

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

ÉCOLE NATIONAL SESUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM

Pôle Universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en « Management Des Organisations »

Le transfert intra-organisationnel de connaissances

KNOWLEDGE MANAGEMENT

CAS: la direction générale de NAFTAL

Élaboré par:

AMARA Chaimaa

Encadré par:

Pr.M. AMOKRANE

Année universitaire : 2022/2023

RÉSUMÉ

L'économie de notre époque est une économie de connaissance dans laquelle la connaissance est un élément fondamental et crucial pour la compétitivité et la survie des entreprises, par conséquent nous cherchons, dans notre présente recherche, à comprendre la gestion et le transfert des connaissances au sein de l'organisation. Pour ce faire, nous avons opté pour une méthode de recherche qualitative au travers des entretiens semi-directifs réalisés auprès de quatre responsables et un cadre d'études de la direction générale de NAFTAL D'ALGER. Les résultats indiquent que la gestion et le transfert de connaissances se font d'une manière informelle et non organisée.

En outre, l'environnement organisationnel ne soutient pas le transfert des connaissances entre les ressources humaines.

Mots clés, Connaissance, gestion des connaissances, transfert des connaissances.

ABSTRACT

The economy of current era is the knowledge economy, in which knowledge is a vital and crucial factor for the competitiveness and survivability of businesses; therefore, we seek to comprehend the management and transfer of knowledge within the company. To achieve this, we opt for a qualitative research approach by conducting semi-directive interviews with four managers and an executive of the General Directorate NAFTAL of ALGIERS. The findings indicate that knowledge management and transfer are performed informally and unorganized way Moreover, the organizational environment does not promote the transfer of knowledge amongst human resources.

Keywords: Knowledge, knowledge Management, knowledge transfer.

الملخص

إن اقتصاد عصرنا هو اقتصاد المعرفة حيث تعتبر المعرفة عنصرًا أساسيًا وحاسمًا لتنافسية الشركات وبقائها، لذلك نسعى لفهم إدارة ونقل المعرفة داخل المنظمة. ومن أجل ذلك، اخترنا طريقة البحث النوعي من خلال مقابلات شبه موجهة أجريناها مع أربعة مديرين وإطار دراسات يعملون في الإدارة العامة لـ نفطال بالجزائر، تشير النتائج إلى أن إدارة المعرفة ونقلها تتم بطريقة غير رسمية وغير منظمة. بالإضافة إلى ذلك، لا تدعم البيئة التنظيمية نقل المعرفة بين الموارد البشري

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، نقل المعرفة

REMERCIEMENTS

Je remercie, tout d'abord, ALLAH le tout puissant de m'avoir donné la santé, la patience et la volonté de terminer ce mémoire.

En premier lieu, je tiens à adresser mes profonds remerciements à mon encadrant Professeur **AMOKRANE Mustapha** pour ses précieux conseils et orientations, son encouragement et sa disponibilité durant ce travail de recherche.

Je tiens également à remercier l'ensemble du personnel de la direction générale de NAFTAL, en particulier mon tuteur **Noureddine KHELFI** pour son accueil et aide et ses conseils durant toute la période de mon stage.

J'exprime ici ma profonde gratitude à mon père **Mohamed** pour son aide continue, son inlassable contribution et encouragement.

Aussi, j'exprime ma reconnaissance à ma mère **Zineb** pour son soutien sans faille et son aide précieuse.

Je remercie très spécialement mon amie **Nassima HACHANI** qui m'a soutenue et accompagnée tout au long de cette période stressante et prenante.

Et enfin, je remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Table des matières

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	III
Table des matières	IV
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VIII
INTRODUCTION	I
1.1 Objectifs de la recherche :.....	3
1.2 Problématique :.....	3
1.3 Intérêt de la recherche :.....	3
1.4 Méthodologie de recherche :.....	4
1.5 L'annonce du plan :	4
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE & CADRE CONCEPTUEL	5
Section1 : Revue de littérature	6
1 Le management des connaissances	6
2 Le transfert des connaissances	7
3 La culture organisationnelle	10
Section 2 : Cadre conceptuel	11
1 Notions et généralités sur la connaissance	11
1.1 Définition	11
1.2 Les caractéristiques de la connaissance	12
1.3 Les types de connaissances	13
2 Le management des connaissances	15
2.1 Définition	15
2.2 Le cycle de vie de la gestion des connaissances.....	16
2.3 Les perspectives de la gestion des connaissances.....	17
2.4 Les objectifs de la gestion des connaissances	19
3 Le transfert des connaissances	19
3.1 Définition	19
3.2 Les départs et leurs impacts sur l'entreprise	20
3.2.1 Les différents types de départs :	20
3.2.2 L'impact des départs sur l'entreprise	20
3.3 Le processus de transfert de connaissances.....	21
3.4 Mécanismes de transfert de connaissances	23
3.4.1 Canaux de transfert	23
3.4.2 Dispositifs de transfert de connaissances	24
3.5 Les outils de transfert des connaissances	25

3.6	La culture organisationnelle.....	27
3.7	Les facteurs affectant le transfert de connaissances	28
3.8	Les principaux obstacles au transfert interne de connaissances	30
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE		32
Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil-NAFTAL		33
1	Historique.....	33
2	Les Missions de NAFTAL :	34
3	L'organisation structurelle de NAFTAL	34
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche		38
1	Méthodologie de la recherche	38
2	Instruments de collecte des données.....	39
2.1	La consultation documentaire	39
2.2	L'observation	40
2.3	Les entretiens	40
3	L'analyse des données.....	43
3.1	Retranscription des interviews	43
3.2	Codage des informations.....	43
3.3	Traitement des résultats	44
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION		46
Section 1 : Analyse sémantique des résultats.....		47
Section 2 : Discussion		54
CONCLUSION		56
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		59
ANNEXES.....		66

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Type de connaissances	14
Tableau 2 : Les perspectives de la gestion des connaissances	18
Tableau 3: La grille des critères de criticisme	21
Tableau 4: Le profil des interviewés.....	42
Tableau 5: Grille d'analyse des données qualitatives.....	44
Tableau 6: Traitement des données qualitatives	44

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Pyramide de la connaissance	11
Figure 2: Les quatre processus de la gestion des connaissances	16
Figure 3: Organigramme NAFTAL.....	36
Figure 4: Organigramme de la direction ressource humaine	37
Figure 5: Outils de collecte des données.....	39
Figure 6: Type d'entretien.....	41
Figure 7: Etapes de l'Analyse des données qualitatives	43

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

- **CST** : Centre de Soutien Technique
- **GC** : Gestion de connaissances
- **GSC** : Gestion stratégique des connaissances
- **KM** : Knowledge management
- **TC** : Transfert de connaissances

INTRODUCTION

Le contexte économique actuel de mondialisation, le développement rapide de la science et de la technologie et les changements organisationnels rapides ont conduit à l'émergence d'une économie basée sur la connaissance " L'économie de la connaissance " dans laquelle une nouvelle forme d'organisation et de travail régit le monde des affaires (HADAD, 2017). Où l'importance est accordée à la gestion efficace et au développement rapide des connaissances professionnelles et des compétences des ressources humaines de l'entreprise (Omotayo, Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature, 2015).

Face à ces changements dans l'environnement économique caractérisé par l'existence d'entreprises à forte croissance et à forte intensité de connaissances, une concurrence mondiale féroce s'est mise en place (Sangeeta Shah Bharadwaj S. C., 2015), en la présence d'un consommateur plus sophistiqué. Cette période se caractérise, aussi, par la survenance de crises financières et sociales successives (Richard Baskerville, 2006). Pour faire face à cette situation, les entreprises doivent consolider et concilier leurs actifs de connaissances pour créer une valeur durable, gérer les complexités et rester compétitives (Sangeeta Shah Bharadwaj S. C., 2015).

Aujourd'hui, la connaissance est devenue une ressource stratégique et vitale (Jelenic, 2011), et une clé de survie (Richardson B. M., 2002). En se rendant compte plus que jamais de la valeur majeure des ressources intellectuelles, les entreprises ont commencé à les gérer rationnellement et à les améliorer, d'où l'importance de la gestion des connaissances en tant que concept de connaissances organisationnelles visant à appliquer efficacement les connaissances (Jelenic, 2011).

L'économie du XXI^e siècle exige une gestion efficace des connaissances dans les organisations, pour leur permettre de rester compétitives (Salman Bashir Memon J. A., 2020).

Le management des connaissances est la gestion systématique et explicite des activités, pratiques, des programmes et politiques liés aux connaissances au sein de l'entreprise (David Mason, 2003), elle implique également le développement d'un ensemble de capacités organisationnelles qui permettraient à l'entreprise de créer, transférer, intégrer les connaissances en mettant l'accent sur le flux de connaissances et la création de valeur à partir de ces ressources immatérielles au sein de l'organisation (Pérez-Salazar, 2017).

Le transfert des connaissances peut être compris comme le processus où la gestion des connaissances se produit entre les individus et les groupes au sein des organisations (Samantha R. Murra, 2007). Il implique un processus d'échange et de diffusion de connaissances entre les ressources humaines de l'organisation qui leur permet d'apprendre les uns des autres et de fournir les connaissances nécessaires qui orientent leurs activités en matière de résolution de problèmes et développement de nouvelles idées qui leur permet d'être plus productives. (Nataša Pivec, 2021).

1.1 Objectifs de la recherche :

L'objectif ultime de notre recherche est de comprendre la gestion et le transfert des connaissances dans l'entreprise.

Nos objectifs spécifiques, au travers de ce travail, sont comme suit :

- Définir le système de gestion des connaissances au sein de l'entreprise ;
- Analyser les mécanismes et les outils de transfert de connaissances ;
- Déterminer les aspects qui influencent le transfert des connaissances ;
- Examiner l'environnement organisationnel établi par l'entreprise pour promouvoir et soutenir le transfert des connaissances de manière efficace.

1.2 Problématique :

Dans ce contexte, notre étude tentera de répondre à la problématique suivante :

Comment gérer et transférer les connaissances de manière efficace entre les ressources humaines de l'entreprise ?

1.3 Intérêt de la recherche :

La connaissance est devenue une source puissante de performance organisationnelle et un facteur critique de succès, qui impose aux entreprises la nécessité d'appliquer et de trouver les meilleurs processus et procédures de gestion et de transfert de connaissances. La bonne compréhension de son fonctionnement revête une importance considérable pour l'entreprise et lui permet d'assurer sa continuité et compétitivité face aux changements environnementaux.

Notre étude a contribué à la littérature scientifique comme le montrent les points suivants :

- Collecter des données par le biais d'une recherche qualitative sur la manière dont l'entreprise NAFTAL gère ses ressources en connaissances ;

- Fournir une étude sur Le transfert intra-organisationnel de connaissances dans une entreprise algérienne, car la plupart des études relatives au transfert de connaissances sont étrangères ;
- Encourager la recherche scientifique dans le domaine de la gestion des connaissances au sein des entreprises algériennes.

1.4 Méthodologie de recherche :

Afin de réaliser notre travail, nous avons utilisé une approche qualitative, qui est adéquate avec notre sujet de recherche. Cette approche nous a permis de comprendre le phénomène étudié et de prendre en considération le comportement humain, qui est considéré comme le principal déterminant de réussite de la démarche de transfert de connaissances au sein de l'organisation.

Pour mener à bon terme notre travail sur le terrain, nous avons choisi comme outils de collectes de données la documentation, l'observation sur le terrain et les entretiens semi-directifs qu'on a organisé avec les responsables concernés par notre recherche au sein de la direction générale de l'entreprise NAFTAL.

1.5 L'annonce du plan :

Enfin, notre mémoire est structuré en trois grands chapitres :

Le premier chapitre est consacré à littérature et cadre conceptuel. Au sein de ce chapitre, nous avons introduit les principaux travaux scientifiques traitant de la gestion et transfert des connaissances. Aussi, nous avons présenté l'ensemble des concepts et définitions clés relatives à notre thème.

Dans le deuxième chapitre, nous avons procédé à la présentation de l'organisme d'accueil, à savoir l'entreprise NAFTAL. Ensuite, nous nous sommes passés à l'explication de l'approche méthodologique et instruments de collecte de données adoptés.

Le troisième chapitre présente les résultats obtenus de notre étude, puis la discussion de ces résultats. Ce dernier est suivi d'une conclusion générale.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTÉRATURE & CADRE
CONCEPTUEL**

Section1 : Revue de littérature

1 Le management des connaissances

La gestion des connaissances, en tant que discipline, a été discutée au cours des dernières décennies, et reconnue comme un fondement de l'économie en raison de l'importance de son apport pour l'organisation à tous les secteurs, qu'il s'agisse de l'éducation, de la banque production/fabrication, et même le secteur public. La gestion de connaissances est considérée comme un cadre pour concevoir la stratégie, les structures et les processus de l'organisation afin qu'elle puisse utiliser ce qu'elle sait pour apprendre et créer de la valeur économique et sociale pour ses clients et la société, ce qui a incité de nombreuses organisations à modifier leurs stratégies organisationnelles en vue d'y intégrer les concepts liés à la connaissance et la gestion efficace des connaissances organisationnelles (Omotayo, Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature, 2015).

(Marques, 2015) mènent une étude qualitative sur un échantillon de trois entreprises de chaussures portugaises qui sont reconnues comme innovantes et ont enregistré d'excellentes performances au cours des trois dernières années. L'étude porte sur l'effet de la gestion des connaissances stratégiques sur l'innovation et la performance dans les industries. Les auteurs concluent que la gestion stratégique des connaissances (GSC), contribue à l'amélioration de l'innovation qui pourrait conduire à une meilleure performance de ces entreprises.

(Bader Yousef Obeidat and Mai Maher Al-Suradi, 2016) analysent l'impact des processus de gestion des connaissances sur l'innovation, à l'aide d'une approche quantitative, au sein de 500 cabinets de conseil (gestion, ingénierie, juridique, technologie, comptabilité, formation, RH, coaching, RH et finance) en Jordanie, sachant que l'application des connaissances et de l'expérience des consultants est au cœur de leur travail. L'analyse montre que la gestion des connaissances facilite la coopération entre les consultants et les secteurs, à leur tour, augmentent l'innovation. Ce qui affirme l'existence d'un impact significatif et positif des processus de gestion des connaissances sur l'innovation dans les cabinets de conseil jordaniens.

En réalisant une étude empirique dans 119 PME italiennes de l'industrie de la céramique, (Dezi, 2019), traitent le rôle de la gestion des connaissances et l'intégration des

connaissances externes sur l'ambidextrie¹ dans les PME italiennes. Les résultats montrent que l'utilisation des connaissances externes peut améliorer les activités d'exploration et d'exploitation par le biais de l'application de la gestion des connaissances qui influence positivement l'ambidextrie et cela donne un avantage concurrentiel durable et stratégique à court et à long terme aux entreprises des carreaux de céramique en Italie. Ils ajoutent que les organisations qui n'ont pas une orientation knowledge management (KM) efficace pourraient sous-utiliser leurs connaissances essentielles, ce qui réduit les résultats de l'ambidextrie de ces entreprises. Il est donc nécessaire d'accorder une attention particulière à la manière dont les connaissances sont gérées en interne de l'entreprise.

(Salman Bashir Memon W. H., 2017) examinent l'opérationnalisation de la gestion des connaissances dans cinq banques privatisées et trois banques privées pakistanaises à forte intensité de connaissances, tout en adoptant une approche quantitative. Les résultats montrent que la mise en œuvre de systèmes de gestion des connaissances a permis aux employés de répondre aux besoins en connaissances, ce qui a accru leur confiance et leur capacité dans l'exécution de leurs tâches. Cela les a aidé à répondre aux besoins de leurs clients. Les résultats ont également indiqué la possibilité d'utiliser le système de gestion des connaissances comme outil d'aide à la décision.

2 Le transfert des connaissances

(Jihong Chen, 2013) examinent comment les connaissances organisationnelles ont été transférées du Centre de Soutien Technique (CST) basé aux États-Unis au même centre (CST), délocalisé en Chine. Pour ce faire, ils ont fait appel à l'analyse qualitative. Les auteurs montrent que les ingénieurs de support technique américains et les ingénieurs de support technique chinois passent du temps ensemble dans le même environnement de travail pour interagir et communiquer, cette interaction dynamique et communication informelle permettent aux ingénieurs de soutien technique chinois d'obtenir des informations et des connaissances sur la façon de résoudre les problèmes techniques des clients au travers des expériences partagées, ils apprennent également des comportements et des manières de résoudre les problèmes en observant et en imitant les méthodes et les astuces des mentors, puis en les appliquant et en les pratiquant dans leur travail quotidien jusqu'à ce qu'ils puissent les assimiler. Parce que les nouvelles connaissances font partie de

¹ L'ambidextrie est la capacité d'une personne d'être aussi habile avec les deux bras. L'individu qualifié de d'ambidextre n'est ni droitier ni gaucher. L'ambidextrie d'une entreprise correspond à la capacité de l'entreprise de gérer simultanément des aspects organisationnels paradoxaux.

l'ensemble des outils et des ressources nécessaires à l'accomplissement de leur travail, les Ingénieurs de soutien technique chinois s'engagent dans le dialogue, la réflexion du groupe et le partage de modèles mentaux, ce qui conduit à la création de connaissances conceptuelles et donc à la construction de connaissances collectives. Ces connaissances n'étaient pas seulement partagées dans leur groupe, mais aussi avec d'autres groupes. Cela se fait par le biais du travail des chefs de groupe et des chefs techniques qui prenaient en charge la mission d'explication, partage et clarification des connaissances acquises au sein de leur propre groupe. Ce partage mutuel entre les responsables a permis le transfert et la construction de connaissances.

Une étude qualitative a été menée afin de comprendre le transfert de connaissances entre les ingénieurs logiciels seniors et novices dans une organisation de développement de logiciels brésilienne, les résultats montrent qu'il n'existe pas de processus formel de transfert de connaissances au sein de l'organisation, et aussi le principal moyen d'analyser la façon dont le transfert de connaissances se produit est de vérifier ce processus parmi les développeurs expérimentés et novices. Les auteurs constatent que le transfert de connaissances aux ingénieurs novices se fait de plusieurs manières, comme la formation, où les praticiens novices doivent participer à diverses formations dispensées par les ingénieurs seniors, relatives au processus d'intégration dans l'organisation, car cela leur permet d'avoir accès à des connaissances importantes pour résoudre certains problèmes tels que le manque de compétence technique et non-technique. Les deux parties soulignent l'importance de la formation dans la mesure où elle donne un aperçu des technologies utilisées et du processus opérationnel de l'entreprise, En raison de l'inexpérience des ingénieurs novices, les membres de l'équipe d'experts créent et envoient par e-mail des descriptions détaillées sur les missions des novices qu'ils doivent suivre pour les mener à bien, l'observation est aussi un autre moyen d'acquérir des connaissances tacites pour les ingénieurs novices, en observant les ingénieurs seniors lorsqu'ils accomplissent leurs tâches. En ce qui concerne l'évaluation des connaissances acquises par les ingénieurs logiciels novices, les membres seniors font appels à des méthodes informelles en observant la qualité des versions (Cleudson de Souza D. V., 2014).

