching constitue une opportunité permettant de détecter les lacunes qui peuvent surgir durant le processus de transfert, et les aspects qui n'ont pas été pris en charge avant le déploiement du projet.

Les résultats obtenus suite au coaching démontrent la nécessité d'associer au transfert des connaissances des objectifs définis en adéquation avec les moyens existants au sein de l'entité concernée par le processus, et de désigner une équipe pouvant assurer un suivi réel du projet et instaurer une coordination entre les différentes parties concernées, et définir le cadre d'intervention de chacun.

La mission des coachs doit répondre à un programme planifié et bien défini qui donnera l'opportunité à un réel processus d'accompagnement des coachés.

La mise en œuvre du coaching a démontré l'importance de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) qui prévoit ce type de problèmes survenus au niveau des CPT.

IL doit conduire à accélérer la mise en place de la GPEC qui dépend de la finalisation du référentiel emploi lancé en 2006.

La GPEC permettra de déterminer les besoins quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines. Elle conduira par la suite à établir une analyse des métiers et à détecter ceux qui présentent des situations critiques, et déterminer de ce fait les besoins concernant le transfert des connaissances.

La prise en considération des obstacles survenus au cours de cette première expérience et l'exploitation des enseignements tirés, pourra conduire à des dispositifs de transfert plus efficaces tenant compte de la mise en place du service gestion des connaissances et les différents projets pouvant constituer des mécanismes de transfert des connaissances dans l'avenir.

### **3-4 Limites et perspectives de la recherche :**

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons effectué le choix de recourir à une grille comportant l'analyse du contexte de mise en place du coaching, une description du contenu du transfert, et une analyse des résultats atteints.

Ceci s'est fait dans l'objectif de comprendre les différents aspects liés au processus de transfert des connaissances au sein de l'entreprise Algérie Telecom.

Mais certains des indicateurs portant sur l'analyse des résultats établis dans notre grille d'analyse, n'ont pas pu être vérifiés devant l'impossibilité d'accéder à certaines données.

L'autre difficulté relève comme nous l'avons démontré à travers la littérature, de la complexité de l'évaluation des aspects liés aux connaissances au sein des organisations à l'image du transfert .

Concernant les perspectives, nous espérons prolonger cette recherche dans l'avenir à travers le choix d'un cas ou le dispositif de transfert serait formalisé afin d'apporter une analyse plus précise du processus du transfert et des ses résultats, en introduisant des modèles statistiques.

Nous envisageons aussi une possibilité qui consiste à étendre le terrain d'analyse à travers le choix d'un échantillon d'entreprises pouvant conduire à une analyse comparative entre les pratiques de transfert des connaissances existantes et leur impact.

Le coaching a été mis en place pour répondre à un certain nombre de difficultés que traversaient les CPT après les départs massifs à la retraite.

Une situation qui correspond à une perte de connaissances ayant accompagnées ces départs et une volonté de les récupérer à travers un transfert vers les nouveaux techniciens.

Ceci confirme la première hypothèse considérant le coaching comme dispositif de transfert des connaissances au sein des centres de production des télécommunications d'Algérie Telecom.

Concernant la deuxième hypothèse à travers laquelle nous avons émis que le coaching répond aux enjeux liés au transfert des connaissances et assure leur capitalisation, nous pouvons dire qu'elle est partiellement confirmée.

Les résultats atteints suite au coaching reflètent une certaine capitalisation des connaissances. Mais l'arrêt du projet et les obstacles qui l'ont contraint ont fait que le processus de transfert des connaissances ne soit pas aussi efficace que prévu.

Le projet pilote coaching peut amener Algérie Telecom à tirer de cette expérience des enseignements pour les autres dispositifs de transfert qu'elle envisage de déployer.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

L'apport des connaissances pour l'entreprise est incontestable, mais son obtention passe par la présence de mécanismes qui peuvent les véhiculer et assurer leur exploitation.

