

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**Master professionnel en Management e-gouvernement**

**Etude Des Prédispositions Organisationnelles Et Technologiques Pour la  
Capitalisation Des Connaissances Dans Le Cadre de la Démarche  
KNOWLEDGE MANAGEMENT**

**Cas : Direction Générale des Douanes D'Alger**

**Elaboré par : AKLI Mélissa**

**Encadré par : Pr. M. AMOKRANE**

**CO-Encadré par : Mr. R.A. BOUDAMOUS**

**Devant les membres du jury :**

**Président : Dr. Mr. BELAIDI**

**Examineur : Dr. Mr. BOUCHETARA**

**Rapporteurs : Pr. M. AMOKRANE**

**Mr. R.A. BOUDAMOUS**

**Année : 2019/2020**

# Remerciement

Je remercie le bon dieu.

Je tiens à exprimer mes vifs remerciements et mon profond respect à mon encadrant Pr. Mustapha AMOKRNAE pour ces conseils et orientation. J'exprime ma gratitude à mon Co-encadrant Mr. Réda Abderrahim BOUDAMOUS, pour son accompagnement en tant que spécialiste en la matière. La réalisation de ce travail aurait été amoindrie sans son suivi rigoureux et ses conseils, à la fois souples et exigeants. Je le remercie pour son intérêt constant et ses encouragements continus.

Je remercie Monsieur Idriss BOUDAOU, pour le suivi de mon stage pratique. Je reste assez reconnaissante pour sa disponibilité, son implication persévérante et ses encouragements.

Également, je remercie le Directeur de la Formation auprès de la Direction Générale des Douanes-DGD- Monsieur BRIKA, d'avoir accepté ma candidature, en tant que stagiaire au niveau de la DGD : de m'avoir orienté toute la durée du stage, où j'ai pu rencontrer quelques responsables centraux de la DGD, que je remercie individuellement ; notamment Messieurs : RADJI, BOUTALEB, BOUDADI ; le Directeur du Centre National Des Transmissions Et Des Systèmes D'information des Douanes –CNTSID-, Monsieur ATTALAH et Messieurs : IMAASSOUADEN, AISSOU. BENDJABELLAH, BANOUH, et Mme.Bouderba, aussi bien pour leurs accueils, que leurs assistances et éclairages sur les processus pratiques en lien avec notre thématique de recherche ; ce qui m'a permis de traiter bel et bien la partie pratique du mémoire. Enfin, je remercie Monsieur THABTI Abed pour les échanges et discussions que nous avons eu dans le cadre de présent travail. J'adresse mes remerciements à tout le corps de la Douane Algérienne.

Je remercie tous les gens qui m'ont soutenu pendant toute cette période d'élaboration de mémoire de fin d'études.

Tout remerciement adressé à mes parents ne sera jamais à la hauteur de ce qu'ils ont pu faire pour moi depuis que j'ai vu le jour. Ainsi, quant à leur soutien tout le long de mes études en particulier et toute ma vie en général (Merci Mes Chers Parents).

## Résumé

L'économie du savoir ou l'économie de connaissance dessinent une nouvelle vision des organisations, dans laquelle la principale source de création de richesses réside désormais dans les savoirs et les compétences que dans les ressources matérielles. Il s'agit de l'observation de la démarche Knowledge Management pour le transfert des savoirs au sein des organisations de travail depuis les technologies de l'information et de communication.

Pour réaliser une telle enquête on s'est opté du guide d'entretien comme outil d'analyse qui nous permettant de fournir le développement et l'interprétation des résultats obtenus.

Notre étude était effectuer au sein de la direction générale des Douanes D'ALGER, On a constaté que Les services national des douanes dispose d'outils préalables qui peuvent lui permettre le déploiement de la démarche KM. Mais par contre le caractère confidentiel de l'administration douanière, les prescriptions et règlements de la douane en général empêchent parfois le processus de certains échanges ayant pour conséquence la limitation de la publication.

**Mots clés** : Knowledge Management, Connaissance, Information, Intelligence Economique, Direction Générale des Douanes.

## Abstract

The knowledge economy or the knowledge economy is shaping a new vision of organizations, in which the main source of wealth creation now resides in knowledge and skills rather than in material resources.

This is the observation of the Knowledge Management approach for the transfer of knowledge within work organizations from information and communication technologies.

To carry out such a survey, we opted for the interview guide as an analysis tool that allows us to provide the development and interpretation of the results obtained.

Our study was carried out within the General Directorate of Customs of ALGIERS. It was found that the national customs services have prior tools which can enable them to deploy the KM approach. But on the other hand the confidential nature of the customs

administration, the prescriptions and regulations of the customs in general sometimes prevent the process of certain exchanges resulting in the limitation of publication.

**Keywords:** Knowledge Management, Knowledge, Information, Economic Intelligence, General Directorate of Customs.

## ملخص

يقوم اقتصاد المعرفة بتشكيل رؤية جديدة للمنظمات ، حيث يكمن المصدر الرئيسي لخلق الثروة الآن في المعرفة والمهارات بدلاً من الموارد المادية.

هذه هي ملاحظة نهج إدارة المعرفة لنقل المعرفة داخل منظمات العمل من تقنيات المعلومات والاتصالات

لإجراء مثل هذا الاستطلاع، اخترنا دليل المقابلة كأداة تحليل تسمح لنا بتقديم تطوير وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها.

أجريت دراستنا في المديرية العامة للجمارك في الجزائر ، وتبين أن لدى دوائر الجمارك الوطنية أدوات مسبقة تمكنها من نشر نهج إدارة المعارف. ولكن من ناحية أخرى ، فإن الطبيعة السرية لإدارة الجمارك ، والتعليمات واللوائح الجمركية بشكل عام تمنع أحياناً عملية تبادل معينة مما يؤدي إلى تقييد النشر.

**لكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة ، معرفة ، معلومات ، ذكاء اقتصادي ، المديرية العامة للجمارك.

# Table de Matière

Remerciement.....	I
Résumé .....	II
Table de Matière.....	IV
Liste des Tableaux .....	VIII
Liste des Figures.....	IX
Liste des abréviations .....	X
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE .....	6
1 Présentation de la DGD et l'importance du protectionnisme économique douanier ...	11
1.1 La Genèse et Historique de la douane nationale algérienne .....	11
1.1.1 La période avant l'indépendance (1830-1962) :.....	11
1.1.2 La période après l'indépendance (1962 jusqu'à 1990) :.....	11
1.2 Les attributs, organisation et fonction des corps des douanes.....	12
1.2.1 Fonction des corps des douanes .....	13
1.2.2 Protectionnisme économique douanier :.....	16
1.3 Le rôle de la douane et le contingentement économique.....	17
1.3.1 Définition Le contingentement à l'importation.....	17
1.3.2 Bénéfice d'un droit préférentiel .....	17
2 L'activité technologique et Système d'information de la douane dans le cadre de diffusion de l'information et de communication.....	17
2.1 Présentation de la direction de l'information et de communication :.....	17
2.1.1 Généralité sur la direction de l'information et de communication.....	17
2.1.2 L'organisation de la direction de l'information et de communication.....	20
2.1.3 Les activités de la direction de l'information et de communication : .....	21
2.1.4 Évaluation de la qualité de l'information dans La DGD.....	22
2.2 Présentation du centre national des transmissions et du système d'information des douanes : .....	22
2.2.1 Généralités sur le système d'information SI .....	22
2.2.2 Rôle du SI dans la performance d'une organisation.....	23
2.2.3 Création d'un centre national des transmissions et du système d'information	

2.2.4	Organisation du CNTSID : .....	24
2.2.5	La technologie de l'information : .....	25
Chapitre II: REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL .....		26
1	Revue de littérature : .....	27
1.1	Empiriquement, qu'est-ce que Le Knowledge Management ? .....	27
1.1.1	Historique .....	27
1.1.2	Apport du Knowledge Management dans les organisations de travail .....	28
1.1.3	La possibilité d'utilisation et méthodes, outils et pilotage du Knowledge Management .....	30
1.2	Enjeux de la valeur matérielle ou immatérielle d'entreprise .....	32
1.2.1	Hypothèse du capital immatériel .....	32
1.2.2	De l'information à la connaissance, vers la société du savoir .....	34
1.2.3	Les modes de création du savoir .....	37
1.3	Implication et application de la fonction Knowledge Management .....	38
1.3.1	Liens entre connaissance et compétence : .....	38
1.3.2	Synthèse de structuration d'un système de connaissance : .....	39
1.4	Perspective de progrès vers la performance d'entreprise avec la pensée d'introduction de la démarche de KM .....	40
1.4.1	L'analyse de la stratégie de partage d'information .....	40
1.4.2	Développer les communautés de pratique .....	40
1.4.3	Analyse du processus de mémorisation de la connaissance .....	41
1.5	Knowledge Management est-il un levier pour une bonne coordination et de prise de décision dans les organisations ? .....	41
1.5.1	La prise de décision en Management .....	41
1.5.2	Méthodes : formalisation de l'expérience, modélisation et aide à la décision	41
Chapitre III : ANALYSE COMPARATIVES DES THEORIES EN KNOWLEDGE MANAGEMENT .....		44
1	Les conceptions théoriques du Knowledge Management .....	45
1.1	Théorie de la mémoire d'entreprise .....	45
1.1.1	Conception de la mémoire d'entreprise .....	45
1.1.2	L'approche préalable à la construction de la mémoire d'entreprise .....	45
1.1.3	Approche de l'administration des outils et méthodes pour la réalisation de la mémoire d'entreprise : .....	47

1.1.4	Point de vue sur l'évaluation et les méthodes de gestion de la mémoire d'entreprise :.....	50
1.2	Approches stratégiques pour le management de la connaissance et de compétence : .....	51
1.2.1	Les diligences de Knowledge management.....	51
1.2.2	Les approches du modèle stratégique du savoir .....	51
1.2.3	Organisation de l'entreprise apprenante autour des compétences :.....	52
1.2.4	Le rôle de la compétence individuelle dans la performance collective :.....	52
1.3	L'apprentissage en ligne l'e-formation vers la projection du e-learning :.....	53
1.3.1	L'approche du processus e-formation : .....	53
1.3.2	L'analyse des plates-formes du e-learning :.....	53
1.4	Association du KM aux fonctions clé de l'entreprise :.....	54
1.4.1	La veille et intelligence économique :.....	54
1.4.2	Les acteurs de coordination et de pilotage : le Knowledge Manager « Le Chief Knowledge Officer ».....	56
1.5	Enjeux des processus dans la théorie du Knowledge Management :.....	57
1.5.1	Possibilités des réseaux d'apprentissage : .....	57
1.5.2	Démonstration et raisonnement de l'apprentissage en ligne :.....	58
1.6	Liaisons et enjeux de la e-GRH et de l'e-management dans les théories du Knowledge Management .....	59
1.6.1	La dualité de l'enjeu : TIC organisation / TIC- stratégie .....	59
1.6.2	Liens entre e-management et e-learning :.....	60
<b>CHAPITRE VI: LES FONDEMENTS SYSTEMIQUE DU KNOWLEDGE MANAGEMENT .....</b>		<b>61</b>
1	Qu'est-ce que l'approche systémique .....	62
1.1	Considération générales .....	62
1.1.1	Définition.....	62
1.1.2	De l'approche systémique par analogie à l'approche analytique : .....	63
1.1.3	Pourquoi recourt-on à l'analyse systémique :.....	64
1.2	Théorie générale des systèmes :.....	64
1.2.1	Système général.....	64
1.2.2	Éléments d'intervention systémique : outils et domaines d'applications :....	65
1.3	Analyse et conception systémique du Knowledge Management.....	66
1.3.1	L'observation systémique de la fonction Knowledge Management : la concertation .....	66

1.3.2	Analyse conceptuelle des systèmes d'information dans le réseau de connaissances .....	68
Chapitre V : CADRE METHODOLOGIQUE .....		70
1	La démarche méthodologique de l'enquête .....	72
1.1	L'objectif de l'enquête .....	72
1.2	Choix du terrain de l'enquête.....	72
1.3	Les méthodes utilisées dans le terrain d'enquête .....	72
1.3.1	Le guide d'entretien.....	73
CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSION .....		74
1	Résultats et discussion.....	75
1.1	Présentation des Résultats.....	75
1.2	Discussion .....	81
1.3	La vérification et la validation des hypothèses de la recherche.....	83
Conclusion .....		84
Bibliographie .....		90
ANNEXES .....		96

## Liste des Tableaux

Tableau 1: Les activités interne et externe de la DGD .....	22
Tableau 2: Equivalent d'un bilan Actif et Passif .....	33
Tableau 3: TYpologie des modes de création de savoir .....	38
Tableau 4: Méthodes de formalisation de l'expérience, modélisation et aide à la décision	42
Tableau 5: comparaison entre approche analytique et systémique .....	63

# Liste des Figures

Figure 1: organigramme de la direction de l'information et de communication des douanes .....	21
Figure 2: Les outils de knowledge management .....	30
Figure 3: La progression de la donnée vers la connaissance .....	35
Figure 4: De l'information à la connaissance .....	37
Figure 5: Veille et IE .....	56
Figure 6: Le système Donnadiou G. et Karsky M. (2002). .....	65

## Liste des abréviations

- CAREX (Capitalisation de l'expérience)
- CKO (Chief knowledge officers)
- CLE (Collective learning environment)
- CNTSID (Centre national de transmission et du système d'information des douanes)
- CSCW (Computer supported cooperative work)
- CYGMA (Cycle de vie et de gestion des métiers et des applications)
- DGD (Direction générale des douanes)
- ERP (Entreprise ressource planning)
- GED (Gestion électronique des documents)
- IE (Intelligence économique)
- KADS (Knowledge analysis design system support)
- KALAM (Knowledge an learning in action mapping)
- KM (Knowledge Management)
- KOD (Knowledge oriented design)
- LCMS (Learning content management system)
- LMS (Learning management system)
- MEREX (Mise en règle de l'expérience)
- MKSM (Method of knowledge system of management)
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économique)
- OG (Organisation gouvernementale)
- OMC (Organisation mondiale du commerce)
- OMIS ( Organization memory information system)
- ONG (Organisation non gouvernementale)
- PGI (Progiciel de gestion intégré)
- PLE (Personnel learning environment)
- REX (Retour d'expérience)
- SGC (Système de gestion des connaissances.)
- SI (Système d'information)
- TIC (Technologie de l'information et de communication)
- URI (Uniform resource identifiers)

# **INTRODUCTION**

Nous présentons notre sujet sur les approches analytiques et systémiques de gestion des connaissances dans les organisations de travail. Pour ce faire, il est à rappeler que trois dimensions sont à considérer dans ce sens ; à savoir : la nature des connaissances, la création du savoir, l'échange des connaissances et leur liaison, notamment avec la montée en compétence et l'intégration des travaux où l'information est valorisée et partagée en tant que savoir.