(Claudine Soosay, 2008) expliquent comment le transfert de connaissances peut être géré plus efficacement. Tout en s'appuyant sur une étude réalisée dans une société d'ingénierie SPV située en Australie, les résultats montrent que les cadres supérieurs rencontrent régulièrement les employés et participent à des sessions de brainstorming, de

feedback et de partage des connaissances. La plupart des connaissances au sein de l'organisation sont capturées et stockées efficacement grâce à la documentation et aux technologies de soutien, afin que tous les employés à différents niveaux de l'organisation puissent y accéder via le logiciel de base de données. Les auteurs affirment que grâce aux nouvelles connaissances transférées, l'efficacité de la production a augmenté et la qualité de la productivité s'est améliorée, ce qui a créé un avantage concurrentiel et permet le développement d'une meilleure stratégie commerciale pour la société SPV.

L'étude d' (Javier Benito-Bilbao, 2015) porte sur le transfert de connaissances et la compétitivité des entreprises. Les auteurs ont travaillé sur 9 institutions ayant une grande expérience empirique et pratique significative dans le transfert de connaissances au Pays basque, tout en adoptant une approche qualitative. Les résultats ont montré que les activités de TC ont un impact positif en terme d'augmentation des capacités, des compétences et des aptitudes des acteurs individuels et collectifs impliqués, et d'augmentation de la performance des entreprises grâce à l'amélioration de l'efficacité et à la réduction des coûts ce qui confirme la relation étroite entre l'impact efficace du transfert de connaissances et le succès de l'innovation et la compétitivité des organisations.

L'article de (Latilla, 2019) présente une étude qualitative dans le but de comprendre le transfert de connaissances dans 5 organisations italiennes d'art et d'artisanat. Les résultats de l'étude indiquent que certaines organisations codifient les connaissances des artisans en filmant leur travail et en obtenant des dessins et des illustrations des étapes les plus précises de leurs activités, puis allouent un espace spécial dans l'entreprise pour devenir un référentiel de connaissances afin que différents employés puissent accéder au référentiel de connaissances qui appartient à l'organisation lorsqu'ils ont besoin de connaissances dans le cadre de leur travail. En revanche, d'autres organisations ne se soucient pas spécifiquement du rôle des artisans en tant que dépositaires de connaissances à transférer, elles laissent simplement les artisans gérer les activités de transfert de connaissances sans avoir un engagement managérial pour guider ce processus. Pour d'autres organisations, d'autre part, une organisation dans le processus de transfert s'appuie souvent sur la connaissance des anciens artisans qui, même s'ils ont déjà pris leur retraite, continuent à jouer le rôle de mentor.

Le transfert de connaissances est crucial pour permettre à la prochaine génération d'artisans de conserver les connaissances nécessaires à la survie des entreprises artisanales pour leur rentabilité à long terme.

3 La culture organisationnelle

La culture organisationnelle est un ensemble de croyances et de valeurs qui déterminent la façon dont les entreprises perçoivent et interagissent avec leur environnement, les normes qui caractérisent la façon dont le travail est effectué dans une organisation ou unité de travail (Anahita Ahmadi, 2013). Et les règles partagées qui régissent les aspects cognitifs et affectifs de l'appartenance à une organisation (Ali Intezari, 2017).

L'article de (Salman Bashir Memon J. A., 2020) présente une étude qualitative dans le but de montrer le rôle que joue la culture organisationnelle dans la création, le partage et le transfert des connaissances au sein de cinq banques pakistanaises. Les résultats indiquent qu'une culture organisationnelle solide et un environnement favorable sont importants pour le transfert des connaissances. Outre le rôle décisif des dirigeants pour promouvoir et faciliter l'échange et le transfert des connaissances en créant une culture dans laquelle, les employés sont encouragés à partager leurs connaissances à tous les niveaux pour surmonter tout déficit de confiance ou obstacles susceptible d'empêcher un partage efficace des connaissances.

Les résultats de l'étude quantitative menée par (Anahita Ahmadi, 2013) affirment que le style de leadership et l'engagement des employés sont des facteurs qui ont une influence significative sur l'amélioration du transfert de connaissances. La culture organisationnelle qui implique des normes de coopération et d'entraide rend le transfert de connaissances plus probable que les cultures hiérarchiques (Uwe Wilkesmann, 2011).

(Rhodes, 2008) soulignent, par leurs recherches menées sur les facteurs organisationnels influençant le transfert de connaissances dans les entreprises de haute technologie, l'importance de la confiance pour promouvoir le transfert de connaissances, qui peut être renforcée par des canaux de communication ouverts.

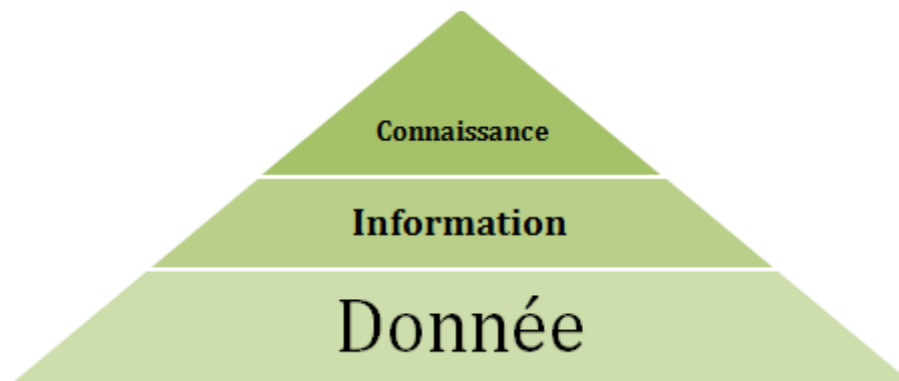
Section 2 : Cadre conceptuel

1 Notions et généralités sur la connaissance

Les chercheurs semblent s'accorder sur le fait que "les données, les informations et les connaissances ne sont pas des concepts interchangeable", bien qu'ils soient liés (Chini, 2004). Le développement des connaissances s'effectue selon le continuum suivant : données → information → connaissances (Chouikha, 2016).

Nous commençons donc par comprendre ce que sont les données, les informations et les connaissances avant de parler de gestion des connaissances (Jawadekar W. S., Knowledge management, 2011).

Figure 1: Pyramide de la connaissance



Source : (PRAX, 2012)

1.1 Définition

- **Données**

Selon (Jones, Introduction to KnowledgeManagement: KM in Business, 2003) la nature des données est brute et sans contexte. Elles peuvent exister sous n'importe quelle forme quantitatives ou qualitatives (chiffres bruts, images, mots... etc.) (Jawadekar W. S., Knowledge management, 2011).

Les données peuvent être définies comme un ensemble de faits objectifs. Elles sont structurées sans information sur la manière de les utiliser dans un contexte donné (Chini, 2004).

Les données sont constituées de signes et sont la matière première à traiter, mais elles ne donnent aucune indication sur la manière de le faire et sont donc d'une utilité limitée (Chini, 2004).

- **Informations**

Pour (Cronin, 2017), l'information est un ensemble de données spécifiques et organisées dans un but précis, présentées dans un contexte qui leur donne un sens et une pertinence et qui peut conduire à une meilleure compréhension.

L'information est tout événement, tout fait, tout jugement porté à la connaissance d'un public particulier, de taille variable, sous forme d'images, de textes, de discours ou de sons. Tel qu'il peut être interprété et utilisé par le récepteur. En effet, pour qu'il y ait information, il faut que le signal soit perçu et compris. Un signal peut aussi générer des connaissances ou permettre de progresser dans la résolution d'un problème (Chouikha, 2016).

- **Connaissances**

La connaissance est plus large que l'information et les données et nécessite une compréhension de l'information, elle est le résultat de la compréhension et de la perspicacité acquises grâce à l'expérience acquise en faisant quelque chose de manière répétée, en résolvant un certain nombre de problèmes similaires, etc., où l'expérience est transformée en règle de base, en lignes directrices, en procédures et en modèles pour faire face à de nouvelles situations, certains auteurs appellent la connaissance "information exploitable" (Jawadekar W. S., Knowledge management, 2011).

La connaissance est basée sur des données et des informations, mais contrairement à ces dernières, elle est toujours liée aux personnes, car elle est créée par des individus et partagée de personne à personne, ce qui signifie une combinaison d'expérience et d'effort (Carolina Machado, 2014).

La connaissance est une manière plus subjective de savoir et est généralement basée sur des valeurs, des perceptions et des expériences individuelles (Dalkir, 2005).

La connaissance peut être considérée comme l'ensemble des capacités utilisées par les individus pour résoudre des problèmes, elle comprend des perceptions théoriques ainsi que des règles et des directives pragmatiques et quotidiennes et constitue un ensemble organisé d'énoncés de faits ou d'idées, présentant un jugement raisonné ou un résultat expérimental (Jawadekar W. S., Knowledge management, 2011).

1.2 Les caractéristiques de la connaissance

La connaissance a de nombreuses caractéristiques distinctives, dont les plus importantes sont les suivantes (Jawadekar W. S., Knowledge management, 2011) :

- La connaissance implique l'interaction humaine, l'expression et la communication avec la réalité ;
- La connaissance est un concept dynamique. Elle change de caractère et de contenu avec le temps ;
- La connaissance est construite à partir de la perception, des compétences, de la formation, du bon sens et de l'expérience acquise dans travail, l'interaction, l'observation et l'analyse des données et des informations ;
- La connaissance est personnelle, et donc elle peut être objective ou subjective (نويري، 2011).
- La connaissance est enracinée dans les individus : toutes les connaissances ne sont pas claires et visibles, car beaucoup de connaissances sont conservées dans la tête des individus de manière implicite et invisible, comme les expériences d'individus tels que les comptables, les ingénieurs, etc. (نويري، 2011).
- La connaissance a une valeur économique. Par conséquent, elle est utilisée pour créer un avantage concurrentiel (Jawadkar W. S., Knowledge management, 2011).

1.3 Les types de connaissances

Les connaissances sont classées en plusieurs types, en fonction de leur nature différente, ce qui nécessite des procédures, des outils et des activités différents pour les traiter et les gérer. La classification des connaissances est donc une question importante pour aider les organisations à gérer avec succès ses ressources de connaissances disponibles (Cronin, 2017).

Ces types sont présentés dans le tableau suivant:

Tableau 1: Type de connaissances

Types de connaissances			
	Connaissance explicite	Connaissance tacite	Connaissance intégrée
Description	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance formelle ou factuelle ; • Connaissance pouvant être facilement accessible et exprimées ; • Peut généralement être acquise par des études formelles ou l'éducation ; • S'exprime souvent de manière logique et se fonde sur des faits et des méthodes éprouvées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un "savoir-faire" qui est intuitif et souvent basé sur une expérience personnelle ; • Difficile à transférer à une autre personne par le biais de l'écriture ou de la verbalisation ; • Habituellement acquise par expérience directe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informations contextuelles sur une organisation y compris ses processus, routines, sa culture, son histoire, et sa structure organisationnelle.
Localisation	<ul style="list-style-type: none"> • On la trouve dans les documents et fichiers de l'entreprise tels que les bases de données, le matériel pédagogique, manuels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se trouve dans l'esprit des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se trouve dans les documents historiques, les énoncés de mission et de vision de l'organisation, ainsi que les normes et les comportements de la main-d'œuvre collective.
Défis associés	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir l'accessibilité et l'accès à information pour tous les employés ; • Gérer la quantité de procédures. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficile à enregistrer et à transférer, ce qui doit être fait pour aider à préparer la prochaine génération de travailleurs. • Il peut être difficile pour les employés de s'exprimer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les récits historiques qui ont façonné l'organisation peuvent ne pas être enregistrés ; • Les travailleurs de longue date peuvent détenir la plupart de ces connaissances sans se rendre compte de ce qu'il est important de partager ; • Les normes existent mais sont rarement documentées.

Source: (Cronin, 2017).

2 Le management des connaissances

La gestion des connaissances est une approche interdisciplinaire qui traite de tous les aspects des processus et pratiques liés à la connaissance, ces activités sont au cœur du concept de gestion des connaissances et de la création d'infrastructures d'information et de connaissance (al-hawamdeh, 2003).

2.1 Définition

La littérature, qu'elle soit académique ou professionnelle, définit la gestion des connaissances comme un processus visant à gérer les différentes phases du cycle de vie des connaissances.

Elle implique un ensemble de dispositifs (organisationnels, incitatifs, procéduraux et technologiques) destinés à faciliter l'acquisition, la conservation et l'échange de connaissances entre les individus et les groupes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. (Chouikha, 2016).

La gestion des connaissances peut être définie comme le fait de faire ce qui est nécessaire pour tirer la meilleure partie des ressources de connaissances. Cette définition peut s'appliquer aussi bien au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. Selon leur niveau, les ressources de connaissances peuvent être des ressources pertinentes pour les éléments suivants les décisions à savoir ; les objectifs, les stratégies, l'individu ou l'organisation qui pourrait être ; une entreprise, un bureau local d'une société, un service au sein d'une entreprise, etc. (Sabherwal, 2014).

La gestion des connaissances GC peut être définie comme « *un processus systémique et spécifié par l'organisation pour acquérir, organiser et communiquer les connaissances tacites et explicites à la bonne personne au bon moment afin que les employés puissent les utiliser pour être plus efficaces et productifs dans leur travail* ». (Jennex, Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications (, 2007)

Selon la norme ISO afférente à la gestion des connaissances, (ISO 30401 :2018), la GC représente une manière de gérer le travail, en accordant l'attention nécessaire à la valeur et à l'effet d'un actif immatériel, à savoir la connaissance (Lambe, 2019).

2.2 Le cycle de vie de la gestion des connaissances

La GC passe par une série d'étapes qui forment un cycle de vie continu, comme indiqué dans la figure ci-dessous, divisé en quatre processus : la collecte, l'organisation, l'affinement et le transfert. (Ghaziri, 2003) :

Figure 2: Les quatre processus de la gestion des connaissances

• Capture	Saisie des données Balayage Entrée vocale Entretien Brainstorming
• Organiser	Catalogage Indexation Filtrage Liaison Codification
• Raffinage	Contextualisation Collaboration Compacter Projeter
• Transfert	Flux Partage Alerte Pousser

Source: (Ghaziri, 2003)

Pour mieux comprendre la figure ci-dessus, il est utile de développer les étapes du processus mentionnées précédemment comme suit (Ghaziri, 2003) :

• **Capture**

La phase de saisie porte sur la capture des connaissances et comprend le courrier électronique, les fichiers audios, les fichiers numériques, etc. Dans cette phase, il est important d'aller à toutes les sources disponibles et de ne jamais juger de l'utilité de la connaissance capturée avant de l'avoir soumise à un test exhaustif. Dans cette phase, les systèmes de GC constituent une approche idéale pour obtenir et représenter les connaissances sous une forme qui peut être mise à la disposition de nombreux utilisateurs.

• **Organisation**

Après la phase de saisie, les données ou informations saisies doivent être organisées de manière à pouvoir être récupérées et utilisées pour générer des connaissances utiles. On peut utiliser l'indexation, le regroupement, le catalogage, le filtrage, la codification et d'autres méthodes pour effectuer cette organisation. La rapidité, la convivialité, l'efficacité

de l'accès et la précision sont des éléments importants à prendre en compte tout au long de la phase d'organisation.

- **Raffinage**

Après avoir organisé l'information, il faut la raffiner, l'exploration de données peut être appliquée dans cette phase. L'exploration de données prend les connaissances explicites trouvées dans les bases de données et les transforme en connaissances tacites. Les logiciels d'extraction (les logiciels de data mining) de données sont utilisés pour trouver des modèles dans les données, prédire le comportement, et prévenir les problèmes futurs à partir des connaissances fournies dans les entrepôts de données.

- **Transfert**

Après la phase de raffinage, les connaissances doivent être diffusées ou transférées. Il s'agit notamment de mettre les connaissances à la disposition des employés par le biais de tutoriels ou de directives pour une utilisation efficace. Des modèles prédictifs peuvent être conçus pour alerter les utilisateurs des conséquences de certains projets ou de certaines activités liées aux ressources humaines. L'essentiel est de ne pas laisser les connaissances stockées ou disponibles dormir dans un référentiel tel qu'une base de données. Elles doivent être disponibles pour les utilisateurs.

2.3 Les perspectives de la gestion des connaissances

Au cours des dernières années, deux perspectives différentes de gestion de connaissances ont émergé, et pour comprendre les différences entre ces deux perspectives, une analyse comparative détaillée a été menée par (Jawadkar W. , 2011) entre les deux perspectives comme le montre le tableau suivant :

Tableau 2 : Les perspectives de la gestion des connaissances

<p align="center">La perspective de la connaissance centrée sur la technologie.</p>	<p align="center">Perspective de la connaissance centrée sur les personnes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • la technologie, la gestion de la technologie est le facteur clé de la GC. • La perspective se concentre sur la technologie et non sur les personnes de l'organisation. • la technologie est le principal moteur de la connaissance. Cette croyance forte s'explique par le fait que la connaissance est relativement facile à identifier, à créer et à stocker pour la partager. Cependant, dans le cas où la technologie n'aurait pas un support puissant, la GC serait difficile. • Cette perspective concerne les professionnels de l'informatique et des systèmes d'information, qui pensent que la connaissance est l'ensemble des informations qui peuvent être codés, stockés et partagés par tous dans l'organisation. • Ils pensent que la technologie est un catalyseur et un moteur de la connaissance et, par conséquent, cette perspective est plus adaptée à la compréhension et à la mise en œuvre d'une initiative de gestion des connaissances. 	<ul style="list-style-type: none"> • les personnes, la gestion des personnes et la ressource humaine, serait le facteur clé de la GC. • les personnes expertes, spécialistes, praticiennes, entrepreneuses et dirigeantes de l'organisation. • Cette perspective accorde moins de poids à la technologie et plus à la psychologie humaine, au développement humain, à la cognition, au comportement organisationnel, à la dynamique de groupe et à la sociologie, c'est-à-dire à l'aspect humain de l'organisation. • Le développement des ressources humaines, axé sur le développement de l'intellect, des compétences de gestion et des compétences sociales, est le principal moteur de l'initiative de gestion des connaissances.