Le transfert des connaissances constitue un moyen de valorisation et de préservation des connaissances de l'entreprise. Il permet une conversion des connaissances détenues par un individu en un actif collectif exploitable par l'ensemble de l'organisation

Ce mode de gestion des connaissances dont l'importance ne se perçoit parfois que suite à des fluctuations de l'environnement, qui conduisent à l'adoption de certains choix jugés adéquats, mais qui entraînent des conséquences pouvant nuire à l'entreprise tels que les départs massifs à la retraite.

L'absence d'une anticipation concernant la capitalisation des connaissances détenues par ces derniers, peut amener l'entreprise à des situations difficiles et même alarmantes en fonction de l'importance des connaissances détenues par ces employés.

L'objet de ce mémoire consistait à analyser le processus de transfert des connaissances et son apport à travers le dispositif coaching, et ceci dans le cadre d'une entreprise faisant face à de multiples changements dictés par une évolution de son environnement.

Les difficultés traversées par Algérie Telecom suite au départ d'un nombre élevé de techniciens, ont révélé les conséquences engendrées par l'absence des individus possédant le savoir et le savoir-faire nécessaires à l'activité de l'entreprise.

Le dispositif coaching mis en place pour répondre à cette situation, a démontré que le transfert des connaissances constitue un moyen susceptible de résoudre ou du moins amoindrir efficacement les effets liés à la perte des connaissances.

L'impact que peut générer un dispositif de transfert des connaissances ne peut être évalué d'une manière aisée comme nous avons pu le constater à travers cette recherche.

Cette évaluation est sujette à plusieurs facteurs, à commencer par l'objet du transfert à savoir les connaissances qui rendent cette opération délicate.

L'analyse de l'efficacité de ce processus ne peut aussi se faire indépendamment des aspects relevant de son contexte de déroulement, et qui font réduire son impact et entravent sa continuité.

Les résultats survenus à la fin de cette étude portant sur Algérie Telecom, ne font en fait que refléter une situation vécue par plusieurs entreprises dans leurs projets relatifs au déploiement d'une démarche de transfert des connaissances.

Cette dernière revêt plusieurs contraintes de mise en place, et nécessite parfois le passage par plusieurs expériences, et la capitalisation des enseignements de chacune d'elles afin d'aboutir à un dispositif qui soit en accord avec le contexte de l'entreprise.

Le transfert des connaissances ne se présente plus comme un choix, mais comme un impératif face à des menaces de perte et de dépréciation d'un capital garant de la pérennité de l'entreprise.

Un capital dont la mise en valeur passe par son inscription dans une dynamique collective de capitalisation, relevant d'une démarche mettant en combinaison tous les éléments pouvant garantir son succès.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## I. Les ouvrages :

- Ballay J. (2002), « *Tous Managers du Savoir* », Éditions Organisation..
- Bück J. (2003), « *Le management des connaissances et des compétences en pratique* », Éditions Organisation, 2<sup>ème</sup> édition.
- Dalkir K. (2005), « *Knowledge management in theory and practice* », Elsevier Inc, USA.
- Hermine J. (2008), « *Management et ingénierie des connaissances : modèles et Méthodes* », Lavoisier-Hermès Science, Paris.
- Lefrançois D. (2009), « *La Bible du coaching aujourd'hui : Tout sur le coaching et son évolution* », Maxima.
- Prax J. (2012), « *Le manuel du knowledge management* », Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, France, P. 68.
- Veybel L., Prieur P. (2003), « *Le knowledge management dans tous ses états La gestion des connaissances au service de la performance* », Éditions d'Organisation.

## II. Les articles de revues :

- Basque J., Pudelko B. (2010), « *La comodelisation de connaissances par objets typés : une stratégie pour favoriser le transfert d'expertise dans les organisations* », *Télescope*, vol. 16, N° 1, P. 114.
- Bayad M., Serge F. (2003), « *Le management des connaissances : état des lieux et perspectives* », XII<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage, le 03-05/06/2003.
- Benmahamed D. (2009), « [Une démarche knowledge management, de la stratégie au système d'information de l'entreprise](#) », Conference on Innovation and Knowledge Management in Twin Track, Economies, Caire, Égypte.
- Berthon B. (2001), « *Le Transfert Intra-Organisationnel De Connaissance : Survol de la Littérature* », X<sup>ème</sup> conférence de l'Académie Internationale en Management Stratégique, (AIMS), P.7.
- Berthon B. (2003), « *Pour une approche globale du transfert de connaissances : une illustration empirique à l'intra organisationnel* », XII<sup>ème</sup> conférence de l'Académie Internationale en Management Stratégique, (AIMS).
- Champika L., et al. (2009), « *Knowledge communication and translation, a knowledge transfer model* ». *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, N°3, P.126.

