

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT**

**ENSM. P.U. KOLÉA**



**Le rôle du management des connaissances dans le développement  
stratégique de l'entreprise industrielle Algérienne**

**Cas : Mediterranean Float Glass, MFG.**

Mémoire présenté comme exigence partielle  
du Master Management Stratégique et Système d'Information

Par : NABI Zouheir

Encadré par : Dr BAAZIZ Abdelkader

Juin 2017

## RÉSUMÉ

L'entreprise industrielle Algérienne privée MFG, filiale du pôle industrie de Cevital, au cours de son développement stratégique cherche à préserver et accroître ses connaissances que ses dirigeants considèrent comme une ressource stratégique de croissance.

Pour cela, ces dirigeants ont mis en œuvre une démarche pour manager les connaissances critique dans l'entreprise.

Nous avons conçu un processus pour représenter cette démarche qui contribue au développement stratégique de cette entreprise.

**Mots clés :** développement stratégique, entreprise industrielle Algérienne, management des connaissances

## ABSTRACT

The private Algerian industrial corporate MFG, a subsidiary of the Cevital industry pole, during its strategic development seeks to preserve and increase its knowledge that its managers consider as a strategic resource for growth.

These managers have implemented an approach to manage critical knowledge in the company.

We have conceived a process to represent this approach that contributes to the strategic development of this enterprise.

**Key words:** strategic development – Algerian industrial enterprises – knowledge management.

## ملخص

تسعى المؤسسة الصناعية الجزائرية الخاصة م، ف، ج - فرع من القطب الصناعي لمجمع سيفتال - خلال تطورها الاستراتيجي للحفاظ وتنمية رأس مالها المعرفي الذي يعتبره قادتتها مصدرا استراتيجيا لنمو مؤسستهم.

من أجل ذلك، قام هؤلاء المسيررون بوضع و تنفيذ عملية لإدارة المعرفة الضرورية في المؤسسة.

من خلال بحثنا قمنا بتصميم نموذج يمثل و يشرح مراحل هذه العملية التي تساهم في التطور الاستراتيجي للمؤسسة.

**كلمات المفتاحية:** المؤسسات الصناعية الجزائرية – التطور الاستراتيجي – ادارة المعرفة

*A mes parents.*

## **REMERCIEMENTS**

J'adresse premièrement mes remerciements à mes parents, pour leurs fidèle encouragement et soutien inlassable ainsi que pour leurs inépuisable patience tout au long de ma vie. Vous m'avez transmis les meilleures valeurs et vous m'avez accompagné dans tout mon parcours.

Mes remerciements vont après à mon encadrant et notre cher enseignant, Dr. BAAZIZ Abdelkader, pour ses orientations, sa patience et sa confiance en nous.

Je tiens à remercier aussi le personnel de l'entreprise MFG, pour leurs accueils, leurs orientations et leurs aides.

## TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ.....	ii
REMERCIEMENTS .....	iv
TABLE DES MATIERES.....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES FIGURES .....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	viii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE .....	2
1. Contexte et objectifs de la recherche.....	4
2. Pertinence de la recherche.....	4
3. Questions de recherche.....	5
4. Contexte organisationnel de l'entreprise MFG .....	5
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	6
1. Les stratégies de développement des entreprises industrielles : .....	7
2. Knowledge management : .....	12
CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....	17
1. Positionnement épistémologique : .....	18
1. Choix du paradigme : .....	19
2. Le mode de raisonnement : le choix de l'induction .....	20
3. Approche méthodologique : Une méthodologie qualitative .....	21
4. Méthodes et recueil des données : .....	21
CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION .....	26
1. Présentation du cas étudié : .....	28
2. Analyse du cas et présentation des résultats : .....	31
CONCLUSION .....	48
1. La réponse à notre problématique : .....	49
2. Perspectives de recherche : .....	51
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	52
ANNEXEA –Guide d'entretien.....	65
ANNEXE B –OUTILS .....	67

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 La croissance interne et externe d'une entreprise industrielle .....	9
Tableau 2 Comparaison entre la logique industrielle et la logique du savoir.....	10
Tableau 3 Modes de création des connaissances .....	14
Tableau 4 Caractéristiques de trois paradigmes de recherche.....	19
Tableau 5 Comparaison entre la déduction et l'induction .....	20
Tableau 6 Liste des personnes entretenues.....	24
Tableau 7 Les trois (3) domaines des connaissances .....	35
Tableau 8 Le plan de communication .....	38

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 Savoirs et Savoir-faire de l'entreprise.....	13
Figure 2 le modèle conventionnel de création de connaissance.....	13
Figure 3 les composantes de la compétence.....	15
Figure 4 Les phases de réalisations d'un projet.....	15
Figure 5 Les trois (3) Positionnement épistémologique.....	18
Figure 6 le logo du Groupe Cevital.....	28
Figure 7 Description du Groupe Cevital.....	28
Figure 8 l'organisation du groupe Cevital.....	28
Figure 9 l'organisation du pole industrie.....	29
Figure 10 logo de l'entreprise MFG.....	30
Figure 11 L'organigramme de l'entreprise MFG.....	30
Figure 12 Processus du management des connaissances dans le pole industrie de Cevital.....	33
Figure 13 Les 5 Contenus de la formation des Formateurs interne.....	42
Figure 14 Processus détaillé du management des connaissances dans le pole industrie du groupe Cevital.....	47

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

<b>ENSM</b>	École Nationale Supérieure de Management
<b>MFG</b>	Mediterranean Float Glass
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>RBV</b>	Ressource Based View
<b>KBV</b>	Knowledge Based View
<b>SPA</b>	Société Par Action
<b>DZD</b>	Dinar Algérien
<b>PIB</b>	Revenu Global Intérieur Brut

# **INTRODUCTION**

L'environnement économique de l'Algérie a changé d'une présence majeure des entreprises industrielles publiques à une présence importante des entreprises industrielles Algériennes privées de petites, moyennes et grandes tailles, ayant un caractère stratégique et économique important et qui cherchent à satisfaire les besoins du marché national et du marché international.

Ces entreprises industrielles, et afin de renforcer leurs présences au niveau de leurs marchés, misent en œuvre des stratégies de développement ambitieuses en se basant sur leurs ressources stratégiques (Humaines, financières et matériels).

La ressource humaine représente la principale ressource de croissance, car à l'aide de la bonne gestion de l'entreprise et la maîtrise des activités et des tâches, cette ressource humaine devienne un facteur important de développement de l'entreprise.

Avec les années, beaucoup des connaissances s'acquièrent dans les entreprises. La ressource humaine développe une expertise unique sur les services, les équipements, les clients de l'entreprise et cette expertise ne peuvent pas être mesuré avec l'argent.

Cependant, que se passe-t-il si ces employés expérimentés et qui maîtrisent des connaissances stratégiques quittent leurs entreprises ? Si du jour au lendemain l'un d'eux doit s'absenter du travail pour une période plus ou moins longue. Es qu'il va y avoir un autre employé qui a les connaissances nécessaires pour effectuer les mêmes tâches rapidement ? Ou on va réinventer la roue ! En attendant que ce nouvel employé prend le temps d'acquérir et d'apprendre les connaissances critique nécessaire pour exercer des activités stratégiques pour l'entreprise, il est évident que ce temps perdu engendre un risque sur le développement stratégique de l'entreprise dont la ressource humaine maîtrisant des connaissances critique est considéré comme un actif stratégique.

Certains entreprises industrielles Algériennes ont pris conscience que la capitalisation et le transfert de leurs connaissances en interne va les permettre de préserver et d'accroître les connaissances critiques nécessaire pour réaliser leurs croissances stratégiques.

Nous avons souhaité comprendre ce phénomène par le questionnement du « comment se fait ? ». Pour cela, l'objectif de notre recherche est de comprendre comment cette entreprise industrielle Algérienne procède pour capitaliser et transférer ses connaissances stratégiques en interne afin de contribuer à la réussite de son développement stratégique.

Pour répondre à notre questionnement, nous avons suivi le paradigme constructiviste avec une démarche méthodologique qualitative basée sur l'étude de cas approfondie dans un mode de raisonnement inductif. Ce choix se concrétise par un travail empirique basé sur l'observation, les entretiens semi-directifs et la documentation.

Ce choix méthodologique est dans le but de construire une représentation sous forme d'un modèle qui explique et décrit le processus de capitalisation et de transfert des connaissances dans le cas étudié.

Nous avons choisi dans le début comme un terrain de recherche l'entreprise MFG, filiale du pôle industrie du Groupe Cevital, une entreprise industrielle Algérienne privée exerçant dans l'industrie de verre. Avec notre recherche empirique, nous avons découvert qu'un projet stratégique de capitalisation et de transfert des connaissances est en cours de réalisation au niveau, non seulement de l'entreprise MFG, mais dans tous les entreprises du pôle industrie de Cevital et que la démarche de ce projet était initié par la direction stratégique du pôle industrie et la mise en œuvre de ce projet se fasse au niveau des entreprises du pôle qui regroupe plusieurs entreprises industrielles exerçant dans des différents métiers.

Pour réaliser notre but de recherche, nous avons commencé par comprendre comment cette démarche était initié au niveau de la direction du pôle industrie après nous avons choisi d'approfondir notre recherche au niveau de l'entreprise MFG pour répondre en détaille à notre question de recherche.

Après l'application de la méthodologie de recherche adoptée sur le terrain, nous sommes arrivés à la fin de notre recherche à décrire comment une entreprise industrielle Algérienne privée au cours de son développement stratégique arrive à préserver et accroître ses connaissances stratégiques.

La description était construite dans une représentation sous forme d'un processus regroupant les activités nécessaires à la capitalisation et le transfert des connaissances au niveau de la direction pôle industrie de Cevital et au niveau des entreprises du pôle industrie.

Ce mémoire est organisé selon le guide méthodologique fourni par l'administration de l'Ecole Nationale Supérieure du Management :

Nous commençons premièrement par le chapitre problématique : où nous allons présenter le contexte et l'objectif de la recherche, la pertinence de la recherche, les questions de la recherche et le contexte organisationnel du cas étudié.

Deuxièmement, nous présentons le chapitre revu de littérature et le cadre conceptuel de notre recherche en introduisant les concepts liés aux stratégies du développement et au management des connaissances.

Troisièmement, dans le chapitre cadre méthodologique nous expliquons le paradigme adopté, la démarche méthodologique, le mode de raisonnement et les outils de collecte des données utilisés.

Quatrièmement, le chapitre présentations des résultats, contient la présentation du cas étudié, l'analyse et présentation des résultats, la discussion des résultats.

A la fin nous terminons par une conclusion et les annexes contenant des outils importants.

# **CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE**

## **1. Contexte et objectifs de la recherche**

L'industrie Algérienne a contribué en 2016 à 39% du revenu global intérieur brut (PIB) de l'Algérie [1]. Ce secteur industriel Algérien possède un éventail d'entreprises publiques et privés qui croissent chaque année en volume et en nombre et qui s'orientent vers la satisfaction des besoins du marché national et international.

Le développement stratégique des entreprises industrielles Algériennes est affecté par un environnement changeable de nature interne et externe.

Les changements de l'environnement interne sont divers tel que : le lancement de nouveaux projets, les croissances de l'entreprise, la mobilité des travailleurs, rotation des emplois, l'acquisition de nouvelles technologies ... etc.

Les changements de l'environnement externe sont divers aussi, comme l'application des nouvelles réglementations, les nouveaux besoins et comportement des clients, les concurrents ... etc.

Ces changements en environnement interne et externe exigent au capital humain d'être en détention du savoir et savoir-faire nécessaire pour assurer ses nouvelles responsabilités et tâches afin de bien contribuer au développement stratégique de son entreprise.

**L'objectif de la recherche** est de comprendre

Comment les entreprises industrielles Algériennes privées en voie de croissance, peuvent satisfaire ses besoins stratégiques en savoir et savoir-faire afin d'être à la hauteur des changements provoqués par son environnement interne et externe.

## **2. Pertinence de la recherche**

La pertinence de cette recherche consiste à connaître les pratiques de management des connaissances utilisées par l'entreprise industrielle Algérienne privée MFG dans le but de construire une représentation théorique de ces pratiques qui aide les chercheurs dans la compréhension des modalités pratiques utilisées par le 1<sup>er</sup> groupe industriel privé en Algérie (Cevital),

Cette représentation théorique aide aussi les professionnels de monde industriel dans la mise en œuvre d'une démarche similaire au niveau de leurs entreprises.

### 3. Questions de recherche

❖ Notre problématique est :

**Comment une entreprise industrielle Algérienne au cours de son développement stratégique arrive à préserver et accroître son savoir et savoir-faire ?**

De cette question centrale, découle de nombreuses interrogations à savoir :

- Comment ces entreprises définissent ses besoins en connaissances ?
- Quel sont les pratiques qui permettent de satisfaire ses besoins en connaissances ?

### 4. Contexte organisationnel de l'entreprise MFG

Durant notre recherche exploratrice, nous avons découvert que l'entreprise privé Mediterranean Float Glass (MFG) spa, filiale du groupe CEVITAL spécialisée dans la production et la transformation du verre plat et dans le cadre de son développement stratégique, une deuxième ligne de production de Verre Float était inaugurée le 14 Novembre 2016, sur son complexe industriel de L'Arbaâ (Blida).

Selon la direction de l'entreprise, 100% Algériennes, et grâce à la technologie avancée, MFG devient le 1er producteur du verre plat de qualité premium en Afrique, un acteur algérien majeur du marché mondial.