Source: (Jawadkar W. S., Knowledge management, 2011)

2.4 Les objectifs de la gestion des connaissances

Parmi les objectifs de la gestion des connaissances nous citons (Assessment, 2012) :

- Permettre aux ressources humaines d'être plus efficace et d'améliorer la qualité du travail, d'accroître la satisfaction et de réduire le coût du service en réduisant le besoin de redécouvrir les connaissances ;
- Veiller à ce que le personnel ait une compréhension claire et partagée de la valeur de son travail et de la manière dont les avantages découlent de l'utilisation des connaissances ;
- Maintenir un système de gestion des connaissances qui fournit un accès contrôlé aux connaissances, aux informations et aux données qui peuvent être utilisées dans le cadre du travail à chaque employé ;
- Rassembler, analyser, stocker, partager, utiliser et maintenir les connaissances dans l'ensemble de l'organisation.

3 Le transfert des connaissances

Le transfert de connaissances est un processus important de la gestion des connaissances, car les connaissances doivent être partagées et diffusées au sein de l'organisation, et la généralisation se produit non seulement lorsque les connaissances individuelles sont transférées, mais aussi lorsque l'ensemble du processus de transfert de connaissances est institutionnalisé au sein de l'organisation. Pour que les connaissances partagées soient utilisées de manière significative, elles doivent être associées à des mécanismes d'organisation, de préservation, de maintien, de recherche, d'extraction et de réutilisation des connaissances (Jennex, Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, 2007).

3.1 Définition

Plusieurs auteurs ont tenté de définir le transfert de connaissances et nous en avons retenu deux :

« *Le transfert de connaissances est un terme mécanisme, qui fournit des connaissances à quelqu'un d'autre* » (Ghaziri, 2003).

Le transfert de connaissances dans les organisations est le processus par lequel une unité (exemple un groupe, un département ou une division) est affecté par l'expérience d'un autre (Jawad Syed, Palgrave handbook of knowledge management., 2019).

3.2 Les départs et leurs impacts sur l'entreprise

Faire face à la déperdition des connaissances due aux départs des employés (retraite, mutation...etc.) est un des objectifs centraux du transfert des connaissances. Avant d'aborder le processus du transfert des connaissances, nous trouvons ici l'opportun de faire une mise au point sur les principales causes de départs des salariés (OUAFEK, 2010).

3.2.1 Les différents types de départs :

- **Départ en retraite :**

La retraite est un mode particulier de rupture de contrat de travail, tenant compte de l'âge du salarié et de son statut dans une institution de retraite.

Les activités professionnelles peuvent être reprises après le départ en retraite, sous certaines conditions.

- **Licenciement :**

Le licenciement est une mesure prise par un employeur pour résilier unilatéralement un contrat de travail. Cette résiliation est réglementée, que ce soit pour des raisons personnelles ou économiques, mais toujours fondée sur une ou plusieurs causes réelles et sérieuses.

- **Démission :**

La démission peut être perçue comme étant un acte volontaire du salarié, voulant mettre fin à son contrat de travail. La démission constitue un droit d'ordre public dont le salarié ne peut renoncer d'avance et que l'employeur ne peut entraver.

Pour qu'elle soit valable, la démission doit résulter d'une volonté claire, libre et non équivoque de la part du salarié.

Il existe d'autres types de départs tels que : décès, maladie, mutation.

3.2.2 L'impact des départs sur l'entreprise

Les entreprises comprennent que le départ des travailleurs experts possédant des connaissances précieuses est un risque très réel au moment de l'émergence d'une économie qui place la connaissance au cœur de la création de valeur, ce risque entraîne des pertes immatérielles (perte de connaissance, d'expérience, de mémoire organisationnelle et de

culture d'entreprise) et les pertes matérielles (du fait des coûts de recrutement et de formation, etc.) qui auront un impact sur leurs performances futures.

Dans l'objectif de faire face à ces problèmes, les entreprises doivent anticiper les départs des salariés par diverses mesures et mettre en place des processus de transfert de connaissances (OUAFEK, 2010).

3.3 Le processus de transfert de connaissances

Le processus de transfert de connaissances est une structure formelle, organisée et planifiée, basée sur des étapes ordonnées, et il n'est pas possible de passer directement à une étape sans adopter les étapes précédentes, comme indiqué ci-dessous ((Line Blackburn, 2013) ; (Guide sur le transfert des connaissances du gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2010)) :

Etape 1 : Identifier les détenteurs de connaissances et les connaissances critiques au sein de l'organisation pour aider les organisations à évaluer le criticisme de leurs connaissances. Une grille de critères a été établie, composée de critères regroupés en quatre thèmes principaux comme suit ((Line Blackburn, 2013) ; (Guide sur le transfert des connaissances du gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2010)) :

Tableau 3: La grille des critères de criticisme

Thèmes	Critères
Rareté	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et disponibilité des détenteurs • Externalisation (de tacite à explicite) • Originalité • Confidentialité
Utilité pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation avec les missions • Création de valeur pour les parties • Émergence • Adaptabilité

<p>Difficulté à capter la connaissance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté d'identification des sources • Mobilisation de réseaux • Caractère tacite de la connaissance • Importance des sources de connaissances • Tangibles • Rapidité d'obsolescence
<p>Difficulté d'usage de la connaissance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Complexité • Difficulté d'appropriation • Dépendance de l'environnement

Source: (Line Blackburn, 2013).

Étape 2 : concevoir un plan de transfert de connaissances en adaptant les mécanismes au contexte spécifique des besoins de l'organisation et des facteurs influençant le processus de transfert de connaissances en fonction des outils. Les outils appropriés doivent être sélectionnés en collaboration avec le donateur et le bénéficiaire ((Guide sur le transfert des connaissances du gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2010); (Alexandre Perrin, 2007) ; (Line Blackburn, 2013)).

Étape 3 : exécuter le plan de transfert de manière efficiente et efficace en utilisant la technologie appropriée (Guide sur le transfert des connaissances du gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2010) .

Étape 4 : mesurer le succès des activités de transfert de connaissances et leur impact sur la réalisation des objectifs, surveiller et évaluer les progrès réalisés dans le cadre du plan de transfert de connaissances afin d'assurer l'acquisition tenant compte des éléments suivants :

- Intégration des plans de transfert de connaissances dans les méthodes de travail et la performance de l'organisation ;
- Établissement des critères d'évaluation en ce qui concerne :
 - Amélioration de la collaboration au sein de l'équipe, de la direction, de la région, de la division, et de l'organisation ;
 - Amélioration de la communication et de la résolution de problèmes ;
 - Amélioration du processus décisionnel.

- La détermination des résultats et attentes liées au transfert de connaissances qui permettent d'améliorer le choix de l'outil et l'identification des principaux objectifs, c'est-à-dire les principales étapes et les délais de mise en œuvre, le degré de satisfaction des employés...Etc. .

Le transfert de connaissances est géré par les outils ou méthodes qui permet de s'assurer que les connaissances transférées sont utilisées, pratiquées et améliorées par l'utilisateur en vertu de l'expérience acquise lors de leur utilisation (Jawadekar W. S., Knowledge management, 2011).

3.4 Mécanismes de transfert de connaissances

Il existe plusieurs mécanismes pour le transfert de connaissance (Pierre Saulais, 2020) :

3.4.1 Canaux de transfert

Les mécanismes de communication et les flux d'information stimulent le transfert de connaissances dans les organisations. L'existence et la richesse des canaux de transmission sont des facteurs de succès pour le transfert de connaissances.

Les canaux de transfert de connaissances peuvent être informels ou formels, personnels ou impersonnels :

- Les mécanismes informels (tels que les séminaires informels ou les conversations lors des pauses café), ces mécanismes peuvent entraîner une certaine perte de connaissances en raison de l'absence d'un codage formel des connaissances ;
- Les mécanismes de transfert formel (tels que les sessions de formation) peuvent assurer une diffusion plus large des connaissances, mais ils peuvent inhiber la créativité ;
- Les canaux personnels (tels que l'apprentissage) peuvent être plus efficaces pour la diffusion de connaissances hautement contextuelles ;
- Les canaux impersonnels (tels que les référentiels de connaissances) peuvent être plus efficaces pour fournir des connaissances qui peuvent être facilement codifiées et mises à jour.

Les technologies de l'information peuvent être bénéfiques aux quatre types de canaux de transfert de connaissances (Pierre Saulais, 2020).

3.4.2 Dispositifs de transfert de connaissances

Le transfert de connaissances est une problématique riche qui dispose de nombreux outils. Il existe de nombreuses méthodes de transfert de connaissances (compagnonnage, jumelage, Tutorat/Mentorat, Communauté de pratique, Formation, etc. de nombreuses technologies (CMS [Content Management System], Weblog (ou blog), SPIP (Système de Publication pour l'Internet Partagé), plateformes d'apprentissage en ligne (e-formation), portails ou serveurs de connaissances, etc.).

Cela nous conduit à se poser la question de la conception d'un système sociotechnique de partage de connaissances. Il s'agit d'adapter des dispositifs souvent classiques à ce contexte. Parmi les pistes actuellement suivies, voici trois exemples significatifs :

- Le processus de transfert basé sur la socialisation d'un corps de connaissances codifiées. Deux processus distincts peuvent être mis en place, à cet effet :
 - Laco-modélisation expert/novice : il s'agit de mettre en relation un expert avec un ou plusieurs novices (avec un ingénieur des connaissances comme facilitateur), dans le but d'utiliser la technique de modélisation des connaissances pour capitaliser les connaissances de l'expert. Le savoir-faire est ainsi représenté sur une base commune, ce qui permet aux novices d'apprendre.
 - Transfert direct de l'ensemble des connaissances acquises : les modèles de connaissances structurés, intenses et riches créés lors de la capitalisation. Il s'agit d'une formulation des connaissances de l'expert qui lui permet de les expliquer de manière structurée et logique. À partir de cette représentation, l'expert peut facilement et rapidement, expliquer aux novices, lors de séance de formation, l'essentiel de son savoir-faire, ceci peut être fait à l'aide d'un ingénieur du savoir. Il est même arrivé que l'ingénieur du savoir qui a réalisé le livre de connaissances effectue seul une séance de transfert direct au public cible, sans la présence de l'expert.
- Le processus de transfert basé sur un serveur de connaissances. Un serveur de connaissances est un site web qui met à la disposition d'une communauté un corpus de connaissances et donne accès à toutes les ressources de connaissances liées à ce corpus, dans le cadre d'une activité professionnelle (documentation, groupes de travail, bases de données, logiciels, espaces collaboratifs, etc.).

- Le processus de transfert basé sur un système d'apprentissage

Un ensemble de connaissances, résultant de la capitalisation, est organisé de manière à représenter le savoir-faire dans un domaine spécifique. Il s'agit de connaissances pratiques, acquises à partir d'expériences de résolution de problèmes. Ce corpus n'est généralement pas suffisant en soi pour assurer le transfert des connaissances qu'il capitalise. Comme c'est souvent le cas, le transfert peut s'effectuer de manière traditionnelle par le biais d'un système de formation associé. La manière dont le corpus a été conçu facilite grandement l'ingénierie pédagogique nécessaire à la conception d'un dispositif d'apprentissage, elle permet notamment de :

- Concevoir le parcours pédagogique à suivre par le ou les apprenants, en fonction de leur niveau d'apprentissage, de l'évolution de leur apprentissage, etc.
- Produire des supports pédagogiques à partir d'un cahier de connaissances, sous forme de quiz, de tests de niveau, de tests d'évaluation, etc.
- Spécifier les outils pédagogiques qui peuvent être intégrés dans le matériel d'apprentissage, tels que l'e-Learning (Pierre Saulais, 2020).

3.5 Les outils de transfert des connaissances

Le transfert de connaissances s'effectue de différentes manières, en raison de la nature différente des connaissances, de l'attitude et du comportement des employés, du contexte de l'organisation, ainsi que de la multiplicité des cas de transfert de connaissances, ce qui nécessite de s'assurer que les outils appropriés sont mis en place pour un transfert efficace des connaissances entre le détenteur et le destinataire. Parmi les outils de transfert des connaissances, nous avons (Agency, Knowledge management for nuclear industry operating organizations., 2006) :

- **Le mentorat**

Le mentorat fait référence à une relation de soutien mutuel, d'aide, de communication et d'apprentissage. Dans cette relation, des personnes expérimentées, c'est-à-dire des mentors, apportent la sagesse et l'expertise qu'elles ont acquises pour promouvoir une autre personne ayant des compétences ou des compétences. Connaissances à acquérir et objectifs de carrière à atteindre. L'aide apportée par le moniteur est généralement volontaire et apportée dans le cadre de relations professionnelles, hors ligne de niveau,

pour répondre aux besoins spécifiques des stagiaires en fonction de ses objectifs de développement personnel ou professionnel.

La présence d'un programme de mentorat peut aussi contribuer à améliorer la qualité de vie au travail, tout en améliorant l'efficacité organisationnelle. Il stimule la motivation des travailleurs concernés et leur adhésion aux valeurs et objectifs organisationnels et contribue à créer un plus grand sentiment d'appartenance à l'organisation, tant pour le mentor que pour le mentoré. Ainsi, le mentorat représente un canal de transfert de connaissances pour renforcer la solidarité entre les employés ainsi que la cohésion sociale (<http://www.cmq.org/page/fr/mentorat-profession-se-prend-en-main.aspx>)

- **L'observation**

Les successeurs observent soit leurs prédécesseurs, soit une personne dont le travail pourrait être utile au successeur, sans travailler en parallèle. Cela peut être conseillé lorsque le travail est très complexe et que différentes actions pourraient être dangereuses ou avoir de graves conséquences. Par exemple, prenons le cas d'un étudiant en médecine qui assiste à une opération. Il n'est pas toujours possible d'apprendre immédiatement à faire un nouveau travail en le faisant (Agency, Knowledge management for nuclear industry operating organizations., 2006).

- **La rotation**

La rotation des postes est une autre méthode pratique de transfert des connaissances. Grâce à la rotation des postes, un employé peut avoir un aperçu de l'ensemble de l'environnement de travail. Les employés ont la possibilité de reconnaître dans quels processus leur travail spécifique est mis en œuvre. Ils travaillent dans différents départements pendant de courtes périodes afin d'apprendre un peu sur beaucoup de choses (Agency, Knowledge management for nuclear industry operating organizations., 2006).

- **Le compagnonnage**

Le compagnonnage représente une des premières formes de parrainage, d'entraide, de solidarité et de développement professionnel. Il vise à développer les connaissances de l'employé, les travailleurs les plus expérimentés ont le devoir de transférer des connaissances en offrant des leçons, des astuces, des conseils de carrière à ceux qui sont moins expérimentés et moins bien informés (Riffaud, Bernier, & Caron, 2007).

- **La formation**

Les entreprises peuvent favoriser le transfert de connaissances entre leurs ressources humaines en programmant des cours de formation afin de leur fournir des connaissances spécialisées liées à leur domaine de travail pour combler leurs lacunes et déficiences, ainsi que les méthodes de transfert et de réutilisation des connaissances entre eux (Trees, Leavitt, & Center., Transferring and applying critical knowledge, 2013).

3.6 La culture organisationnelle

La culture organisationnelle se compose de facteurs qui ont un impact sur l'attitude et le comportement des ressources humaines à l'égard du transfert des connaissances au sein de l'organisation, ainsi le succès ou l'échec du transfert de connaissances est lié à ces facteurs. Parmi les facteurs de la culture organisationnelle, nous avons (Jennex, Knowledge Management:Concepts, Methodologies,Tools, and Applications, 2007) .

- **Le leadership**

Le leadership fait référence au soutien de l'équipe de direction au processus de transfert de connaissances, en agissant à titre de modèle et en adoptant une attitude positive à l'égard du transfert, la direction peut influencer une culture de partage et, ainsi, favoriser le transfert (Jennex, Knowledge Management:Concepts, Methodologies,Tools, and Applications, 2007) .

- **La motivation**

La volonté des employés à transmettre leurs connaissances est fondamentale, pour rendre le processus de transfert des connaissances dynamique.

L'échange et le transfert de connaissances peuvent être façonnés par des facteurs de motivation internes et externes.

La reconnaissance et les récompenses sont généralement identifiées comme des facteurs externes et le niveau d'autonomie et le potentiel de développement comme des facteurs internes, car l'attente que le partage des connaissances donnera accès à des connaissances précieuses ou utiles pour tous les membres de l'organisation peut améliorer la participation et lorsqu'il existe des niveaux élevés d'autonomie perçue, le personnel est plus susceptible d'être disposée à partager ses connaissances (Carolina Machado, 2014).

- **La confiance**

La confiance est synonyme d'intégrité, de communication cohérente et de volonté avérée de l'organisation d'intégrer les employés dans le processus de prise de décision. Pour que la confiance soit effective, une organisation doit faire un effort manifeste pour intégrer la confiance dans la culture de l'entreprise (Elias M. Awad, KNOWLEDGE MANAGEMENT, 2003).

Selon (Edwards, 2015) le savoir, c'est le pouvoir. Le manque de confiance incite, en effet, les employés à tous les niveaux à retenir leurs connaissances, et à se méfier des personnes et des processus organisationnels, en revanche la confiance prévient les conflits et permet de créer et d'entretenir des réseaux précieux et des relations enrichissantes. La confiance soutient le transfert de connaissances en donnant aux employés le sentiment clair que la réciprocité, le libre-échange et le partage des connaissances seront reconnus et récompensés équitablement (Elias M. Awad, KNOWLEDGE MANAGEMENT, 2003).

- **La sensibilisation**

Il est important de souligner que la simple diffusion des connaissances ne suffit habituellement pas pour que le public cible utilise ces connaissances, car la présence de certains obstacles peut empêcher le groupe de partager, d'accéder, de comprendre, d'interpréter et d'intégrer ces connaissances dans leur vie quotidienne, il est donc essentiel de sensibiliser et d'informer le public cible des avantages et de la nécessité du transfert de connaissances pour l'individu et l'organisation, par écrit ou oralement (<http://www.saco.uqam.ca/demarche/choisir/informer-et-sensibiliser>).