Appelé communément, par abréviation KM, le Knowledge Management recouvre des réalités très différentes selon des visions, pensées et discours disparates d'experts, spécialistes et chercheurs.

Dans l'économie actuelle, le développement du secteur tertiaire, celui des services a complètement transformé le secteur secondaire (secteur industriel) depuis la transformation des ressources matérielles, pour répondre aux exigences des clients. Cela est dû aux changements économiques, technologiques et sociaux. Ainsi, le constat est là quant à l'avènement d'un environnement, mondialisé, concurrentiel et en mutation permanente. Cela ne cesse de faire évoluer les entreprises et les administrations qu'on voit intégrer rapidement les nouvelles technologies et l'innovation par de nouveaux produits, depuis les savoirs valorisés.

L'entreprise créatrice du savoir concerne au moins autant les idéaux que les idées et c'est ce qui alimente la création de nouvelles connaissances (Knowledge Management , 1999, p. 40).

Au début des années 90, de multiples travaux dans le domaine du management et de l'organisation ont souligné l'entrée des entreprises et administrations dans « l'ère du savoir» (Drucker, 2002), où les connaissances deviennent des actifs stratégiques et leur management une source de création de valeur et d'avantage concurrentiel ; allant vers l'excellence du management des organisations (Drucker P. , 2002)

Le KM est aujourd'hui largement connu et pratiqué dans plusieurs grandes organisations, dont l'influence dépasse le cercle des cabinets de conseil en management et la conquête des PME. L'éducation, la recherche scientifique, la médecine, la gouvernance des organisations gouvernementales et non gouvernementales « OG et ONG », ou encore des institutions aussi conservatrices que la banque mondiale pensent présentement à la diffusion généralisée des savoirs au sein de leurs organisations.

Les entreprises japonaises performantes comme HONDA, MATSUSHITA, NEC, SKANDIA AFS sont devenues célèbres grâce à leurs capacités à réagir rapidement et satisfaire les besoins de leur clientèle, à créer de nouveaux marchés, à développer aussitôt de nouveaux produits et à dominer les technologies émergentes. La démarche japonaise a fait preuve d'assimilation quant à la création de nouveaux savoirs qui dépasse le simple « traitement de l'information (Knowledge Management, 1999, p. 39) ». Il s'agit de la capacité à capter des points de vue, des intuitions et des pressentiments tacites, les transformer en savoirs explicites, sachant que la connaissance est à la fois une ressource d'entreprise et une ressource individuelle appartenant aux salariés. Elle est créée par des groupes humains informels dans l'économie de la connaissance. Les connaissances explicites sont retrouvées aisément dans les documents. Par contre, les connaissances dites tacites sont des savoirs et des savoir-faire mémorisés par les employés eux-mêmes qui peuvent faire l'objet de retour d'expérience, à tout moment, s'ils sont capitalisés par l'entreprise suivant la démarche KM.

Le KM a progressivement aménagé sa place comme discipline des sciences de gestion de l'organisation, dont la problématique reste propre aux méthodes et outils d'opérationnalité. Soit : la validation, capitalisation et diffusion des savoirs et des savoir-faire, impliquant « acteurs et organisation » dirigés vers la performance collective.

Cela a déjà été appuyé dans la littérature, le Français Jean-Yves PRAX (prax j. y., 2000) décrit, le KM à travers le cycle de vie de la connaissance « manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée, par la formalisation, la validation, la diffusion, la réutilisation et la valorisation ». Le KM combine les savoirs et savoir-faire dans les processus produit, organisation pour créer de la valeur. Les Anglo-Saxons définissent le KM (GLORIEUX, 2007/2008) comme « la création de valeur ajoutée à partir de la mobilisation des actifs immatériels comme générateur de productivité à court terme ». Ce qui renvoie directement aux dispositifs mis en œuvre tout au long du cycle de vie de la connaissance : plateformes d'échanges synchrones ou asynchrones, GROUPWARE WORKFLOW, édition électronique, GED...etc.

L'avancement de la construction de la société d'information et la gestion des TIC en Algérie accusent encore un certain retard. (e-Algérie , 2008) En effet, le fonctionnement des entreprises nationales, administrations publiques et institutions de l'Etat algérien étaient hostiles aux cloisonnements organisationnels. (KHelfaoui, 2003) Les organisations

en place parfois ne pouvaient, par conséquent, satisfaire ni aux objectifs ni au fonctionnement de leurs structures internes. Soumises à une tutelle bureaucratie, caractérisée par un management dépourvu d'échange, en matière d'information, celles-ci allaient dans un seul sens : soit l'information descendante sous forme de directives, à elle seule faisait l'objet d'ordonnancement des tâches sans aucun autre repère à tous les niveaux. Cela a entraîné des lenteurs dans l'accomplissement de toutes fonctions, voire même, des lourdeurs dans la prise de décisions stratégiques et opérationnelles. Ce qui a marqué clairement le dysfonctionnement dans lequel se trouvaient les différents services des entreprises et administrations publiques. Dans le passé proche, des réorganisations ont été effectuées au sein des entreprises publiques afin de rentabiliser leurs actifs dont une partie figurait déjà dans le passif de leurs bilans et sans pour autant s'occuper de la gestion convenable du capital humain. Il est à noter que dans une telle situation d'endettement dans laquelle se trouvaient quelques entreprises publiques ne peuvent compter que sur leur première richesse en l'occurrence les hommes, à condition qu'ils soient accommodés de savoir et de savoir-faire. Hélas, ce n'était pas le cas, puisque le personnel actif était géré par de simples services, chargés du recrutement et de la paie, tandis que la gestion de la formation et le repérage de compétences étaient d'une négligence remarquable.

Les multiples expérimentations organisationnelles devaient assurer la pérennité du secteur public, malheureusement cela fut en vain. Malgré le volontarisme étatique dans la mise en œuvre de la stratégie de modernisation et de développement des entreprises et administrations publiques, celles-ci restaient déficientes. Lesquelles, certes étaient déjà dotées de la fonction « Gestion des Ressources Humaines », mais dont les dirigeants considéraient bien peu la gestion de la compétence et encore bien moins la gestion de la connaissance.

Aujourd'hui, les dirigeants faisant référence à l'économie du 21ème siècle, ont tiré conclusion que la gestion de l'actif immatériel est le véritable levier stratégique dans un environnement incertain en cette phase post-industrielle où le management de la connaissance et l'appui de l'entreprise sur ses compétences constituent le seul élément concurrentiel qui fait la différence de performance. Entreprises et administrations publiques et privées sont désormais tenues d'évoluer vers un nouveau positionnement de la nouvelle organisation, soit : l'entreprise apprenante qui capitalise ses connaissances. Afin d'améliorer ce positionnement, les pouvoirs publics ont mis en œuvre une stratégie appelé

« e-Algérie », qui s'inscrit dans l'émergence de la société algérienne du savoir et de la connaissance. (e-Algérie , 2008)

La valorisation du savoir et du savoir-faire ne peut être dissociée du management de compétences. Ceci implique de doter l'entreprise d'outils de gestion des connaissances et de compétences. La connaissance constitue la ressource clé, gérée le plus souvent indirectement au travers d'autres actions comme le management des compétences. Une vision qui repositionne « entreprise et administration » sur la gestion de la connaissance et la performance de l'organisation, depuis la démarche KM, au service de l'épanouissement professionnel des acteurs d'entreprise.

Même si à cet instant précis, en Algérie, n'existe aucune pratique du KM (du moins à notre connaissance), cela ne présente pas un obstacle pour tenter d'éventuelles mises en place et utilisation car le pays est doté d'importantes infrastructures technologiques, ainsi que des compétences requises pour déployer et gérer le projet « KM ». Des travaux (Houria & Abdelkader Djeflat, 2000-2010) constatés ont montré l'importance accordée à la pratique de partage des connaissances dans les administrations publiques telle que la Direction Générale des Douanes -DGD- dont la contribution fait notre terrain d'étude pratique.

# **CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE**

Pour les entreprises et administrations, le challenge d'aujourd'hui est d'évoluer aussi vite que le monde qui les entoure. Les actifs stratégiques de ces entreprises sont immatériels essentiellement composés des savoirs, ils garantissent l'évolution, développement et la pérennité de ses entreprises. Ce savoir s'est vu valorisé et diffusé via les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), qui aujourd'hui abolissent toutes les barrières traditionnelles, les distances, les frontières nationales et continentales, les différences politiques, culturelles...etc. Savoir et technologie comme support de diffusion, les deux permettent véritablement, sous toutes les latitudes, la naissance des liens entre communautés et les échanges en temps réel dans tous les domaines.

L'impossibilité que nous confrontons en matière de fourniture de critères d'évaluation du savoir rend l'étude et l'analyse de ce sujet plus ou moins complexe dans le cadre du management de la nouvelle économie d'entreprise, s'inscrivant ainsi dans la préconisation de la démarche Knowledge Management « KM ».

Dans ce contexte de prolifération des discours aussi bien académiques que socioprofessionnels sur les enjeux des technologies en adjonction avec l'information perçue en tant que connaissance, nous pouvons adopter un double constat. D'une part, il apparaît, quelles que soient les modalités et les modèles sous-jacents de transfert des savoirs, entendus ici comme un processus de transformation des cultures dans les organisations conduites par les changements organisationnels. « Savoir utiliser les TIC » (Mohib, 2011) constitue indéniablement une compétence clé à l'ère du numérique à la fois pour le développement des organisations apprenantes à partir de la mémoire d'entreprise, le GROUPWARE pour les communautés de pratique et le processus DATAWAREHOUSE/DATAMINING où les connaissances certaines sont stockées et traitées simultanément pour la prise de décisions stratégiques.

**Question principale (question centrale) :** (question qui synthétise l'ensemble des résolutions du sujet) : Serait-il tendance le fait de vouloir procéder, depuis l'opportunité des TIC, à la démarche Knowledge Management ?

**1ere question secondaire : (question sous-jacente)** Est-ce un effet ou un fait qui pourrait intéresser les organisations « entreprise et administration » ?

A cet effet et pour mieux illustrer cet aspect, il est bon de procéder à l'identification de la fonction knowledge management, depuis ses apports en tant que démarche vers l'entreprise apprenante et performante.

**Hypothèse principale** : Théoriquement cette fonction est riche d'application, depuis l'opportunité offerte par les nouvelles technologies de l'information et de la communication avec des différences de perception.

H1 : Il existe un management des connaissances mais qui n'est pas formalisé.

H2: les TIC permettent d'implémenter la démarche KM à ses conditions préalables.

Un ensemble de questionnements et hypothèses suivra tout le temps de cette recherche, notamment lors des traitements appropriés des différents chapitres constituant la réalisation du présent mémoire. Comment s'approprier un environnement numérique de travail sans posséder les compétences « de base » requises pour l'utilisation des TIC ? Il semble que l'usage des technologies favorise le développement de compétences, notamment techniques, professionnelles, voire sociales (Mohib, Les TIC : une solution miracle pour le développement des compétences ?, 2011) que nous pourrions englober sous l'appellation de « gestion des compétences TIC ».

L'analyse de telles pratiques montre une scénarisation de développement des compétences avec les TIC et par conséquent le développement des savoirs. Sachant que le principe retenu; est qu'une technologie développe une autre, si nous considérons que l'e-formation, l'e-learning comme un apprentissage en ligne (qui s'inscrit dans le cadre de l'engineering de formation). Cet aspect est proposé dans l'analyse des TIC et le développement des compétences sous l'angle de la réciprocité des savoirs développés à partir des compétences; Soit : le couple « compétence- savoir» et inversement, c'est-à-dire ; « savoir-compétence».

Il s'agit plutôt de voir en quoi et sous quelles conditions l'utilisation des TIC permet de développer les compétences ? Il s'agit d'observer dans quelle mesure possible pourrait être l'intégration des TIC dans la formation, en favorisant l'acquisition ou encore le transfert des connaissances et des compétences.

En ce qui concerne les apports de l'e-GRH, nous évoquerons et réitérons sur l'implication des ressources humaines en amont et en aval de cette démarche dans le cadre de la

formation et de la gestion des compétences, comme déjà cité précédemment, rappelons-le : la dualité du couple «savoir- compétence ».

Suivant les théories en présence, nous exposerons les différents enjeux et conceptions du Knowledge Management depuis les opportunités offertes par les TIC jusqu'à la théorie de conception des systèmes de connaissances faisant partie du système d'informations général conçu à cet effet.

Il faut savoir que le système du processus KM, au-delà des questions de régulation des systèmes d'informations, n'importe quel système dynamique doit prendre non seulement son autonomie, mais aussi son indépendance dans son fonctionnement. Réellement et potentiellement, toutes les informations s'y retrouvent, s'y concentrent et s'y diffractent.

Si on considère l'étude et la conciliation de tout le système de connaissances et les sous-systèmes dans toutes leurs composantes actives, y compris les actions et gestes de chaque acteur (les hommes) qui participent activement dans le projet, tout cela nous amène à examiner ce qui suit :

- La mise en œuvre des systèmes de connaissances dont le système d'informations qui reste un processus qui fait intervenir tous les niveaux de l'organisation/ administration, les outils et les hommes.
- Il est donc nécessaire d'appréhender le niveau conceptuel de cette démarche par une analyse systémique ; A cette fin, nous rappellerons, les règles et principes de l'approche systémique.