Les Managers de l'entreprise prévoient une croissance de la production de +133% et un chiffre d'affaires de +60% par rapport à l'année 2016 et les volumes dédiés à l'exportation représenteront 60% des ventes en 2017.

Pour contribuer à la réussite de ce développement stratégique, un recrutement de plus de 470 nouveaux collaborateurs était réalisé. Ceci a engendré des **besoins en connaissances** qui permettent au capital humain de l'entreprise de gérer l'ensemble du processus de fabrication du verre et d'assurer une totale maîtrise des technologies avancées dans ce domaine.

**CHAPITRE II :**  
**REVUE DE LITTÉRATURE**  
**ET**  
**CADRE CONCEPTUEL**

Pour établir la revue de littérature et le cadre conceptuel nous avons analysé notre problématique afin de faire sortir les concepts essentiels, les concepts tirés sont :

- Les stratégies de développement des entreprises industrielles.
- Le management des connaissances.

Après la détermination des concepts de notre recherche nous avons réalisé une recherche dans la littérature en basant sur : les articles académiques, les sites web académiques, les livres, les mémoires de master, les mémoires de magistère et les thèses de doctorat.

## **1. Les stratégies de développement des entreprises industrielles :**

A travers cette partie nous cherchons à comprendre les stratégies de développement et de croissances des entreprises industrielles. Pour cela nous allons présenter les notions relatives à la stratégie, le développement et les stratégies du développement des entreprises industrielles.

### **1.1.La stratégie d'une entreprise industrielle :**

#### **1.1.1. Définition de la stratégie :**

Plusieurs définitions de la stratégie existent dans la littérature nous avons choisi parmi eux la définition suivante : « La stratégie de l'entreprise est l'art de sélectionner et d'optimiser des ressources et des moyens de toutes nature dont elle peut disposer, afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs de progrès, cela en imposant à la concurrence l'emplacement, le moment et les conditions de la lutte concurrentielle » selon [2]

#### **1.1.2. Pourquoi une stratégie :**

Selon Kehal, (S. 2011), une entreprise a besoin d'une stratégie pour :

**Réagir aux changements de son environnement :** l'entreprise industrielle exerce dans un environnement troublant et incertain, caractérisé par des changements économiques, politiques, technologiques, sociales et d'autres. Pour cela les dirigeants de l'entreprise ont besoin de bien choisir l'orientation et les objectifs en tenant compte de l'environnement.

**Être compétitive :** L'entreprise industrielle a besoin de gérer au mieux ses ressources pour offrir des biens et des services au moindre coût avec une bonne qualité.

**Se différencier :** La stratégie permette à l'entreprise industrielle de se positionner et être la préférée par ses clients sur ses différents marchés par rapport à ses concurrents.

**Se développer :** le choix stratégique permet à l'entreprise industrielle un développement et une croissance interne ou externe.

### **1.1.3. L'élaboration une stratégie :**

Pour établir la stratégie, l'entreprise industrielle a besoin de faire une analyse stratégique interne, concernant ses ressources et externe concernant son environnement. Par le biais de cette double analyse, l'entreprise industrielle peut élaborer son choix stratégique et l'intégrer après dans ses plans d'action selon Darbelet, M. Lzard, L. Scaramzza, M. (1988 : 332).

### **1.2.Le développement de l'entreprise :**

La réussite de la stratégie d'une entreprise se traduit par son développement. En effet le développement à long terme de l'entreprise est de deux natures : quantitatif et qualitatif selon Darbelet, M. Lzard, L. Scaramzza, M. (1988 : 374).

**Le développement quantitatif** : est mesurable par des indicateurs tels que la taille de l'entreprise, son chiffre d'affaires, ses effectifs, sa production, ses capitaux propres, son bilan...).

**Le développement qualitatif** : c'est un changement dans ses caractéristiques : humaines techniques et d'autres.

Cependant cette croissance est affectée par des facteurs positifs/négatifs

#### **1.2.1. Les facteurs de développement :**

Selon Darbelet, M. Lzard, L. Scaramzza, M. (1988 : 377), les deux facteurs de développement sont :

**Les ressources humaines** : cette première ressource peut être un facteur de développement ou un obstacle. Ça dépend de la mentalité, le climat social, l'expérience des travailleurs, la méthode de gestion de ses dirigeants.

**Les ressources financières** : l'autofinancement continue génère un dynamique développement pour l'entreprise industrielle.

#### **1.2.2. Les deux logiques de développement :**

Selon Charron, J.L., Separi, S. (2001 : 130), les deux logiques de développement sont :

**La logique de confortement** : repose sur la rationalisation de l'existant et l'amélioration des fonctionnements actuels.

**La logique de changement** : consiste à modifier, et changer les pratiques actuelles par des projets innovants qui permettent l'acquisition des ressources et des compétences nouvelles.

### 1.3. Stratégies de développement et de croissance :

Selon la littérature deux type de développement et de croissances utilisent les entreprises industrielles : croissance interne:( organique) et une Croissance Externe.

Le tableau comparatif ci-dessous nous aide à comprendre les deux types :

Tableau 1 La croissance interne et externe d'une entreprise industrielle

	<b>Croissance interne</b>	<b>Croissance Externe</b>
<b>Définitions</b>	C'est l'augmentation de la taille d'une entreprise par son activité propre. C'est la création par l'entreprise de capacités nouvelles.	C'est l'augmentation de la taille d'une entreprise par l'acquisition d'actifs existants.
<b>Modalités (comment ?)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroissement des capacités physiques de production par acquisition ou création de locaux, d'équipements techniques</li> <li>- Augmentation des capacités immatérielles de production par la recherche et/ou la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Modalités juridiques :</b> Prise de participation, Apport partiel d'actif, Scission-fusion, Fusion-réunion et Fusion-absorption</li> <li>- <b>Modalités financières :</b> Ramassage boursier, Offre publique d'échange</li> </ul>
<b>Limites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus lent</li> <li>- Problèmes des sources de financement si la croissance doit être forte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût du financement</li> <li>- Effet de taille (les grands ensembles sont plus difficiles à gérer)</li> <li>- Restructurations nécessaires</li> <li>- Différences culturelles</li> <li>- Limites juridiques : les opérations de fusion sont contrôlées et soumises à autorisation.</li> </ul>

Source : Adapté par l'auteur

Nous considérons la croissance organique interne comme une phase primordiale pour l'entreprise industrielle si elle ne veut pas disparaître. Pour réaliser cette croissance avec une nouvelle vision stratégique, nous allons vous présenter dans les pages suivantes un concept que nous estimons très important pour une entreprise industrielle compétitif et durable.

### 1.4. Un développement basé sur le savoir :

La vision du monde à l'industrie a changé avec le temps d'une logique purement industrielle à une nouvelle logique de savoir. Le tableau ci-dessous montre une comparaison entre les deux logiques.

Tableau 2 Comparaison entre la logique industrielle et la logique du savoir

Rubrique	Logique industrielle	Logique du savoir
Collaborateurs	Générateurs de coûts ou ressources	Générateurs de gains
Source du pouvoir de l'encadrement	Niveau hiérarchique	Niveau de savoir
Conflits potentiels	Travailleurs physiques contre détenteurs du capital	Travailleurs du savoir contre décideurs
Principale tâche de l'encadrement	Superviser les subordonnés	Aider les collaborateurs
Information	Instrument de contrôle	Outil de communication, ressource
Production	Travailleurs physiques transformant des ressources matérielles en produits matériels	Travailleurs du savoir transformant des connaissances en structures immatérielles
Flux d'information	Hiérarchique	Réseaux informels
Forme principale des gains	Matérielle (agent)	Immatérielle (connaissance, nouvelles idées, nouveaux clients, R&D)
Freins à la production	Finances et compétences humaines	Temps et savoir
Forme de la production	Produits matériels	Structures immatérielles
Forme de la production	Mécanique, séquentielle	Induite de portée des réseaux
Relations avec les clients	A sens unique par les marchés	Interactive au moyen des réseaux
Savoir	Outils ou ressources parmi d'autres	Préoccupation majeure de l'organisation
Objectifs de formation	Utilisation de nouveaux outils	Création de nouveaux actifs
Valeur en bourse	Induite par les avoirs matériels	Induite par les avoirs immatériels
Economie	Rendements décroissants	Rendements croissants et décroissants à la fois

Source : K.E. Sveiby (2000)

De cette nouvelle logique, la stratégie d'entreprise ne repose pas seulement sur l'offre de produits et sur la structure des marchés, mais elle repose aussi sur le potentiel de déploiement coordonné de ressources de l'organisation et parmi ces ressources, les connaissances comme ressources stratégique. Cette idée a été accréditée par la théorie fondée sur les ressources.

### **1.5. La théorie de la firme basée sur les ressources ou Resource-Based View (RBV) :**

La théorie du management par les ressources (ou Resource Based View Theory) est une approche qui est apparue au milieu des années 1980 dans la gestion stratégique des entreprises grâce à des auteurs comme Birger Wernerfelt, Richard Rumelt et Jay B. Barney. Cette analyse est fondée sur les travaux initiaux d'Edith Penrose et de la théorie de l'organisation industrielle de l'école de Chicago (Yale Brozen, Harold Demsetz, Sam Peltzman). Les ressources sont des actifs liés à la firme, par exemple les machines, les procédés de fabrication, les marques de commerce, les travailleurs qualifiés, le savoir-faire technologique et les contacts commerciaux. Les ressources actuelles et futures fournissent des idées stratégiques sur la compétitivité de l'entreprise. [3]

Selon [4] « *développement de la firme ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais qu'une bonne part de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients* »

### **1.6. L'approche basée sur les connaissances : Knowledge Based View (KBV) :**

Dans le domaine du management stratégique, la problématique de la capitalisation et du transfert des connaissances est importante.

La théorie de la firme basée sur les connaissances, Knowledge Based View of the Firm (KBV), traite les liens entre la connaissance, la gestion des connaissances et les connaissances organisationnelles. L'origine de cette approche est la théorie de la firme fondée sur les ressources (RBV). La théorie de la connaissance KBV considère la connaissance organisationnelle comme une ressource stratégique permette aux firmes d'acquérir un avantage concurrentiel durable.

La théorie des connaissances permet d'expliquer l'idée selon laquelle les entreprises cherchent à capitaliser ses connaissances qu'elles jugent stratégiques et les transférée en interne pour réaliser son développement stratégique,

Pour gérer ces connaissances stratégiques, le concept du management des connaissances est cité beaucoup dans la littérature, pour connaître plus ce concept nous allons le présenter dans la partie suivante.

## **2. Knowledge management :**

La gestion des connaissances, Knowledge Management par abréviation « KM », est l'ensemble des actions systématiques et organisées qu'une entreprise réalise pour obtenir une plus grande valeur de la connaissance dont elle dispose en interne.

Concrètement, la gestion des connaissances consiste :

- Collecter le savoir des personnes de l'organisation en leur apprenant à l'identifier et le stocker dans des ouvrages de référence et/ou bases de connaissances et ainsi permettre le partage ;
- Mettre en forme et échanger le savoir ;
- Diffuser le savoir au sein de l'entreprise.

### **2.1. Objectifs du management des connaissances<sup>1</sup> :**

- Créer de la valeur : par le partage des savoirs et savoir-faire liés aux processus, aux clients ou encore aux produits ce qui va permettre de diminuer les ressources utilisées pour produire les biens ou les services. Une meilleure gestion des savoir-faire va permettre d'améliorer la productivité en termes de coûts, de délais, de quantités et de qualité et donc d'améliorer la valeur perçue par les clients.
- Améliorer la prise de décision : le « KM » à travers la capitalisation et le partage d'expériences passées
- Améliorer les processus métier et partager les meilleures pratiques.

### **2.2. La définition des connaissances :**

Plusieurs définitions existent dans littérature, nous avons choisi une simple définition qui reflète notre recherche. Selon le dictionnaire Larousse, la définition de la connaissance est la suivante : « *Ce que l'on a **acquis** par **l'étude** ou la **pratique** ».*

Cette définition explique le risque lié à la perte des connaissances dans l'entreprise, le capital humain **acquis** par **l'étude** (Formation, coaching, recherche et développement en entreprise, ...etc.) et par la **pratique** (ses activités, ses taches, des situations spéciales et d'autres) les connaissances stratégiques de l'entreprise. Si ces connaissances ne seront pas capitalisées et transféré en interne, un dysfonctionnement important peut se produire qui affecte la croissance de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Ces objectifs sont sélectionnés par (Baaziz, 2014) dans sa these de doctorat parmi les objectifs cités par le

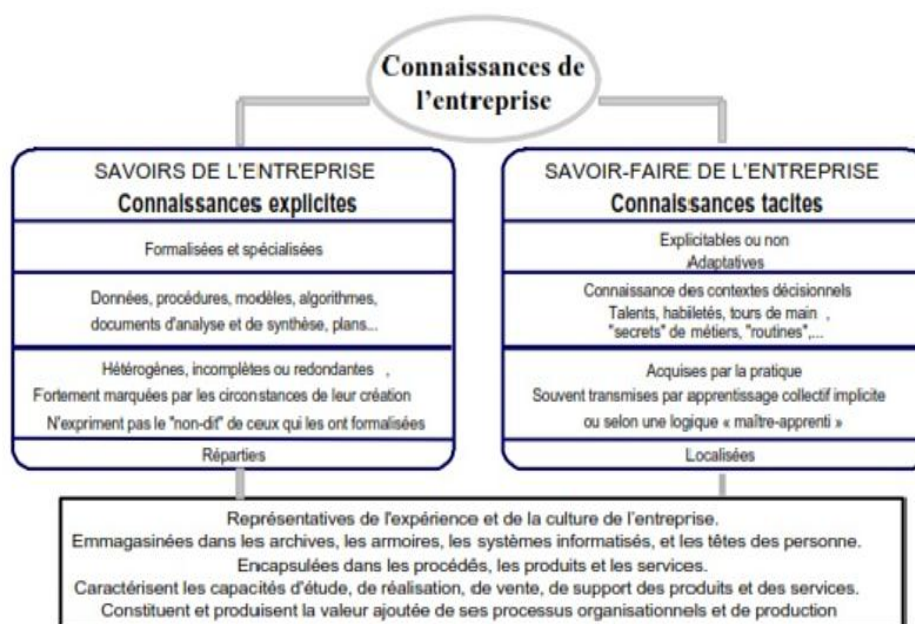
### 2.3. Les types des connaissances :

Grundstein (1999), représente les connaissances de l'entreprise en deux catégories :

Les connaissances explicites « savoir de l'entreprise » et les connaissances tacites « les savoir-faire de l'entreprise ».