- **La volonté**

La volonté des employés de transférer leurs connaissances est fondamentale pour rendre le processus de transfert des connaissances dynamique. (Machado & Davim, Transfer and Management of knowledge, 2014).

3.7 Les facteurs affectant le transfert de connaissances

Outre les influences culturelles, le transfert de connaissances est affecté par un ensemble de facteurs que l'organisation doit prendre en compte, car ils sont considérés comme la clé du succès ou de l'échec du processus de transfert de connaissances (Yu Yu Y. C., 2018).

- **Le coût du transfert de connaissances**

Parce que la connaissance a ses attributs inhérents tels que l'implication, la complexité, l'exclusivité, l'utilité, et ainsi de suite, elle est plus obscure, complexe, exclusive et difficile à coder. Plus elle est exclusive, plus elle est difficile à apprendre. Ainsi, dans le processus de transfert de connaissances, l'organisation est confrontée au problème du coût du transfert de connaissances. Les ressources humaines, matérielles et financières consommées dans le processus de transfert de connaissances constituent le coût du transfert de connaissances.

Dans le processus de transfert de connaissances, les coûts de transfert sont les facteurs clés qui affectent la décision de transfert de connaissances. Lorsque le coût du transfert de connaissances est faible, la volonté de l'organisation de transférer des connaissances sera plus élevée, et elle est plus susceptible de choisir une stratégie évolutive stable pour transférer des connaissances (Yu Yu Y. C., 2018).

- **Capacité d'absorption des connaissances**

La capacité d'absorption est la capacité du destinataire à reconnaître et à assimiler la valeur des connaissances de la source, puis à appliquer avec succès les nouvelles connaissances (Jennex, Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, 2007).

La valeur du transfert de connaissances réside dans le fait que les absorbeurs de connaissances peuvent utiliser les connaissances pour atteindre la valeur ajoutée de la connaissance, et pas seulement la connaissance seule. Cependant, en raison des différentes structures et réserves de connaissances des différents agents de connaissances, il existe souvent des différences dans la capacité à copier, à absorber et à appliquer de nouvelles connaissances. La capacité d'absorption de la connaissance n'affecte pas seulement le résultat final du transfert de connaissances, mais influence aussi directement la volonté de transfert des deux parties (Yu Yu Y. C., 2018).

- **Capacité d'envoi de connaissances**

La complexité, et la spécificité de la connaissance mèneront à une ambiguïté causale de la connaissance, entraînant une ambiguïté causale entre l'action et le résultat de la connaissance et entravant le transfert et la communication de la connaissance. Si le fournisseur de connaissances a une bonne capacité d'expression, de description et de communication des connaissances, il pourrait alors exprimer et élaborer les

connaissances de manière raisonnable et efficace et adopter le mécanisme de transfert correspondant pour les différents scénarios de l'entreprise, par conséquent, les fournisseurs de connaissances ont non seulement des connaissances précieuses, mais sont également capables de transférer les connaissances au récepteur de connaissances d'une manière que le récepteur de connaissances est facile à comprendre et à absorber ce qui conduit à un transfert de connaissances efficace (Yu Yu Y. C., 2018).

- **Capacité d'innovation en matière de connaissances**

L'innovation en matière de connaissances fait principalement référence aux agents de connaissances dans le processus de transfert de connaissances, par le biais de l'échange de connaissances, du transfert de connaissances, de l'absorption de connaissances et de l'internalisation, ayant accès à de nouvelles connaissances et, sur la base des connaissances originales, poursuivant l'innovation des connaissances, augmentant ainsi leur stock de connaissances afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable. L'innovation en matière de connaissances est la force motrice de la période de développement durable de l'organisation. Si l'organisation veut se développer durablement, elle doit procéder à une innovation continue des connaissances (Yu Yu Y. C., 2018).

3.8 Les principaux obstacles au transfert interne de connaissances

Certains obstacles ou barrières peuvent limiter l'efficacité du transfert des connaissances et nuire à la capacité des membres du réseau d'acquérir des connaissances, et ces limites peuvent découler des caractéristiques intrinsèques des connaissances elles-mêmes ou liées au destinataire ou à la source des connaissances tel que ((Ikujiro Nonaka, 2001) ; (The Essentials of Knowledge Management, 2015)) :

- La capacité limitée du récepteur à absorber les connaissances ;
- Certains facteurs de motivation présents à la source ou au récepteur peuvent constituer des obstacles au flux de connaissances, tels que la résistance au changement, les luttes de pouvoir, le manque de confiance ou les incitations à l'engagement, etc.
- La difficulté de trouver la personne ou le groupe qui possède les connaissances dont on a besoin ;

- Le transfert des connaissances n'a pas lieu parce que ceux qui les détiennent décident de leur utilité et prennent la décision de les transférer car ils craignent de perdre leur position ou leur fierté de détenir des connaissances ;
- Le manque d'intérêt ou la léthargie pure et simple d'agir sur le transfert peuvent également être des barrières ;
- Certains employés qui possèdent des connaissances ne reconnaissent pas qu'elles sont précieuses, par conséquent, ils ne les transfèrent pas. (Guide sur le transfert des connaissances du gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2010).

Conclusion du chapitre

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté dans la première partie la revue de littérature où nous avons abordé un ensemble de travaux ainsi que la vision de plusieurs auteurs sur le management et le transfert des connaissances dans différents types d'organisations et au sein de différents secteurs. Suite à quoi, nous avons élaboré, dans la deuxième partie, le cadre conceptuel en présentant les concepts clés liés aux connaissances et au management des connaissances. Enfin, nous avons mis l'accent sur le concept de transfert de connaissances qui fait l'objet de notre travail.

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans cette partie de notre travail, nous présentons d'abord, l'entreprise « NAFTAL » où s'est déroulé notre stage pratique, tout en s'appuyant, dans la première partie, sur des documents internes à l'entreprise. Puis nous représenterons la démarche méthodologique que nous avons choisie pour la collecte et l'analyse des données de notre recherche.

Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil–NAFTAL

Dans cette partie, nous présenterons toutes les informations relatives à notre organisme d'accueil tels que son historique, ses missions, son organisation structurelle.

1 Historique

• Création de la société :

En raison de la réorganisation de la SONATRACH, le décret n°80/101 d'avril 1980 crée « NAFTAL ».

Elle est placée sous la tutelle du ministère de l'Énergie et du ministère de l'Industrie chimique et pétrochimique, sous la forme d'une société nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers.

Ce nom vient d'une combinaison des termes suivants :

- NAFT : Pétrole ;
- AL : Algérie.

L'ERDP a entamé ses activités le 1er janvier 1982, et en 1987, conformément au décret n°87-189 du 27 août 1987, ces activités commerciales ont été séparées et déléguées à deux sociétés indépendantes :

- NAFTAC, responsable du raffinage ;
- NAFTAL, responsable de la distribution.

Dans le cadre du plan global de réorganisation du secteur des hydrocarbures, le comité interministériel a décidé le 19 novembre 1997 d'ajouter la société "NAFTAL" au plan d'organisation de la SONATRACH. A cet effet, elle a été transformée en société anonyme SPA.

• Evolution de NAFTAL :

Une société nationale de commercialisation et de distribution de pétroliers nommée "NAFTAL" a subi de nombreuses mutations, depuis sa création. Nous synthétisons les

Mutations aux quelles l'entreprise avait fait face durant la période allant de 2003 à 2005 comme suit :

- Regroupement de quatre au sein de la CLPB (Carburants, lubrifiants, pneumatique et bitume) au mois de juin 2003;
- Création de trois activités en janvier 2004 (carburant, GPL (gaz de pétrole liquéfié) événements internationaux et marketing) ;
- En janvier 2005, les activités de commercialisation ont été réorganisées en séparant les activités de réseau de distribution des activités de lubrification pneumatique et d'asphalte.

2 Les Missions de NAFTAL :

- Organiser et développer les activités de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Établir une image de marque de qualité ;
- S'assurer de l'application et du respect des mesures internes de sécurité de l'entreprise ;
- Stockage et transport de tout produit pétrolier vendu sur le territoire national ;
- Superviser, coordonner et contrôler l'approvisionnement, le stockage, le ravitaillement, la livraison et le transport du carburant vers les entrepôts primaire et secondaire.

3 L'organisation structurelle de NAFTAL

L'organisation de NAFTAL est articulée autour de structures centrales chargées de la définition de la politique du suivi et du contrôle des activités de l'entreprise, et de structures opérationnelles décentralisées de distribution des produits pétroliers.

Ces structures opérationnelles bénéficient d'un soutien logistique et de maintenance assurée par des directions régionales spécialisées.

Ces centres opérationnels ont pour mission la distribution de l'ensemble des produits commercialisés par NAFTAL dans les champs d'influence d'une ou de plusieurs wilayas.

Le 09/06/2004, NAFTAL a connu un nouveau schéma d'organisation de sa macrostructure qui s'articule autour des principales structures suivantes :

- **Direction générale** : qui est chargé de la politique et des orientations générales, de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management et de la veille stratégique.

- **Structures fonctionnelles :**

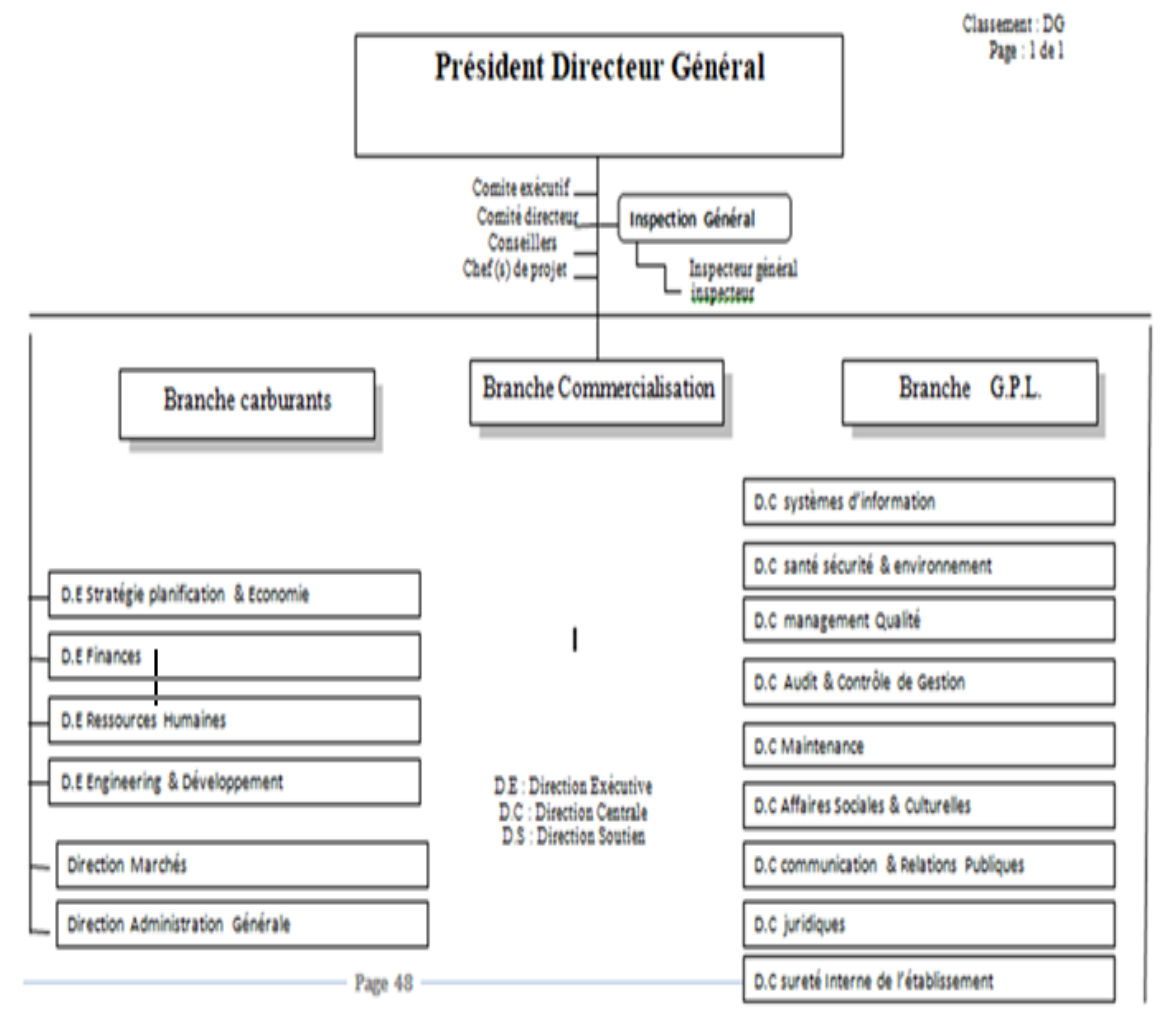
- Direction Exécutives.
- Direction Centrales.
- Direction de soutien.

Direction exécutive : chacune dans son domaine d'activité, est chargée :

- Définir la politique et la stratégie de la société ;
 - Anticiper les tendances ;
 - Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et contrôle ;
 - Assurer le management stratégique ;
 - Assurer la coordination et la cohérence d'ensemble ;
 - Assurer les structures opérationnelles.
- **Les directions centrales** : sont des centres d'expertise pour les activités de recherche et développement d'audit, de la procédure et contrôle de gestion, des systèmes d'information, de l'hygiène sécurité environnement de qualité et affaires sociales culturelles.
 - **Les directions de soutien** : assurent la sûreté interne de l'établissement et la gestion administrative du siège social de la société. Les structures opérationnelles de la société sont organisées en lignes produites, selon quatre (04) branches :
 - Branche carburant ;
 - Branche commercialisation ;
 - Branche activité internationale ;
 - Branche GPL.

Chaque branche exerce ses métiers de base et développe ses activités conformément à la politique générale de la société, dans la limite de son objet social.

Figure 3: Organigramme NAFTAL

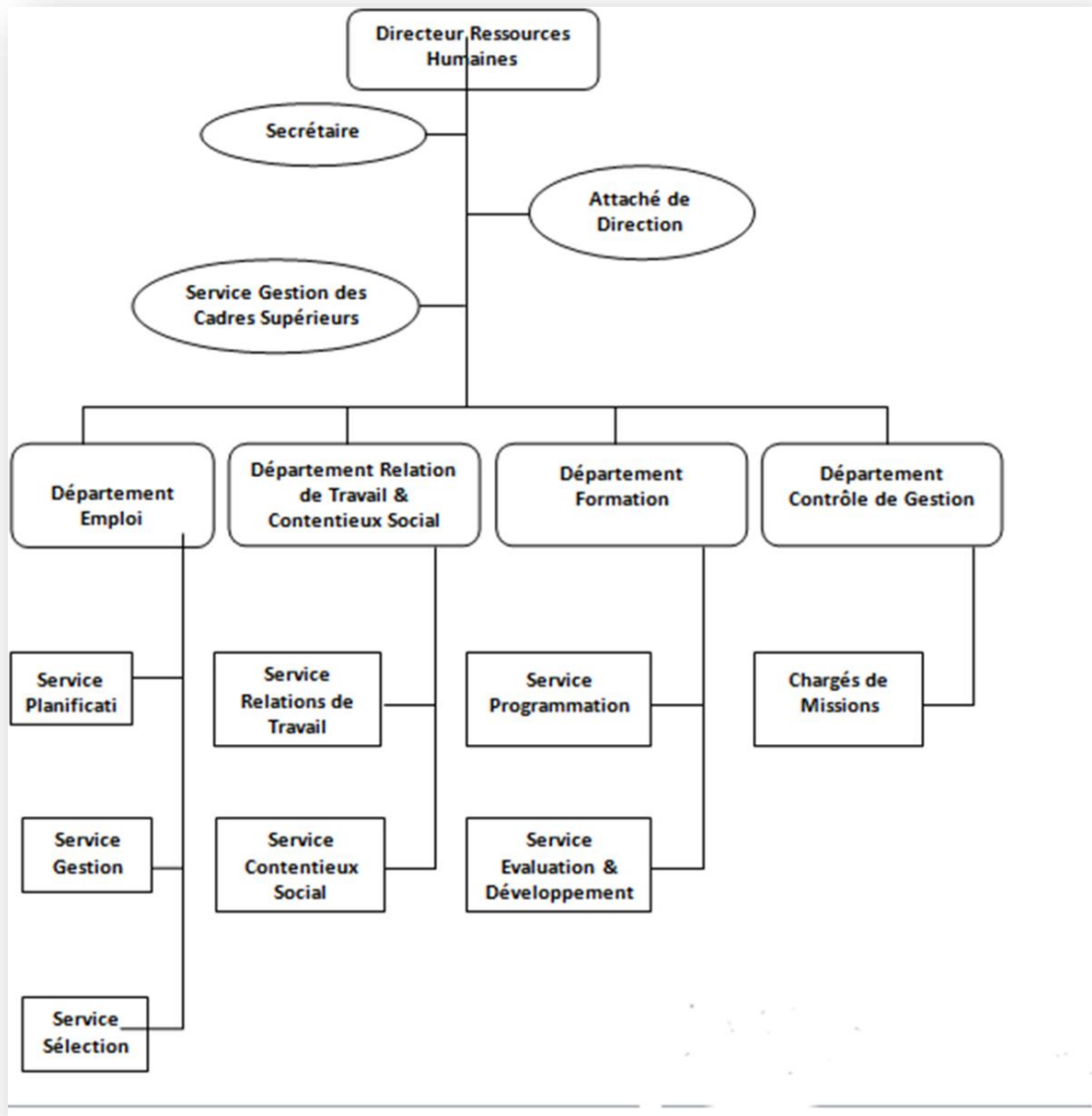


Source : Document interne de l'entreprise

• **Missions de la Direction Ressources Humaines (DRH) :**

- Élaborer le programme de formation en relation avec les objectifs de la branche et en tenant compte du plan de modernisation des installations ;
- Veiller à l'instauration et au maintien d'un bon climat social au niveau de la branche ;
- Veiller à l'application de politique salariale définie par la société ;
- Assurer la gestion administrative du personnel de la branche dans le cadre des dispositions l'égale, réglementaires et conventionnelles de la société.
- Conduire des actions d'améliorations des conditions de travail de la santé et de l'hygiène sur les lieux.

Figure 4: Organigramme de la direction ressource humaine



Source : Document interne de l'entreprise

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette section, nous présentons l'approche méthodologique que nous avons adopté pour mener à bien ce travail, outre les outils et méthodes de collecte de données utilisés.