Les systèmes dits « de références et de valeurs d'appréciation des informations » s'interpénètrent et se combinent de manière non plus statique, mais dynamique (bouvard, 2010). Dans le cas contraire, ce moyen ne donne aucune perspective analytique et ne permet pas, par conséquent, l'élaboration d'une prospective opérationnelle en la matière.

Le paradoxe est comment évaluer une information et sa relation avec d'autres informations utiles ; le principe de globalisation systémique préalable ? Ce champ s'étend de façon littéralement exponentielle. La valeur d'une information dépend de la fonction d'utilité qui dépend à son tour des combinatoires d'informations, que nous ne pouvons connaître à priori. Seule la mise en système de l'information la rend exploitable ; L'élaboration de modèles de « SYSTEMISATION » de

l'information est certainement un enjeu majeur pour le fonctionnement de la démarche KM. (Bouvard, 2010)

**2eme question secondaire** (cette question dédiée à la partie pratique de notre sujet, permet d'élucider les approches organisationnelles et technologiques, concernant les systèmes d'informations et de communication dont dispose ou compte disposer la douane algérienne dans le futur). Qu'est-ce qui pourrait amener l'entreprise ou l'administration publique algérienne, comme les services de la douane nationale, à regarder le fonctionnement de cette démarche, ainsi que les prédispositions organisationnelles et technologiques qui s'y prêtent?

Nous exprimons notre étude pratique encore autrement, afin de bien mesurer la portée théorique en lien avec la pratique, en ce qui concerne l'approche de notre sujet.

De la partie théorique où nous tentons d'identifier la mise en œuvre du KM et de ses modalités « comment ça marche ? ». Quels sont les résultats devant être escomptés ou attendus de la démarche ?

De la partie pratique dont le stage et l'observation ont eu lieu dans les services de la douane algérienne. Malgré les difficultés rencontrées, malheureusement à cause de la pandémie mondiale liée au « le covid19 ». D'où la généralisation des confinements et de l'interruption des transports inter-wilaya et dans les villes, nous avons quand même pu accéder à contempler de près les pratiques douanières et leurs « prérogatives- métiers, de contingentement économique et protection de l'économie nationale », que nous présentons dans le premier chapitre de la partie pratique ; depuis l'organisation générale à quelques descriptions du cœur du métier de la douane et sa raison d'être. Ainsi que notre attention particulière quant au système d'informations et de communication dont disposent les différents services de la douane nationale (CNTSID et La Direction De La Communication) ; Cela fait l'objet d'analyse des prédispositions, des engagements technologiques et informationnels de la Direction Générale de la Douane Algérienne-DGD-.

# 1 Présentation de la DGD et l'importance du protectionnisme économique douanier

## 1.1 La Genèse et Historique de la douane nationale algérienne

### 1.1.1 La période avant l'indépendance (1830-1962) :

Pendant cette période les mesures douanières et fiscales étaient fixées par les commandements militaires. Le territoire algérien était contrôlé par les forces d'occupation coloniale française. Le protectionnisme était en force, privilégiait la protection du marché algérien au bénéfice de l'économie nationale de l'époque. (l'historique des douanes, 2017)

### 1.1.2 La période après l'indépendance (1962 jusqu'à 1990) :

**Organisation et Règlement : la douane a connu plusieurs phases présentées ci-dessous :**

- Année 1962-1971 : cette phase est caractérisée par :
  - La création de la première organisation des douanes de l'Algérie indépendante selon le décret n° 63-127 datée du 19 Avril, 1963 qui comprend l'organisation du ministère des finances, où il a été créé la sous-direction des douanes, appartenant à la direction des finances extérieurs et douane, puis c'est la création de la direction des douanes à partir de l'année 1964.
  - La protection de patrimoine culturel, artistique et archéologique à travers l'ordonnance n° 67-281 du 20 décembre 1967.
  - En 1968 a été créé 43 Bureaux de douanes répartis sur quatre (04) directions régionales (Alger, Laghouat, Annaba, et Oran).
  - Un contrôle limité du commerce extérieur.
  - Le système douanier était basé uniquement sur le cadre contingentaire et un contrôle des changes dont les contours seront de plus en plus précisés.
  - Une prise en main des importations par l'Etat.
  - Le tarif douanier comportait des droits de douane encourageant l'importation des biens industriels pour lesquels étaient appliqués un tarif de 10% contre 15 % à 20% de droit de douane pour les importations de produit destinées à la consommation finale.
- Année 1971-1982 : cette phase est caractérisée par :
  - La nationalisation progressive du commerce extérieur.

- Géré les monopoles à l'importation, et à l'exportation, et à la distribution des produits dont elles avaient respectivement la charge exclusive.
  - La direction des douanes a été organisée en 1971 en (04) quatre Sous-direction, qui se manifestent à travers lequel les fonctions essentielles de l'institution :
- Sous-direction de l'impôt et collection.
- La sous-direction du système économique et le contrôle du commerce et des échanges internationaux.
- La sous-direction de l'organisation et de la statistique.
- La sous-direction de l'organisation des intérêts.

En 1979, c'est l'adoption de premier code des douanes algérien.

- Année 1982-1990 : cette phase est caractérisée par :
  - Promulgation « jugement » de la loi 19-07 portant code des douanes, qui constituent la base juridique principale devant réagir l'activité douanière.
  - En 1988 ; un processus s'est traduit par la suppression du monopole de l'Etat sur l'économie extérieure. Il s'agit de la libéralisation progressive de l'économie.
  - La réduction du nombre de taux des droits de douane et l'adaptation de la TVA, favorisent l'insertion de l'administration des douanes dans l'économie internationale.
- En raison de l'importance et de l'évolution de ses activités et fonction, et en ligne avec le développement du commerce extérieur. Il a été créé la direction générale des douanes en 1982 et organisé en cinq (05) directions centrales spécialisées :
  - La direction de la réglementation douanières et taxes.
  - La direction de l'organisation des douanes et des différends.
  - La direction des études et de la planification.
  - La direction des utilisateurs et de la configuration.
  - La direction de gestion et de crédit.

## **1.2 Les attributs, organisation et fonction des corps des douanes.**

La direction centrale est organisée comme suit :( Annexe 01)

- La direction de la législation, de la réglementation et des régimes douaniers.
- La direction de la fiscalité et des bases de taxation.

- La direction du renseignement et de la gestion des risques.
- La direction des enquêtes douanières.
- La direction du contentieux et de l'encadrement des recettes des douanes.
- La direction de la sécurité et de l'activité opérationnelle des brigades.
- La direction des études et de la prospective.
- La direction des ressources humaines.
- La direction de l'administration des moyens.

Et en dernier, la direction de l'information et de la communication ; et d'un centre national de transmission et du système d'information des douanes (CNTSID). Qui sont l'objet de notre étude et d'observation durant cette partie, en ce qui concerne l'attribution et l'approche vers l'échange de l'information nous préconisons la probabilité de la gestion des connaissances, ou tout au moins de repérer les pistes de possibilité de pratiques de quelques éléments du KM à travers les technologies dont le data warehouse que dispose le CNTSID. Pour élucider cette question, nous pensons à l'hypothèse de la disposition ou la prédisposition matériel et technologique qui nous permettra d'accueillir au moins un élément du partage et la capitalisation des connaissances, voire les travaux en réseaux au sein d'un groupe, un service qui souhaite partager les connaissances de travail.

### **1.2.1 Fonction des corps des douanes**

La direction générale des douanes est une administration publique algérienne sous tutelle du ministère des Finances.

Les missions de la douane sont généralement fixées dans la loi douanière et spécifiées par L'article 3 du Code des Douanes Algérien. (ANNEXE 02)

D'autres textes à caractère législatif ou réglementaire chargent l'administration des douanes de l'application de dispositions relatives au contrôle aux frontières ; notamment celles régissant les secteurs du commerce, des finances, de la défense nationale, de l'agriculture, de l'industrie, de la santé, des transports, du tourisme, de l'information et de la culture.

Le développement du commerce international et l'ouverture des frontières ont amené les Etats à confier à la douane des missions de protection de la santé publique, la morale

publique, la sécurité publique et les droits de propriété industrielle, commerciale et intellectuelle.

La direction générale des douanes est chargée de (Direction générale des douanes Algérienne):

- Participer à l'élaboration des textes législatifs et d'initier les textes réglementaires relatifs au droit douanier et à l'administration des douanes et de les mettre en œuvre.
- Participer à la protection de l'économie nationale de concert avec les autorités concernées par la mise en œuvre de la politique tarifaire et non tarifaire.
- Veiller conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, à assurer les missions de protection, mises à sa charge, relatives à la santé publique, à la moralité publique et à l'environnement.
- Veiller à la lutte contre les atteintes aux droits de propriété intellectuelle et contre l'importation et l'exportation illicites des biens culturels.

Veiller à la lutte, en relation avec les services concernés, contre :

- La contrebande, le blanchiment d'argent et le crime transfrontalier.
- L'importation et l'exportation illicites de marchandises portant atteinte à la sécurité et à l'ordre public.

- Participer à l'étude et à l'élaboration des projets de conventions et accords internationaux intéressant l'action douanière.

Mettre en œuvre les dispositions légales et réglementaires applicables aux échanges internationaux et au contrôle douanier.

- D'assurer l'élaboration et l'analyse des statistiques du commerce extérieur.

L'activité de la direction générale des douanes est réglementée par le droit national (code des douanes, code pénal...), mais aussi par des accords internationaux (OMC, traités de libre-échange, etc.).

L'adhésion à la zone arabe de libre-échange et négociations en cours avec l'organisation mondiale du commerce (OMC), sont autant d'éléments qui ont fait changer la configuration économique ou la douane est au cœur de ce changement.

Par ailleurs, les règles de l'OMC ne s'appliquent pas seulement, comme celles de l'ex GATT, au commerce des marchandises, mais s'appliquent aussi aux services, à la propriété intellectuelle, aux investissements lorsqu'ils sont liés au commerce.

L'accord sur OMC et les autres accords internationaux visent les droits de douanes mais pas les taxes sur la consommation.

Les tarifs sont des taxes prélevées sur les marchandises importées à travers la frontière. Ces tarifs peuvent être un taux forfaitaire ou un pourcentage du prix (tarif ad valorem ou tarif spécifique). En rendant les produits étrangers plus chers, cette approche tente de freiner la consommation et profite à l'industrie locale. C'est pourquoi les tarifs sont l'une des principales méthodes de protectionnisme.

Dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce, les mesures qui ont été prises sont: Ces mesures imposent des droits d'importation sur les produits algériens originaires de la Communauté. L'ad valorem ne doit pas dépasser 25% (tarifs commerciaux spécifiques) et la préférence pour les produits originaires d'Europe doit être maintenue. Au cours de la dernière année pour laquelle des statistiques sont disponibles, la valeur totale des importations de produits soumis à ces mesures ne doit pas dépasser 15% de la valeur totale des importations de produits industriels de la Communauté.

En termes d'accès au marché, l'OMC coopère régulièrement avec l'Organisation mondiale des douanes-OMD -. Ce type de coopération est lié à la classification des marchandises. Dans le cadre des travaux du Comité de l'accès aux marchés et du Comité des participants élargis, les fonctionnaires de l'OMC suivent régulièrement les travaux de l'Organisation mondiale des douanes sur le système harmonisé des noms de produits, Commerce de produits des technologies de l'information. L'Accord sur l'évaluation en douane et l'Accord sur les règles d'origine contiennent des dispositions prévoyant la création d'un comité technique conformément aux règles de l'Organisation mondiale des douanes pour examiner ces questions.

Les fonctionnaires de l'OMC entretiennent des relations de coopération avec ces comités techniques pour discuter des questions liées à ces accords et aider aux activités d'assistance technique. En ce qui concerne la facilitation des échanges, des fonctionnaires de l'Organisation mondiale des douanes ont participé à toutes les activités d'assistance technique régionale de l'OMC depuis 2005. Ils (fonctionnaires) participent régulièrement

aux négociations sur la facilitation des échanges (y compris le libre-échange) en qualité d'observateurs.

### **-Définition de la zone de libre échange**

Une zone de libre-échange est définie comme une zone où les marchandises peuvent circuler librement. Il a été créé lorsque les pays voulaient relier leurs économies sans les intégrer ou les transformer en une seule entité. L'objectif est d'éliminer complètement les tarifs et les restrictions commerciales entre les pays concernés, mais chaque pays membre conserve ses propres tarifs et politiques commerciales pour le monde extérieur.

### **1.2.2 Protectionnisme économique douanier :**

Le protectionnisme est une des solutions aux problèmes que l'économie mondiale peut rencontrer, mais ce protectionnisme devra avoir pour but l'égalité dans les échanges pour toutes les nations du monde, cette égalité se traduit par l'équilibre des balances commerciales par secteur d'activité et de façon bilatérale par pays.

Le protectionnisme désigne une politique interventionniste de l'État pour protéger le marché national, et de se protéger de la concurrence étrangère.

Il peut être caractérisé par l'édification de barrières tarifaire, les barrières non tarifaire ;

- Frais tarifaires: Il s'agit notamment d'imposer des droits de douane importants sur les produits étrangers entrant sur le marché intérieur et d'augmenter artificiellement leurs prix, les rendant ainsi moins attractifs.
- Barrières non tarifaires: Ils peuvent prendre des mesures pour limiter le nombre de produits qui peuvent entrer sur le marché d'un pays, puis nous dirons des quotas, comme l'importation de voitures japonaises. Dans les années 1970 et 1980 aux États-Unis
- Les barrières non tarifaires peuvent également prendre la forme de mesures administratives, telles que l'établissement de normes de qualité (par exemple, l'interdiction d'importer des organismes génétiquement modifiés en Europe).
- Subventions aux entreprises nationales: De cette manière, ils peuvent baisser leurs prix et devenir plus compétitifs face à la concurrence étrangère, comme dans l'agriculture

### **1.3 Le rôle de la douane et le contingentement économique.**

En fait, il est plus certain que, plutôt que les droits de douane, les quotas permettent aux gouvernements de restreindre les importations de produits étrangers qui peuvent dangereusement concurrencer la production nationale ou provoquer des sorties excessives de devises.