La figure ci-dessous décrit les deux types des connaissances :

Figure 1 Savoirs et Savoir-faire de l'entreprise

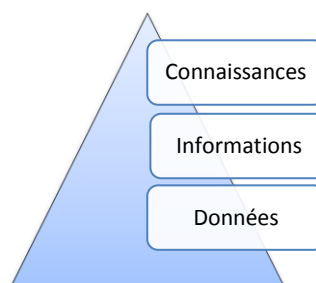


Source : Grundstein, 1999 (adapté de Monterrey, 1994)

### 2.4. Les modèles de création de connaissances

Dans la littérature, plusieurs modèles décrivent la création des connaissances, mais la majorité de ces modèles ont convenu que la création de connaissance commence des données, les informations jusqu'à les connaissances :

Figure 2 le modèle conventionnel de création de connaissance



Source : conçu par l'auteur

**Données :** « des données brutes existants dans n'importe quelle forme, utilisables ou non » (Ackoff, 1989)

**Information :** « Une information est une collection de données organisées dans le but de délivrer un message, le plus souvent sous forme visible, image, écrite ou orale. La façon d'organiser les données résulte d'une intention de l'émetteur, elle est donc parfaitement subjective ». Prax, J.Y. (2012)

**Connaissance** « Elle correspond à l'ensemble structuré d'informations assimilées et intégrées dans un cadre spécifique » Durand, T. (2006).

**Le modèle de Nonaka :** Le modèle de création des connaissances repose sur quatre modes de conversion entre les connaissances tacites et les connaissances explicites.

Tableau 3 Modes de création des connaissances

	Connaissances tacite	Connaissances explicites
Connaissances tacites	Socialisation	L'externalisation
Connaissances explicites	L'internalisation	Combinaison

Nonaka & Takeuchi (1995)

Nonaka et Takeuchi expliquent les quatre modes comme suit :

**La socialisation :** c'est la création de connaissances tacites à partir d'autres connaissances tacites, grâce à des expériences partagées par plusieurs membres de l'entreprise. Elle repose sur une transmission de connaissances tacites d'un individu à l'autre sans utiliser un langage mais via l'observation, l'imitation et la pratique.

**La combinaison :** création de connaissances explicites à partir de connaissances explicites. Par exemple, elle peut avoir lieu via du tri, de la ré-catégorisation ou de la contextualisation de connaissances explicites.

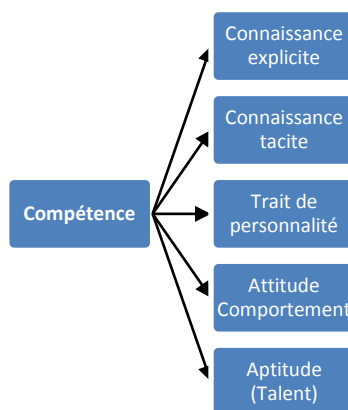
**L'externalisation :** conversion de connaissances tacites en connaissances explicites.

**L'internalisation :** conversion de connaissances explicites en connaissances tacites. Elle est proche de l'apprentissage par l'action.

### 3. La relation entre la compétence et la connaissance :

La compétence est définie comme « l'application effective des connaissances à une situation donnée (résolution de problème, décision, action) » Prax, J.Y. (2012 : 76).

Figure 3 les composantes de la compétence



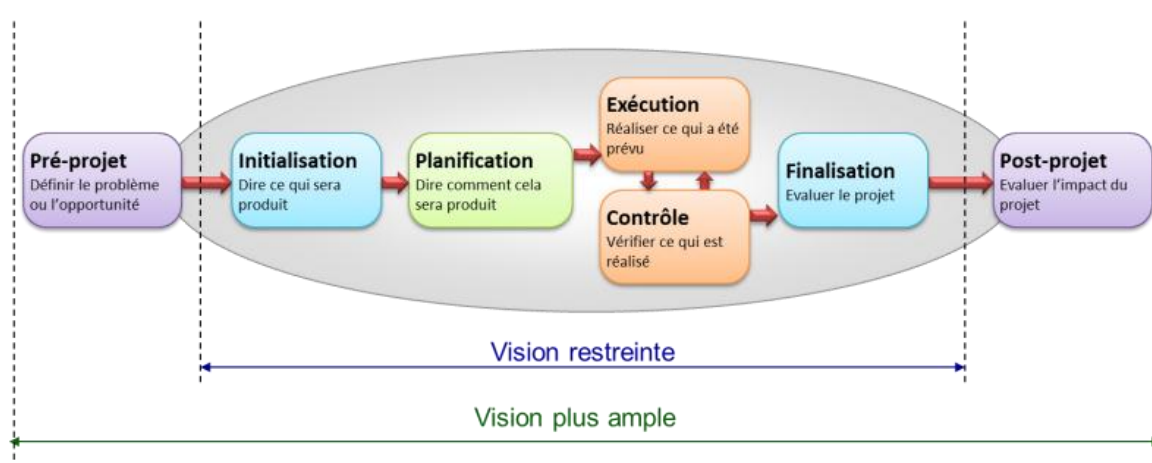
Source : Rossion, F. & Leriche, S. (2008 : 42),

Sainty, F. (2001 : 209) affirme ainsi que « le Knowledge Based View fixe comme objectif l'apprentissage organisationnel pour mieux transformer des connaissances en compétence.

#### 3.1. L'implémentation du management des connaissances dans une entreprise :

La mise en place d'un dispositif de management des connaissances dans une entreprise nécessite de le procéder en mode projet :

Figure 4 Les phases de réalisations d'un projet



Source: [5]

Pré-projet :

Dans cette phase les dirigeants de l'entreprise étudiés l'importance d'introduire un dispositif de management des connaissances et étudie aussi la faisabilité de ce dispositif.

Début du projet (initier et planifier) : cette étape les responsables de l'entreprise, définissent les responsabilités, les délais, le budget...etc., et établissent le plan de réalisation du projet.

Exécution et Contrôle du projet : exécuter et comparer le réaliser avec le prévisionnel, éventuellement de réviser les plannings et les charges.

Finalisation (Bilan de projet) : Il permet d'identifier et d'analyser les éléments qui ont participé à la réussite du projet et ceux qui ont pu la freiner. Il se fait avec l'ensemble de l'équipe à plusieurs étapes du projet, par des évaluations intermédiaires et un bilan final.

Nous allons voir dans la partie pratique plus de détaille dans le contexte de notre étude de cas.

**CHAPITRE III :**  
**CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

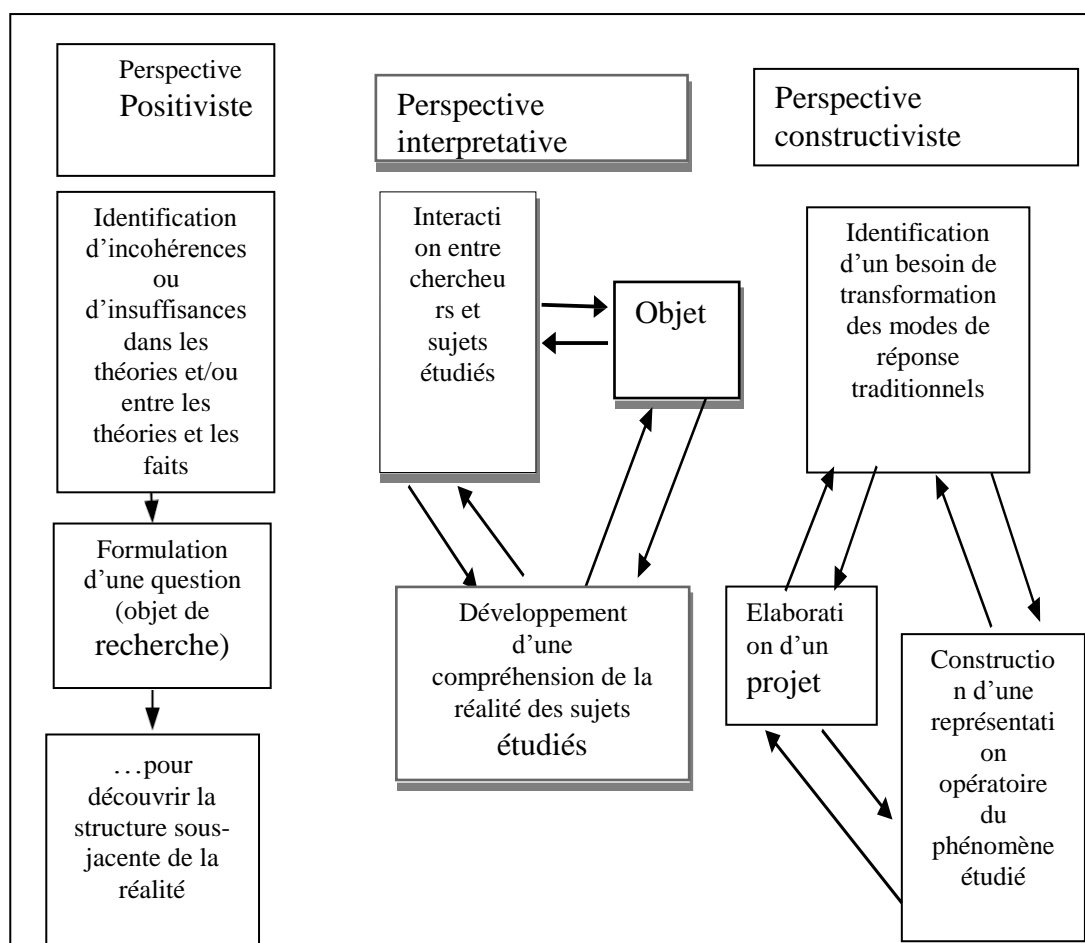
Dans le cadre de notre recherche et à travers la réalisation d'une étude de cas, nous cherchons à décrire et comprendre comment gérer les connaissances d'une entreprise industrielle Algérienne pour contribuer à son développement stratégique.

Pour répondre à notre problématique nous avons suivi le paradigme constructiviste avec une démarche méthodologique qualitative basée sur l'étude de cas approfondie dans un mode de raisonnement inductif. Ce choix se concrétise par un travail empirique basé sur l'observation, les entretiens semi-directifs et la documentation.

### 1. Positionnement épistémologique :

Le chercheur en sciences de management a trois grands paradigmes épistémologiques pour orienter sa recherche. Le schéma et le tableau ci-dessous décrivent ces trois paradigmes :

Figure 5 Les trois (3) Positionnement épistémologique



**Source :** élaboré par Ghassane Hadjar (2016) d'après le travail d'Allard-Poési, F. & Maréchal, C. (2007), Construction de l'objet de recherche, in Thietart, R. A., (coord), *Méthode de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, Chap 2. p.40.

Tableau 4 Caractéristiques de trois paradigmes de recherche

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
<b>Statut de la connaissance</b>	Hypothèse ontologique : Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance.	L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
<b>Nature de la réalité (ontologie)</b>	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qu'ils observent Indépendance sujet/objet Hypothèse déterministe.	La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissant.	La réalité est une construction des sujets connaissant expérimentant le monde ; Co-construction de
<b>Position du chercheur par rapport à l'objet de l'étude (épistémologie)</b>	Indépendance : le chercheur observe des faits mesurés par des données et il n'agit pas sur ces faits observés.	Empathie : le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet.	Interaction : le chercheur et les acteurs du système construisent en même temps les données,
<b>Projet de la connaissance</b>	crire, expliquer, confirmer.	Comprendre.	Construire.
<b>Processus de construction des connaissances</b>	Fondé sur la découverte de régularités et de causalité.	Fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs.	dé sur la conception du phénomène/projet.
<b>Cheminement de la connaissance scientifique</b>	Statut privilégié de l'explication.	Statut privilégié de la compréhension.	Statut privilégié de la construction.
<b>Valeur de la connaissance</b>	Vérifiabilité.	Idéographie.	Adéquation.
<b>Critère de validité</b>	Confirmabilité, réfutabilité.	Empathie.	Enseignabilité.

Source :: élaboré par Ghassane Hadjar (2016) d'après le travail de Mbengue, A. et al., (2000 : 281 ; 282) ; de Giordano, Y. (2003 : 25) ; Perret, V. & Séville, M. (2007 : 14-15).

## 1. Choix du paradigme :

Le choix entre les différents paradigmes et positionnements épistémologiques : positivisme, interprétativisme et constructivisme, nous a demandé une réflexion longue et un travail itératif d'allers-retours entre le terrain et la théorie dirigé vers notre objectif de recherche qui est : comprendre comment les acteurs principaux dans une entreprise en

croissance stratégique mettent en œuvre des activités qui permettent de préserver et d'accroître les connaissances de l'entreprise.