1 Méthodologie de la recherche

La méthodologie est la stratégie générale de recherche qui décrit la manière dont un projet de recherche doit être entrepris ainsi l'analyse systématique et théorique des méthodes appliquées, elle comprend l'analyse théorique de l'ensemble des méthodes et des principes associés à une branche de la connaissance typiquement. Elle englobe des concepts tels que le modèle théorique, les phases et les techniques quantitatives ou qualitatives. Une méthodologie n'a pas pour but de fournir des solutions, ce qui la caractérise d'une méthode car cette dernière projette de donner des solutions à un problème donné. Elle offre plutôt le fondement théorique permettant de comprendre quelle méthode ou quel ensemble de méthodes ou quelles meilleures pratiques peuvent être appliquées à un cas spécifique (Igwenagu, 2016).

• La recherche qualitative

La recherche qualitative cherche à comprendre un problème ou un sujet de recherche donné, à partir des points de vue de la population locale concernée. La recherche qualitative est particulièrement efficace pour obtenir des informations culturellement spécifiques sur les valeurs, les opinions, les comportements et les contextes sociaux de cette population (Merriam & Tisdell, 2015).

La recherche qualitative est un type de recherche scientifique, elle consiste en une enquête qui :

- Cherche à répondre à une question ;
- Utilise systématiquement un ensemble prédéfini de procédures pour répondre à cette question ;
- Recueillir des preuves ;
- Produit des résultats qui n'ont pas été déterminés d'avance.

La recherche qualitative est entreprise pour améliorer la qualité de la pratique d'une discipline particulière et pour que les travaux seront utilisés par les administrateurs et les décideurs politiques afin d'améliorer la façon dont les choses sont faites (Natasha Mack,

2005).

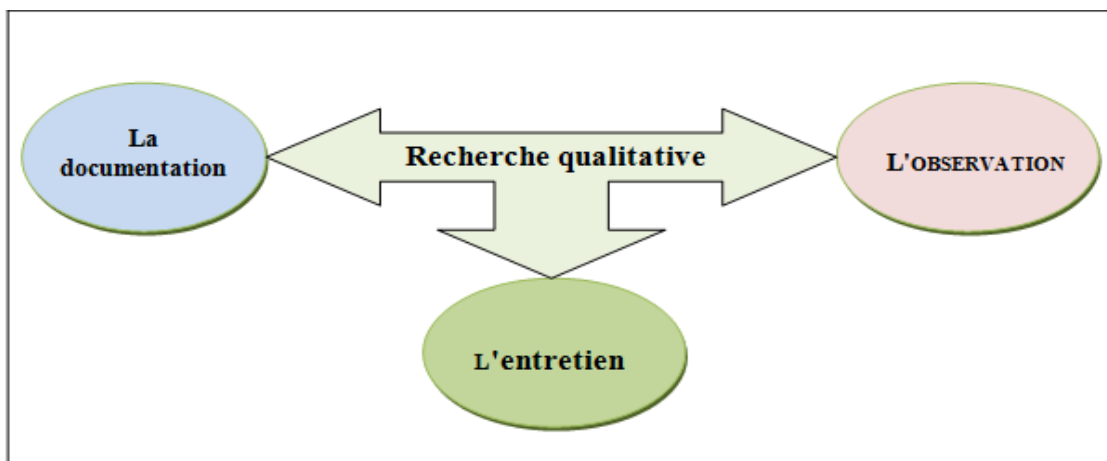
Les enquêtes qualitatives consistent en une série de questions ouvertes, élaborées par le chercheur et axées sur un sujet précis. Autogéré avec des questions présentées dans un ordre fixe et standard pour tous les participants, et lorsque les participants répondent en écrivant leurs réponses dans leurs propres mots, plutôt que de choisir parmi des options de réponse prédéfinies, les enquêtes entièrement qualitatives peuvent produire des comptes-rendus riches, comme les expériences subjectives, les récits, les pratiques (Virginia Braun, 2020).

Dans le cadre de notre présente recherche, nous avons utilisé une approche méthodologique qualitative qui est la mieux adaptée pour répondre à notre problématique, car elle permet de prendre en compte les comportements humains et une compréhension plus approfondie et plus appropriée du processus de transfert de connaissances, lorsqu'il est effectué entre les ressources humaines (Cleudson de Souza D. V., 2014).

2 Instruments de collecte des données

Notre recherche a été menée de manière qualitative basée sur trois techniques : consultation de documents, l'observation, entretiens semi-directifs pour la collecte des données (Kothari, 2004).

Figure 5: Outils de collecte des données



Source : élaboré par nous-mêmes

2.1 La consultation documentaire

La recherche documentaire est un élément essentiel de la recherche qualitative qui consiste à sélectionner et à compiler des informations de diverses sources (Hollstein, 2011).

Comme les ouvrages, les mémoires, les articles, les sites internet, les rapports qui traitent la problématique de l'étude du transfert des connaissances et les différents documents internes de l'entreprise NAFTAL.

Ces documents fournissent des informations qui nous aident à comprendre les racines historiques de notre sujet d'une part, et à suivre les changements et le développement en examinant les rapports périodiques et finaux (lorsqu'ils sont disponibles), d'autre part. Ces informations nous donnent une idée précise des évolutions fondamentales dans le transfert de connaissances (Bowen, 2009).

2.2 L'observation

L'observation est l'une des méthodes de collecte de données qualitatives, utilisées par les chercheurs pour recueillir des données textuelles descriptives, en observant des objets ou encore des êtres humains et leurs comportements lors d'événements ou dans leur cadre naturel, car ce que l'œil voit n'est pas filtré par ce que d'autres ont rapporté ou ce que l'auteur du document a pu voir.

Dans cette méthode, le chercheur est complètement immergé dans l'observation des personnes pour prendre des notes. Pour ce faire, différentes techniques sont appliquées telles que ; les vidéos, les photographies, les enregistrements audio. Cela nous permet d'avoir des données primaires issues de l'observation. (Yin, 2015).

Au cours de notre stage pratique, nous avons observé visuellement les comportements des employés et les personnes interrogées, ce qui nous a permis de comprendre et d'avoir une image de première main de ce qui se passait réellement et de la façon dont les connaissances étaient transférées entre les ressources humaines de NAFTAL.

2.3 Les entretiens

La collecte de données par le biais des entretiens, avec les participants est une caractéristique de nombreuses études qualitatives, ils constituent l'approche la plus directe et la plus simple pour recueillir des données détaillées et riches sur un phénomène particulier (David Barrett, 2018). Selon (Merriam & Tisdell, 2015), l'entretien est souvent la principale source de données qualitatives nécessaires à la compréhension du phénomène étudié.

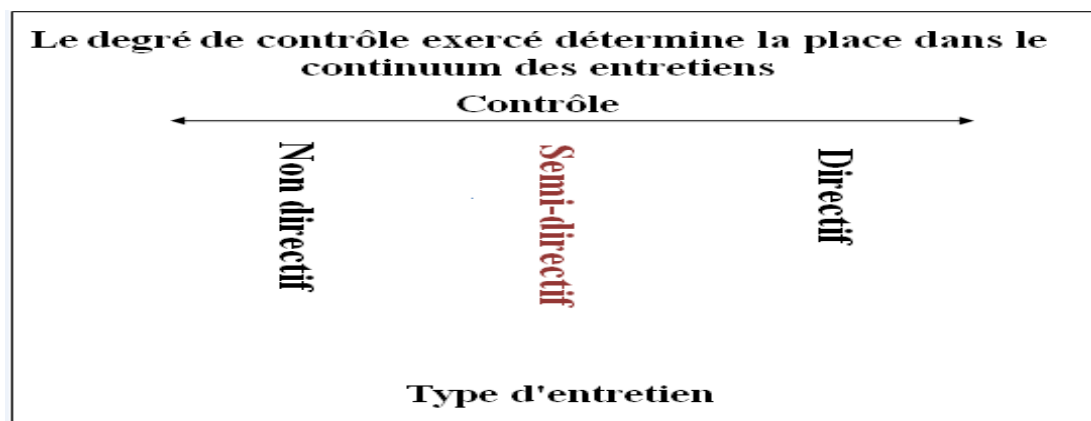
L'entretien est un processus dans lequel un chercheur et un participant s'engagent dans une conversation axée sur des questions liées à une étude (recherche).

La forme la plus courante d'entretien est la rencontre de personne à personne, dans laquelle une personne obtient des informations d'une autre ou des formats de groupe peuvent également être utilisés pour obtenir des données. Les entretiens de personne à personne et de groupe peuvent être définis comme une conversation, avec un but d'entrer dans la perspective de l'autre personne, c'est-à-dire les liens et les relations qu'une personne voit entre des événements, croyances et croyances phénomènes particuliers (Natasha Mack, 2005).

Nous interrogeons les gens pour découvrir les choses que nous ne pouvons pas observer directement ; les sentiments, les pensées et les intentions, comportements qui ont eu lieu à un moment donné dans le temps (Merriam & Tisdell, 2015).

Les entretiens peuvent être placés sur un continuum de structure allant de « non structuré » à très « structuré » dans ce continuum, il y a l'idée du degré de « contrôle » que l'enquêteur aura sur l'interaction comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 6: Type d'entretien



Source : (Margaret C. Harrell, 2009).

- **L'entretien semi-directif (semi-structuré)**

L'entretien semi-structuré est par une série de questions et de problèmes à explorer. Poser de bonnes questions est essentiel pour obtenir des données significatives. Les questions peuvent porter sur des expériences, des opinions, des sentiments, des connaissances...etc.

L'entretien semi-directif est utile car cette technique permet de s'assurer que le chercheur obtiendra toutes les informations nécessaires (sans oublier une question), tout en laissant au participant une liberté de réponse et de décrire pour illustrer les concepts (Janice M. Morse, 1996),

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé des entretiens individuels semi-structurés qui ont été adaptés à notre question de recherche, aux caractéristiques des participants et à l'approche de recherche (Ronald L. Jackson II, 2007). Ils ont également permis plus de flexibilité et de réactivité au sujet. Tant pour l'intervieweur que pour le répondant. (David Barrett, 2018).

Nous avons organisé notre guide d'entretien autour de trois axes :

- Le premier axe : des questions sur le Management des connaissances ;
- Le deuxième axe : des questions sur le Transfert des connaissances ;
- Le troisième axe: des questions sur la culture organisationnelle au sein de l'entreprise d'accueil.

• **L'échantillon de l'étude**

Dans le cas de notre recherche, l'échantillon choisi est un groupe de responsables et un cadre d'études de différents départements de l'entreprise NAFTAL, impliqués d'une manière directe ou indirecte dans le transfert de connaissances.

Le tableau suivant représente le nombre d'entretien effectuer, les interviewés, le poste qu'occupe chaque interviewé, l'enceintée et la durée d'entretien :

Tableau 4: Le profil des interviewés

Interviewés	Poste occupé	Anciennetés	Durées d'entretiens
Mr. K.N	Chef département du contrôle de gestion	21 ans	1h30 min
Mme M. D	Chef département de formation	22ans	1h03 min
Mme A. A1	Chef département évaluation et diagnostique	20 ans	57 min
Mr M.M	Chef service de performance	14 ans	1h02 min
Mr. A. A2	Cadre d'étude de performance	4ans	1h06 min

Source : élaboré par nous-mêmes

3 L'analyse des données

L'analyse des données qualitatives est l'interprétation formelle des données collectées, afin de créer un ordre, d'obtenir un sens et de communiquer les résultats. Elle peut être difficile car il n'existe pas de méthode d'analyse unique. Elle implique de grandes quantités de données et demande beaucoup de temps pour les classer et les interpréter. En même temps, le chercheur doit être délibéré, et systématique tout en appliquant une pensée abstraite et conceptuelle. Malgré ces difficultés, l'effort en vaut la peine, car les résultats ajoutent de la "richesse" à l'ensemble des connaissances. (Zevia Schneider, 2013).

L'analyse de contenu s'organise autour de trois phases chronologiques.

Figure 7: Etapes de l'Analyse des données qualitatives



Source : (Jean-Claude ANDREANI, 2005)

3.1 Retranscription des interviews

Les transcriptions des interviews sont généralement manuscrites, ce qui signifie que les réponses de toutes personnes interrogées sont réécrites textuellement, sans modification, interprétation ou abréviation (Jean-Claude ANDREANI, 2005).

3.2 Codage des informations

Dans cette phase, nous décrirons, synthétiserons et classerons les données qualitatives brutes afin d'identifier le contenu extrait lors de l'analyse de notre guide d'entretien (Jean-Claude ANDREANI, 2005).

Les deux types de codages peuvent être résumés dans le tableau suivant :

Tableau 5: Grille d'analyse des données qualitatives

Codage ouvert	Codage fermé
Lecture ligne par ligne des données pour les généraliser	Lecture ligne par ligne des données et codage en fonction des hypothèses de recherche
Recherche d'ensemble similaires, classement et comparaison	Variables explicatives et variables à expliquer établies de façon à priori
Codage des principales dimensions et codage sélectif des idées centrales et répétitives	Codage des indicateurs de recherche

Source : (Jean-Claude ANDREANI, 2005)

3.3 Traitement des résultats

- **Traitement sémantique des données qualitatives** : il est utilisé pour étudier les idées des personnes interrogées, les mots qu'ils utilisent, et le sens qu'ils donnent.
- **Le traitement statistique** : réalisé sur un ordinateur à l'aide d'un logiciel spécifique de traitement de données qualitatives (Jean-Claude ANDREANI, 2005).

Le tableau ci-dessous résume les principales caractéristiques des deux méthodes de traitement :

Tableau 6: Traitement des données qualitatives

Traitement sémantique	Traitement statistique
<ul style="list-style-type: none">• Traitement manuel• Analyse empirique des idées, des mots, et de leur signification• Professionnels des études	<ul style="list-style-type: none">• Traitement informatique• Analyse statistique des mots et des phrases• Chercheurs académiques

Source : (Jean-Claude ANDREANI, 2005)

Pour notre étude, nous avons choisi le traitement sémantique. Ce choix se justifie par la traduction des données collectées manuellement en faisant une étude minutieuse du verbatim afin de comprendre les idées des interviewés sans avoir eu recours aux logiciels informatiques.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de présenter l'entreprise d'accueil « Direction Générale NAFTAL », ses missions, sa place par rapport à son secteur d'activité, son organisation, puis nous avons présenté la méthodologie et le mode de raisonnement adopté pour notre étude, les outils de collecte des données. Enfin, nous avons présenté la méthode d'analyse des données.

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous présentons, dans la première section, les résultats obtenus à partir des entretiens menés avec les responsables de la direction générale de NAFTAL. Dans la deuxième section, nous procédons à l'analyse et discussion des résultats obtenus.

Section 1 : Analyse sémantique des résultats

Dans cette partie, nous analysons le Verbatim **ANNEXE B**, que nous avons eu suite aux entretiens menés avec certains responsables de la direction générale de NAFTAL.

Axe 01 : Le management des connaissances

- **Q1 : Disposez-vous d'un dispositif de management des connaissances ?**

Les questions posées dans cet axe permettent d'avoir une idée générale de la manière dont les connaissances sont gérées au sein de la direction générale de NAFTAL.

Le management des connaissances est la planification et l'organisation des processus associés de création, de transfert et d'utilisation des connaissances pour assurer leur exploitation efficace dans l'organisation, ainsi que le développement de méthodologies et de systèmes pour la soutenir.

Tous les collaborateurs ont affirmé qu'il n'existe pas de dispositif de management des connaissances au sein de l'entreprise.

- **Q2 : Avez-vous une idée de la manière dont l'entreprise gère-t-elle ses connaissances ?**

Selon les répondants, il n'y a pas de méthode explicite et systématique pour gérer les connaissances organisationnelles de NAFTAL. Mme A.A1 annonce : « Il n'y a pas de manière formelle selon laquelle l'entreprise gère ses connaissances ».

- **Q3 : Qui se charge de la gestion des connaissances au niveau de votre organisation ?**

En ce qui concerne les acteurs en charge de la gestion des connaissances au niveau de l'organisation, pour les entreprises qui ont mis en œuvre des systèmes de GC. Ces dernières ont introduit de nouveaux postes dans leur hiérarchie conventionnelle, tels que chef des connaissances, analyste des connaissances, gestionnaire des connaissances, intermédiaire de connaissances et ingénieur des connaissances. D'après ce qui a été mentionné précédemment, il n'y a pas un dispositif pour gérer tous les aspects relatifs aux

connaissances au sein de NAFTAL. Ce sont les responsables directs avec leurs collaborateurs qui s'occupent de la gestion des connaissances à leur niveau, avec des pratiques informelles, « cela se fait par le chef service ou chef de département ou de manière informelle entre nous » annonce Mr A.A2. Mme M.D rajoute que « la gestion des connaissances doit être prise en charge par la Direction des Ressources Humaines ».

Axe 02 : Le transfert des connaissances

- **Q1 : Comment définissez-vous le transfert de connaissances ?**

Mr A.A2 : « C'est l'échange de connaissances et d'expériences entre les ressources humaines de l'organisation ». Le TC est défini par la plupart des employés comme l'échange d'informations, savoirs et de connaissances entre les employés par le biais des conversations quotidiennes sur tout ce qui concerne l'exécution de leur travail, Mr K.N rajoute que « c'est l'échange entre les travailleurs des connaissances et de l'expérience acquise tout au long de leur vie professionnelle ».

- **Q2 : Quelle est la vision de NAFTAL en matière de transfert de connaissances entre ses ressources humaines ?**

NAFTAL n'a pas de vision du transfert de connaissances au sein de l'organisation, et c'est ce qu'ont déclaré la majorité des collaborateurs « Elle n'a pas une vision » confirmé par Mr M.M, le chef de département de la formation. Pour sa part, Mme M.D a souligné que « la vision vient du Top Management, mais je vais essayer de reprendre fidèlement ce qui a été dit lors des réunions que nous avons eu auparavant. L'entreprise est consciente qu'elle perd ses connaissances sans les transférer, et elle doit travailler et prendre les mesures nécessaires pour préserver ses connaissances et les transférer à ses employés ».

Nous concluons que l'organisation n'a pas de vision, mais qu'elle a commencé à se rendre compte de la nécessité du transfert de connaissances, ce qui peut l'amener à développer une vision stratégique pour le transfert de connaissances entre les ressources humaines de NAFTAL. Cependant, cette vision n'a pas été communiquée à tous les employés, elle s'est limitée aux cadres supérieurs et à certains responsables.