#### **1.3.1 Définition Le contingentement à l'importation**

C'est une mesure protectionniste de restriction quantitative tendant à limiter les importations relatives à un pays donné, en vue de promouvoir son industrie locale.

Il a été institué par le décret 63-188 du 16 mai 1963, et consistait à fixer à l'avance la nature et la quantité des marchandises à importer en précisant ou non l'origine géographique. Cette politique de contingentement, conçue par le ministère du commerce, est mise en place par des licences d'importation, elle a pour objectif de protéger la production et l'emploi nationaux, de limiter les importations dites de luxe dans le but de favoriser l'économie de devises, et d'améliorer l'état de la balance commerciale

#### **1.3.2 Bénéfice d'un droit préférentiel**

Le contingentement tarifaire est un système de limitation de marchandises pouvant bénéficier de préférences commerciales

L'octroi de ces préférences se fait selon le principe du premier arrivé, premier servi, permettant le dédouanement des importations aux conditions privilégiées, jusqu'à atteinte des quantités fixées par le contingent.

## **2 L'activité technologique et Système d'information de la douane dans le cadre de diffusion de l'information et de communication.**

### **2.1 Présentation de la direction de l'information et de communication :**

#### **2.1.1 Généralité sur la direction de l'information et de communication**

La Communication est un processus de partage qui favorise la coopération et, étant donné que la douane est située au cœur d'un réseau de relations, le fait de développer une bonne stratégie en matière de communication interne et externe promeut la transparence, facilite le dialogue, instaure la confiance et assure une compréhension mutuelle.

La communication regroupe deux types de communication : communication interne et communication externe.

- La communication interne :

Selon WESTPHALEM Mari : « La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieure d'une entreprise » ((J. Dondoux G. K.).

Pour toute organisation la communication interne s'avère nécessaire et même stratégique. Selon JACQUES. Dondoux, G. Kétele. A. Khalifa. D. Roux, télécommunication pour entreprise « la communication interne a pour objet de favoriser les stratégies de réductions des couts, l'objectif final étant d'améliorer la productivité et donc de diminuer les charges ». (Dondoux, 1990)

Pour certains chercheurs et experts, la communication interne semble être un moyen très efficace pour améliorer l'efficacité organisationnelle, renforcer la cohésion d'équipe et stimuler l'enthousiasme et l'innovation des employés. En conséquence, chaque organisation a son propre type de communication. On peut citer « communication descendante », « communication ascendante » ou « communication horizontale »

**Les outils de communication interne :**

Existe de nombreux outils de la communication interne

**Moyens oraux :**

Entretien individuel

Réunion d'information

La conférence

Journée porte ouverte

Les commissions et groupe d'étude

L'échange réunion

**Moyens écrits :**

Le compte rendu de la réunion

La note d'information

Le flash d'information

Lettre au personnel

Le journal de l'entreprise

Boite à idée

Revue de presse

Enquête de presse

**L'intranet** : Le nouveau moyen, Un dispositif de communication très performant :

L'intranet facilite et accroît considérablement les échanges informationnels de tous types entre les collaborateurs.

L'intranet permet en effet le partage en réseau de l'information et de la communication. On y trouve l'actualité de l'entreprise, l'organisation les notes tout en un clin d'œil. Mais surtout la nouveauté et qu'il favorise le travail coopératif, la coordination de projet. Il rend l'entreprise plus réactive, donc plus performante.

- Rapidité de propagation de l'outil :

Apparu en 1995 en France, l'intranet c'est rapidement partagé à l'ensemble des entreprises de tous les secteurs d'activités.

- Le courrier électronique :

A quoi peut servir une messagerie électronique ? A envoyer (et recevoir). Toute sorte de documents : du courrier professionnel, de la correspondance personnelle, des notes de service, des graphiques, dessins, photos, courrier publicitaire ... mais elle permet également de s'abonner à des revues électroniques. La messagerie électronique sert dans des discussion ou forums, professionnels ou non, sur des thèmes très variés.

- Courrier administratifs utilisé pour une communication inter-service, qui sert à l'acquisition et la diffusion de l'information. Les enquêtés s'accordent à l'unanimité sur l'usage du téléphone et du fax comme autres canaux de communication d'information.

En ce qui concerne les bonnes pratiques des Membres de la DGD en matière de communication abondent: les sites Web douaniers nationaux, les magazines spécialisés, l'ouverture vers les medias et les réseaux sociaux ouvrent la voie à une plus grande prise de conscience de la contribution de la douane à un environnement commercial ayant davantage la capacité de rebondir. (Direction générale des douanes )

- La communication externe :

La communication externe englobe l'ensemble des actes de communications qui se produisent en externe. Les outils de communication externe sont nombreux, ils se permettent de codifier la relation de l'administration avec les usagers. Dans ce qui suit on a essayé de les délimiter :

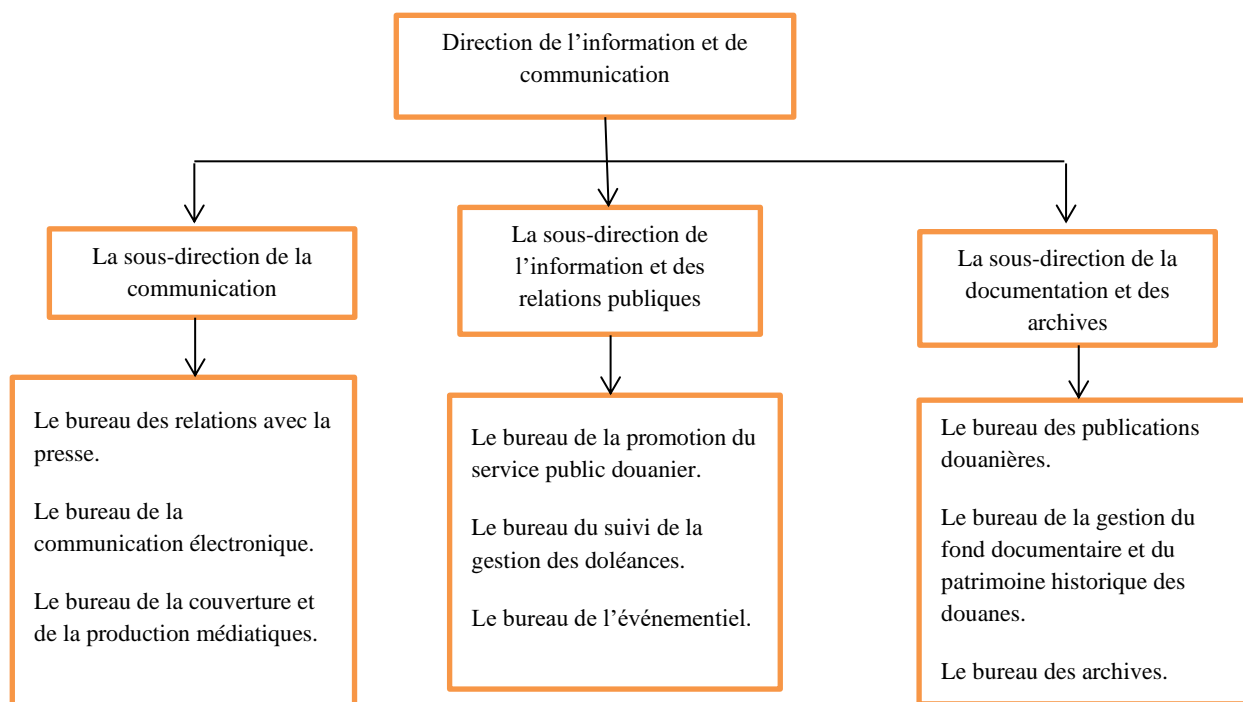
- Les affiches.
- Internet.
- Le téléphone.
- La télévision.

### **2.1.2 L'organisation de la direction de l'information et de communication.**

DGD fournit une variété d'outils de communication pour aider à transmettre des informations, y compris le nouveau site Web dynamique de l'organisation, le magazine populaire et visionnaire et son influence toujours croissante sur les réseaux sociaux en ligne: DGD a présenté ses activités aux clients et visiteurs venus sur le site des douanes à travers sa brochure. Également dans les expositions, expositions, conférences professionnelles et autres activités. La DGD dispose d'un site Internet: ([www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz)); divers services fournis par la DGD, actualités et événements DGD... etc. C'est le portail d'entrée de tous les sites de formation DGD. Il s'agit d'un moyen courant de communiquer avec les partenaires et parties prenantes de la DGD (Direction générale des impôts, Administration générale du commerce, Banque centrale, etc.).

La direction de l'information et de communication, composée de :

**Figure 1:** organigramme de la direction de l'information et de communication des douanes



**Source :** Document interne de la direction de l'information et de communication

### 2.1.3 Les activités de la direction de l'information et de communication :

En matière d'information et de communication, les directeurs veillent à la diffusion de l'information et de l'instrumentation de gestion au sein de leurs services.

A ce titre, ils organisent des réunions de coordination mensuelles avec leurs cadres dirigeants.

Les chefs d'études et les sous-directeurs sont astreints à la même obligation avec les cadres et les chefs de bureau de leurs structures.

Le directeur veille au traitement du courrier reçu et aux réponses, obligatoirement motivées et faites dans la célérité, aux correspondances de toutes natures. Il représente et engage, dans la limite de ses attributions, la direction générale des douanes auprès des institutions avec lesquelles celle-ci entretient des rapports de collaboration et de coopération.

On distingue les activités interne et externe dans le tableau suivant :

**Tableau 1:** Les activités interne et externe de la DGD

Activités internes	Activités externes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer des textes réglementaires dans le domaine de l'information et de la communication, et soumettre le projet à la Direction de la Recherche et de la Prospective pour en assurer la cohérence.</li> <li>- D'élaborer la charte de l'accueil des usagers.</li> <li>- Evaluer l'ensemble des activités qui lui incombent et d'en établir un bilan annuel assorti de proposition de mesures d'amélioration.</li> <li>- De définir les mesures d'accueil des usagers au sein de l'administration des douanes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encadrer et de suivre l'activité des services extérieurs des douanes en matière d'information, d'accueil, de communication et de l'évènementiel.</li> <li>- De gérer les requêtes et de renseigner les opérateurs et les auxiliaires et d'en constituer et d'actualiser un fichier central informatisé de toutes les doléances du public et des suites qui leur sont réservées.</li> <li>- D'élaborer, en concertation avec les structures techniques centrales et extérieures, les publications périodiques éditées par la direction générale des douanes.</li> </ul>

**SOURCE :** (Décret exécutif n°17-90 du 23 jourmada El Oula 1438 correspondant au 20 février 2017 portant organisation et attribution de l'administration centrale de la direction générale des douanes)

#### **2.1.4 Évaluation de la qualité de l'information dans La DGD.**

Pertinence, innovation, exactitude et fiabilité sont les critères qui ont été pris en considération pour l'évaluation de l'information. De manière générale, l'information fournie n'est pas assez pertinente et cela dû à la concordance d'information.

### **2.2 Présentation du centre national des transmissions et du système d'information des douanes :**

#### **2.2.1 Généralités sur le système d'information SI**

Vu le rôle primordial que joue l'information dans l'ère de l'information. toute organisation quelle qu'elle soit, doit consacrer une partie de son effort et de son activité à récolter, traiter, stocker et diffuser l'information issue de son propre fonctionnement dans le cadre de ce qu'on appelle système d'information.

C'est la tâche principale d'un système d'information, donc un système d'information (SI) est la partie centrale d'une entreprise ou d'une organisation. Avec une série de ressources matérielles, humaines et logicielles, il peut

permettre à différents participants de transmettre des informations et de communiquer. (<https://www.syloe.com/glossaire/systeme-dinformation/>)

### **2.2.2 Rôle du SI dans la performance d'une organisation**

Le SI a deux finalités : fonctionnelle et sociale.

Concernant la finalité fonctionnelle, le SI est un outil de communication entre les différents services d'une entreprise et a un rôle opérationnel et stratégique.

La finalité sociale quant à elle permet de se soucier de l'intégration des salariés dans l'organisation favorisant la vie sociale, la culture d'entreprise par la diffusion de l'information. (<https://www.syloe.com/glossaire/systeme-dinformation/>)

Un SI performant permet à une organisation d'optimiser tous ces processus de travail. Notamment les transferts et échanges d'information allant jusqu' au partage de connaissances dans certains contextes.

La Douane algérienne utilise encore actuellement un système d'information développé en interne et appelé système d'information et de gestion automatisée des douanes depuis plus de deux décennies, sa première version ayant été déployée en 1995. Il constitue la seule source d'information sur le commerce extérieur de l'Algérie.

### **2.2.3 Création d'un centre national des transmissions et du système d'information**

Le secteur des douanes se dote d'un nouveau centre national des transmissions et du système d'information. Un décret exécutif vient d'être publié dans ce sens sur le journal officiel, portant création et organisation de ce nouveau centre appelé par abréviation, Centre National Des Transmissions Et Du Système D'information « CNTSID » (<https://www.algerie-eco.com/2017/03/23/douanes-creation-dun-centre-national-transmissions-systeme-dinformation/>).

Ce centre est un service extérieur à compétence nationale de la direction générale des douanes ; Placé sous l'autorité du directeur général des Douanes et dirigé par un directeur de centre.

Le centre a pour missions de participer à la définition de la politique de la direction générale des douanes en matière d'exploitation et d'utilisation des technologies de l'information et de la communication et d'élaborer les programmes annuels de sa mise en œuvre.