Dans le début de notre recherche, nous avons opté le **paradigme interprétativiste** pour comprendre à travers les interprétations que font les acteurs durant nos premiers entretiens et nos observations du terrain pour développer une compréhension du terrain et répondre à notre question de recherche. La construction d'une représentation du phénomène étudié n'était pas adoptée dans le début.

Après une réflexion sur les données collectés dans le début, nous avons découvert qu'un projet important de capitalisation et de transfert des connaissances est mise en œuvre dans le cas étudié et que les acteurs réalisent des activités successives dans un but bien déterminer. Pour cela, nous avons choisi le **paradigme constructiviste** pour construire une représentation du phénomène étudié sous forme d'un processus qui représente toutes les activités de capitalisation et de transfert des connaissances dans le cas étudié.

## 2. Le mode de raisonnement : le choix de l'induction

Pour choisir le mode de raisonnement nous avons conçu ce tableau comparatif entre les deux grands modes de raisonnement : Déductif et Inductif.

Tableau 5 Comparaison entre la déduction et l'induction

Raisonnement	Démarche	Phase	Opérationnalisation	Objectif
Déductif	Théorie/ Hypothèse	Règle	Cadre théorique <i>a priori</i>	Poser une relation théorie-empirie
	Étude empirique	Cas	Méthodologie en fonction à la théorie et en adéquation au contexte empirique	Trouver relation des indicateurs de la relation
	Validation/ Invalidation	Résultat	Interprétation et argumentation à faveur de	Prouver que l'hypothèse/théorie
Inductif	Étude empirique	Cas	Méthodologie se construit dans le monde empirique	Repérer sur le terrain des indicateurs
	Analyse/Ordre de la réalité	Résultat	Interprétation et repérage d'éléments	Trouver de relations logiques liant les
	Théorie/Hypothèse	Règle	Cadre théorique <i>a posteriori</i>	Stabiliser une explication sous la

Source : Tableau conçue par l'auteur en basant sur l'article académique : « Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? » (Javier Nunez Moscoso, 2013)

D'après l'analyse des deux modes de raisonnement nous avons choisi le raisonnement **inductif** car ses caractéristiques sont cohérentes avec le paradigme constructiviste que nous avons opté pour construire une représentation à partir de **l'étude empirique du phénomène étudié**.

### **3. Approche méthodologique : Une méthodologie qualitative**

Pour élaborer notre recherche, nous avons choisi, la méthodologie qualitative qui est défini comme : « *la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes* » (Taylor et Bogdan, 1984).

Cette méthode nous aide à comprendre le processus de la capitalisation et du transfert de connaissances par interaction direct avec les acteurs du terrain à travers leurs paroles lors des entretiens, les documents internes fournies par eux et nos prises des notes lors de l'observation. Ce qui nous permet d'avoir une compréhension de la réalité telle qu'elle est vécue par ses acteurs.

### **4. Méthodes et recueil des données :**

#### **4.1. La méthode des cas approfondie :**

La méthode de cas est « une méthode de recherche empirique permettant d'étudier en profondeur un phénomène contemporain dans son contexte, surtout quand les frontières entre ce dernier et l'objet d'étude ne sont pas clairement délimitées » selon Yin, R.K. (2003 : 18).

En plus, l'utilisation de cette méthode est principalement lorsque la question de recherche commence par Comment ? Ou Pourquoi ? D'après Yin, R.K. (2003 : 5).

Pour cela, nous avons choisi l'étude de cas approfondie, car elle nous semble adaptée à notre cadre de recherche.

Cette méthode d'accès au réel, nous permet de décrire et de comprendre comment capitaliser et transférer les connaissances managériales et technique d'une entreprise industrielle au cours de son développement stratégique. Ceci par l'analyse du processus de capitalisation et de transfert dans l'entreprise, le comprendre et lui donner une représentation.

#### 4.2. Identifications de l'étude de cas :

Notre démarche de recherche est la suivante :

Une entreprise industrielle Algérienne réalise un développement stratégique important et met en œuvre des objectifs pour préserver et accroître les connaissances de son capital humain.

L'identification de cas dépend des facteurs suivants :

- La cohérence entre la situation de l'entreprise et la problématique à résoudre :
  - o Entreprise, Industrielle et Algérienne.
  - o Réalise un développement stratégique important.
  - o Mettre en œuvre l'objectif de préserver et d'accroître les connaissances de son capital humain.
- La facilité ou la difficulté d'accès aux informations.

Nous avons identifié en premier lieu deux entreprises industrielles et nous avons réalisé une recherche exploratrice dans les deux entreprises en même temps :

La première est une entreprise industrielle Algérienne publique : SCMI (SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE LA MITIDJA) situé à la commune de Méftah, wilaya de Blida. Nous avons menés des entretiens exploratoire au niveau de cette entreprise et on a découvert que cette entreprise à réaliser un développement stratégique intéressant en augmentant sa production de 700 000 tonne de ciment/ans à presque 1 400 000 tonne de ciment/ ans et d'après le personnel de la direction Ressources humaines, des dispositifs importants ont été mis en œuvre pour préserver et accroître les connaissances de l'entreprise, ceci montre que la situation de l'entreprise est cohérente avec notre problématique

Cependant, nous avons eu beaucoup de difficultés dans l'accès aux informations, nous avons visités l'entreprise à plusieurs reprises mais l'accès aux informations était très lent, causé parfois par l'absence, le déplacement, la charge du travail de la personne à entretenir et d'autres.

La deuxième est une entreprise industrielle Algérienne privé : Mediterranean Float Glass (MFG) situé à 8 Km de distance de l'entreprise SCMI.

D'après les entretiens exploratoires nous avons trouvé que la situation de l'entreprise est cohérente avec la problématique que nous cherchons à résoudre car cette entreprise a

annoncé une croissance stratégique importante en lançant sa deuxième ligne de production et en lançant un projet important de capitalisation et de transfert des connaissances.

D'autre part, nous avons trouvé une facilité de la part des acteurs de projet à l'accès aux informations.

Face à la lenteur d'accès aux informations dans la première entreprise et la facilité d'accès aux informations dans la deuxième entreprise et face aux délais de réalisation de notre mémoire de recherche, nous avons opté à choisir la deuxième entreprise identifiée qui est Mediterranean Float Glass (MFG).

### **4.3. Les entretiens :**

Dans la première phase de notre recherche qui était une phase exploratrice du terrain, nous avons utilisé principalement les entretiens pour collecter les informations.

Dans chaque cas, nous interrogeons des acteurs selon les principaux thèmes d'entretiens. Le choix des thèmes est issu principalement des éléments théoriques de la revue de la littérature et de notre réflexion sur le sujet de recherche afin de définir notre zone que l'on souhaite approfondir.

Nous avons divisé notre recherche autour de deux thèmes représentant notre démarche théorique :

1. Le premier thème concerne les stratégies du développement, et parmi ces stratégies celle qui vise à manager les connaissances de l'entreprise.
2. Le deuxième thème porte sur le management des connaissances managériales et techniques des cadres et leurs collaborateurs.

Il est essentiel pour nous, dans le cadre de notre recherche de connaître qui appris et comment. La facilité ou la difficulté d'effectuer la capitalisation et le transfert des connaissances, en raison du caractère tacite souvent de ces connaissances.

Nous avons choisi de commencer nos entretiens avec le personnel de la Direction Ressources Humaines car sont eux qui s'occupe du capital humain. Ce capital qui est l'entrepôt principal des connaissances de l'entreprise.

Nous avons entretenu premièrement avec le chargé de la formation, le chargé de développement de carrière, Le Directeur des Ressources Humain et le chargé des projets RH de l'entreprise MFG.

A travers ces entretiens nous avons découvert qu'un projet stratégique de capitalisation et de transfert des connaissances encours de réalisation au niveau l'entreprise MFG. Ce projet est géré par le chargé des projets RH, ces informations collectés nous ont permis de déterminer la zone de recherche à approfondir qui est le projet de capitalisation et de transfert des connaissances de l'entreprise MFG.

Tableau 6 Liste des personnes entretenues

N°	Fonction de la personne
1	Directeur des Ressources Humaines
2	Chargé de la formation
3	Gestionnaire de carrières
4	Chargé des projets RH de MFG
5	Chargé des projets RH du Pole.
6	Directeur technique
7	Directeur comptabilité et finance
8	Directeur de la logistique
9	Directeur Commercial
10	Chef de département maintenance
11	Chef de département Projet

Source : élaborer par l'auteur

#### 4.4. **L'Observation :**

Pour collecter plus d'informations pertinentes, nous avons continué notre recherche en accompagnons le chargé de projet dans leurs activités quotidiennes de réalisations de ce projet.

Dans le cadre du projet, le chargé de projet réalise des réunions et des rencontres avec toutes les directions de l'entreprise et nous avons assisté à ces réunions en tant que stagiaire observateur.

L'observation était réalisée à partir les faits, les remarques, les réactions et les commentaires des acteurs lors de notre présence.

Ce rapprochement et cette observation nous a permis de collecter plusieurs informations importantes pour comprendre et résoudre notre problématique.

#### **4.5. La documentation : une source d'enrichissement :**

La documentation sous toutes ses formes (interne, externe, papier, électronique, site web...) représente source d'informations aussi importante que nous avons utilisés dans le cadre de notre recherche.

La documentation interne contient des informations diverses :

- Des informations générales sur l'entreprise : l'historique, l'organigramme
- Des informations en relation avec le processus de capitalisation et de transfert des connaissances techniques et managériales tels que : la fiche de projet, le plan d'action, les documents présentant le projet.

La documentation externe est constituée du site web de l'entreprise, des revues de presses, des revues académiques et d'autres.

# **CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION**

Nous avons commencé notre recherche avec la problématique suivante « **Comment une entreprise industrielle Algérienne au cours de son développement stratégique arrive à préserver et accroître ses savoir et savoir-faire ?** »

Pour résoudre cette problématique, nous avons commencé notre recherche au niveau de l'entreprise Mediterranean Float Glass (MFG), filiale du Pole industrie du Groupe Cevital. Cette entreprise a annoncé en fin 2016 un développement stratégique très important, en lançant sa deuxième ligne de production qui permettra à l'entreprise, selon les prévisions de sa direction, une croissance de la production de +133%, un chiffre d'affaires de +60% par rapport à l'année 2016 et les volumes dédiés à l'exportation représenteront 60% des ventes en 2017.

Nous avons commencé notre exploration du terrain incitée par ce développement stratégique et motivée pour comprendre et résoudre notre problématique.

Après nos premiers entretiens avec les managers de l'entreprise et nos premières visites du terrain nous avons découvert que l'entreprise MFG met en œuvre un projet stratégique qui permet à l'entreprise le management de ses connaissances et qui contribue à la réussite de son développement stratégique.

Nous avons découvert aussi que ce projet ne concerne pas seulement l'entreprise MFG, mais il concerne tous les entreprises industrielles appartenant au Pôle industrie du Groupe Cevital et la direction du Pole industrie et la direction de l'entreprise MFG accordent une grande importance à ce projet.

Pour cela nous allons vous présenter les résultats de notre recherche organisée en trois (3) parties :

1. Présentation du Groupe Cevital, du Pole industrie et de l'entreprise MFG.
2. Stratégies du développement de ce groupe et ses entreprises.
3. Le processus du projet de management des connaissances dans le pole industrie et l'entreprise MFG.

## 1. Présentation du cas étudié :

### 1.1. Présentation du Groupe Cevital <sup>2</sup>:

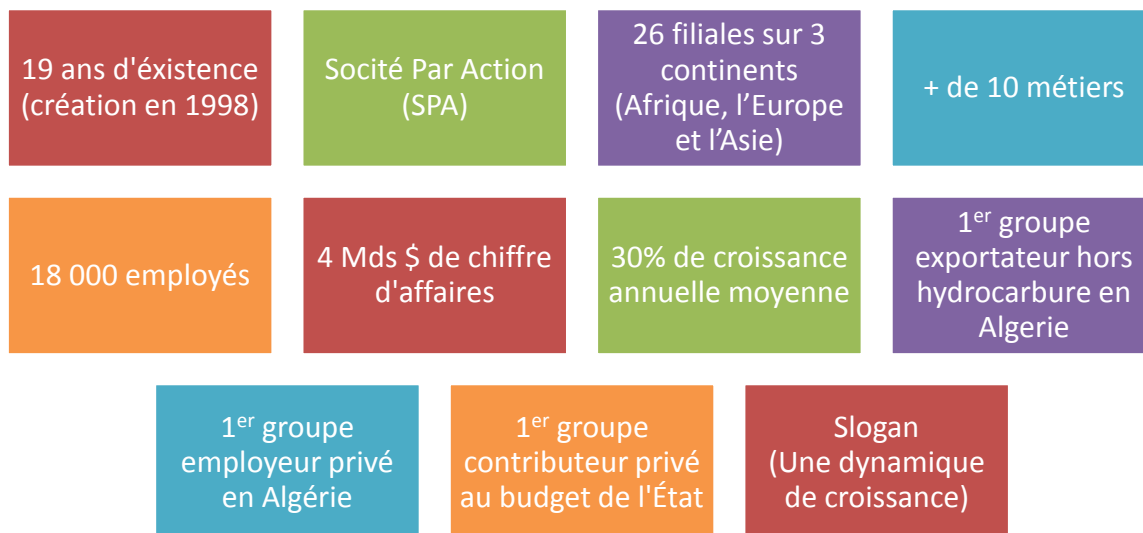
Cevital, Société Par Action (SPA), est un Groupe familial Algérien investi dans des secteurs d'activités diversifiés tels que l'agroalimentaire, la grande distribution, l'industrie et les services. Créé en 1998 par son fondateur Issad Rebrab.