- **Q3 : Depuis quand le transfert de connaissances est-il envisagé dans l'entreprise ? Y a-t-il eu un élément déclencheur, des raisons particulières ?**

D'après la plupart des responsables interviewés, l'entreprise NAFTAL n'envisage pas le transfert de connaissances. Selon les propos de Mr M.M : « Je ne pense pas qu'elle

envisage le transfert de connaissances, cette information ne nous est pas parvenue »
Cependant, le chef de département d'évaluation et diagnostique Mme A.A1 a indiqué que
« Depuis que l'entreprise a commencé à former ses employés qualifiés pour que chacun
dans son domaine transfère ses connaissances aux collaborateurs de l'entreprise, l'élément
déclencheur est le départ de nombreux employés qui ont une expérience professionnelle
reconnue dans l'entreprise sans laisser une relève » Cela signifie que l'entreprise envisage
le transfert de connaissances, mais a une échelle étroite au niveau de l'entreprise.

- **Q4 : Quels outils sont adoptés pour le transfert de connaissances ?**

D'après les réponses récoltées lors de nos entretiens, menés auprès des responsables de
NAFTAL, le seul outil formel approuvé dans l'entreprise pour transférer les connaissances
entre les ressources humaines est la formation interne, animée par les collaborateurs de
l'entreprise sélectionnés en fonction de leur expérience et de leurs qualifications, et elle est
organisée par la direction des ressources humaines pour répondre aux besoins des
travailleurs de l'entreprise en matière de manque de connaissances afin de les rendre plus
compétents dans leur travail. Mme M.D ajoute que « L'entreprise a mis une nouvelle
circulaire en place, stipulant de désigner le collaborateur le plus qualifié de son équipe,
après l'avoir évaluée, en lui confiant la responsabilité de coacher le nouvel employé pour
une certaine période, afin qu'il puisse s'adapter et bien faire son travail » ; en revanche, les
collaborateurs ont développé des outils informels pour échanger les connaissances, tels que
les briefings hebdomadaires.

- **Q5 : En ce qui concerne l'identification des connaissances : les responsables et les employés, peuvent-ils identifier et rechercher les connaissances nécessaires ?**

En ce qui concerne l'identification des connaissances dans l'entreprise, il y a deux façons,
la première est la méthode formelle au travers d'un système de notation par lequel les
connaissances détenues par les ressources humaines de NAFTAL sont identifiées.
L'extrait suivant de l'entretien que nous avons effectué avec le chef du département de la
formation complète ce propos : « Il existe un système de notation qui évalue les
connaissances et les compétences des employés pour leur donner une promotion ou un
poste, où les exigences du poste sont en adéquation à leurs connaissances et compétences,
et c'est une façon de détecter les connaissances de l'organisation ». La deuxième méthode
est informelle, par le biais de dialogues et de conversations, les employés savent où se
trouvent les connaissances nécessaires et utiles.

- **Q6 : Concernant l'acquisition de connaissances : vous savez comment l'obtenir ?**

Les employés acquièrent des connaissances au sein de l'organisation grâce à la formation interne. Après avoir rempli la fiche de recueil des besoins en formation, ils obtiennent les connaissances dont ils ont besoin par le biais de la formation, ou par l'entraide entre les collaborateurs, auquel cas il y a un partage informel de connaissances.

- **Q7 : Comment assurez-vous le transfert de connaissances de manière plus efficace ?**

D'après les responsables interrogés, l'entreprise NAFTAL s'assure que les connaissances sont transférées efficacement par l'exécution correcte des tâches et à la réalisation des objectifs de travail, ainsi que la fiche d'évaluation à chaud et à froid des formations.

- **Q8 : Existe-t-il un système d'information qui soutient le transfert de connaissances ?**

Selon les responsables interviewés, il n'y a pas de système d'information qui soutient le transfert de connaissances dans l'entreprise.

- **Q9 : Est-ce que les employés adhèrent à l'effort de partage des connaissances ?**

D'après notre enquête, nous avons constaté que le nombre de participants au transfert de connaissances au sein de l'organisation NAFTAL varie selon l'organisation des départements et les travailleurs. Il y a ceux qui le trouvent nécessaire et y adhèrent, ce qui est confirmé par Mr M.M : « Il y a ceux qui veulent adhérer parce qu'il le fait de manière informelle quotidiennement pendant son travail, et je suis de ce groupe », Mme M.D rajoute : « Oui, les employés adhèrent à un grand pourcentage et ils ont aussi la volonté de partager leurs connaissances comme l'exemple du programme de formation interne, mais cela n'empêche pas la non-adhésion des autres », ceci est une bonne indication que les employés adhéreront facilement au processus formel de transfert de connaissances s'il est établi par l'organisation, en tenant compte de la résistance et du manque d'engagement d'autres employés et la non-adhésion de certains collaborateurs.

- **Q10 : Diriez-vous que le transfert des connaissances fonctionne bien au sein de votre entreprise ? Sinon, quels sont les éléments qui empêchent son bon fonctionnement ?**

Les réponses obtenues, pour cette question, montrent que le transfert de connaissances ne fonctionne pas bien au niveau de l'entreprise dans son ensemble, pour diverses raisons

Selon les responsables. Mr A.A2 explique : «Il ne fonctionne pas très bien dans l'entreprise en général, mais selon le département et les travailleurs, pour notre département le transfert de connaissances fonctionne bien ».

Parmi les éléments qui empêchent le bon fonctionnement du transfert de connaissances dans l'entreprise NAFTAL, annoncés par les interviewés, nous citons :

- Le manque d'engagement des responsables directs ;
- Les mentalités de certains employés qui veulent garder les informations pour eux et ne pas les partager avec les travailleurs pour cause intimement liées aux promotions ;
- Le manque d'engagement du top management à mettre en place un système de partage de connaissances adéquat ;
- Une relation difficile entre la source et le destinataire de l'information (conflit d'intérêt) ;
- La crainte d'une éventuelle concurrence (rivalité).
- **Q11 : Comment le transfert de connaissances peut-il soutenir le traitement des tâches dans les groupes et les équipes de travail ?**
 - Atteinte des objectifs et gain de temps ;
 - Faciliter et aider à la réalisation correcte des tâches.
- **Q12 : Selon vous quelle sont vos attentes du transfert de connaissances ?**

Les attentes des collaborateurs de l'entreprise NAFTAL concernant le transfert de connaissances au sein de l'entreprise sont :

- S'assurer que les connaissances de l'employé qui part, pour quelconque raison, sont conservées et partagées avec les autres employés ;
- Avoir des travailleurs qualifiés ;
- Atteindre les objectifs de l'entreprise ;
- Le travail au sein de l'organisation devient plus perfectionné ;
- La qualité des produits s'améliore, augmenter la rentabilité de l'entreprise ;
- Les travailleurs seront satisfaits d'avoir toutes les connaissances dont ils ont besoin pour effectuer leurs tâches.
- Les employés deviennent efficaces ;
- Il permettra de bénéficier des expériences de tous les travailleurs de l'entreprise et ainsi de développer NAFTAL ;
- Améliorer la qualité de travail.

- **Q13 : Avez-vous de nouvelles perspectives concernant le transfert de connaissances ?**

La plupart des réponses des responsables indiquent qu'il n'y a pas de perspectives de transfert de connaissances dans l'entreprise NAFTAL. Cependant, Mme A.A1 a précisé que : « Y a un programme au niveau de l'entreprise pour gérer les connaissances des employés compétents dans un domaine particulier, et on a démarré par l'instauration des réunions à cet effet ».

- **Q14 : Le transfert de connaissances aide-t-il à réduire les coûts ?**

La mise en œuvre d'un système formel de transfert de connaissances au sein de l'organisation apporte de nombreux avantages à l'organisation en matière d'amélioration des produits et d'augmentation des bénéfices ; cependant, il y a des coûts associés au transfert de connaissances qui peuvent réduire l'étendue du transfert efficace de connaissances ; dans ce cas, l'entreprise n'établira et ne maintiendra le transfert de connaissances que s'il permet de réduire les coûts tout en assurant des marges bénéficiaires élevées, selon les réponses des interviewés le transfert de connaissances peut réduire les coûts au niveau de NAFTAL. Mme M.D illustre son propos par un exemple : « Je pense qu'une entreprise qui se concentre sur le transfert de connaissances gagnera et réduira ses coûts, par exemple, le budget pour la formation externe est plus élevé que le budget pour la formation interne », Mr A.A2 ajoute : « Pour certains postes, si l'entreprise met à la disposition des travailleurs des manuels expliquant la méthode de travail et si les expériences des travailleurs qui ont occupé leur poste avant eux est transférée aux travailleurs qui occupent actuellement ces postes, ils éviteront d'endommager certains équipements et par conséquent la perte de financement, ce qui réduit le coût ».

Axe : 03 la culture organisationnelle

- **Q1 : Comment pourriez-vous définir la culture du transfert de connaissances dans votre entreprise ?**

La culture organisationnelle est un concept difficile à comprendre et à définir parce qu'elle est généralement implicite et non écrite, ce qui a été confirmé par tous les interviewés, car ils n'avaient aucune idée de la définition de la culture organisationnelle en général ou en particulier pour l'entreprise NAFTAL.

- **Q2 : L'entreprise, offre-t-elle un environnement de travail dans lequel l'effort de transfert de connaissances des employés est motivé et récompensé ?**

Selon les responsables interrogés, l'entreprise n'offre pas un environnement de travail dans lequel les efforts de transfert de connaissances des employés sont motivés et récompensés.

- **Q3 : D'après vous les politiques de gestion de l'entreprise soutiennent-elles le transfert de connaissances entre les employés ? Pourriez-vous donner un exemple ?**

Selon le chef département de contrôle de gestion Mr K.N : « Les politiques de gestion de l'entreprise ne soutiennent pas vraiment le transfert de connaissances entre les employés », ce qui a été confirmé par tous les interviewés.

- **Q4 : À votre avis, quels sont les principaux facteurs culturels poussent à l'obtention et transfert des connaissances requises pour l'exécution des tâches ?**

Les principaux facteurs culturels selon les responsables interrogés sont :

- La communication ;
- La motivation ;
- La confiance ;
- La sensibilisation de l'importance de TC ;
- La Considération ;
- La reconnaissance ;
- La récompense.

Section 2 : Discussion

Avec l'importance croissante des connaissances et de la gestion des connaissances dans les organisations, le besoin de mieux comprendre et appliquer cette fonction qui gère la création et le transfert des connaissances pertinentes augmente (Bader Yousef Obeidat and Mai Maher Al-Suradi, 2016), car elle garantit une utilisation efficace et efficiente des connaissances à long terme (Dezi, 2019).

Le transfert de connaissances au sein d'une organisation est considéré comme un processus impliquant la découverte, l'apprentissage et la réutilisation des connaissances entre les individus, les services de l'organisation, dans un cadre d'amélioration intégré, (Claudine Soosay, 2008). Ce qui contribue à accroître la productivité et à améliorer la performance (Latilla, 2019).

Conformément aux résultats de (Cleudson de Souza D. V., 2014) nous avons constaté qu'il n'existe pas de moyen formel de transfère de connaissances au sein de l'entreprise NAFTAL, et que les employés créent des réseaux informels de transfert de connaissances dans lesquels les connaissances sont constamment transférées par le biais de discussions qui ont lieu au cours de travaille quotidiennement lorsque les membres interagissent les uns avec les autres. Dans ce scénario, la communication est affluente, ce qui leur a permis de partager des connaissances. Les réunions formelles et informelles permettent, également, aux employés de découvrir les compétences et les connaissances de leurs collègues ce qui les aide et facilite le transfert de connaissances et instaure un climat d'entraide entre les ressources humaines de l'entreprise (Jihong Chen, 2013).

Nos résultats relèvent que les connaissances sont transférées par le biais de formations internes qui donnent accès à des connaissances importantes pour résoudre certains problèmes, tels que le manque de compétences non techniques et techniques nécessaires à l'exécution des tâches au sein de l'entreprise NAFTAL (Cleudson de Souza D. V., 2014).

La façon dont une personne se comporte dans son travail dépend non seulement de ses caractéristiques personnelles, mais aussi de la façon dont elle perçoit son lieu de travail et la culture environnante. Lorsqu'il existe un cadre qui encourage le partage des connaissances par la motivation, la sensibilisation à l'importance du transfert des connaissances et l'instauration d'un climat de confiance entre les employés en leur donnant le sentiment clair que la réciprocité, le libre-échange et le partage des connaissances seront reconnus et récompensés équitablement ((Jennex,2007) ; (Edwards, 2015) ; (Carolina

Machado, 2014)). Selon notre enquête menée auprès des responsables de l'entreprise NAFTAL, nous constatons qu'il n'existe pas dans l'organisation un environnement de travail qui aide, facilite et soutient le transfert de connaissances entre ses ressources humaines.

Une autre difficulté est liée à la culture organisationnelle, qui relève en fait de la responsabilité du top management et les responsables directs au sein de l'entreprise NAFTAL. Car les cultures organisationnelles qui impliquent des normes de coopération et d'entraide rendent le transfert de connaissances plus probable que les cultures hiérarchiques et que l'engagement de la direction envers le transfert de connaissances a une influence significative sur l'amélioration du transfert de connaissances, ce que l'entreprise ne prend pas en considération ((Uwe Wilkesmann, 2011); (Anahita Ahmadi, 2013); (Jennex, 2007)).

CONCLUSION

Nous avons mené la présente étude qui a pour objectif principale de comprendre la gestion et le transfert des connaissances dans l'entreprise NAFTAL et précisément au sein de la direction générale de NAFTAL.

Afin de mener à bien notre travail, nous avons opté pour une approche méthodologique qualitative en utilisant des articles scientifiques, des ouvrages, des observations et des entretiens semi-directifs au travers d'un guide d'entretien que nous avons mis en œuvre. Nous avons pu interroger un certain nombre de responsables et un cadre d'études de la direction générale de NAFTAL, afin de recueillir des informations pertinentes et nécessaires pour développer et élaborer notre cadre pratique.

Nous sommes ainsi parvenus aux principaux résultats suivants :

- Les connaissances au sein de l'entreprise NAFTAL sont généralement gérées par des pratiques informelles développées par les ressources humaines au fil de leurs années de travail, car l'entreprise ne dispose pas d'un système formel de gestion de connaissances.
- Le transfert des connaissances au niveau de l'entreprise se fait d'une manière informelle grâce aux efforts des ressources humaines de NAFTAL.
- Les méthodes informelles de partage des connaissances ont contribué à la réalisation des tâches et à la résolution des problèmes liés au travail.
- La relation hiérarchique et le climat organisationnel n'encouragent pas le transfert de connaissances au sein de l'entreprise.

Le transfert intra-organisationnel des connaissances vise à améliorer le partage et l'exploitation des connaissances par les ressources humaines de l'organisation à ses différents niveaux hiérarchiques, qui jouent un rôle essentiel dans le succès des organisations en guidant les processus d'exploration et de transfert des connaissances et en évaluant l'efficacité de leur application, ce qui permet d'améliorer la qualité du travail et le niveau des employés. L'adoption d'un processus de transfert de connaissances nécessite l'engagement et le soutien de la haute direction (top management).

Lors de la réalisation notre travail de recherche, nous avons rencontré les limites suivantes:

- Le manque d'études traitant du sujet de notre travail de recherche dans les entreprises algériennes ;
- L'indisponibilité des cadres de l'entreprise lieu de stage eu égard à leurs responsabilités et leur planning de travail ;
- Mauvaise circulation de l'information au sein de l'entreprise.

Les complications spécifiques rencontrées dans l'étape de collecte des données sont beaucoup plus liées aux difficultés d'accès et d'obtention d'informations concernant le sujet de notre étude auprès des cadres supérieurs de l'entreprise.

Enfin, nous présentons quelques recommandations basées sur les résultats obtenus de notre enquête comme suite :

- Élaborer un plan stratégique de gestion et de transfert de connaissances pour l'entreprise ;
- Mettre en place un système de gestion des connaissances ;
- Adopter des outils de transfert de connaissances adéquats aux types de connaissances et à la nature du travail, ainsi qu'à la capacité d'absorption des ressources humaines ;
- Construire une culture organisationnelle qui encourage, soutienne et promeut le transfert des connaissances au sein de l'entreprise.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **livre**

- al-hawamdeh, s. (2003). *Knowledge Management: Cultivating Knowledge Professionals*. New Hampshire: Chandos Publishing.
- Carolina Machado, J. P. (2014). *Transfer and Management of Knowledge*. New Jersey, États-Unis: Wiley-ISTE.
- Chini, T. C. (2004). *Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations*. Great Britain: Palgrave Macmillan UK.
- Chouikha, M. B. (2016). *Organizational Design for Knowledge Management*. London: Wiley-ISTE.
- Cronin, A. M. (2017). *Knowledge Management Resource to Support Strategic Workforce Development for Transit Agencies*. Washington, États-Unis: National Academies Press.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. USA: Elsevier Butterworth–Heinemann.
- Ghaziri, E. M. (2003). *Knowledge Management*. Prentice Hall.
- Jawad Syed, P. A. (2019). *Palgrave handbook of knowledge management*. PALGRAVE MACMILLAN,.
- Jawadkar, W. (2011). *Knowledge management*. New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Jennex, M. E. (2007). *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications* (. San Diego, Californie: IGI Global.
- Jones, T. G. (2003). *Introduction to Knowledge Management: KM in Business*. new york: Butterworth-Heinemann; 1st edition.
- Lambe, N. M. (2019). *The knowledge manager's handbook : a step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization*. London, United Kingdom ; New York: Kogan Page 2nd Edition.
- Pierre Saulais, J.-L. E. (2020). *Knowledge Management in Innovative Companies 2*. uk: Iste Ltd.
- Sabherwal, I. B.-F. (2014). *Knowledge Management Systems and Processes*. new york: Routledge.
- Agency, I. A. (2006). *Knowledge management for nuclear industry operating organizations*. Vienna: International Atomic Energy Agency.
- Edwards, J. S. (2015). *The Essentials of Knowledge Management*. UK: Palgrave

Macmillan UK.