Il est également chargé de collecter les besoins des services des douanes en matière de technologies de l'information et de la communication, de confectionner les cahiers des charges techniques et fonctionnels y afférents et de suivre l'exécution des programmes et des contrats d'acquisition ; de promouvoir le système de dédouanement en ligne et les e-procédures et d'établir des interfaces avec les systèmes d'informations des autres intervenants de la chaîne logistique du commerce international.

Les missions du centre concernent aussi d'étudier les conditions d'implantation des stations des transmissions et du système d'information et de leur fonctionnement continu sur l'ensemble des services des douanes et d'établir la nomenclature technique du matériel et des équipements des technologies de l'information et de la communication et de définir les normes de leur utilisation.

Le centre dispose de stations des transmissions et du système d'information principales, régionales, divisionnaires et secondaires chargées de mettre en œuvre les programmes liés à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, dont le nombre et l'implantation sont fixés par arrêté conjoint du ministre des finances et de l'autorité chargée de la fonction publique (<https://www.algerie-eco.com/2017/03/23/douanes-creation-dun-centre-national-transmissions-systeme-dinformation/>).

#### **2.2.4 Organisation du CNTSID :**

Le centre est composé de quatre (4) sous-direction ([https://www.douane.gov.dz/IMG/pdf/decret\\_executif\\_no\\_17-92.pdf](https://www.douane.gov.dz/IMG/pdf/decret_executif_no_17-92.pdf)):

- Sous-direction des transmissions.
- Sous-direction de la sécurité des technologies de l'information et de la communication et des études.
- Sous-direction de l'administration des moyens.

Et enfin la sous-direction du système d'information, l'objet de notre étude qui nous permettra de collecter, traiter, stocker et diffuser l'information au sein de la DGD.

- De développer les sites internet et intranet des douanes et de veiller à leur mise à jour continue et automatique.
- De veiller à l'harmonisation des logiciels et équipements des technologies de l'information et de la communication avec ceux des institutions de l'état dans l'optique de leur interopérabilité et mutualisation.

- De codifier, de développer et d'administrer les banques de données du système d'informations des douanes.
- De collecter et d'optimiser les données destinées à l'élaboration des statistiques et à l'informatisation économique, stratégique et décisionnelle. ([https://www.douane.gov.dz/IMG/pdf/decret\\_executif\\_no\\_17-92.pdf](https://www.douane.gov.dz/IMG/pdf/decret_executif_no_17-92.pdf))

Les systèmes d'information ont un rôle vital à jouer au sein de la DGD, mais il faut s'accommoder aux nouvelles technologies pour pouvoir les exploiter efficacement pour une amélioration des services douanières et de leurs performances.

### **2.2.5 La technologie de l'information :**

Ces technologies de l'information procurent plusieurs avantages aux douanes, notamment une plus grande disponibilité dans le temps et dans l'espace, améliorant ainsi la gestion des opérations.

Les nouvelles technologies d'information et de communication permettent le changement de l'organisation et remettent notamment en cause l'organisation fonctionnelle qui semble inadaptée aux évolutions de l'environnement économique et technologique actuelles.

Elles sont un moyen qui aide les douanes à mieux gérer ses opérations en réduisant la distance les délais de diffusion d'information entre les différents établissements. En outre les technologies d'information permettent un accès plus rapide aux bases de données, une ouverture plus large vers les informations pertinentes et indispensable à l'exécution des différentes prestations de service, ils procurent également la facilité d'échange des documents et une meilleure connaissance de ses usagers.

Le recours à ces nouvelles technologies de l'information augmente la disponibilité des informations qu'elles soient internes ou externes et facilite leurs traitement avec une rapidité remarquable.

**Chapitre II : REVUE DE  
LITTERATURE ET CADRE  
CONCEPTUEL**

## **1 Revue de littérature :**

### **1.1 Empiriquement, qu'est-ce que Le Knowledge Management ?**

#### **1.1.1 Historique**

La notion du Knowledge management -KM- a émergé aux Etats-Unis à la fin des années 80 au sein de journaux spécialisés tel que Harvard Business Review avant de gagner la presse grand public dans les années 90 (Pierre & COTTE Dominique, 1999). et ce, pour «favoriser la croissance, la transmission et la conservation des connaissances dans une organisation» (Steels cité par Dieng-Kuntz R. & Alii.).

À la fin du 19<sup>e</sup> siècle, l'Organisation du travail scientifique de Taylor visait à optimiser les connaissances de l'entreprise pour augmenter la productivité. Il s'agit de décomposer le processus en tâches simples et de mesurer les activités dans le temps. Il a donc réfléchi à la rédaction des lignes directrices d'exécution des travaux (méthodes mécaniques et méthodes simplifiées) afin de Les travailleurs ne sont que des cadres supérieurs.

Avec l'augmentation de la Seconde Guerre mondiale et des défauts de production, La démarche qualité apparaît. Cela passe par la coordination des procédures internes de l'entreprise.

La naissance des techniques documentaires dans les années 1970, Cela est dû à la nécessité de contrôler l'explosion du fichier. Concernant la collecte, le traitement en Utilisant des méthodes et des outils de gestion de l'information pour stocker et diffuser des informations. Dans le même temps, le souci de l'entreprise est de garder sa mémoire (mémoire l'entreprise).

Puis le concept de veille technologique et d'intelligence économique apparaissent Dans les années 1980. Il s'agit de mobiliser les ressources externes et internes de l'entreprise Permettez-lui d'agir en conséquence.

Selon Pierre BROUSTE et Dominique COTTE, consultants et fondateurs de la société OUROUK, le Knowledge Management peut se définir comme « l'élaboration, le partage, la diffusion des savoir-faire collectifs propres à l'entreprise » (BROUSTE Pierre C. D., 1999)

Il s'agit d'utiliser toutes les connaissances de l'entreprise (explicites et tacites) pour se différencier et acquérir un avantage concurrentiel sur ses concurrents. Ces connaissances doivent également être modélisées en interne, systématisées et diffusées en interne, et diffusées auprès des nouveaux arrivants pour former la valeur ajoutée de l'entreprise. Cette définition est proche de la définition anglo-saxonne, qui définit la gestion des connaissances comme «créer de la valeur ajoutée en mobilisant des actifs incorporels». Ceci est plus propice à l'amélioration de la productivité à court terme.

Jean Yves Prax qui, préfère utiliser l'expression "Knowledge Management", propose une définition en quatre niveaux ( (Jean-Yves., 2003, pp. 22-24)

- Définition opérationnelle:

Apporter l'information à la personne qui en a besoin, au moment où elle en a besoin et sans qu'elle en fasse la demande.

- Définition stratégique:

Combiner savoirs et savoir-faire dans des processus, produits, organisations pour créer de la valeur.

- Définition fonctionnelle :

Manager le cycle de vie de la connaissance (émergence d'une idée, formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation).

- Définition financière:

Valoriser le Capital Intellectuel de la firme (capital humain, capital innovation, capital marque, capital client, ...).

Gestion des connaissances basée sur des outils informatiques (portail Entreprise, outils de travail collaboratif, intranet, outils de gestion de projet, etc.) .Il suppose également l'appui des ressources humaines de l'entreprise qui Possèdent des connaissances en recherche.

### **1.1.2 Apport du Knowledge Management dans les organisations de travail**

- Favoriser l'excellence au sein de l'organisation: Cette contribution se fait en même temps que la diffusion des «meilleures pratiques», car le partage des «meilleures pratiques» conduit à des comparaisons, et donc à des savoir-faire. Il est donc

nécessaire de mettre en place un «référentiel de connaissances» pour capitaliser les bonnes pratiques.

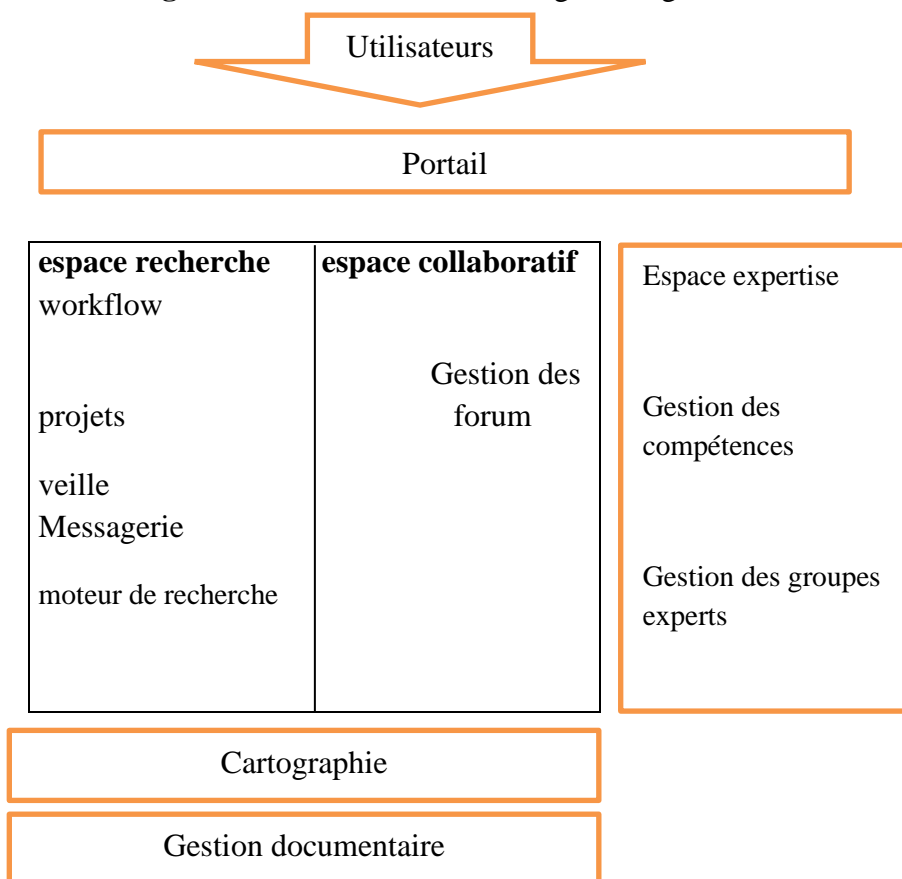
- Capacité à prendre de meilleures décisions: En cas de trop de données non structurées et de manque d'outils d'analyse détaillée des données, le service de gestion des connaissances utilise sa capacité à diffuser des informations et des connaissances pour contacter directement le phénomène observé. Le "rapport signal sur bruit" correct peut être restauré pour l'analyse de corrélation de ces données.
- Réduire le cycle de décision: en partageant les outils, les «bonnes pratiques» et les connaissances peuvent être immédiatement obtenues, raccourcissant ainsi le cycle de prise de décision.
- Réduire la subjectivité: utiliser des outils de communication pour fournir des informations structurées à partir des ressources informatiques régulières et obtenir des informations non structurées à partir de la base de connaissances, ce qui permet non seulement de faire preuve de subjectivité, mais aussi de «suivre» toutes les informations pour les raisons de la prise de décision
- Développement de la capacité d'innovation: à travers le système, maîtriser toutes les connaissances de l'organisation à travers la base de connaissances, et maintenir le contact avec les meilleurs experts grâce à une culture partagée. Si le système est incontournable, la gestion des connaissances est un élément indispensable d'une entreprise pour améliorer sa capacité d'innovation.
- Le développement de la capacité d'apprentissage: Le résultat indirect de l'établissement d'une base de connaissances est de promouvoir et d'accélérer la formation des nouveaux arrivants dans l'organisation. De même, pour les participants présents, stocker les formations en ligne via la base de connaissances et la possibilité d'y accéder à tout moment est un facteur de sécurité à court terme, mais cela peut aussi être à long terme. (Tisseyre R.-C. , 1999)

### 1.1.3 La possibilité d'utilisation et méthodes, outils et pilotage du Knowledge Management

Avec l'arrivée des TIC, les outils du knowledge management sont devenus disponibles sur le marché.

Le choix de ces outils varie d'une entreprise à une autre et cela en fonction de la stratégie mise en œuvre et de la démarche suivie, ce qui nous permet de dire qu'il n'existe pas d'outils miracles destinés à la réussite d'un projet KM.

**Figure 2** : Les outils de knowledge management



**Source** : (Dans Meignan & Djellel, 2000)

- **Base de données**: Une base de données est un ensemble structurée et organisée utilisée pour stocker une grande quantité d'informations pour une utilisation facile. La base de données conduit à une collection de fichiers de différents formats dans une grande quantité de mémoire. Cet outil est utilisé pour capitaliser les connaissances, organiser les connaissances, mettre à jour les connaissances et innove.
- **Groupware** : est un logiciel de travail collaboratif. Cela permet de travailler dans la communauté. En fait, les conversations, le partage de fichiers et l'attribution de tâches peuvent être effectués à distance via Internet. L'idée de ce logiciel est de

fournir une opportunité à la communauté de discuter et de communiquer sans avoir à se rencontrer en présence d'autres membres de la communauté. Avec le logiciel du groupware, la communication peut être réduite par une messagerie interposée. Cet outil est utile lors de la création et de la mise à jour des connaissances car il facilite le travail de groupe.

- Gestion électronique des documents (GED): est un système informatisé permettant d'acquérir, de classer, de stocker, de classer des documents et, à terme, de diffuser des connaissances.
- Les systèmes d'automatisation de la veille : Elles permettent aux entreprises de faire du benchmarking, et ainsi de se tenir au courant de ce qui se fait ailleurs, de pouvoir prendre en compte le retour d'expérience, cela permet en outre de rester réactif à la concurrence ;
- Entreprise resource planning (ERP) ou progiciel de gestion intégré (PGI): C'est un outil qui permet la gestion de l'ensemble de processus d'une entreprise. En intégrant la gestion des ressources humaines, la gestion comptable, l'aide à la décision mais aussi le commerce électronique. Ils contiennent une base de données unique pour l'ensemble de ces fonctionnalités. Cet outil ne sert pas réellement dans une démarche de knowledge management. Cependant, il permet d'accompagner le groupe de projet en lui offrant l'accès à des informations utiles pour le déploiement de la démarche.
- L'intranet : L'intranet est un réseau informatique utilisé à l'intérieur de l'organisation utilisant internet pour la communication. Il faut noter qu'il n'y a aucune recherche d'informations.
- L'extranet : Extranet est une sorte d'internet dont l'accès est limité seulement en dehors de l'organisation.
- Les weblogs : Sont des « sites web » pour l'usage interne de l'entreprise. Ils peuvent servir de base de données, d'outil de gestion de projet, mais ils servent surtout dans un but de travail collaboratif et de communication entre les personnes de l'organisation. Ils permettent une communication moins officielle, plus réactive. Cela génère une interactivité en temps réel. Ce sont de bons indicateurs du climat social.