Figure 6 le logo du Groupe Cevital



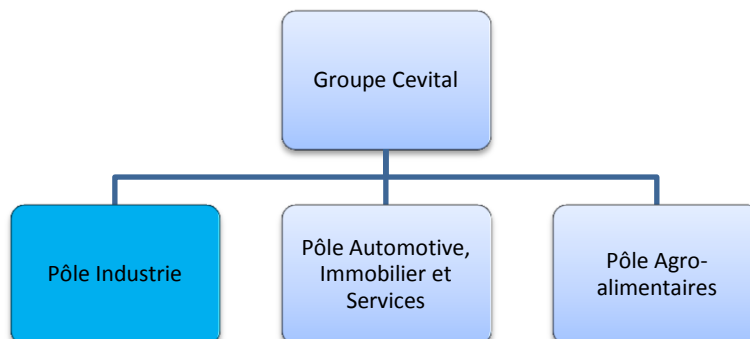
Source : [www.cevital.com](http://www.cevital.com), consulter 25 Mai 2017

Figure 7 Description du Groupe Cevital



Source : [www.cevital.com/chiffres-clefs/](http://www.cevital.com/chiffres-clefs/) , consulter le 25 mai 2017

Figure 8 l'organisation du groupe Cevital



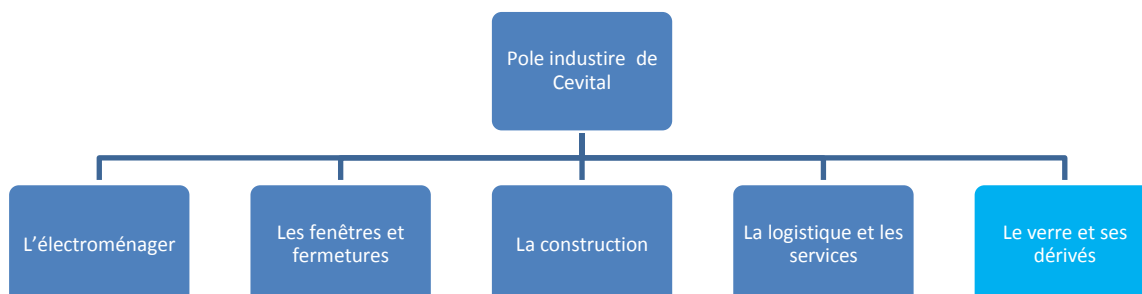
Source : conçue par l'auteur

<sup>2</sup> <https://www.cevital.com/> consulté le 27 mai 2017

## 1.2. Présentation du Pole industrie <sup>3</sup>

Créé en 2014 suite à une réorganisation du Groupe Cevital, le pôle Industrie gère un portefeuille d'activités de 12 filiales regroupées en plusieurs BU à savoir :

Figure 9 l'organisation du pole industrie



Source : conçue par l'auteur

L'électroménager, représenté par le groupe Brandt, actif à travers ses cinq filiales dans les régions Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord et Asie Pacifique.

Les fenêtres et fermetures, à travers ses deux sites industriels, basés en France et en Algérie, commercialisées sous la marque Oxxo. Sur son site industriel Alas en Espagne, elle produit également des articles à base d'aluminium destinés au bâtiment comme à l'industrie.

La construction, représentée par les filiales Baticompos, Cevital Entreprise, PCA et Métal Structure. Le Groupe est spécialisé dans les panneaux SDW, la charpente métallique et la construction en dur et en préfabriqué.

La logistique et les structures, à travers sa filiale NUMILOG, spécialisée dans le transport et la logistique, opérant déjà dans 3 pays : l'Algérie, le Maroc et bientôt la France. Cevital est également active dans la vente de pneus sous la marque Michelin (Atlas Pneu) et aussi dans le transport maritime (Nolis).

Le verre et ses dérivés avec la filiale MFG, dotée de deux float et d'une unité de transformation, qui est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation du verre, à destination de l'Algérie, la Tunisie, le Maroc et en Europe du Sud. **Cette filiale est le cas détaillé de notre recherche.**

### 1.3. Présentation de l'entreprise Mediterranean Float Glass (MFG) <sup>4</sup>:

- Raison Sociale : Mediterranean Float Glass par abréviation MFG.
- Activités : Production et commercialisation du Verre.

<sup>3</sup> <https://www.cevital.com/industrie/> consulté le 26 mai 2017

<sup>4</sup> Documentation interne de MFG

- Capital Social : 12 000 000 000 DA
- Chiffre d'affaire : jusqu'à Avril 2017 2 529311330.57 DA
  - o Pour l'année 2016 : 5 489 357 823.6 DA
- Forme Juridique : Société Par Actions (S.P.A.)
- Effectif : 1044 employés.
- Localisation : Commune de Larbaa, Wilaya de Blida.
- La superficie : 30 hectares.
- Date de création : 2007.

Figure 10 logo de l'entreprise MFG

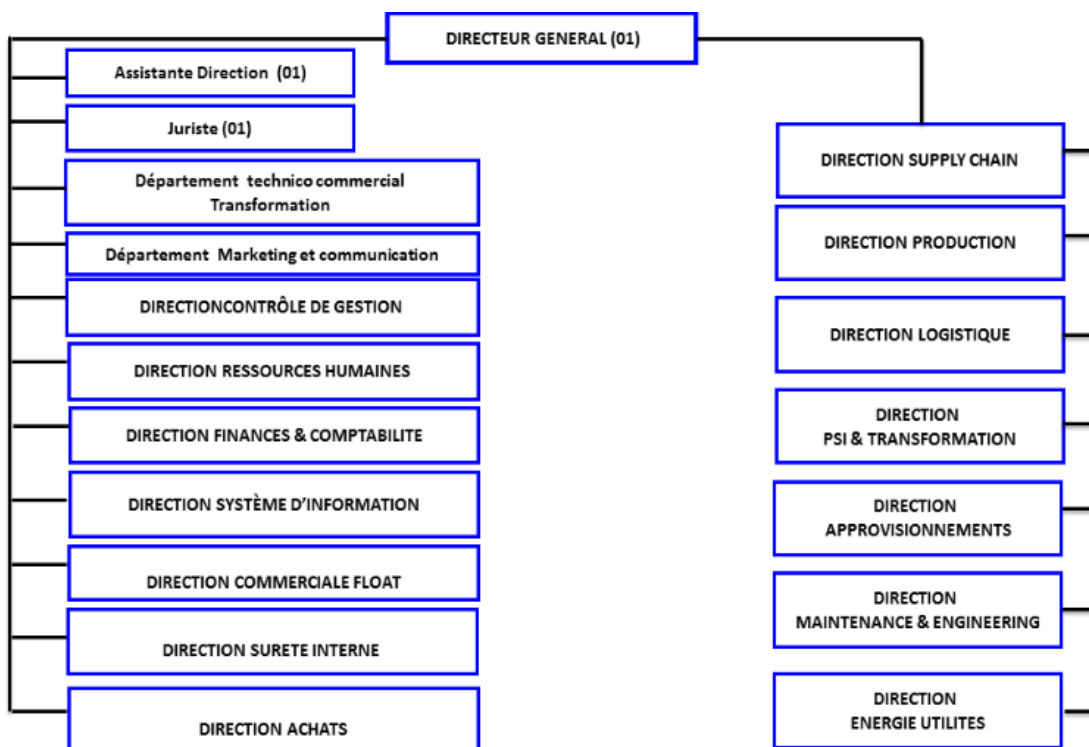


Source : documentation interne de MFG

L'entreprise MFG couvre la demande locale et exporte aussi à des marchés internationaux tels que : l'Espagne, l'Italie, la France, le Portugal, le Maroc, la Tunisie et d'autres.

### L'organigramme de l'entreprise MFG :

Figure 11 L'organigramme de l'entreprise MFG



Source : documentation interne de MFG

## 2. Analyse du cas et présentation des résultats :

### 2.1. La stratégie de développement<sup>5</sup>:

Cevital s'est construit autour de l'ambition et de la vision de son fondateur de bâtir un groupe industriel d'envergure mondiale, très compétitif, tourné vers l'exportation et l'international.

La stratégie du Groupe s'appuie sur une forte compétitivité en termes de prix, de qualité, de volumes, de logistique, de robotisation, de co-localisation.

Selon Issad Rebrab, fondateur de Cevital, le succès du Groupe repose sur les points clés suivantes :

➤ **Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée :**

Cette stratégie est réalisée au niveau global du groupe Cevital à travers l'expansion successive de ces activités et au niveau de MFG par un développement consécutif de l'entreprise.

Après la création de l'entreprise MFG en 2007 et dans le cadre de sa croissance continue et dans le but d'élargir sa gamme de produits afin de répondre aux attentes de ses clients, MFG a mis en service, en décembre 2009, une ligne de production de verre feuilleté en format PLF et dont 90% sont destinés au Marché Export.

Toujours dans le même créneau des produits semi-industriels, MFG a également lancé dès septembre 2011 une ligne de production de verre à couches équipée des dernières technologies.

En ce qui concerne le deuxième créneau de développement, MFG s'est lancée, début octobre 2010, dans la transformation des produits verriers pour couvrir le marché algérien, notamment en double vitrage isolant destiné à la fenêtre et à la façade des bâtiments en verre.

En 2016, le lancement de la deuxième ligne de production va permettre à l'entreprise de doubler sa production, son chiffre d'affaire et son volume d'exportation.

---

<sup>5</sup> [www.cevital.com/la-strategie-de-developpement/](http://www.cevital.com/la-strategie-de-developpement/) consulté le 2 avril 2017

➤ **La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués :**

la direction de l'entreprise a accordé une attention importante à l'acquisition de savoir-faire technologies le plus avancé, ceci à travers l'acquisition de matériel sophistiqué et le partenariat avec un laboratoire de recherche et de développement Allemand.

➤ **L'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des savoirs et savoirs- faire :** cette stratégie du développement est l'objet de notre recherche.

## **2.2. Processus du management des connaissances dans le pole industrie du groupe**

### **Cevital :**

Nous avons commencé notre recherche pratique au niveau de la DRH de l'entreprise MFG car cette direction est chargée de la gestion et du développement de capital humain qui est l'entrepôt des connaissances de l'entreprise. Au fur à mesure que nous étions en train de comprendre les modalités pratiques mise en œuvre pour manager les connaissances au niveau de l'entreprise nous étions en même temps entraîne de chercher parmi les théories disponibles celle qui est derrière ces modalités pratique.

Quand nous avons construit la démarche pratique utilisé dans l'entreprise MFG nous avons trouvé dans la théorie un guide Méthodologique « Organiser la transmission du savoir» fournie par l'administration fédérale de la Belgique et disponible gratuitement sur le site web officiel de la fédération<sup>6</sup>.

Après l'analyse des phases du processus de management des connaissances dans le guide méthodologique avec les phases de la démarche pratique dans l'entreprise MFG nous avons constaté qu'il y a des points communs entre les deux démarches et d'autres points différents.

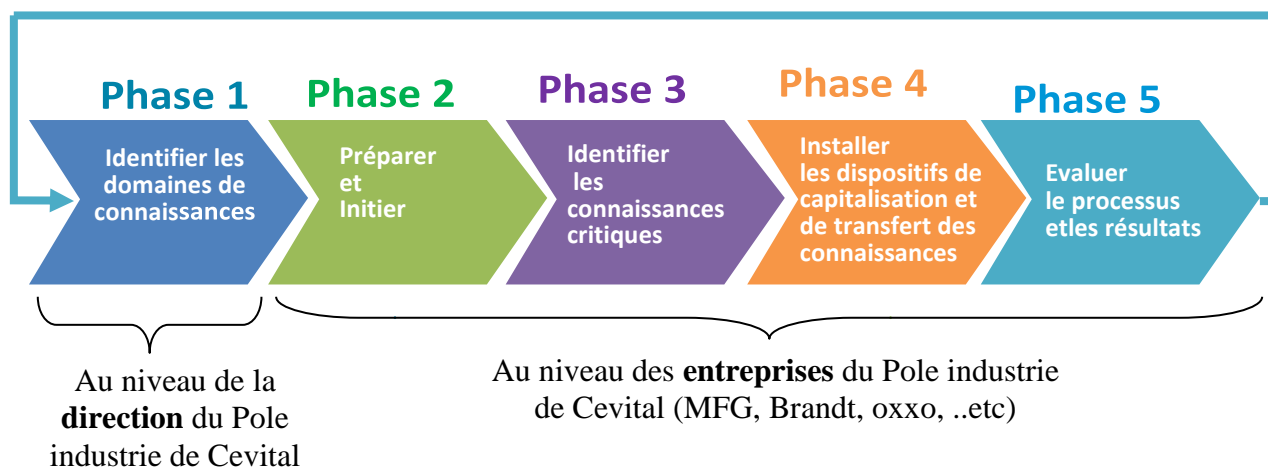
Donc nous avons bénéficié du guide en deux façons :

- L'utilisé pour comprendre certains points qui était non clair pour nous au niveau de la démarche pratique de l'entreprise MFG.
- Concevoir le processus du management des connaissances dans le pole industrie et l'entreprise MFG en combinaison les points communs entre le guide méthodologique et la démarche pratiques et en ajoutant les points spécifiques à l'entreprise MFG.