- Chia R., Holt R. (2008), « *On managerial knowledge* », *Management Learning, Journal of Knowledge Management*, vol. 39, N° 2.
- Crié D. (2003), « *De l'extraction des connaissances au Knowledge Management* », *Revue française de gestion*, N°146, P.72.
- Darroch J. (2003), « *Developing a measure of knowledge management behaviors and practices* », *Journal of knowledge management*, vol. 7, N° 5.
- Daunais S., et al. (2006), « *Le pilotage des communautés de pratique au sein de l'industrie des télécommunications : une comparaison des sociétés Bell et Orange* ».
- Devos C., Dumay X. (2006), « *Les facteurs qui influencent le transfert: une revue de la littérature* », *Revue Savoir*, N°12, P.12-46.
- Duzert A. (2013), « *La connaissance dans les entreprises* », La Découverte, Repères.
- Gravel N. (2010), « *Pour un développement durable des savoirs : l'approche collaborative d'une communauté de pratique au service de l'apprentissage organisationnel* », *Télescope*, vol. 16, N°1.
- Grundstein M. (2013), « *Towards a technological, organizational, and socio-technical well-balanced KM initiative strategy: a pragmatic approach to knowledge management* », *Knowledge Management Research & Practice*, P.43.
- Grundstein M. (2003), « *de la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management* », *International Knowledge Management*, P.5.
- Jasimuddin M., et al. (2012), « *Knowledge transfer frameworks: an extension incorporating knowledge repositories and knowledge administration* », *Information Systems Journal*, P. 195–209.
- Paraponaris C., Simoni G. (2006), « *Diffusion des connaissances et outils de gestion* », *Revue française de gestion* 7, N° 166.
- Pertusa ortega E., Garcia L. (2005), « *Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle* », *Revue des Sciences de Gestion* 3, N° 213.
- Raymond Van et al. (2008), « *Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences* », *Journal of Management Studies*.
- Rossion F. (2008), « *Transfert des savoirs. Stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation* », Lavoisier, Paris.

- Sargis Roussel C. (2011), « *Gestion des connaissances en contexte projet : quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises ?* », Management & Avenir 4, N°44.
- Uday R., et al. (2007), « *A Knowledge Management Success Model: Theoretical Development and Empirical Validation Author(s)* », Journal of Management Information Systems, vol. 23, N°3.
- Viala C., et al.2009, « *Coachs et coaching au service de la performance* », L'Expansion Management Review, N° 134, p. 20-29.

### **III. Les thèses :**

- Ludovic L. (2011), « *modèles et outils de capitalisation des connaissances en conception : Contribution au management et à l'ingénierie des connaissances chez Renault- DCT* », Thèse de doctorat en Génie Industriel, École centrale, Paris.
- Volkov I. (2011), « *Transfert de connaissances dans les entreprises multinationales : efficacité et influence des facteurs contextuels* », Thèse de doctorat en relations industrielles, Université de Montréal.

### **IV. Les documents internes à l'organisme d'accueil :**

- Bilan ressources humaines.
- Liste des centres de production des télécommunications de la direction régionale d'Alger.
- Organigramme de l'entreprise Algérie Telecom.
- Organigramme de la direction opérationnelle des télécommunications.
- Organigramme du centre de production des télécommunications.