- Plateforme d'apprentissage en ligne : Regroupe plusieurs outils décrits précédemment. En effet il a un forum, une messagerie, une base de donnée, un espace de diffusion de l'information et de création de l'information.
- Un portail : Un portail est une sorte de site fédérateur conçu selon un schéma quasi invariable. Il y a une page d'accueil qui répertorie les grands titres suivants l'organisation des informations décidé par l'entreprise. Dans ce portail, on peut retrouver des outils décrits précédemment mais on y a accès par des liens hypertextes. Il faut réadapter cet outil en permanence.

Il n'existe pas, à ce jour, un outil regroupant toutes ces fonctionnalités et donc répondant totalement aux besoins du knowledge management. (Meignan, D. et djellel, k. (2000) .Les outils du knowledge management. Knowledge management. Édition arts). Cette diversité crée une difficulté supplémentaire que les entreprises doivent gérer. Cependant de plus en plus d'outils se rapprochent du processus regroupant les fonctionnalités principales au bon fonctionnement de la gestion des connaissances.

## **1.2 Enjeux de la valeur matérielle ou immatérielle d'entreprise**

### **1.2.1 Hypothèse du capital immatériel**

Dans l'économie de l'immatériel, la valeur comptable d'une entreprise n'est plus du tout significative de la valeur de cette entreprise (prax j. y., 2007).


La valeur comptable valorise le passé et ne prend en compte que les actifs tangibles. Dans un cabinet de conseil ou chez un éditeur, par exemple, ces actifs tangibles sont quasiment inexistantes et non significatifs.

La valeur immatérielle elle valorise l'avenir et prend en compte l'ensemble des facteurs intangibles : compétences humaines, marque, relation client, méthodes et outil de production, qualité, etc. Le problème est qu'on ne sait pas la mesurer !

On peut proposer l'hypothèse que la valeur du capital immatériel (CI) est égale à la différence entre la valeur de marché et la valeur comptable et représente la capacité de l'entreprise à rendre « structurel » et permanent son capital immatériel ; l'intérêt de la démarche est de réduire sensiblement la part spéculative et parfois fantaisiste (et génératrice de bulles financières) du goodwill.

On peut dessiner l'équivalent d'un bilan comme suit :

**Tableau 2:**Equivalent d'un bilan Actif et Passif

	Actif	Passif
Valeur du marché	 Capital structurel : capacité à combiner les facteurs immatériels (savoir, savoir-faire) dans les process, organisations, produits, pour créer de la valeur.	Capital humain : « dettes » de l'entreprise à l'égard de ses salariés, de ses clients, de ses partenaires.
Valeur du capital immatériel		
Valeur comptable		

Le capital humain représente une source de revenu pour l'entreprise, mais il n'appartient pas à l'entreprise : l'entreprise n'est pas propriétaire des individus et de leurs compétences, elle les « loue » moyennant un salaire ; de même que le capital social est une dette de l'entreprise vis-à-vis de ses actionnaires, le capital humain est une dette de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs. Il doit donc figurer au passif du bilan.

Le capital structurel représente la capacité de l'entreprise à combiner ses facteurs immatériels dans des processus, produits, pour créer de la valeur c'est un actif de l'entreprise. Tel savoir-faire peut être formalisé en une méthode ou une marche à suivre qui devient alors propriété de l'entreprise.

On pourra objecter à cette présentation qu'elle reste purement qualitative et qu'elle ne donne toujours pas la réponse à la question de la quantification de la valeur du capital immatériel.

Mais elle ouvre une piste intéressante, vertigineuse pourrait-on dire : l'idée est que la somme des connaissances, compétences et savoir-faire « humain » n'appartient pas à l'entreprise mais aux personnes qui les détiennent.

Sont considérés comme « actifs » ou « facteurs de production » appartenant à l'entreprise :

Les savoirs et savoir-faire qui ont fait l'objet d'une capitalisation sous forme directement réutilisable (mode d'emploi, consignes d'exploitation, standards, normes, mémoire métier, etc.), et entendu, toutes les marques déposées, brevets...

Les processus, qui représentent la capacité opérationnelle de mettre en œuvre les savoir-faire et les compétences « humains ».

Les modalités d'organisation et de management qui « rendent possibles » la transformation des savoir-faire « humains » en facteurs de production.

Dans cette hypothèse, les facteurs immatériels de l'entreprise n'ont pas nécessairement une vocation patrimoniale en tant que telle ; ces facteurs ont vocation à générer une activité supplémentaire ou différenciatrice :

- Augmentation de la productivité de la qualité
- Augmentation du chiffre d'affaires
- Baisse des coûts, des délais, des défauts
- Augmentation des parts de marché.

La véritable preuve de la valeur des facteurs intangibles ; c'est la marge supplémentaire qu'ils permettent de réaliser.

Selon ce point de vue, on comprend que la véritable ambition du knowledge management dépasse la simple capitalisation de savoirs-métiers, mais cherche à créer les conditions favorables pour que la connaissance et la compétence soient génératrices de valeur.

### **1.2.2 De l'information à la connaissance, vers la société du savoir**

L'information est un vecteur de développement des connaissances et des savoirs, ce qui associe le domaine de gestion de l'information avec celui de la gestion des connaissances, afin de développer une bonne expertise, l'utilisateur sélectionne les données et les informations nécessaires à l'évolution de son savoir, pour être utile à la prise de décision, et à l'innovation dans son organisation.

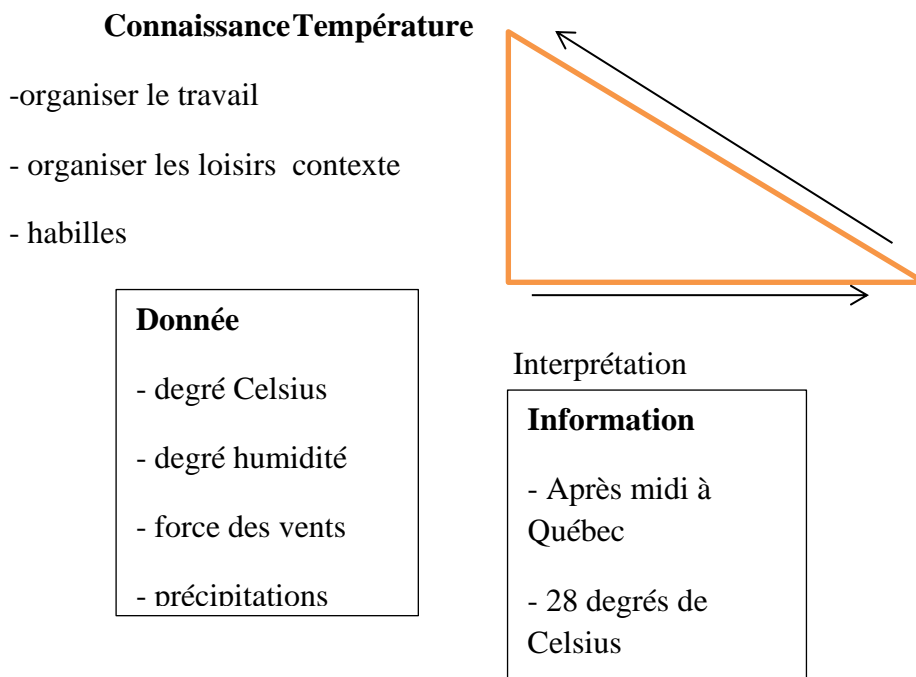
Selon Hanson (Foray.), « il faut que les données soient assimilables pour pouvoir constituer de l'information et qu'elles soient assimilées pour constituer du savoir ». Ainsi, (Lucie Rivard) 2005 « l'information, c'est ce que deviennent les données lorsque l'humain les interprète et les contextualise. L'information est nettoyée et filtrée, puis transformée en connaissance opérationnelle.

En effet une information n'est pas une connaissance mais elle peut en devenir une si elle est comprise et assimilée par un individu. Ainsi, il faut accepter le fait que ce qui est une connaissance dans un contexte précis avec un objectif d'utilisation particulier peut être une information dans d'autres cas. Le passage de l'information à la connaissance se fait obligatoirement par un vecteur qui est l'individu. En effet, ce sont les individus qui

apportent de la valeur ajoutée aux informations et par là même créent la connaissance. La connaissance est donc intimement liée à l'individu qui l'a créé et qui la possède.

Pour comprendre cette transformation de la donnée, vers l'information, pour concevoir et créer la connaissance, nous empruntons l'exemple de la température présenté par (Lucie & Rivard, 2005):

**Figure 3:** La progression de la donnée vers la connaissance



**Source** (S. Tsuchiy . « improving Knowledge Création Ability through Organizational Learning)

Il ne faut pas oublier que les informations ne sont pas automatiquement converties en connaissances car elles sont transmises et partagées entre les personnes, ou sont envoyées à partir d'une source technologique. Comme (Tsuchiy S. , 1993)l'a souligné très clairement: «L'information ne devient connaissance que lorsque le plan d'interprétation du destinataire comprend l'information. Dans la plupart des cas, aucune information incompatible avec ce plan d'interprétation ne sera trouvée. Par conséquent, l'organisation La «comparabilité» des schémas d'interprétation des membres est essentielle pour le partage des connaissances personnelles. (Tsuchiy).

Une connaissance juste et intègre, avec ses trois éléments fondamentaux (dont le capital humain, le capital structural, et le capital sociale), contribue donc à apporter et à créer de la valeur ajoutée dans l'organisation.

Elle permet de relier des informations en leur donnant un sens. Donc la connaissance avec son caractère évolutif, et dynamique, n'est donc pas une donnée ou une information, mais plutôt cette capacité humaine acquise avec le temps qui permet de relier des informations en leur donnant un sens.

(Harris, 1999) Conclu que, «La connaissance résulte du travail de transformation que l'individu exerce sur l'information reçue. » la connaissance est privée alors que l'information est publique. La connaissance ne peut être communiquée, seule l'information peut être partagée. A chaque tentative de partage de la connaissance, cela se traduit en information ». Pour la clarification entre les concepts fondamentaux (donnée information-connaissance-compétence), il s'agit donc dans un premier temps :

De donner plus de sens à ce que l'on a déjà : processus pour passer des données aux informations susceptibles de générer de nouvelles connaissances

Et surtout, de relier entre eux tous ces éléments, de les rendre utilisables et adaptés aux processus, et au travail des collaborateurs.

Données -- sens--      ➔ information -----appropriation ---➔ connaissance---- mise en œuvre---  
                          ➔ compétence

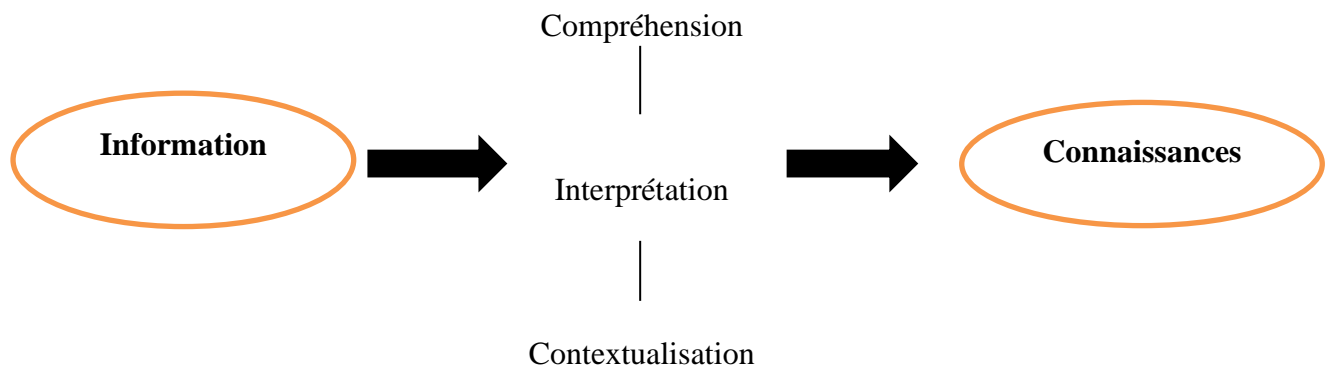
Ikujiro NONAKA distingue les connaissances tacites et les connaissances explicites :

Le savoir tacite est, quant à lui, un savoir acquis du cumul des expériences et difficilement formalisable. Il « comporte une part de compétences techniques, le type de compétences informelles, difficiles à définir que l'on capte dans le terme savoir-faire » le savoir tacite recèle une importante dimension cognitive. Il est fait de schémas mentaux, de croyances et de points de vue « profondément enracinés. ». (Nonaka I.)Le savoir tacite est un puissant levier d'innovation.

Le savoir explicite est un savoir transmissible dans un langage formel. « Les connaissances explicites sont capturées dans des bibliothèques, des archives et des bases de données. » Selon (Dieng-Kuntz).

L'individu va approprier l'information, l'enrichir par son écoute, l'interpréter, ou encore la transformer et lui donner de la valeur pour devenir une connaissance comme le montre le schéma suivant :

**Figure 4:** De l'information à la connaissance



Source: (GUECHTOULI, p. 22)

### 1.2.3 Les modes de création du savoir

La connaissance se transforme dans une organisation selon les interactions connaissances tacites/explicites et connaissances individuelles/collectives. C'est dans cette dynamique de transformation que s'identifie la connaissance organisationnelle. Dans ce qui suit, on fera une brève présentation des modèles existants.