---

<sup>6</sup> [https://fedweb.belgium.be/fr/publications/km\\_methodologischegids\\_seniorsjuniors](https://fedweb.belgium.be/fr/publications/km_methodologischegids_seniorsjuniors)

Figure 12 Processus du management des connaissances dans le pole industrie de Cevital



Source : conçu par l'auteur

Ce processus contient cinq 5 phases, la première phase, a une portée stratégique se déroule au niveau du pole industrie du groupe Cevital. Consiste à identifier les domaines de connaissances à risque dans l'ensemble des entreprises du pole.

Les 4 phases suivantes se déroulent dans chaque entreprise appartenant aux pole industrie et nous avons choisi parmi ces entreprises de ce pôle l'entreprise MFG pour détailler les quatre phases suivantes qui vise à savoir : Comment préparer le projet et initier les managers et leurs collaborateurs aux étapes de projet, la méthode pour constituer le la liste des connaissances critiques à transférer. Puis les dispositifs utiles pour capitaliser et transférer et la dernière phase est l'évaluation.

### **Phase 1. Identifier les domaines de connaissances au niveau du pole industrie :**

Quand nous avons commencé notre recherche, cette première phase était déjà élaborée par les dirigeants du pole industrie Cevital, pour savoir comment cette phase était réalisée et ses résultats, nous avons mené des entretiens avec les responsables désignés pour piloter ce projet et nous avons analysé des documents fournis par ces responsables.

Les rôles de la première phase sont :

- Impliquer les responsables dans une démarche active de considération des menaces, constitue à court, moyen et long terme lors la disparition de certaines connaissances
- Définir les objectifs pour l'ensemble des entreprises du pole industrie.

Cette phase a pour acteurs principaux les dirigeants du pôle industrie Cevital. Elle était initiée et conduite par la DRH du pôle industrie. Ils évaluent les risques de perte de connaissances sur la poursuite des objectifs stratégiques de l'entreprise, en se basant sur les données collectées aux niveaux de chaque entreprise du pôle. Afin de déterminer des solutions stratégiques pour l'ensemble de ses entreprises du pôle.

Lors d'une réunion stratégique, les DRH du pôle industrie évaluent les risques de perte de connaissances sur la poursuite des objectifs stratégiques. Ils analysent l'impact de facteurs tels le turnover du personnel, départs à la pension, mobilité interne, pyramide des âges, plan de développement de l'organisation, plan de formation, profils des collaborateurs, etc.

Cette phase se déroule selon les étapes suivantes :

- Etape 1. Faire une première analyse des risques liés à la perte de connaissances
- Etape 2. Lister les domaines de connaissances indispensables pour l'atteinte des objectifs stratégiques prioritaires de l'organisation
- Etape 3. Définir les objectifs pour l'ensemble des entreprises du pôle industrie de Cevital.

### **Etape 1. Analyse des risques liés à la perte de connaissances**

Le diagnostic était fondé sur des données collectées de chaque entreprise du pôle, Durant cette recherche nous allons présenter seulement les analyses faites sur l'entreprise MFG. Certains chiffres jugés confidentiels, ne seront pas présentés.

Le domaine du verre nécessite des connaissances particulières n'existent pas hors de l'entreprise et qui sont répartis dans les différentes directions

L'entreprise MFG connaît un taux de turnover important, des départs nombreux au sein d'une même structure ou parmi les représentants d'une même fonction peuvent empêcher la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs stratégiques.

L'entreprise MFG organise des formations de mise à niveau chez des organismes externes. Cependant ces formations coûtent l'entreprise MFG très chère, les investissements en formation externe ont dépassé le 4% de la masse salariale autre que l'état exige seulement 1% de la masse salariale.

L'impact de la perte des connaissances est dans des cas tangible et quantifiable Mais dans d'autres, il est difficilement mesurable. Par exemple, un commercial peut, par son départ, faire perdre son structure le réseau relationnel qu'il entretenait avec les clients, réseau qui lui permettait d'obtenir rapidement des informations utiles.

## Etape 2. Lister les domaines de connaissances indispensables

Le but est bien sûr d'identifier les grands domaines de connaissances et non les connaissances spécifiques de chaque structure.

Sélectionner les domaines de connaissances et localiser les structures concernées

C'est en partant des objectifs stratégiques les dirigeants ont sélectionné les domaines des connaissances indispensables :

Il y a trois 3 domaines :

Tableau 7 Les trois (3) domaines des connaissances

Domaine des connaissances	Domaine cœur de métier	Domaine support	Domaine transverse
<b>Directions ou connaissances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commercialisation</li> <li>- Production</li> <li>- Contrôle</li> <li>- Qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintenance de Projets &amp; Travaux Neufs</li> <li>- Supply Chain</li> <li>- Energies &amp; Utilités</li> <li>- Finance &amp; comptabilité</li> <li>- Systèmes d'information</li> <li>- Administration &amp; Affaires juridiques</li> <li>- Ressources Humaines</li> <li>- Moyens généraux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bureautique</li> <li>Langue étrangère</li> <li>Management de projet</li> <li>Santé &amp; sécurité au travail</li> </ul>

Source : conçu par l'auteur

Le tableau était rempli après dans chaque entreprise du pôle, car le détail des trois domaines varié d'une entreprise à une autre.

## Etape 3. Définir les objectifs pour l'ensemble des entreprises du pôle industrie de Cevital :

Au terme de la réunion stratégique, les dirigeants ont défini et synthétisé les objectifs retenus au niveau de l'ensemble des entreprises du pôle :

Les résultats de cette analyse sont les buts suivants :

- Capitaliser savoirs (connaissances explicite) et les savoir faire (connaissances implicite) de MFG

- Transférer le savoir-faire (connaissances implicites) métier de MFG.
- Transmettre la culture de l'entreprise.
- Optimiser les coûts de formation.

Pour réaliser ces buts la direction du pôle a fixé les objectifs à être réalisés au niveau de chaque entreprise du pôle industrie avant la fin de l'année 2017 :

1. Identifier pour toutes les directions de l'entreprise les connaissances critiques à capitaliser et transférer.
2. **Construire une équipe de Formateurs internes** : Sélectionner parmi le personnel de MFG ceux qui ont la maîtrise de ces connaissances critiques et les former pour devenir des formateurs internes afin de capitaliser et transférer les connaissances en interne.
3. **Création de l'école interne** : le but de cette école est la bonne structuration de l'équipe des formateurs internes et une meilleure organisation de la capitalisation et le transfert des connaissances au niveau de l'entreprise.

Les directions chargées de piloter ces objectifs sont la DRH du pôle et la DRH de chaque entreprise

### **Phase 2. Préparer et initier le projet :**

Elle consiste à définir les rôles et responsabilités des futurs intervenants, à délimiter les objectifs, à établir le calendrier et à initier le projet au niveau de chaque entreprise.

Cette phase se déroule en quatre étapes :

- Etape 1. Désignation des responsabilités.
- Etape 2. Concevoir le plan d'action.
- Etape 3. Concevoir le plan de communication
- Etape 3. Organiser des sessions d'informations

### **Etape 1. Désignation des responsabilités :**

Cette étape initie le projet de l'école Métier dans chaque entreprise du pôle industrie de Cevital.

#### **➤ Pilotage de projet :**

Le projet est piloté par un comité constitué du Directeur RH du pôle industrie en collaboration avec la DRH de chaque entreprise du pôle. Le rôle de ce comité est de :

- Valider les résultats de chaque étape du projet

- Prendre les décisions nécessaires afin de mener le projet à bonne fin
- Réorienter les objectifs si nécessaires.

➤ **Équipe de projet :**

**Un chef de projet** est désigné et choisi pour son aptitude à communiquer, ses qualités de gestionnaire de projet et sa motivation.

**Un responsable du pôle industrie de Cevital** apporte son expertise et son soutien au chef de projet. Il assure la coordination et le suivi au niveau global. Il est l'interface entre le niveau stratégique (la direction stratégique du pôle) et le niveau opérationnel (les structures).

**Les managers de chaque direction :** Sélectionnent les formateurs internes **potentiels**, en considérant les critères de sélection.

**Notre rôle dans le projet :** Suite à notre entretien avec le Directeur RH de MFG, ce dernier à pris conscience de la cohérence entre les objectifs de notre recherche et les objectifs du projet de création de l'école MFG, pour cela il nous a proposé d'être affecté au chef de projet pour lui apporter du soutien théorique et pratique. Cette affectation nous a mis dans le cœur du projet et nous a permis de collecter les données essentielles.

**Etape 2. Concevoir le plan d'action :**

Le chef de projet et le représentant du pôle industrie élaborent le plan d'action contenant :

- Les étapes du projet.
- Le calendrier.
- Les résultats de chaque étape.

Comme notre master regroupe entre le management et le système d'information, le chef de projet nous a demandé de lui présenter un outil informatique qui facilite le management de ce projet. Donc nous avons suggéré à eux une gamme d'outil informatique de management de projet et le chef de projet a choisi parmi eux le logiciel Ms Project pour planifier et organiser les actions du projet.

**Etape 3. Concevoir le plan de communication :**

L'équipe de projet a préparé un planning des rencontres avec le directeur général de MFG, les directeurs des structures et les chefs de départements.

Dans le guide méthodologique que nous avons cité dans le début de la partie pratique, nous avons trouvé un tableau qui explique comment organiser les actions de communications, nous avons proposé ce tableau à l'équipe de projet et il était admis par le chef du projet et adapté au projet.

Tableau 8 Le plan de communication

Groupe cible	Message	Canal	Date	Responsable
<b>Direction Générale de MFG</b>	Objectifs du projet	Réunion	Début du projet	Représentant du pole
	Bilan du projet et Méthodes de partage des connaissances	Réunion	Fin du projet	Représentant du pole
<b>Groupe de pilotage du projet</b>	Plan d'action	Réunion de lancement	Début de projet	Chef de projet
	Rapport d'état d'avancement	Réunions intermédiaires	Fin de chaque étape du projet	Chef de projet
	Bilan du projet	Réunion de clôture	Fin du projet	Chef de projet
<b>Equipe de projet</b>	Décisions du groupe de pilotage	Réunion du groupe de projet	Après chaque réunion du groupe de pilotage	Chef de projet
<b>Formateurs internes potentiel</b>	Invitation à la session d'information et aux réunions.	Message électronique	Selon le calendrier du projet	Chef de projet
	Invitation aux collaborateurs à participer au projet	Entretien individuel/ collective	Lors de la sélection des formateurs internes potentiels	Directeur de chaque structure.
	Les résultats des réunions	Rencontre festive	Fin du projet	· Chef de projet · Directeurs des structures.

Source : adapté par l'auteur

### Etape 3. Organiser les sessions d'informations :

Cette étape est conduite par le chef de projet, avec l'aide du représentant du pole industrie.

La première session d'information avait réuni le Directeur général de MFG et tous ses directeurs.

Au terme de la session le chef de projet a présenté les objectifs de projet de création de l'école interne et son importance dans la capitalisation et le transfert des connaissances ainsi que la procédure d'identification des formateurs internes et le rôle des directeurs dans l'implication de ses collaborateurs dans la réussite de ce projet.

Après cette session d'information plusieurs d'autres sessions sont organisés avec les directeurs et leurs collaborateurs.

Cette session d'information est essentielle pour motiver les managers et leurs collaborateurs et pour créer l'esprit de collaboration nécessaire aux futures activités de transfert, elle comporte :

- Présentation de projet
- Initiation des managers et des collaborateurs à la méthode d'identification des connaissances et de sélection des formateurs/ interne.
- Annoncer la prochaine étape du projet et recueillir du feed-back.

### **Phase 3 : identifier les connaissances critiques à capitalisé et à transférer**

Cette phase est conduite par l'équipe de projet constitué du chef de projet et le représentant du pole industrie avec notre présence entant que stagiaire observateur.

Le but de cette phase est d'identifier les domaines de connaissance à capitaliser et à transfert en interne,

Les connaissances critiques regroupent toutes les connaissances nécessaires pour réaliser les activités et les taches de chaque direction.

Pour sélectionner ces connaissances, l'équipe de projet réalise des réunions au niveau de chaque direction avec la présence du directeur de la structure et ses chefs des départements.

- Etape1. Déterminer les activités et les connaissances nécessaires
- Etape2. Classer les connaissances selon les scores de criticités et de rareté.
- Etape 3. Déterminer le personnel besoin de l'acquisition des connaissances critiques.

**Etape1. Déterminer les activités et les connaissances nécessaires :** Durant une réunion interactive, l'équipe de projet oriente le directeur de la structure et ses chefs de départements afin de préciser de quelles connaissances spécifiques ont besoin pour exécuter leurs activités et tâches.

#### **Etape2. Classer les connaissances selon les scores de criticités et de rareté.**

Ensuite, ils classent ces connaissances par ordre de priorité, en les évaluant sous l'angle de leur caractère critique et sous l'angle de leur rareté, tous les présents dans la réunion donnent un degré de criticité et de rareté entre 1 et 5 à chaque connaissance, les connaissances qui vont avoir un score élevé sont considérer comme connaissances prioritaire à être capitaliser et transférer le guide méthodologique a défini la criticité et la rareté comme suit :

**Criticité :** une connaissance critique est une connaissance dont la disparition compromet la continuité de l'activité de la structure.

**Rareté** : une connaissance rare est une connaissance mal documentée, détenue par un nombre restreint de personnes. »

**Etape 3. Déterminer le personnel besoin de l'acquisition des connaissances critiques** : Après le classement par priorité les managers déterminent ensuite pour chaque connaissance le personnel ont besoin du l'acquisition de ces connaissances.