- Ikujiro Nonaka, D. J. (2001). *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. London ; Thousand Oaks, Calif. : SAGE: SAGE Publications Inc.
- Machado, C., & Davim, J. P. (2014). *Transfer and Management of knowledge*. London: John Wiley & Sons.
- *The Essentials of Knowledge Management*. (2015). London: Palgrave Macmillan.
- Lauren Trees, P. L. (2013). *Transferring and applying critical knowledge*. Houston: APQC.
- Yu Yu, Y. C. (2018). *capacite Strategy and Performance of Knowledge Flow*. USA: Springer International Publishing.
- Igwenagu, C. (2016). *Fundamentals of research methodology and data collection*.
- Janice M. Morse, P. A. (1996). *Nursing Research: The Application of Qualitative Approaches*. Boston: MA Springer.
- Kothari, C. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Delhi: New Age International.
- Margaret C. Harrell, M. A. (2009). *Data Collection Methods Semi-Structured Interviews and Focus Groups*. RAND.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research : a guide to design and implementation*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Natasha Mack, C. W. (2005). *Qualitative research methods: a data collector's field guide*. North Carolina: FLI USAID.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. New York ; London: Guilford Press.
- Line Blackburn, S. B. (2013). *Le transfert des connaissances : enjeu 6*. Montréal: Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux.
- PRAX, J.-Y. (2012). *Le manuel du Knowledge Management*. paris: Dunod.

- **Articles scientifiques ;**

- David Mason, D. J. (2003). Perceptions of knowledge management: a qualitative analysis. *Journal of Knowledge Management* , 38-48.
- HADAD, S. (2017). Knowledge Economy: Characteristics and Dimensions. *Management dynamics in the Knowledge* .
- Jelenic, D. (2011). THE IMPORTANCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS – WITH EMPHASIS ON THE BALANCED SCORECARD LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE. *Knowledge and Learning, International Conference*.
- Nataša Pivec, V. P. (2021). STRENGTH OF CULTURE AND TRANSFER OF KNOWLEDGE IN ORGANIZATIONS. *Management : Journal of Contemporary Management Issues* .
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice* .
- Pérez-Salazar, M. d. (2017). The role of knowledge management in supply chain management: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management* , 711-788.
- Richard Baskerville, A. D. (2006). The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice* .
- Richardson, B. M. (2002). Identification of Software Process Knowledge Management. *Software Process: Improvement and Practice* .
- Samantha R. Murra, J.P. (2007). Knowledge type and communication media choice in the knowledge transfer process. *Journal of Managerial Issues* .
- Sangeeta Shah Bharadwaj, S. C. (2015). Impact of Knowledge Management Capabilities on Knowledge Management Effectiveness in Indian Organizations. *Journal indexing and metrics* .
- Ali Intezari, N. T. (2017). Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture. *Journal of Knowledge Management* , 492-515.
- Anahita Ahmadi, M. H. (2013). Investigating the Roles of Organizational Culture, Leadership Style, and Employee Engagement in Knowledge Transfer. *International*

Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , 717-734.

- Bader Yousef Obeidat and Mai Maher Al-Suradi, R. M. (2016). The impact of knowledge management on innovation. *Management Research Review* .
- Claudine Soosay, P. H. (2008). Managing knowledge transfer as a strategic approach to competitive advantage. *International Journal of Technology* , 143-154.
- Cleidson de Souza, D. V. (2014). Knowledge Transfer between Senior and Novice Software Engineers: A Qualitative Analysis. 235-240.
- Dezi, L. (2019). The Role of External Embeddedness and Knowledge Management as Antecedents of Ambidexterity and Performances in Italian SMEs. *IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT* .
- Javier Benito-Bilbao, F. S.-F.-O. (2015). Mapping the Connection between Knowledge Transfer and Firm Competitiveness: An Empirical Research in the Basque Country. *Journal of Technology Management & Innovation* , 45-54.
- Jihong Chen, R. J. (2013). Knowledge Transfer and Knowledge Building at Offshored Technical Support Centers. *Journal of International Management* , 362–376.
- Jo Rhodes, R. H.-H.-M. (2008). Factors Influencing Organizational Knowledge Transfer: Implication for corporate performance. *Journal of Knowledge Management* , 84-100.
- Marques, C. S. (2015). Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance: A Qualitative Study of the Footwear Industry. *Journal of the Knowledge Economy* , 659–675.
- Salman Bashir Memon, J. A. (2020). The role of organizational culture in knowledge sharing and transfer in Pakistani banks: A qualitative study. *Global Business and Organizational Excellence* .
- Salman Bashir Memon, W. H. (2017). Operationalization of knowledge management in knowledge-intensive Pakistani banks: a qualitative case study”. *Knowledge and Performance Management* , 36-45.
- Uwe Wilkesmann, M. W. (2011). Knowledge Transfer in German Hospitals. *core.ac.uk* .
- V, M. L. (2019). Knowledge management and knowledge transfer in arts & crafts organizations: evidence from an. *Journal of Knowledge Management, Vol. 23 (7), pp. 1335-1354.*

- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal* .
- David Barrett, A. T. (2018). Data collection in qualitative research.
- Hollstein, B. (2011). Qualitative approaches. *The Sage handbook of social network analysis* .
- Jean-Claude ANDREANI, F. C. (2005). METHODES D'ANALYSE ET D'INTERPRETATION DES ETUDES QUALITATIVES :ETAT DE L'ART EN MARKETING. *INSEMMA Market Research* .
- Margaret C. Harrell, M. A. (2009). *Data Collection Methods Semi-Structured Interviews and Focus Groups*. .RAND
- Ronald L. Jackson II, D. K. (2007). What Is Qualitative Research? *routledge taylor & francis group* .
- Virginia Braun, V. C. (2020). The online survey as a qualitative research tool. *International Journal of Social Research Methodology* .
- Zevia Schneider, D. W. (2013). Nursing and Midwifery Research: methods and appraisal for evidence-based practice 5th edition has been fully revised and updated to include the latest developments in Australian and New Zealand nursing and midwifery practice. *Revue Francophone Internationale de Recherche Infirmière* .

- **Thèses ;**

- OUAFEK, A. L. (2010). *L'ENJEU D'UNE POLITIQUE DE*. alger: ECOLE DES HAUTES ETUDES.
- مجدي نويري. (2011). محددات انماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة . مسيلة, الجزائر.

- **Webographie**

- Les activités pour informer et sensibiliser (Consulté en mars 2023). <http://www.saco.uqam.ca/demarche/choisir/informer-et-sensibiliser>

- **Autres documents**

- *Guide sur le transfert des connaissances du gouvernement du Nouveau-Brunswick.* (2010).
- Jelenic, D. (2011). THE IMPORTANCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS – WITH EMPHASIS ON THE BALANCED SCORECARD LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE. *Knowledge and Learning, International Conference.*
- Assessment, P. (2012). *knowledge management* . University of Alaska. Alaska: Pink Elephant Inc.

ANNEXES

Annexe A
(Guide d'entretien)

Guide d'entretien

Bonjour, je m'appelle AMARA Chaimaa et je suis étudiante en Master management des organisations, à l'École Nationale Supérieure de management (ENSM-Koléa). Je mène actuellement une étude sur le transfert intra-organisationnel de connaissance chez NAFTAL. Pourriez-vous m'accorder quelques minutes de votre temps, afin de répondre à mes questions ?

I. Présentation générale :

1. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'organisation actuelle ?
2. Quel poste occupez-vous actuellement ? Dans quelle direction ?
3. Depuis combien de temps travaillez-vous à votre poste actuel ?
4. Quelles sont les principales fonctions de votre poste ?

II. Le Management des connaissances

1. Disposez-vous d'un dispositif de management des connaissances ?
2. Avez-vous une idée sur la manière de l'entreprise pour gérer ses connaissances ?
3. Qui se charge de la gestion des connaissances au niveau de votre organisation ?

III. Le Transfert des connaissances

1. Comment définissez-vous le transfert de connaissances ?
2. Quelle est la vision de NAFTAL en matière de transfert de connaissances entre ses ressources humaines ?
3. Depuis quand le transfert de connaissances est-il envisagé dans l'entreprise ? Y a-t-il eu un élément déclencheur, des raisons particulières ?
4. Quels outils sont adoptés pour le transfert de connaissances ?
5. En ce qui concerne l'identification des connaissances : les responsables et les employés, peuvent-ils identifier et rechercher les connaissances nécessaires ?
6. Concernant l'acquisition de connaissances : vous savez comment l'obtenir ?
7. Comment assurez-vous le transfert de connaissances de manière efficace ?
8. Existe-t-il un système d'information qui soutient le transfert de connaissances ?
9. Est-ce que les employés adhèrent à l'effort de partage des connaissances ?

10. Diriez-vous que le transfert des connaissances fonctionne bien au sein de votre entreprise ? Sinon quels sont les éléments qui empêchent son bon fonctionnement ?
11. Comment le transfert de connaissances peut-il soutenir le traitement des tâches dans les groupes et les équipes de travail ?
12. Selon vous quelle sont vos attentes de transfert de connaissances ?
13. Avez-vous de nouvelles perspectives concernant le transfert de connaissances ?
14. Le transfert de connaissances aide-t-il à réduire les coûts ?

IV. Culture organisationnelle

1. Comment pouvez-vous définir la culture du transfert de connaissances dans votre entreprise ?
2. L'entreprise, offre-t-elle un environnement de travail dans lequel l'effort de transfert de connaissances des employés est motivé et récompensé ?
3. D'après vous les politiques de gestion de l'entreprise soutiennent-elles le transfert de connaissances entre les employés ? Pouvez-vous donner un exemple ?
4. À votre avis, quels sont les principaux facteurs culturels à l'obtention et transfert des connaissances requises pour l'exécution des tâches ?

Merci pour votre collaboration

Annexe B
(Tableau du verbatim)

Axe	Questions	Interviewe	Verbatim
Le Management des connaissances	<p>1. Disposez-vous d'un dispositif de management des connaissances ?</p> <p>2. Comment votre organisation gère-t-elle ses connaissances ?</p> <p>3. Qui se charge de la gestion des connaissances au niveau de votre organisation ?</p>	Mr K. N	<p>« Non »</p> <p>« Il n'y a pas de méthode spécifique ou formelle à suivre dans la gestion des connaissances, je n'en ai aucune idée »</p> <p>« Il n'y a pas »</p>
		Mme M.D	<p>« Non, nous ne disposons pas d'un système formalisé de GC »</p> <p>« Il n'y a pas un moyen clair ou formel »</p> <p>« La gestion des connaissances doit être prise en charge par la Direction des Ressources Humaines, mais aussi chaque responsable direct doit s'assurer que l'employé a préparé sa relève et transféré ses connaissances avant de quitter son poste »</p>
		Mr M.M	<p>« Non »</p> <p>« Par les discussions quotidiennes et les réunions officielles »</p> <p>« Cela se fait par le responsable ou de manière informelle entre nous »</p>
		Mr A.A2	<p>« Non »</p> <p>« Par les discussions et conversations quotidiennes »</p> <p>« Cela se fait par le responsable ou de manière informelle entre nous »</p>
		Mme A.A1	<p>« Il n'y a pas de dispositif de gestion des connaissances au sein de l'entreprise »</p> <p>« Il n'y a pas de manière formelle ou claire dans laquelle l'organisation gère ses connaissances »</p> <p>« Il n y a pas»</p>

Axe	Questions	Interviewe	Verbatim
Le Transfert des connaissances	<p>1. Comment définissez-vous le transfert de connaissances ?</p> <p>2. Quelle est la vision de Naftal en matière de transfert de connaissances entre ses ressources humaines ?</p> <p>3. Depuis quand le transfert de connaissances est-il envisagé dans l'entreprise ? Y a-t-il eu un élément déclencheur, des raisons particulières ?</p>	Mr K.N	<p>« C'est l'échange entre les travailleurs des connaissances et de l'expérience acquise tout au long de leur vie professionnelle »</p> <p>« NAFTAL n'a aucune vision du transfert de connaissances »</p> <p>« D'après les informations dont je dispose, l'entreprise n'envisage pas le transfert de connaissances »</p>
		Mme M.D	<p>« C'est les conversations et à l'échange de connaissances sur nos tâches »</p> <p>« La vision vient du Top Management, mais je vais essayer de reprendre fidèlement ce qui a été dit lors des réunions que nous avons eues auparavant, l'entreprise est consciente qu'elle perd ses connaissances sans les transférer, et elle doit travailler et prendre les mesures nécessaires pour préserver ses connaissances et les transférées à ses employés »</p> <p>« Depuis le début de la mise en place du système de management intégré »</p>
		Mr M.M	<p>« C'est les conversations et à l'échange de connaissances sur nos tâches »</p> <p>« Elle n'a pas une vision »</p> <p>« Je ne pense pas qu'elle envisage le transfert de connaissances, cette information ne nous est pas parvenue »</p>
			<p>« C'est l'échange de connaissances et</p>

		<p>Mr A.A2</p>	<p>d'expériences entre les ressources humaines de l'organisation »</p> <p>« Elle n'a pas une vision »</p> <p>« Depuis que l'entreprise a commencé à former ses employés qualifiés pour que chacun dans son domaine transfère ses connaissances aux collaborateurs de l'entreprise, l'élément déclencheur est le départ de nombreux employés qui ont une expérience professionnelle reconnue dans l'entreprise sans laisser une relève »</p>
		<p>MmeA.A1</p>	<p>« Il n'est pas facile de définir le transfert de connaissances au sein d'une organisation »</p> <p>« L'entreprise n'a pas de vision »</p> <p>« Je ne pense pas qu'elle envisage le transfert de connaissances, cette information ne nous est pas parvenue »</p>

Axe	Questions	Interviewe	Verbatim
Le Transfert des connaissances	4. Quels outils sont adoptés pour le transfert de connaissances ?	Mr K.N	« Le seul outil formel est la formation, mais il y a aussi des briefings informels où nous partageons nos connaissances, ou une personne ayant des connaissances et de l'expérience pour aide un autre travailleur dans son département ou un autre département en cas de besoin »
		Mme M.D	<ul style="list-style-type: none"> • « La formation <ul style="list-style-type: none"> –L'entreprise a décidé d'investir dans ses ressources humaines car notre métier de NAFTAL est introuvable ailleurs et nous ne garantissons pas que nous atteindrons pleinement notre objectif en recourant à des formations externes. –D'abord, nous identifions un groupe d'employés et les évaluons à l'aide d'une grille d'évaluation élaborée par une commission spécialisée qui valide les compétences des employés dans leur métier et les envoie ensuite en formation pour devenir formateurs internes de l'entreprise. –Ensuite nous organisons la formation selon les besoins de l'entreprise réalisée par nos formateurs pour les travailleurs, ainsi que répondre à toutes leurs questions sur le contenu de la formation ou sur leur expérience dans l'entreprise. • Le responsable direct suit les

			<p>employés qui sont sous sa responsabilité et leur donne les connaissances nécessaires sur leurs tâches et les aide au cas où ils ne savent pas comment résoudre certains problèmes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nous organisons des briefings toutes les semaines entre nous comme c'est devenu une tradition dans notre entreprise au cours des quels nous échangeons des informations liées à nos tâches ou échangeons de nouvelles informations, et nous parlons aussi de nos problèmes pour trouver des solutions mais les briefings ont diminué ces dernières années, surtout après l'épidémie de Corona, ils sont également effectués par des travailleurs d'autres départements, mais ils diffèrent d'un département à l'autre en matière de quantité de connaissances transmises et de nombre de fois qu'ils se réunissent par mois, et ces briefings ne rédigent pas de procès-verbal. • L'entreprise a mis une nouvelle circulaire stipulant de désigner le collaborateur le plus qualifié de son équipe, après l'avoir évaluée, en lui confiant de coacher le nouvel employé pour une certaine période afin qu'il puisse s'adapter et bien faire son travail »
		Mr M.M	« À part la formation, il n'existe pas un outil formel »
		Mr A.A2	« La formation et par le biais du travail »
		MmeA.A1	« Il n'y a pas d'outil officiel à part la formation »

Axe	Questions	Interviewe	Verbatim
<p style="text-align: center;">Le Transfert des connaissances</p>	<p>5. En ce qui concerne l'identification des connaissances : les responsables et les employés, peuvent-ils identifier et rechercher les connaissances nécessaires ?</p>	<p>Mr K.N</p>	<p>« La plupart des employés de NAFTAL ont une longue expérience de travail en commun, ce qui permet d'identifier les compétences et les connaissances de chacun lors des conversations et des réunions »</p>
		<p>Mme M.D</p>	<p>« Il existe un système de notion qui évalue les connaissances et les compétences des employés pour leur donner une promotion ou un poste, où les exigences du poste sont en adéquation à leurs connaissances et compétences, et c'est une façon de détecter les connaissances de l'organisation »</p>
		<p>Mr M.M</p>	<p>« La connaissance entre nous se détermine de manière informelle car on se parle tous les jours, que ce soit dans notre service ou dans d'autres services, donc on connaît la personne qui a le savoir ou on demande à notre collègue qui l'a et il nous oriente vers lui »</p>
		<p>Mr A.A2</p>	<p>« Par des conversations entre nous »</p>
		<p>Mme A.A1</p>	<p>« Par un système de notion qui évalue les connaissances et les compétences des employés de NAFTAL »</p>

Axe	Questions	Interview	Verbatim
<p style="text-align: center;">Le Transfert des connaissances</p>	<p style="text-align: center;">6. Concernant l'acquisition de connaissances : savez-vous comment l'obtenir ?</p>	<p>Mr K.N</p>	<p>« De la même manière que l'identification des connaissances »</p>
		<p>Mme M.D</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « La méthode formelle Les travailleurs remplissent la fiche de recueil des besoins en formation, puis nous les envoyons pour effectuer la formation et grâce à cela, ils obtiennent les informations nécessaires. • Quant à la méthode informelle Les chefs de service ou de départements suivent et surveillent les employés pour leurs manquements, ils les aident ou les dirigent vers un de leurs collègues pour obtenir les informations nécessaires ou les travailleurs demandent aux responsables directs ou à leurs collègues de leur fournir les connaissances dont ils ont besoin pour accomplir leur travail »
		<p>Mr M.M</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « Avec l'aide d'anciens travailleurs, certains des anciens travailleurs de NAFTAL travaillent maintenant dans des pays étrangers, mais ils nous transfèrent les connaissances lorsque nous en avons besoin en raison de leur amour pour le pays. • J'obtiens les connaissances de mes collègues, qu'ils soient du même service ou d'autres services. »

		Mr A.A2	<ul style="list-style-type: none"> • « Le chef de mon service me fournit les connaissances quand j'en ai besoin pour mener à bien mes tâches depuis que j'occupe mon poste et il m'aide si j'en ai besoin, car il a plus d'expérience dans ce travail. • J'obtiens des connaissances de mes collègues, qu'ils soient du même département ou d'autres départements »
		Mme A.A1	« À travers la fiche de recueil des besoins en formation et l'aide de mes collègues »