- modèle de Nonaka :

Ce modèle (Nonaka & Takeuchi, « la connaissance créatrice, La dynamique de l'entreprise apprenante », 1997, p. 58) est basé sur la création et la transformation des connaissances. Ce processus engendre une spirale de connaissance qui va permettre à l'entreprise de s'approprier de manière progressive et successive le savoir.

Il existe 4 modes de transformation :

- Socialisation : connaissances tacites => connaissances tacites.

C'est le partage de connaissances par l'expérience. La connaissance se transforme par l'observation et l'imitation.

- Externalisation : connaissances tacites => connaissances explicites.

C'est le fait de rendre des connaissances tacites en explicites. Cela se fait généralement par le recueil des savoir-faire des individus et puis les mettre sous forme mémorisable. (L'écriture est un bon exemple d'externalisation).

- Combinaison : connaissances explicites => connaissances explicites.

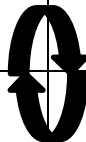
Une connaissance explicite peut être décomposée en plusieurs connaissances élémentaires, et ces dernières seront combinées entre elles pour en faire d'autres.

- Intériorisation : connaissances explicite => connaissances tacites.

Pour qu'une connaissance explicite devienne tacite, elle doit être verbalisée ou mise sous forme de documents, manuels,... (La formation des individus est un exemple de l'intériorisation).

**Tableau 3:** Typologie des modes de création de savoir

vers Les Des	Connaissances Tacites	Connaissances explicites
Connaissances tacites	Socialisation	Formalisation ou extériorisation
Connaissances explicites	Intériorisation	Combinaison



**Source :** (Nonaka & Takeuchi, « la connaissance créatrice, La dynamique de l'entreprise apprenante », 2006, p. 59)

Ces transmissions vont valoriser les compétences et enrichir le capital individuel et collectif. La gestion des compétences « va renforcer la productivité en permettant de transformer rapidement un débutant en expert » (Nonaka & Takeuchi, « la connaissance créatrice, La dynamique de l'entreprise apprenante », 2006) .

### 1.3 Implication et application de la fonction Knowledge Management

#### 1.3.1 Liens entre connaissance et compétence :

Les compétences font désormais partie des thèmes organisationnels de la gestion des ressources humaines, de même que plus généralement les «sciences de l'organisation». Mais c'est aujourd'hui avec la gradation «données - informations - compétences - savoirs» qu'il est possible d'aborder la question des différentes dimensions du «capital immatériel»

de l'organisation, «capital immatériel composé à la fois de compétences et de savoirs. Baser le «capital immatériel» de l'organisation sur les compétences, c'est noter deux dimensions attribuées aux compétences aujourd'hui: sa signification dans la gestion des ressources humaines et celle qui lui est assignée dans la gestion stratégique.

Le premier l'associe à l'agent organisationnel compte tenu de sa situation professionnelle, tandis que le second fait de lui une ressource à mobiliser dans l'exercice du volontarisme managérial. La notion de compétences affecte les concepts d'apprentissage ainsi que ceux d'organisation du travail.

La compétence résulte d'une interaction entre connaissances, savoir-faire et compétences interpersonnelles. Le savoir est représenté par la connaissance, le savoir-faire est la capacité de mener à bien une opération et les compétences interpersonnelles sont un ensemble de constructions sociales et de comportement humain. (Scouarnec, 2001) Proposent trois dimensions de compétence: une dimension individuelle qui est à l'origine de la performance organisationnelle; une dimension cognitive qui est chargée d'analyser, traiter et acquérir des informations et enfin une troisième dimension sociale qui est une construction basée sur l'expérience de la personne. Selon (Schiller, 1998) le concept de compétence est une combinaison de connaissances et de pratiques et son évaluation se fait par la performance. Quand à (Gardner, 1985) le «savoir-faire» comme un accord tacite de connaissance alors que «savoir» se réfère à une connaissance explicite (pesqueux, 2006).

### **1.3.2 Synthèse de structuration d'un système de connaissance :**

Le système de connaissance est un processus qui se traduit par des flux qui créent des interrelations actives avec les autres sous-systèmes, ces flux sont en deux catégories : ceux qui partent des sous-systèmes vers le système des connaissances aux activités de compétence (production de connaissance) correspond à l'enrichissement du patrimoine de connaissance du système par le biais de ses différents acteurs humains ou ses composantes (objets physiques, système d'information..), et ceux qui partent de système de connaissance vers les autres sous-systèmes correspond aux activités de cognitions, à l'appropriation implicite ou explicite de ce patrimoine en vue de l'utilisation dans le processus de transformation propre au système.

Le microscope (Le microscope au sens de Joël de Rosnay) de la connaissance donc cet outil méthodologique qui permet de définir et d'aborder les connaissances sous l'aspect

syntactique, sémantique et pragmatique, chacun avec trois visions différentes et complémentaires (Ermine J.-L. , 2000). Jean Louis Ermine a conclu que « selon le microscope, l'évolution d'un système de connaissances se voit sous trois points de vue. L'aspect informationnel représente des informations incluant des notions temporelles, de types datation, l'aspect signification représente une logique d'évolution grâce à des classifications génétiques, des arbres généalogiques qui définissent des lignées permettant de comprendre l'élaboration du domaine de connaissances, de ses principaux concepts au cours du temps ; enfin l'aspect contextuel se représente par un historique du domaine. (De Rosnay J.)

#### **1.4 Perspective de progrès vers la performance d'entreprise avec la pensée d'introduction de la démarche de KM**

##### **1.4.1 L'analyse de la stratégie de partage d'information**

Le partage des connaissances ne se comprend pas seulement comme la circulation de l'information, mais comme une fertilisation croisée entre les différents acteurs du savoir, il est devenu une nécessité dans une organisation productive où les biens ou services produits sont de plus en plus complexes, où de nombreuses personnes, de nombreuses unités, sont impliquées dans la réalisation d'un seul objet ou système. Le partage des connaissances passe de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective

##### **1.4.2 Développer les communautés de pratique**

Le concept de communauté de pratique a été forgé par l'anthropologue (Lave & Wenger, 1991) dans l'étude de l'apprenti comme un modèle d'apprentissage général ([Lave 91]). Etienne Wenger a depuis très largement développé et popularisé ce concept (Wenger, 1998) Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui partagent un intérêt ou une passion pour quelque chose qu'elles font et qui apprennent à mieux le faire en interagissant régulièrement. Une communauté de pratique est caractérisée par un domaine d'intérêt commun qui distingue ses membres des autres. Ses membres établissent des relations qui leur permettent d'apprendre les uns des autres. Ce sont des praticiens qui développent des ressources partagées pour améliorer leurs pratiques.

En reconnaissant les pratiques communes, les membres s'engagent à s'entraider, à échanger des informations, à apprendre les uns des autres, à nouer des relations, à partager leur savoir-faire.

### **1.4.3 Analyse du processus de mémorisation de la connaissance**

L'organisation, à travers ses membres, stocke les connaissances dans sa mémoire organisationnelle, car les mémoires individuelles ne conservent les connaissances que pendant le temps que l'individu est dans l'organisation. Les NTIC, les bases de données et les systèmes de gestion des connaissances par codification jouent ici un rôle important même si les mémoires informatiques limitent le stockage des connaissances tacites.

## **1.5 Knowledge Management est-il un levier pour une bonne coordination et de prise de décision dans les organisations ?**

### **1.5.1 La prise de décision en Management**

Le processus de décision en management est souvent considéré comme complexe. Tous les domaines ou services de l'entreprise sont concernés par cette complexité. Il est vrai que la prise d'une décision a de quoi faire réfléchir plus d'un manager... En effet, la plupart des grandes décisions stratégiques déterminent les orientations principales pour l'avenir de l'entreprise.

La prise de décision est l'une des tâches essentielles de la direction générale et les personnes qui y sont confrontées doivent donc approfondir leurs connaissances du processus de décision afin de mieux le maîtriser chaque jour. Avant toute chose, il est intéressant de s'attarder sur la définition des termes concernés. Ainsi, Littré (1963) voit dans ce terme deux concepts bien distincts.

Le terme "décision" évoque, selon lui, le contenu substantiel de la décision. Puis, il s'attarde sur le « processus de décision » qui traduit une action de décider. Il en découle une définition du processus de décision qui se traduit par "une série d'actions sur une substance constituée par les éléments de la décision" (étude et analyse ).

### **1.5.2 Méthodes : formalisation de l'expérience, modélisation et aide à la décision**

Le tableau suivant met le point sur les différentes méthodes du KM, il aide à visualiser leurs objectifs, la source de connaissance et les outils utilisés :

**Tableau n°4: Méthodes de formalisation de l'expérience, modélisation et aide à la décision**

	Domaine d'application	Source de connaissances	Formalisation	Outils	Objectifs
REX Mémorisation en continu	-Industrie nucléaire, aéronautique, automobile)	Les éléments de connaissances <sup>1</sup> sont issus d'une documentation, d'une expérience, d'un savoir-faire explicité par une personne.	ontologie du <u>Domaine</u> -structuration des éléments d'expériences sous forme de fiches formalisation de l'expérience	Fiches de renseignements prédéfinis - Le système de capitalisation est supporté par un logiciel spécifique : un système de gestion de bases de données-objets fonctionnant dans un environnement intranet	Créer une base de connaissance (savoirs, savoir-faire des expériences Passées)
MKSM Ingénierie des Connaissances	-Projets d'ingénierie et d'innovation	L'expert est directement invité à exprimer son Savoir	- Axiome de la connaissance (contexte, structure, sens, fonction, évolution -modèles	-Modèles de connaissances prédéfinis -Excel -Min manager	Livre de connaissance : C'est une synthèse structurée des connaissances dans un domaine donné c'est une sorte d'encyclopédie métier
Ardans Maker Ingénierie des Connaissances	Industrie secteur de santé Bureau d'étude	connaissances implicites, acquises par l'expérience des spécialistes de l'entité, des documents qui contiennent déjà un savoir formalisé, des	Le recueil est basé sur la formalisation et la consolidation des savoir-faire et des connaissances implicites ou explicites	Le méta-modèle de gestion des connaissances implantées dans l'outil : Ardans Maker Knowledge -Logiciel Web 2.0 - Le logiciel de cartographie choisi est Gephi 0.8	Elaboration d'une mémoire en continue collective -création des bases des connaissances

<sup>1</sup> Cet élément de connaissance (EC) se présente sous forme d'une fiche structurée en block de texte organisée en trois parties : une partie contextuelle situant le sujet dans le contexte, une partie factuelle décrivant le fait observé ou la pratique appliquée, une partie analytique qui correspond aux évaluations et commentaires.

		résultats de projets ou d'affaires passées, de bases de données.			
Commonkads Ingénierie des connaissances	-supervision de système de production de services, la conception de bien	documents, experts, données informatiques	Modèle conceptuel des connaissances pertinentes de l'organisation - ASC (cycle itératif et incrémental) pour rassembler et formaliser les connaissances stratégiques	Interviews -Outils (open KADS,KADS tools) - méthodes de recueil directes et indirectes inspirés de travaux en apprentissage symbolique automatique	- création de Système de Base à Connaissances
Arbre de connaissances Cartographie des Connaissances	métiers de l'entreprise	classification des compétences de chaque individu selon ses préférences	cartes de compétences (cinécarte <sup>2</sup> )	entretien - Outil dédié GINGO	repérage des connaissances et des compétences

**Source :** (PRAX J.-Y. L.)

<sup>2</sup> La cinécarte est l'image dynamique du discours collectif de la communauté sur elle-même et ses objets.

**Chapitre III : ANALYSE  
COMPARATIVES DES THEORIES EN  
KNOWLEDGE MANAGEMENT**

# **1 Les conceptions théoriques du Knowledge Management**

## **1.1 Théorie de la mémoire d'entreprise**

### **1.1.1 Conception de la mémoire d'entreprise**

La mémoire d'entreprise est intégrée par la communauté informatique dans le cadre théorique des systèmes de type système d'information mémoire d'organisation. La notion de mémoire d'entreprise "recouvre l'ensemble des savoirs et savoir-faire en action (Bèrthes)». Mobilisée par les membres d'une entreprise pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. La mémoire d'entreprise a été conceptualisée de différentes manières. D'après (Cyert & March, 1967) la mémoire d'entreprise est l'ensemble des procédures opérationnelles standard. Selon (Heijst, 1996) il s'agit d'une représentation explicite, persistante et désincarnée des connaissances et des informations dans une entreprise. Selon (Muller, 1997) il représente un ensemble de données collectives et de ressources de connaissances d'une entreprise.

Le développement d'une mémoire d'entreprise repose sur la volonté de préserver, pour réutiliser le raisonnement, les comportements, les connaissances, même dans leur contradiction et dans toute leur variété (Pomian, 1996) (Ungson & Walsh, 1991) considèrent que la mémoire d'entreprise ne se limite pas à la mémoire humaine puisqu'elle s'étend aux archives, aux procédures de travail, à la structure d'entreprise et à la culture d'entreprise. (ackerman, 1996) Souligne que les référentiels d'informations tels que les manuels d'utilisation, les bases de données, les systèmes d'archivage manuel et même les anecdotes devraient également être inclus dans la construction d'une mémoire d'entreprise. L'utilisation d'outils informatiques pour matérialiser la mémoire d'entreprise modifie en soi les approches et les structures traditionnelles.

### **1.1.2 L'approche préalable à la construction de la mémoire d'entreprise**

La construction de la mémoire d'entreprise où mémoire à base de connaissances, repose sur l'identification des besoins des utilisateurs. Les concepteurs de mémoire d'entreprise doivent savoir qui sont les utilisateurs, quelle est leur tâche à accomplir et dans quelles situations et quels types de connaissances ils en besoin pour réaliser leurs tâches.