### **V. La Sitographie :**

- Dudezert A., Sellin C. (2008), « *Les cartographies de connaissances pour le transfert de connaissances : étude de cas au sein du Groupe Total* », Colloque académique de l'Association Information et Management, Paris, disponible à l'adresse suivante : <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00542844>, article consulté le 05/07/2013 à 14 :00
- Grant Kenneth A. (2007), « *Tacit Knowledge Revisited – We Can Still Learn from Polanyi* », The Electronic Journal of Knowledge Management, vol. 5, issue 2, disponible à l'adresse suivante : [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com) , article consulté le 29/06/2013 à 09:00

- Pesqueux Y. (2009), « *L'économie du savoir : transfert de connaissances et de compétences* », Transfert de connaissances, Fès, Maroc, disponible à l'adresse suivante : [www.cnam.fr/lipsor](http://www.cnam.fr/lipsor) , article consulté le 10/07/2013 à 10 :15.
- Prax J., «*Le management des connaissances : des concepts aux expériences, des expériences à la méthode* », *Communication et organisation* , mis en ligne le 26 mars 2012, disponible à l'adresse suivante : <http://communicationorganisation.revues.org/2024> , article consulté le 17/07/2013 à 09 :30.
- Prévot F. (2007), «*Le transfert de connaissances : revue de littérature* », disponible à l'adresse suivante : [http://www.aims2007.uqam.ca/actesdelaconference/Communications/prevotf177/at\\_download/article.pdf](http://www.aims2007.uqam.ca/actesdelaconference/Communications/prevotf177/at_download/article.pdf) , article consulté le 12/07/2013 à 13 :00.
- Synthèse du séminaire de prospective. (2011), « *Transfert de compétences : enjeux et conditions de réussite*» disponible à l'adresse suivante [www.chaires-iae-grenoble.fr](http://www.chaires-iae-grenoble.fr) consulté le 21/05 /2013 à 09 :45.
- Atelier « *Knowledge Management : Stratégie, Méthodologies, Technologies*», disponible à l'adresse suivante : [http://www.veille.ma/IMG/pdf/Etude-Paribas-knowledge\\_management.pdf](http://www.veille.ma/IMG/pdf/Etude-Paribas-knowledge_management.pdf), consulté le 29/06/2013 à 10 :00
- Recherches qualitatives, « *Revue électronique de méthodologie* », disponible à l'adresse suivante : <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html> , consulté le 07/07/2013 à 13:30.
- <http://www.total.com>, consulté le 21/07/2013 à 16 :00.
- <http://www.sonatrach.com>, consulté le 24/07/2013 à 11 :00.
- [www.fcoch.org](http://www.fcoch.org) consulté le 30/7/2013 à 21 :00
- nsulté le 04/05/2013 à 16 :09.