Axe	Questions	Interviewe	Verbatim
Le Transfert des connaissances	7. Comment assurez-vous le transfert de connaissances de manière plus efficace ?	Mr K.N	<p>« Les employés qui transfèrent leurs connaissances évaluent leur application par le récepteur de connaissances de manière informelle par le biais de conversations et de l'observation de l'exécution correcte et efficace des tâches »</p> <p>« Non »</p> <p>« Il y a ceux qui veulent adhérer et ceux qui ne veulent pas, selon leur mentalité et de leur personnalité »</p>
	8. Existe-t-il un système d'information qui soutient le transfert de connaissances ?	Mme M.D	<p>« Premièrement, en s'assurant que le travailleur à qui les connaissances sont transférées exécute correctement sa tâche par des conversations.</p> <p>Quant à la formation, il y a la fiche d'évaluation froid et à chaud des formations »</p> <p>« Non »</p> <p>« Oui, les employés adhèrent à un grand pourcentage et ils ont aussi la volonté de partager leurs connaissances comme l'exemple du programme de formation interne, mais cela n'empêche pas la non-adhésion des autres »</p>
	9. Est-ce que les employés adhèrent à l'effort de partage des connaissances ?	Mr M.M	<p>« En atteignant les objectifs de notre travail »</p> <p>« Non »</p> <p>« Il y a ceux qui veulent adhérer parce qu'il le fait de manière informelle quotidiennement pendant son travail, et je suis de ce groupe, mais il y a ceux qui ne veulent pas adhérer »</p>

		<p>Mr A.A2</p>	<p>« Que les connaissances que nous avons acquises nous ont aidés à atteindre mes objectifs »</p> <p>« Non »</p> <p>« Pour moi oui, j'adhère car il doit s'agir d'un transfert de connaissances dans l'entreprise.</p> <p>Quant aux salariés de l'entreprise, il y a ceux qui veulent adhérer et il y a ceux qui ne veulent pas adhérer »</p>
		<p>MmeA.A1</p>	<p>« À travers la réalisation des objectifs de chaque activité, et la fiche d'évaluation froid et à chaud des formations »</p> <p>« Non, il n'existe pas »</p> <p>« Leur adhérence diffère d'un employé à l'autre et d'un département à l'autre, mais dans notre département nous partageons nos connaissances»</p>

Axe	Questions	Interviewe	Verbatim
Le Transfert des connaissances	<p>10. Diriez-vous que le transfert des connaissances fonctionne bien au sein de votre entreprise ? Sinon quels sont les éléments qui empêchent son bon fonctionnement ?</p>	Mr K.N	<p>« Il ne fonctionne pas très bien dans l'entreprise en générales éléments sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le manque d'engagement du top management. • Les mentalités de certains employés, qui veulent garder les connaissances pour eux » <p>« Exécution correcte des tâches »</p> <p>« L'amélioration de la qualité du travail »</p>
	<p>11. Comment le transfert de connaissances peut-il soutenir le traitement des taches dans les groupes et les équipes de travail ?</p> <p>12. Selon vous quelle sont vos attentes de transfert de connaissances ?</p>	Mme M.D	<p>« Il ne fonctionne pas de bonne manière parce que chacun ou chaque département le fait à sa façon, il vaudrait mieux que ce soit centralisé et bien organisé par un dispositif de transfert de connaissances dédié qui gère toute l'organisation.</p> <p>Les éléments sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le manque d'engagement des responsables directs. • Les mentalités de certains employés » <p>« En faisant bien leur travail et de mieux coopérer afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise »</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Pour l'entreprise : Atteindre ses objectifs, le travail au sein de l'organisation devient plus perfectionné, la qualité de leurs produits s'améliore, augmenter son profit. • Pour les ressources humaines : Les travailleurs seront satisfaits d'avoir toutes les informations dont ils ont besoin pour effectuer leurs activités, les employés deviennent efficaces »

		<p>Mr M.M</p> <p>« Il y a des départements dans lesquels le transfert de connaissances fonctionne bien et des départements qui ne le sont pas, en raison de la mentalité et de la contribution des travailleurs et des responsables</p> <p>Les éléments sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La façon de penser des travailleurs est l'un des principaux éléments qui empêchent le bon fonctionnement du transfert de connaissances. Il y a ceux qui veulent garder les connaissances pour eux et ne pas les partager avec les travailleurs pour des promotions et d'autres raisons, mais toutes les ressources humaines de NAFTAL doivent être conscientes que nous travaillons tous dans l'entreprise comme des partenaires pour la développer. • Le manque d'engagement du top management à mettre en place un système de transfert formel des connaissances » <p>« Atteindre les objectifs et gagner du temps »</p> <p>« Il permettra de bénéficier des expériences de tous les travailleurs de l'entreprise et ainsi de développer NAFTAL»</p>
		<p>Mr A.A2</p> <p>« Il ne fonctionne pas très bien dans l'entreprise en général, mais selon le département et les travailleurs, pour notre département le transfert de connaissances fonctionne bien.</p> <p>Les éléments sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mentalité des employés de l'entreprise. <p>Il n'y a pas d'engagement de la haute direction pour organiser le transfert de</p>

			<p>connaissances dans toute l'entreprise »</p> <p>« Faciliter et aider à la réalisation des tâches »</p>
		Mme A.A1	<p>« Il ne fonctionne pas vraiment bien, car certains employés sont réticents à transférer leurs connaissances en raison de leur manque de volonté et de motivation »</p> <p>« L'exécution rapide et correcte des tâches »</p> <p>« Nous aurons des travailleurs qualifiés »</p>

Axe	Questions	Interviewe	Verbatim
Le Transfert des connaissances	<p>13. Avez-vous de nouvelles perspectives concernant le transfert de connaissances ?</p> <p>14. Le transfert de connaissances aide-t-il à réduire les coûts ?</p>	Mr K.N	<p>« Selon mes informations actuelles, l'entreprise n'a aucune perspective de transfert des connaissances entre ses ressources humaines »</p> <p>« Oui, je pense que l'investissement dans les connaissances internes de l'entreprise réduit le coût »</p>
		Mme M.D	<p>« La directrice de Qualité cherche à faire des manuels détaillés de toutes les activités de l'entreprise, où les employés écrivent tout ce qu'ils savent et expérimentent dans l'exécution de leurs tâches»</p> <p>« Je pense qu'une entreprise qui se concentre sur le transfert de connaissances gagnera et réduira les coûts, par exemple le budget pour la formation externe est plus élevé que le budget pour la formation interne »</p>
		Mr M.M	<p>« Je ne pense pas qu'il y ait de nouvelles perspectives »</p> <p>« Je pense que cela réduit le coût, car il y a une continuité dans le transfert d'informations qui aura un impact positif sur la qualité des produits et réduira les pertes dues à la non-réurrence des erreurs, mais cela doit être assuré par les spécialistes de la finance dans l'entreprise et les responsables du système de transfert des connaissances »</p>

		<p>Mr A.A2</p>	<p>«Je ne pense pas qu'il y ait de nouvelles perspectives»</p> <p>«Je n'ai pas d'idée si le transfert de connaissances réduit ou augmente le coût parce que cette information est disponible pour les spécialistes financiers au sein de l'entreprise, mais à mon avis, il y a des métiers dans l'entreprise si elle met à la disposition des travailleurs des manuels expliquant la méthode de travail et les expériences des travailleurs qui ont occupé leur poste avant eux, ils éviteront d'endommager certains équipements et par conséquent la perte de financement, ce qui réduit le coût »</p>
		<p>Mme A.A1</p>	<p>« Y a un programme au niveau de l'entreprise pour gérer les connaissances des employés compétents dans un domaine particulier, et on a démarré par l'instauration des réunions à cet effet »</p> <p>« Oui, le transfert connaissances réduit le coût de l'entreprise»</p>

Axe	Questions	Interviewe	Verbatim
Culture organisationnelle	1. Comment pouvez-vous définir la culture du transfert de connaissances dans votre entreprise ?	Mr K.N	<p>« Je n'ai pas une idée claire sur sa définition »</p> <p>« Non »</p> <p>«Les politiques de gestion de l'entreprise ne soutiennent- pas vraiment le transfert de connaissances entre les employés »</p> <p>« Communication, reconnaissance, motivation, volonté »</p>
	2. L'entreprise, offre-t-elle un environnement de travail dans lequel l'effort de transfert de connaissances des employés est motivé et récompensé ?	Mme M.D	<p>« Je n'ai pas une idée claire sur sa définition»</p> <p>« Non, il n'y a pas de manière formalisée »</p> <p>« Non, l'entreprise n'a pas travaillé sur l'environnement, mais le climat de l'organisation est prêt si elle veut y travailler, et cela se voit dans la façon dont les travailleurs se comportent entre eux »</p> <p>« Que les responsables, en particulier ceux qui occupent des postes supérieurs, soient à l'écoute des besoins et des problèmes des employés de diverses catégories et cadres »</p>
	3. D'après vous les politiques de gestion de l'entreprise soutiennent-elles le transfert de connaissances entre les employés ? Pouvez-vous donner un exemple ?	Mr M.M	<p>« Je n'ai pas une idée claire et précise sur sa définition »</p> <p>« Non »</p> <p>« À l'époque oui, elle le faisait par le biais de réunion, de briefing et de séminaires, mais il a diminué au cours des quatre dernières années, Grâce à notre conversation et à l'échange de connaissances sur nos tâches, qui sont des efforts personnels de notre part, et non d'une entreprise qui nous a demandé ou nous a rejoint»</p> <p>« Récompense, la communication entre la hiérarchie »</p>
	4. À votre avis, quels sont les principaux facteurs culturels à l'obtention et transfert des connaissances requises pour l'exécution des tâches ?		

		<p>Mr A.A2</p>	<p>« Je n'ai pas une idée claire et précise sur sa définition» « Non » « C'est difficile de répondre » « Considération, reconnaissance, motivation »</p>
		<p>MmeA.A1</p>	<p>« Je n'ai pas une idée claire sur sa définition» « Non » « Oui, on a une politique qualité qui parle de l'engagement des responsables pour la communication, et la valorisation des ressources humaines » « La motivation, la confiance, la sensibilisation de l'importance de TC »</p>

Annexe C
(Fiche de recueil des besoins en
formation)



Branche
Commercialisation

FICHE DE RECUEIL DES BESOINS EN
FORMATION

FE BCOM RHU 11 V0

Date d'Application :
02 Juillet 2014

Page 1 sur 1

FORMATION A L'INITIATIVE DE L'ENTREPRISE

RAPPEL : Conformément aux dispositions de la circulaire DERH /N°1453 /DFD/N°1269/06 du 02/07/2006 relative à la mise en formation des travailleurs, le responsable hiérarchique en concertation avec l'agent concerné, renseignera cette fiche et après signature par le Directeur de structure la transmet au service ou au Département Formation/Direction des Ressources Humaines.

Nom : Prénom : Date de naissance :
 Service Département : Direction / District :
 Fonction occupée : Matricule : Date de recrutement :
 Niveau académique :
 Dernière Formation suivie : Année :
 Statut Cadre Dirigeant Cadre Sup. Cadre Agent de Maîtrise Agent d'Exécution
 Nom & prénom du responsable hiérarchique :
 Période souhaitée pour la formation :

Tâches principales du poste occupé (Compétences clés requises)	Problèmes à résoudre par la formation (Compétences à développer traduites en objectifs à atteindre)

La signature autorise l'absence au poste de travail pour la durée de la formation et atteste de son utilité pour son travail actuel ou celui qui lui sera confié à l'avenir.	Signature du responsable hiérarchique
Signature de l'intéressé	Cachet et Signature du Directeur

Partie réservée à la structure Formation Fiche reçue le : / /
(DERH, DAG, DCASC, Branches)

Commentaires et Observations :

Décision Finale :

Intitulé de la formation retenue	Durée	Type de formation	Organisme	Objectifs de la formation

Annexe D
(Fiche de recueil des besoins collectifs de formation)

FICHE DE RECUEIL DES BESOINS COLLECTIFS DE FORMATION

Identification de la structure émettrice du besoin

Structure :

Nom & Prénom du premier responsable :

Énoncé des problèmes à résoudre par la formation (Difficultés rencontrées)

.....
.....
.....

Intitulé de la formation proposée

.....
.....

Objectifs opérationnels à atteindre à l'issue de la formation (Finalité de l'action)

.....
.....

Durée de la formation

Période souhaitée pour la réalisation de la formation

Nombre d'agent à former par CSP

C :

M :

E :

Population concernée par la formation

.....

NB : Le premier responsable de la structure complète cette fiche et la transmet après signature à la structure formation

Cachet et signature du premier responsable

.....
.....

Partie réservée à la structure Formation

Fiche reçue le :/...../.....

Commentaires et Observations :

Décision Finale :

Annexe E
(Fiche d'évaluation à chaud des formations)

Nom & Prénom (Facultatif) : : الاسم واللقب (اختياري)
 Fonction : : المهنة
 Intitulé de la formation : : موضوع التكوين
 Date de la formation : : تاريخ التكوين
 Organisme et Lieu de la formation : : مؤسسة و مكان التكوين
 Formateur : : الأستاذ المتكون

Indiquez votre degré de satisfaction pour chacun des critères présentés ci-dessous, en appliquant l'échelle suivante :

1- Non satisfait : غير راضٍ 2- Peu satisfait : راضٍ بشيئا 3- Satisfait : راضٍ 4- Très satisfait : راضٍ جدا

Objectifs et Contenu	1	2	3	4	
1- Contenu de la formation répondant aux besoins					1- مضمون التكوين يلقى الاحتياجات
Observation :					الملاحظة :

Formateur	1	2	3	4	
2- Bonne maîtrise du sujet / réponses immédiates et claires					2- ما ذلك التحكم بالموضوع من طرف الأستاذ وإجابات مباشرة
Observation :					الملاحظة :

Groupe et Participation	1	2	3	4	
3- Profils des participants homogènes					3- مستوى التكوين الأكاديمي متساو
Observation :					الملاحظة :

Logistique et conditions de déroulement de l'action	1	2	3	4	
4- Qualité de l'environnement formation (Choix du lieu ou de la salle, température, clarté, bruit etc...)					4- اجراء محيط التكوين ملائمة
Observation :					الملاحظة :

Apprentissage	1	2	3	4	
5- Formation permettant l'acquisition de nouvelles connaissances					5- من خلال التثاق معلومات جديدة
6- Possibilité de l'application directe des compétences acquises dans le travail					6- إمكانية التطبيق ما تعلمه في الميدان العملي
Observation :					الملاحظة :

Citer les problèmes que vous rencontrez dans votre milieu professionnel : وضع أهم المشاكل التي تواجهها في مسارك المهني:

Quels sont les thèmes de formations que vous pouvez nous proposer afin de régler vos problèmes quotidiens ? ما هي أهم مواضيع التكوين التي تراها مناسبة لحل المشاكل اليومية؟

Propositions d'améliorations : اقتراحات عامة:

Annexe F
(Fiche d'évaluation à froid des
formations)



Branche
Commercialisation

FICHE D'EVALUATION
A FROID DES FORMATIONS

FE BCOM RHU 12 V2

Date d'Application :
01 Octobre 2015

Page 2 sur 2

3/Est-ce que la formation a permis à l'agent formé d'être plus efficace ?

Oui Non Je ne sais pas

Si « non », pourquoi ?

.....
.....

4/Avez-vous observé un accroissement de la motivation de votre collaborateur ?

Oui parfaitement Oui partiellement Non

Si « oui » à travers quel indicateur l'avez-vous perçu ?

Qualité de son travail Diminution du temps d'exécution de ses tâches
 Plus forte implication dans le travail Autres (à préciser)

.....
.....

5/Avez-vous remarqué une amélioration dans la qualité du travail de votre collaborateur ?

Oui Non Je ne sais pas

Si « non », pourquoi ?

.....
.....

6/Est-ce que les objectifs de la formation définis ont été atteints ?

Oui parfaitement Oui partiellement Non

Si « non », pourquoi ?

.....
.....

7/Remarques / Observations de l'agent formé :

Signature de l'agent formé :

Signature de l'évaluateur
de la formation :

Signature du responsable
de la structure :

Date :/...../.....

Annexe G
(Grille d'évaluation des candidats
appelés à réaliser une action de
formation en interne)



Branche commercialisation

Grille d'évaluation des candidats appelés à réaliser une action de formation en interne

Nom : _____ Prénoms : _____ Age : _____
 Fonction : _____ Structure : _____ Date de la tenue de la commission d'évaluation : _____
 Domaine de formation : _____

		Grille d'évaluation	
Etude de la candidature	Diplômes	Diplôme de la formation de base le plus élevé : / 10 points	Notes
	Expérience	Formation(s) complémentaire(s) dans le domaine d'intervention : / 10 points	
		Expérience dans l'activité du domaine d'intervention : / 15 points	
Entretien	Appréciation des compétences	Expérience globale : / 05 points	/ 20
		Motivation : / 10 points	
		Organisation (logique, synthèse, simplicité) : / 10 points	
		Compétence (connaissances et expertise) : / 20 points	
TOTAL		Communication : / 20 points	/ 60
		TOTAL	/ 100

Appréciation des membres de la commission ad-hoc

Tres Satisfaisant _____
 Satisfaisant _____
 Acceptable _____
 Insuffisant _____

Membres de la commission ad-hoc	Nom et Prénoms	Fonction	Signature
Membre 1			
Membre 2			
Membre 3			
Membre 4			

NB : - Partie Etude de la candidature renseignée par les Départements formation des Directions Ressources Humaines
 NB : - Partie Entretien réservée aux membres de la commission ad-hoc

Annexe H
(Formulaire a candidature)



FORMULAIRE A CANDIDATURE

Du Formateur Vacataire Interne

Annonce interne : n°.../2017

Nom & Prénoms :

Date et lieu de naissance:

Fonction:

Structure d'appartenance :

Niveau académique :

Date de recrutement :

Domaine d'intervention :

Expérience dans le domaine d'intervention :

Adresse personnelle :

N° de tel portable :

Adresse professionnelle :

Merci d'exprimer en quelques lignes les raisons ayant motivé votre candidature

.....

.....

.....

Avis du responsable de la structure d'appartenance

Avis du responsable de la structure d'appartenance	
Nom & Prénoms :	
Fonction :	
Date :	
Visa :	