Les étapes et les résultats de cette phase sont regroupés dans Le tableau en annexe.

Cette sélection évite de dépenser de l'énergie à des connaissances non critiques ou déjà largement partagées, au détriment des connaissances essentielles et rares.

A la fin de cette phase, Le directeur de la structure valide ses résultats et le chef de projet dispose d'une des connaissances critiques prioritaire à capitaliser et à transférer dans la phase suivante.

### **Phase 4 : Installer les dispositifs de capitalisation et le transfert des connaissances :**

Le but de cette phase est la **formalisation** de la capitalisation et le transfert des connaissances déjà sélectionné dans la phase précédente par l'installation des dispositifs nécessaires.

Les dispositifs structurels sont un vivier des formateurs interne et une école interne de MFG, nous allons vous expliquer ces dispositifs dans les étapes suivantes.

L'installation de ces dispositifs structurels et organisationnels se déroule selon les étapes suivantes :

- Etape 1 : Constituer le vivier des formateurs interne
- Etape 2 : Apprendre les techniques de la capitalisation et du transfert des connaissances.
- Etape 3 : Création de l'école interne de MFG.
- Etape 4 : Concevoir le plan de transfert des connaissances annuelles.
- Etape 5 : Réaliser la capitalisation et le transfert connaissances selon le plan annuel.

#### **Etape 1 : Constituer le vivier des formateurs interne**

Le vivier des formateurs interne est une liste d'une sélection des travailleurs de MFG qui maîtrise l'une ou plusieurs connaissances critiques et qui vont devenir des formateurs internes, chaque employé formateur forme dans le domaine qu'il maîtrise

Le rôle de Formateur interne est de capitaliser et transférer les connaissances en interne

Après la constitution de la liste des connaissances critiques, le chef de projet et le représentant du pôle industrie entament une autre série de réunions avec les directeurs des structures et ses collaborateurs pour constituer le vivier des formateurs avec notre présence comme stagiaire observateur.

Chaque structure de l'entité procède au recensement et à la sélection de ses formateurs potentiels, suivant leurs domaines de maîtrise, qui sera validé par le Directeur de structure.

Leur sélection répondre aux critères ci-après :

Posséder la qualification pratique des connaissances sélectionnées.

Justifier d'une expérience professionnelle dont une année minimale au sein de CEVITAL.

Avoir les aptitudes pédagogiques nécessaires à la transmission des savoirs et savoir-faire :

- Sens de la communication
- Capacité de résolution de problèmes
- Rigueur et organisation

La liste des formateurs internes potentiels est établie dans un tableau contenant :

Le nom, le prénom, le poste occupé, la structure de Rattachement (direction et département), les connaissances maîtrisées et le nombre d'années d'expérience en (formation ou encadrement) à l'intérieur ou en dehors de MFG.

Durant ces réunions, tous les directeurs des structures et leurs chefs département associé ont montrés leur conscience de l'importance de ce projet et son impact positif sur le bon fonctionnement durable de leurs structures, certain directeurs et chefs département ont exprimé l'urgence de ces actions de capitalisation et de transfert.

Un nombre important des managers qui ont une expérience technique et managériale considérables ont exprimé leurs motivations et leurs confiances à devenir des formateurs interne.

La réaction de certains mangers et leurs collaborateurs étaient différents, certain formateurs interne sélectionné était dans l'état d'hésitation et ils ont donnés des objections tel que : la charge du travail ou la non confiance de leurs capacités à animer des sessions de formation. Ici le rôle du directeur de la structure et le représentant du pôle industrie était très important.

D'une part le représentant du pôle à travailler sur le côté psychologique des collaborateurs qui ont montrés une hésitation à devenir des formateurs internes.

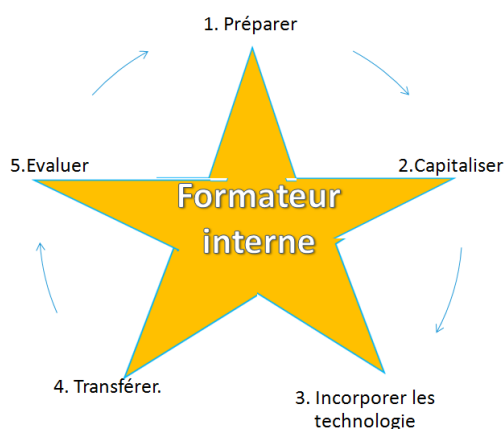
D'autre part le directeur de la structure à confirmer à eux leurs capacités à être des formateurs internes et que

Après la constitution d'une première liste de formateurs interne, un comité pédagogique va se réunir pour traiter les dossiers de ces candidats et d'entretenir individuellement avec eux pour sélectionner les candidats qui vont passer à l'étape suivante.

## **Etape 2. Apprendre les techniques spécifiques : Formation des Formateurs internes**

L'objectif est de former les formateurs internes sur les Méthodes de formation pour assurer la bonne capitalisation et le transfert des connaissances vers les autres collaborateurs.

Figure 13 Les 5 Contenus de la formation des Formateurs interne



Source. conçue par l'auteur

Les Formateurs vont apprendre comment :

1. Participer à préparation du programme de formation à dispenser selon les besoins en connaissances critiques.
2. Capitaliser les connaissances par l'élaboration du contenu de la formation et la rédaction des documents/supports liés à la formation.
3. Incorporer les technologies d'information dans la formation, telle que le Powerpoint, Prezi, logiciels de modélisation, outils de collaboration ... etc.
4. Transférer les connaissances à travers l'animation des sessions de formation théoriques et/ou pratiques.
5. Réaliser des tests et examens requis, pour l'accès à la formation, et évaluer les acquis de la formation.

Les directeurs des structures ont expliqué que certain formateurs internes sélectionnés n'ont pas un niveau scolaire et ils ne savent pas écrire mais ils ont des connaissances

implicites très importantes, l'équipe de projet ont choisi de les accordées un accompagnateur qui maîtrise les techniques de capitalisation et de transfert et qui va accompagner ces formateurs internes dans la capitalisation à travers rédaction des contenus des formations.

### **Etape 3 : Création de l'école interne de MFG :**

Le rôle de cette école est la structuration de l'équipe des formateurs interne et l'organisation de la capitalisation et le transfert des connaissances au niveau de l'entreprise.

Cette école est composée de :

**Salles de formations et ateliers :** pour organiser les activités du transfert des connaissances théoriquement et pratiquement.

**Bibliothèque :** pour l'organisation des documents contenant les connaissances capitaliser par les formateurs internes.

**Bureaux administratifs :** qui regroupe le personnel.

**Personnelle administratif :** va gérer cette école et qui va travailler en collaboration avec les formateurs interne pour organiser la capitalisation et le transfert des connaissances.

- Gère le vivier des formateurs internes,
- Construit et/ou co-construit les cahiers des charges pédagogiques des formations,
- Assure l'organisation matérielle des formations (salles, matériels, convocations, ...) et le suivi des plannings
- Gère le bilan des formations internes
- Il garantit la rémunération des formateurs interne conformément à la délibération.

Le programme de formations en interne qui vont être développées par l'école interne de MFG concerneront essentiellement le cœur métier de MFG, le volet QHSE et les pratiques managériales développées par celle-ci.

La création de cette école va être faite comme suit :

- Préparation de l'organigramme de l'école et la description de chaque poste.
- L'aménagement des locaux nécessaires.
- Nomination des formateurs interne et du personnel administratif de l'école.
- Intégration de la structure de l'école dans l'organisation de l'entreprise.

L'équipe de projet n'a pas encore entamé cette étape. Ils sont dans l'étape 1 et 2 de cette phase. Donc nous étions limités dans cette phase à recueillir les informations à travers les entretiens et quelque documentation disponible.

#### **Etape 4 : Concevoir le plan annuel de capitalisation et de transfert des connaissances :**

Après que l'équipe de projet réalise :

- La sélection des connaissances critiques à être capitaliser transférer,
- La détermination du personnel concerné par l'acquisition de ces connaissances,
- La sélection des formateurs internes et les former sur les méthodes de capitalisation et de transfert,
- La création de l'école interne de MFG qui va permettre d'organiser et de structurer la capitalisation et le transfert.

Le personnel administratif de l'école en collaboration avec les directeurs des structures et les formateurs internes établissent le plan annuel des formations en se basant sur la liste des connaissances critiques et sur la disponibilité des formateurs internes et les collaborateurs ciblés par ces formations.

Les choix des dates, heures et nombre des personnes à être formés sont fait de telle façon ne pas interrompre l'activité de la structure concernée.

#### **Etape 5 : Etablir la capitalisation et le transfert connaissances selon le plan annuel :**

Les formateurs internes vont commencer à capitaliser les connaissances critiques et les transférer selon le plan annuel.

Le transfert des connaissances va dérouler dans des formations selon trois modes :

**Formation initiale :** dans cette formation le formateur interne capitalise et transfère les connaissances critiques pour les collaborateurs concernés théoriquement et pratiquement au niveau des salles de formation et les ateliers du travail.

**Formation sur le tas :** Il s'agit d'une formation pratique au poste de travail qui est réalisée sous l'égide du formateur interne. Dans ce cas, les connaissances nécessitent d'être transférées sur le lieu du travail et dans le temps de l'exécution des tâches.

**Formations récurrente :** cette formation va être réalisée périodiquement une fois tous les 12 à 24 mois. Elle consiste à mettre à jour les collaborateurs sur les nouvelles procédures, les nouvelles connaissances acquises.

Les formateurs internes seront appelés à appliquer les méthodes de capitalisation et de transfert des connaissances qu'ils ont appris durant la formation des formateurs.

Ils conçoivent les supports pédagogiques qu'ils remettent aux collaborateurs. Ils s'engagent à mettre à la disposition de la bibliothèque de l'école leurs productions pédagogiques (contenus, supports, outils, questionnaires, bilans...) et autorise leur usage et leur diffusion dans le respect du Code de la Propriété Intellectuelle.

Il s'engage à actualiser ses connaissances et ses supports pédagogiques.

### **Phase 5. Evaluer le processus et les résultats :**

Le projet nécessite d'être évalué tout au long de son élaboration pour assurer que l'objectif fixé initialement est concrétisé. Pour réaliser cette évaluation l'équipe de projet rédige périodiquement des rapports, des bilans à les transmettre au comité de pilotage du projet et d'autres.

**Rapport d'état d'avancement du projet :** l'équipe de projet rédige chaque mois un rapport d'état d'avancement du projet contenant :

- Les actions planifiées et le pourcentage de leurs réalisations (0% : action non réalisée, jusqu'à 100% : action complétée).
- Les obstacles que l'équipe de projet a rencontrés et les solutions mises en œuvre.
- Recommandations.

**Bilan de projet :** Ce bilan contient les informations nécessaires sur les formateurs internes, tels que le nombre des formateurs par domaine de connaissances, les actions de formation au profit des formateurs internes, le budget mobilisé et d'autres.

### **Evaluation du transfert et l'acquisition des connaissances :**

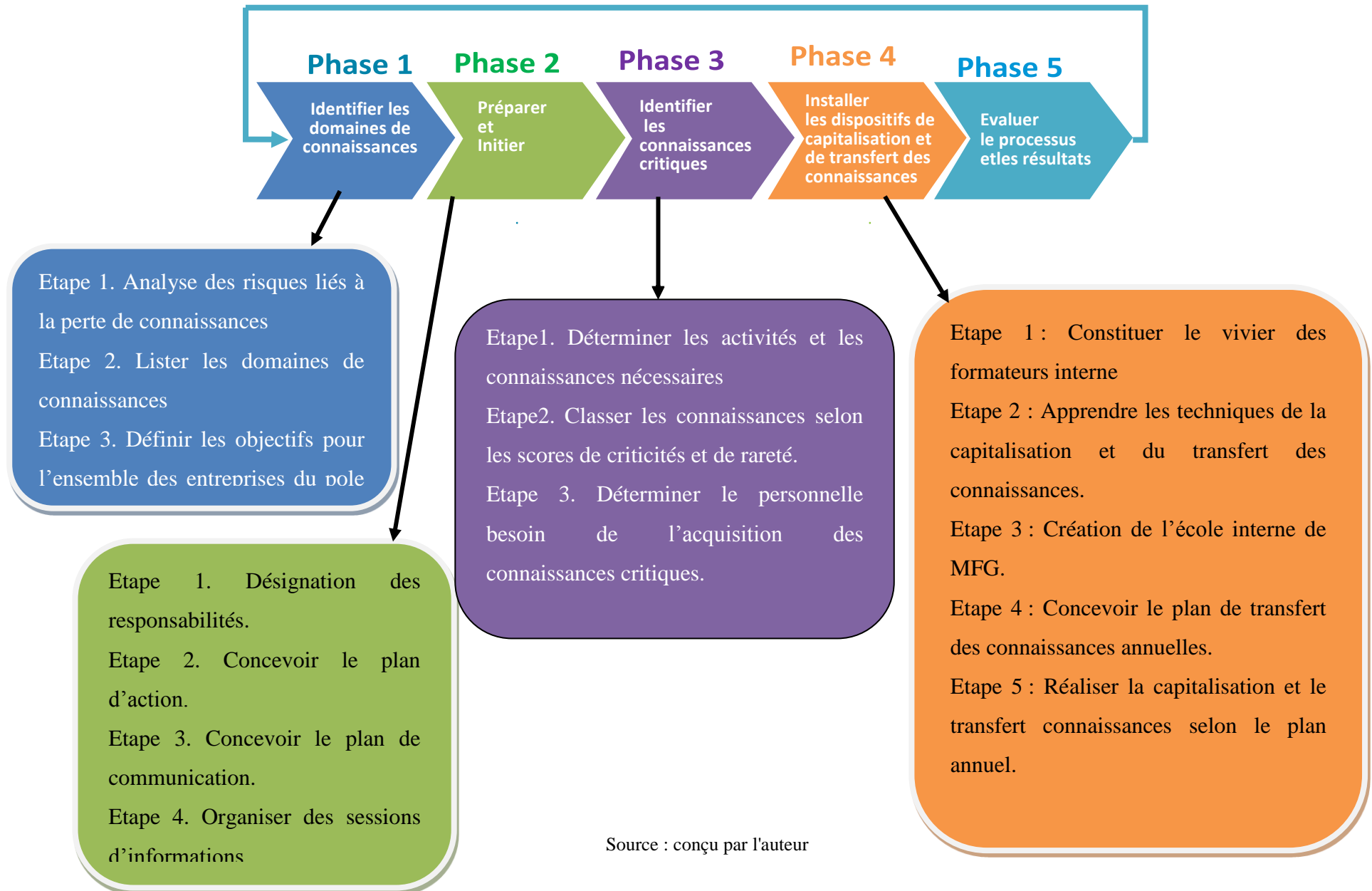
La formalisation de la capitalisation et de transfert des connaissances sous forme de sessions de formation bien définies et programmées annuellement va permettre l'évaluation du transfert et l'acquisition des connaissances.