# **ANNEXES**

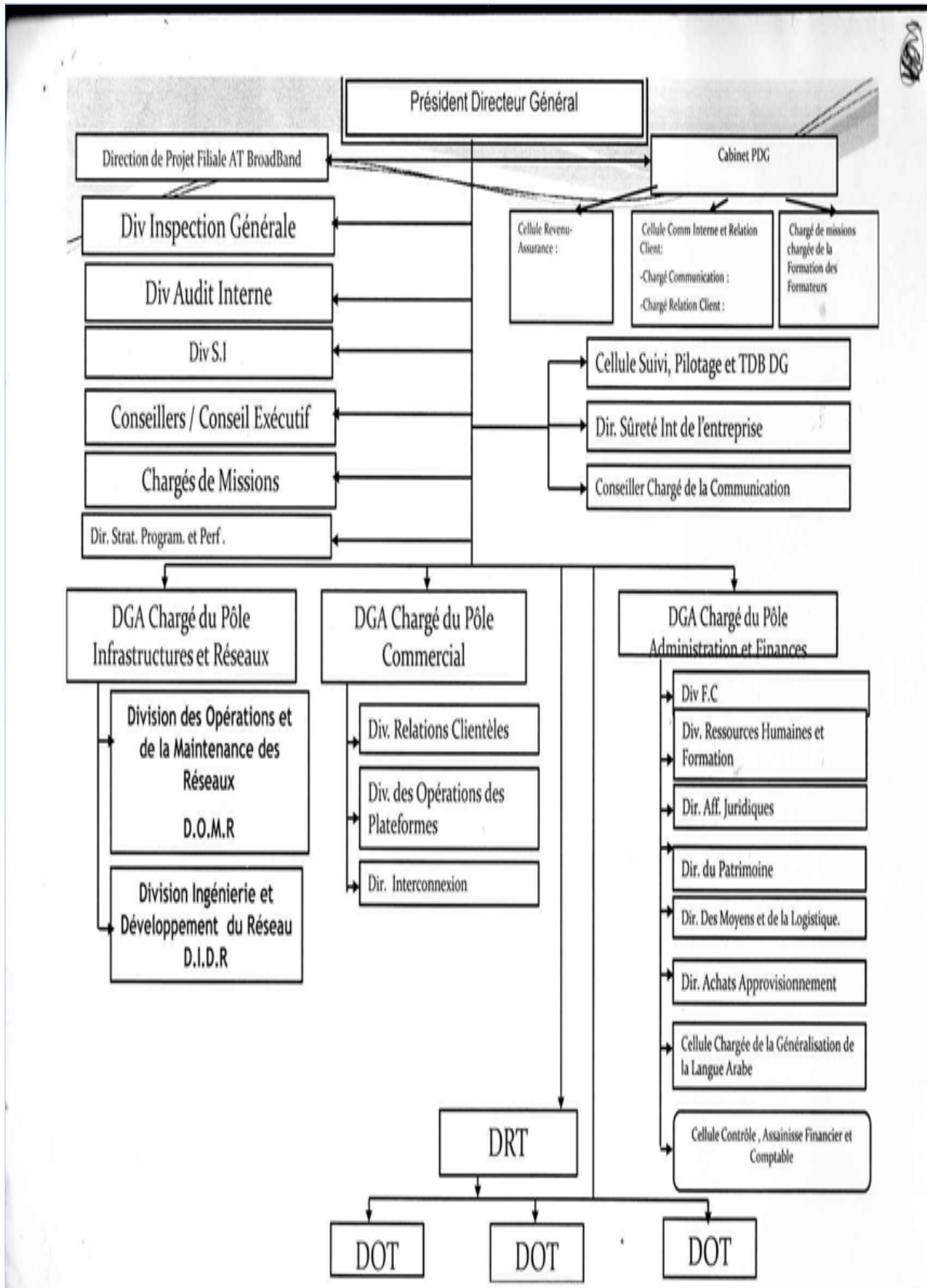
## LISTE DES ANNEXES :

N°	Annexe
1	Synthèse du guide d'entretien
2	Organigramme de l'entreprise Algérie Telecom
3	Organigramme de la direction opérationnelle des télécommunications
4	Liste des CPT d'Alger