Cette étape n'est pas encore réalisée, mais l'équipe de pilotage du projet prévoit de mettre en œuvre les outils d'évaluation des formations tels que :

- Évaluation de satisfaction (L'évaluation à chaud) : concernant l'organisation de la formation, l'état des locaux et la logistique, l'animation du formateur et d'autres.

- L'évaluation du transfert en situation professionnelle (Evaluation à froid) : Cette évaluation permet d'évaluer la mise en œuvre des acquis dans l'activité. Elle est réalisée en collaboration entre le personnel administratif de l'école, le responsable hiérarchique, le formateur interne et le collaborateur bénéficiaire de la formation.
- Évaluation des résultats socio-économiques : l'un des objectifs de création de l'école interne et la constitution de l'équipe des formateurs interne est la réduction des couts de la formation et l'amélioration de la performance des collaborateurs.

Figure 14 Processus détaillé du management des connaissances dans le pôle industrie du groupe Cevital



# **CONCLUSION**

## 1. La réponse à notre problématique :

Nous arrivons à la fin de ce travail en reposant notre question centrale :

*« Comment une entreprise industrielle Algérienne au cours de son développement stratégique arrive à préserver et accroître son savoir et savoir-faire ? »*

Nous avons vu à travers la recherche empirique que le développement des entreprises industrielles Algériennes privées est la première préoccupation de ses dirigeants. Pour cela ils engagent à mobiliser les ressources nécessaires pour la croissance stratégique de leurs firmes. Parmi ces ressources importantes se trouve les connaissances de l'entreprise dans ses deux dimensions : connaissances explicite (savoir) et connaissances tacite (savoir-faire).

Pour préserver et accroître ces deux types de connaissances, les responsables de l'entreprise industrielle mettent en œuvre un processus de capitalisation et transfert des connaissances à l'intérieur de leur entreprise.

Nous avons eu l'occasion à travers notre recherche du terrain d'être dans le cœur de ce processus et nous avons tiré à partir de ce rapprochement les réponses à notre question centrale et aux deux questions qui découlent d'elle.

De notre question centrale, nous avons sorti deux questions :

- Comment ces entreprises définissent ses besoins en connaissances savoir ?
- Quel sont les bonnes pratiques et stratégies qui permettent de satisfaire les besoins du capital humain en connaissances ?

**Pour notre première question « Comment ces entreprises déterminent ses besoins en connaissances ? », nous** avons trouvés à travers la pratique, que les acteurs dans le processus de capitalisation et du transfert des connaissances déterminent les besoins en connaissances dans deux phases :

- Dans la 1<sup>ère</sup> phase du processus nommée : identification des domaines des connaissances : Les dirigeants identifier premièrement les grands domaines de connaissances qui ont besoin d'eux, et ceci à travers la détermination des fonctions qui représente le cœur métier de l'entreprise, les fonctions support et les connaissances transversales.

- Dans la troisième 3<sup>ème</sup> phase, l'équipe de projet avec les directeurs de chaque structure et les chefs de département déterminent les besoins en connaissances critique pour chaque direction. Ceci se fait à travers la détermination des activités de chaque direction, après la détermination des connaissances nécessaire pour chaque activité et à la fin ils attribuent un score de criticité et un score de rareté à chaque connaissance afin de déterminer les besoins en priorité.

**Pour la deuxième question : « Quel sont les bonnes pratiques et stratégies qui permettre de satisfaire les besoins du capital humain en connaissances ? » :**

Les dirigeants sont optés dans la 4<sup>ème</sup> phase du processus à installer les dispositifs nécessaires de capitalisation et de transfert des connaissances afin de satisfaire les besoins de son capital humain en connaissances, ces dispositifs sont :

1. Le vivier des formateurs interne : c'est une liste des employeurs/formateurs interne qui maîtrisent les connaissances critiques de l'entreprise.
2. Faire apprendre ces employeurs/formateurs internes les méthodes de capitalisation et de transfert des connaissances pour satisfaire les besoins actuels et les besoins futurs en connaissances.
3. Création de l'école interne de MFG qui permet l'organisation de l'équipe des formateurs interne et de leur fournir les moyens logistiques nécessaires pour accomplir leur activité de capitalisation et de transfert des connaissances
4. Concevoir le plan de transfert des connaissances annuelles : le personnel administratif de l'école en coopération avec les formateurs interne et les directeurs des structures conçoivent le plan annuel qui contient les connaissances critiques à capitaliser et à transférer, les formateurs internes en charge de chaque connaissance, le public ciblé par le transfert, le lieu et l'heure.
5. La réalisation des opérations de capitalisation et le transfert des connaissances selon le plan annuel et les évaluations de ces opérations permettent de satisfaire directement les besoins en connaissances critiques.

***Nous concluons qu'une entreprise industrielle Algérienne privée au cours de son développement stratégique arrive à préserver et accroître son savoir et savoir-faire à travers la mise en œuvre d'un processus qui permette :***

1. L'identification des domaines de connaissances de l'entreprise.
2. Préparer le projet et initier les acteurs à la procédure de capitalisation et du transfert.
3. Identification des connaissances critiques dans chaque direction
4. Installer les dispositifs nécessaires à la capitalisation et le transfert des connaissances.
5. L'évaluation et le suivi des actions pour une amélioration continue du processus.

## **2. Perspectives de recherche :**

Cette recherche n'est pas terminée, car le projet de capitalisation et de transfert des connaissances est en cours. Les dispositifs nécessaires ne sont pas tout installer.

L'installation de ces dispositifs ouvre des nouvelles pistes de recherche qui va intéresser les chercheurs à plus comprendre le phénomène de capitalisation et transfert des connaissances dans le contexte Algérien, c.-à-d. l'entreprise industrielle Algérienne. Donc nous vous invitons à continuer à le découvrir.

# **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- ACKOFF, Russell (1989). *Fromm Data to Wisdom*, Journal of Apple Systems Analysis,, dans *Ackoff's Best*. New York: John Wiley & Sons, p 170 – 172.
- BAAZIZ, Abdelkader (2015). *Synergie du triptyque : Knowledge management, intelligence économique et business intelligence*, Thèse pour le Doctorat en science de l'Information et de la Communication, Institut de recherches en sciences de l'information et de la communication, Aix-Marseille, p 131
- Ben Abderrahmane, Y. (2012), *Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie* Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion L'université Paul Valery -Montpellier 3 – France, p 68.
- Charron, J.L., Separi, S. (2001), « Organisation et gestion de l'entreprise (DECF) ». Edition Dunod, Paris, p 130,
- CAMAQ (2013), *Guide sur le transfert des connaissances*, commission de partenariat Québec, p 5 et 7.
- Darbelet, M. Lzard, L. Scaramzza, M. (1988). *Notion fondamentale de gestion d'entreprise, organisation, fonctions et stratégies*, Edition Foucher. Paris, P3-9, 16, 332, 374, 377.
- Durand, T., (2006/1), *L'alchimie de la compétence*, Revue Française de Gestion, n°161, p. 261-292.
- Ghassane Hadjar (2016), *le partenariat public-privée : transfert de connaissances managériales et apprentissage. Cas d'entreprises publiques algériennes*, Thèse pour le Doctorat en science de gestion, université de Nice Sophia Antipolis p127-143.
- Direction Gestion des connaissances (2006), *Guide méthodologique, Organiser la transmission des savoirs*, Editeur responsable : Georges Monard Bruxelles, p6
- Grundstein, Michel (1994), *Développer un système à base de connaissances : un effort de coopération pour construire en commun un objet inconnu* ». Dans l'Acte de la journée « Innovation pour le travail en groupe, Cercle pour les Projets Innovants en Informatique
- Grundstein, M. Barthes, J-P. A, 1999. *An Approach to Enterprise Knowledge Capitalization. In Knowledge Management. Enterprise, Network and Learning. Advances in Knowledge Management. Germany, 2,1999, 151-159.*
- Jean-Luc & Charron Sabine Sépari. (2001), *Organisation et gestion de l'entreprise*, 2ème édition, Dunod, Paris, p330.

- Kaplan S, Schenkel A, Von Krogh G, and Weber C. 2001. *Knowledge-Based Theories of the Firm in Strategic Management: A Review and Extension*, MIT Sloan Working Paper no. 4216-01, February 1, 2001.
- Kehal Sihem. (2011) *Les Stratégies De Développement Des Entreprises Agroalimentaires Algériennes*, Thèse pour le Doctorat en science Agronomiques Ecole Nationale Supérieure Agronomique El-Harrach – Alger (ENSA) p 23-36.
- Lavalette, G. & Niculescu, M. (2000), *Les stratégies de croissance*, Edition d'organisation, Paris, p 22.
- Lemoci, *Algérie, Données Générales*, consulté le 3 Avril 2017. Disponible en ligne.: <http://www.lemoci.com/fiche-pays/algerie/>.
- Martinet, A.C. 1996, *L'évolution de la pensée stratégique*, Cahier français n°275, Paris.
- Michaud, C. Bourriez, C. Primo, E. Rossier, F. Gachet, G. Gheorghiu, P.C. et Tarabori, Y. *Canevas de création de projets*, consulté le 2 Juin 2017, Disponible en ligne: <http://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/canevas-de-creation-de-projets>
- Moscoso, J. (2013), *Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant*, Facultad de Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile,
- NONAKA, I. (1994), *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, Organization Science, Institute of business research, Tokyo, Japan, 5(1) p 14-36
- Prax, J.Y., (2012), *La Manuel du Knowledge Management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, 3ème édition, Dunod, Paris. P76
- Rebrab I, consulté le 25 mai 2017. *Strategie de développement de Cevital*, Disponible en ligne: <https://www.cevital.com/la-strategie-de-developpement/>
- Rossion, F. & Leriche, S. (2008), *Transfert des savoirs : Stratégie, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation*, Hermès Sciences Lavoisier, Paris, p42.
- Sainty, F., (2001), *Mutuelles de santé et nouveaux contextes d'action : une approche par le modèle ressources-compétence*, Thèse de doctorat en Economie de la santé, Université de Nice Sophia-Antipolis, p 209.
- Sveiby Karl Erik (2000), *Knowledge Management - La nouvelle richesse des entreprises Savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*, Editions Maxima, Paris, P323

- Taylor, S., & Bogdan, L. (1984). *Introduction to qualitative research methods: the search for meaning*. New York : Wiley.
- Thietart, R. A., (coord), *Méthode de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, Chap 2. p.40.
- Thomas Durand, 1997e, *Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les compétences de l'entreprise*, dans l'acte de la conférence de Montréal, p4
- Yin, Robert K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks p 5, 18
- Wiberal, *Théorie du management par les ressources*, consulté le 1 Juin 2017. Disponible en ligne : [https://www.wikiberal.org/wiki/Th%C3%A9orie\\_du\\_management\\_par\\_les\\_ressources](https://www.wikiberal.org/wiki/Th%C3%A9orie_du_management_par_les_ressources).

## **ANNEXEA –Guide d’entretien**

1. Remerciements à l'interviewé

Présentation de l'étudiant chercheur et de son cadre de recherche.

Rappel de la durée de l'entretien

Demande de l'enregistrement de l'entretien.

Avez-vous des questions à me poser avant de commencer l'entretien ?

2. Informations générales :

Nom de la personne rencontrée :

Date de l'entretien :

Durée de l'entretien :

3. Les Deux Thèmes de recherche :

3.1. La stratégie du développement :

- Quels sont les objectifs stratégiques de l'entreprise ?
- Quels sont les grands projets de développement stratégique mise en œuvre ?
- Quels est la stratégie du développement de votre entreprise ?

3.2. Management des connaissances :

- Es que votre entreprise adopte des stratégies et des modalités pour de préservée et accroître les connaissances de l'entreprise ?
- Si oui, Quels sont ces modalités ?
- Comment ces stratégies et modalité sont mise en œuvre et
- Qui chargé de leurs réalisations.

## **ANNEXE B –OUTILS**



Tableau d'identification des Formateurs Internes

Réf	Nom	Prénom	Poste	Structure de Rattachement	Connaissances critiques maîtrisé	Expérience dans la formation (même en dehors de MFG)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						

Source: Conçu par l'auteur