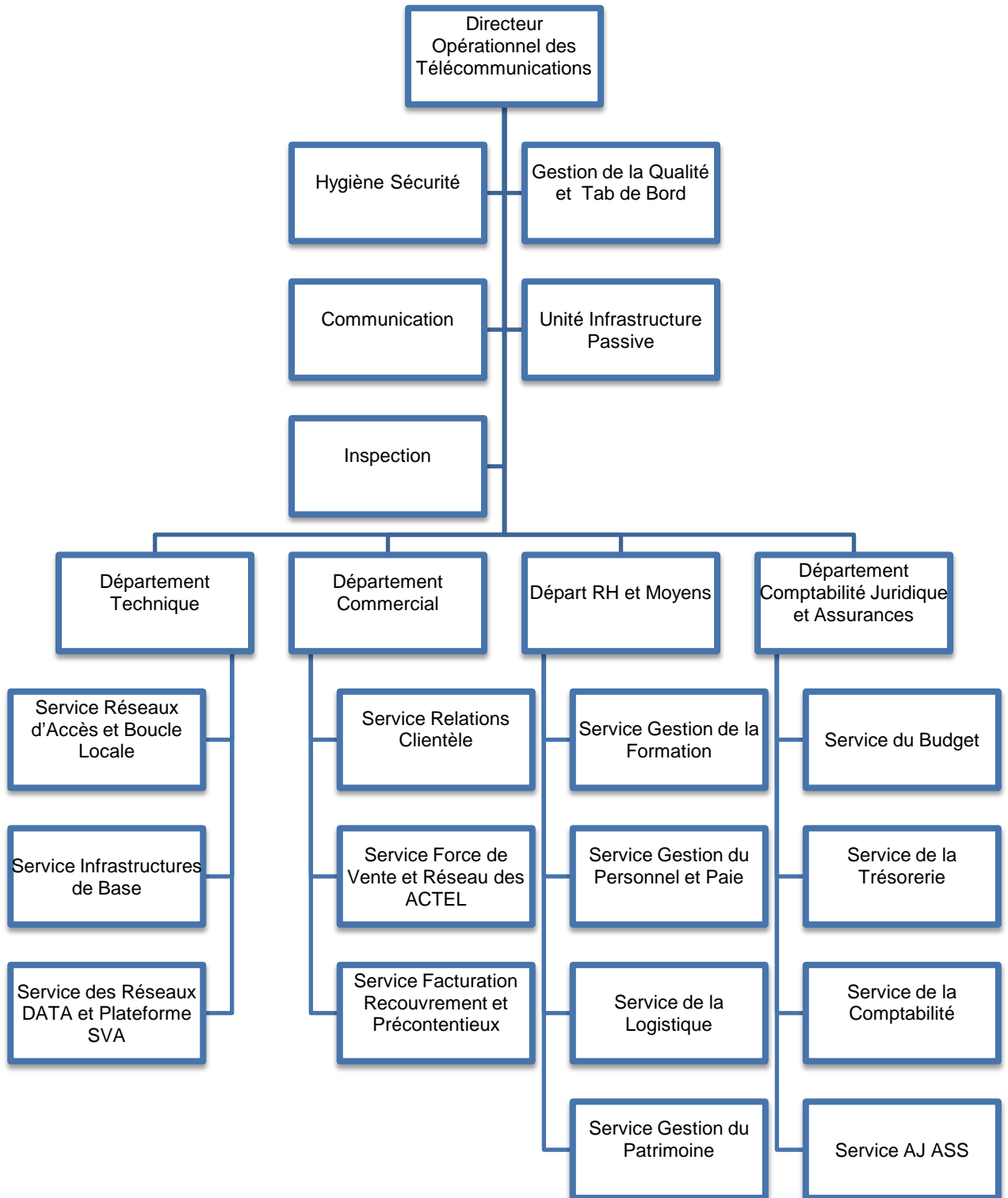
## Annexe n°1 : Synthèse du guide d'entretien

Thèmes	Sous thèmes
Contexte de l'entreprise	La réorganisation de l'entreprise
	Les métiers de l'entreprise
	Les indicateurs ressources humaines
	La gestion des connaissances
Le transfert des connaissances	Les circonstances de mise en place du coaching
	Les connaissances à transférer
	Le processus de transfert
L'impact du coaching (Les résultats du transfert des connaissances)	Apport pour l'entreprise
	Impact sur l'activité des CPT
	Impact sur les nouveaux techniciens

## Annexe n° 2 : Organigramme de l'entreprise Algérie Telecom



### Annexe n°3 : Organigramme de la direction opérationnelle des télécommunications



#### Annexe n°4 : Liste des CPT d'Alger

CPT BAB EL OUED	DOT ALGER OUEST
CPT AIN BENIAN	DOT ALGER OUEST
CPT AISSAT IDIR	DOT ALGER
CPT BABA HASSENE	DOT ALGER OUEST
CPT BADJARAH	DOT ALGER EST
CPT BARAKI	DOT ALGER EST
CPT BEN AKNOUN	DOT ALGER OUEST
CPT BEN MHIDI	DOT ALGER
CPT BIR MOURAD RAIS	DOT ALGER
CPT BIRTOUTA	DOT ALGER
CPT BORDJ EL BAHRI	DOT ALGER EST
CPT BORDJ EL KIFFAN	DOT ALGER EST
CPT CHERAGA	DOT ALGER OUEST
CPT EL BIAR	DOT ALGER OUEST
CPT EL MOHAMMADIA	DOT ALGER EST
CPT HUSSEIN DEY	DOT ALGER EST
CPT HYDRA	DOT ALGER
CPT KOUBA	DOT ALGER EST
CPT OUED SMAR	DOT ALGER EST
CPT ROUIBA	DOT ALGER EST
CPT ZERALDA	DOT ALGER OUEST