Ceci implique de se poser un certain nombre de question sur les utilisateurs, c'est-à-dire sur le type de ceux concernés par la mémoire d'entreprise, leurs caractéristiques comportementales (la façon de collaborer) et les objectifs et les tâches à considérer. Ceci

serait une démarche d'analyse de besoins en vue de la mémoire d'entreprise, à ce terme, (Deing-Kuntz) et (Gandon) ont par ailleurs considéré les problèmes des tâches cognitives qui devraient être assistées par une mémoire à base de connaissances dont les approches de conception sont sous deux formes : une approche de développement de la mémoire dans son entier centrée sur la tâche et les activités et une approche sous-jacente de la mémoire centrée sur l'utilisateur lui-même, qui permettra d'identifier les éléments répondant aux besoins de celui-ci.

Ces approches se différencient de l'approche traditionnelle du fait que l'on s'abstient de l'analyse structurée « approche orienté objet », où les utilisateurs ne sont pas plus considérés comme une source d'information.

L'approche centrée sur l'utilisateur fait l'objet de travail de groupe. Elle comprend les étapes suivantes :

- L'identification du problème.
- L'exploration de l'environnement de l'utilisateur.
- La validation de l'explorateur avec les utilisateurs.
- L'identification du système proposé par la mémoire d'entreprise.
- La validation avec les utilisateurs.

Ces étapes d'analyse ne sauraient se faire sans la méthode du brainstorming, l'utilisation des check-lists et des études ethnographiques. Ces dernières faisaient l'objet d'études par les anthropologues pour connaître les peuples. Actuellement, elles sont considérées comme un outil dans la conception des systèmes d'informatiques. Elles sont un moyen d'étude des groupes culturels (les communautés professionnelles). La vidéo peut être un moyen utilisé dans les études ethnographiques : ce que l'on appelle : « l'analyse des interactions à base de vidéos ». De ce fait, il est à inscrire que le traitement par l'anthropologie en ce qui concerne les connaissances à mémoriser est essentiel puisque le transfert des systèmes des technologies organisationnelles diffère d'un pays à un autre selon la culture de chaque pays. En effet, en 1998, NONAKA et Takeuchi ont constaté que les entreprises américaines ont tendance à valoriser les connaissances explicites, tandis que les japonais préfèrent la valorisation des connaissances tacites. Les études anthropologiques et méthodologiques entraînent la classification des collecticiels (groupware) pour la mémoire d'entreprise, en fonction des paramètres sus cités. Cette étape d'analyse des besoins est préalable à la construction de la mémoire. La construction de la mémoire d'entreprise doit

faire l'objet d'une première étape, celle de diagnostic établi sur l'entreprise pour déterminer principalement les utilisateurs et les types de mémoire qui devront être mis en place. Selon le cas conclu, après l'analyse des besoins, on se doit de viser une mémoire de projet, une mémoire de métier, une mémoire individuelle etc...

### **1.1.3 Approche de l'administration des outils et méthodes pour la réalisation de la mémoire d'entreprise :**

Les technologies de l'information et de la communication fournissent l'infrastructure et les outils pour matérialiser cette mémoire sous diverses formes qui seront analysées ci-dessous

#### a) Mémoire documentaire

Une mémoire documentaire est matérialisée par un système documentaire exploitant les documents existants de l'organisation, La construction d'une mémoire documentaire implique les étapes suivantes:

- Le choix des collections documentaires qui seront intégrées à la mémoire.
- La numérisation des documents qui consiste en la transformation de documents papier en documents électroniques.
- L'homogénéisation éventuelle du format des documents selon leur nature selon les cas, nous pouvons adopter des formats bureautiques classiques, des formats structurés ou des formats pour le WEB.
- Le développement éventuel de nouveaux documents. Indexation des documents. L'utilisation d'un système de gestion électronique de documents pour permettre la préparation de documents, la recherche documentaire, l'ajout ou le retrait d'un document. La mise à disposition de documents sur l'intranet de l'organisation.
- L'évolution de la mémoire cible la méthode de collecte de nouveaux documents qui seront intégrés dans la base documentaire. (Pomian, Mémoire d'entreprise, techniques et outils de gestion", 1996)

#### b) Mémoire à base de connaissances

L'ingénierie des connaissances permet la construction d'une mémoire d'entreprise basée sur l'acquisition et la modélisation explicite des connaissances de certains experts métiers. Plutôt que de viser une résolution automatique d'une tâche, une mémoire d'entreprise devrait plutôt aider l'utilisateur, en lui fournissant des informations appropriées sur l'organisation mais en lui laissant la responsabilité d'une interprétation contextuelle et d'une

évaluation de ces informations (Dieng) (et al, 2002) (Benayache, 2005) (Kühn) (Abecker, 1997).

La mémoire d'entreprise peut intégrer une base de connaissances formelle représentée dans un formalisme de représentation des connaissances comme des formalismes d'objets, des réseaux sémantiques ou des graphes conceptuels, etc. Le niveau de détail visé par la modélisation des connaissances varie. Selon le cas, cela pourrait être:

- Un Annuaire de compétences : qui permet de construire une cartographie des compétences de l'entreprise pour identifier les types d'activités, le contexte dans lequel un expert est consulté, les compétences individuelles, la localisation de ces compétences, etc.
- Une base de bonnes pratiques - qui est représentée par une base de connaissances des «meilleures pratiques» pour certains métiers. Une telle base de données cible les connaissances provenant de sources multiples à la fois internes et externes.
- Un livre de connaissances: il s'agit d'un document contenant les descriptions textuelles et graphiques des modèles de connaissances obtenus après modélisation des connaissances de certains experts de l'organisation une méthodologie top-down une méthodologie bottom-up une méthodologie mixte, combinant bottom-up et descendant.

#### c) Mémoire à base de cas

Le raisonnement basé sur des cas est un paradigme de résolution de problèmes qui vise à trouver, pour un problème actuel, une solution construite en réutilisant une solution stockée d'un problème similaire au problème actuel. Chaque organisation a un ensemble d'expériences passées qui peuvent être représentées et enregistrées dans une base de cas. Toute nouvelle expérience peut être stockée dans la base de cas, ce qui la rend immédiatement disponible pour les problèmes futurs. Ce type de système a la capacité d'établir une relation entre le passé et le présent dans une perspective de valorisation de l'expérience. Généralement, un cas comprend au moins deux parties: une description représentant «un problème» et une «solution» utilisée pour remédier à cette situation.

Ce type de système offre la possibilité de :

- Capitaliser sur l'expertise d'une organisation.
- Le raisonnement à partir de cas est particulièrement bien adapté pour les applications avec les caractéristiques suivantes (Benayache .. ).
- Les situations qui seront formalisées sont répétitives et les solutions peuvent être réutilisées.
- Le domaine est mal formalisé et un modèle de domaine ne peut pas être développé.
- Les expériences sont disponibles dans une base de données, dans des documents ou auprès d'un expert humain.

#### d) Collecticiels

Le concept de travail coopératif assisté par ordinateur Computer Supported Cooperative Work (CSCW) couvre les systèmes interactifs multi-utilisateurs permettant à plusieurs utilisateurs de travailler ensemble. Les termes groupware et synergie désignent ce type de système interactif. Aide à organiser l'information et à la partager dans un environnement de travail coopératif. Ils sont généralement utilisés pour construire la mémoire d'entreprise et facilitent toujours la coordination et la discussion sur le lieu de travail en surmontant les contraintes de temps et d'espace.

#### e) Mémoire hybride.

Dans le cadre d'une mémoire organisationnelle matérialisée dans des documents, il est possible d'associer à de tels documents une connaissance formelle sur laquelle un raisonnement peut être mené afin de trouver les documents adéquats ou les parties appropriées du document. La recherche documentaire de documents accessibles par le Web, annotés sémantiquement, peut être guidée par une ontologie. D'un point de vue opérationnel, il est nécessaire d'exploiter les avantages des technologies de l'information et de la communication pour développer l'échange de savoir-faire, pour créer des communautés de pratique en utilisant les potentiels offerts par les nouvelles technologies, et d'inventer de nouvelles formes de travail coopératif à travers les réseaux électroniques.

### **1.1.4 Point de vue sur l'évaluation et les méthodes de gestion de la mémoire d'entreprise :**

L'évaluation et l'évolution de la mémoire d'entreprise sont indispensables quant au régime du système de gestion des connaissances si les utilisateurs adoptent un meilleur comportement face à leurs connaissances et à ceux des autres, dans le but d'une meilleure exploitation. Il s'agit d'évaluer les collectifs s'ils répondent réellement aux besoins des utilisateurs.

Les méthodes préconisées pour la gestion de la mémoire d'entreprise sont issues de multiples points de vue des experts, depuis l'acquisition de la connaissance jusqu'à la modélisation.

Les méthodes utilisées dans la capitalisation de la mémoire à base de connaissance font l'unanimité des développeurs et chercheurs dans le domaine. Il s'agit des méthodes, REX (Retour d'Expérience), simulé à partir des fiches d'expériences établies à cette fin. Selon (Buck) cette méthode a été élaborée par la CEA lors de la construction de la centrale super Phénix et selon (Dieng-Kuntz), elle est destinée aux usines de production de Renault, CAPEX (capitalisation de l'expérience) destinée aux petites et moyennes organisations, MEREX (Mise en règle de l'expérience) concrétisée depuis les check-lists, cette dernière regroupe toutes les fiches d'expériences, donc elle est complétée par la méthode REX. Aussi bien les méthodes MKSM (Methodology for Knowledge system Management), KOD (knowledge oriented Design) que les méthodes CYGMA (Cycle de vie et de gestion des Métiers et des Applications) et KADS (Knowledge Analysis Design system support).

D'autre part, Prax propose une méthode que (Dieng-Kuntz & Gandon) ont proscrit, il s'agit de la méthode KALAM (Knowledge And Learning in Action Mapping).

La théorie du knowledge management aperçue du point de vue « traitement de la mémoire d'entreprise », et ce depuis la recherche des besoins des utilisateurs, jusqu'à la collecte d'informations à la modélisation par les cognitivistes et sa mise à disposition par la diffusion aux membres d'entreprise, c'est-à-dire ce que Dieng-Kuntz et Gandon ont cultivé, enregistre de similitudes avec d'autres apports théoriques en général, à l'exception de quelques repères de terminologies usuelles des concepts clés, dues parfois aux déterminismes de certains des technocrates, si non le fond est similaire. Par ailleurs, l'amont de cette même résolution ne cesse de faire appel aux approches stratégiques du savoir, dont Dieng-Kuntz et Gandon ont fait abstraction. Pourtant Prax, l'instruit bien, en

assistant sur les valeurs du capital immatériel d'entreprise, sachant que sa conception compromet toujours ou presque, aussi bien les mêmes méthodes de pilotage que les macro principes du knowledge management.

## **1.2 Approches stratégiques pour le management de la connaissance et de compétence :**

### **1.2.1 Les diligences de Knowledge management**

La mise en réseaux de l'information aux différents services d'entreprise améliore le processus industriel et favorise les communautés d'échange en matière de connaissance. Bien entendu rappelons-le, ceci est fait dans l'objectif d'une bonne fin des tâches et de prises de décisions. Dans cet entendement, Prax estime que la connaissance ne se construit pas à partir de l'information uniquement, autrement dit, il annonce une sorte d'enjeu dans la logique de l'information par analogie à celle de la connaissance dans les réseaux. Il relève des carences dans les théories du knowledge management qui ne calculent que l'information en tant que telle pour en faire une connaissance à partir des croisements des données et leur gestion qui ne représentent que le knowledge management opérationnel et fonctionnel, mais en aucun cas la valorisation du capital humain qui intéresse le knowledge management économique ayant pour fin la gestion de l'actif immatériel. Au fait, prax insiste sur la compétence pour le développement de la stratégie de la connaissance.

### **1.2.2 Les approches du modèle stratégique du savoir**

#### a- L'approche du capital immatériel :

Le capital de connaissances a une valeur intangible. Or, la connaissance est un véritable atout de l'entreprise, au sens de «quelque chose qui peut être identifié et faire l'objet d'un échange isolé sur le marché spécifique», c'est encore marginal! Une part importante de la gestion des connaissances concerne cette notion de capital immatériel, tant pour l'entreprise que pour les concepts, avec l'essor de l'économie de la connaissance

#### b- L'approche managerielle

Cette approche considère que le capital savoir d'une entreprise est un support de sa compétitivité, et impacte sa performance. Proche d'une approche stratégique dite «basée sur les ressources», elle considère que le capital humain est la première source de ses avantages et que la gestion des connaissances doit permettre la génération de nouvelles compétences et routines organisationnelles afin de valoriser les produits et services.

L'approche est globale, mêlant enjeux organisationnels, humains, informationnels et technologiques.

c- L'approche technologique :

L'une des approches dominantes encore aujourd'hui est que la gestion des connaissances est réalisée par un outil technologique ou informatique. Par exemple, les problématiques de partage des connaissances sont assimilées à des problématiques de communication, voire de diffusion d'informations, via des emails, des forums ou d'autres moyens d'échange. Les problèmes de capitalisation des connaissances sont assimilés à des problèmes de stockage et de récupération d'informations semi-structurées dans l'immense base documentaire, ou d'extraction dans des sociétés de données etc. Cette approche techno-centrée est de plus en plus remise en question, le problème étant perçu comme relevant de plus en plus du management ou des ressources humaines.

### **1.2.3 Organisation de l'entreprise apprenante autour des compétences :**

L'entreprise apprenante est un modèle de gestion des compétences sur le terrain. Il repose sur un principe d'évolution continue en fonction des exigences d'adaptation et de réactivité de la production. Il encourage l'initiative et le développement des compétences au quotidien. Le concept de développement des compétences recouvre non seulement l'acquisition de compétences, mais aussi leur insertion dans un processus de consolidation et de développement continu. Il renvoie donc aux réalités organisationnelles et collectives ainsi qu'aux conditions de réalisation du travail, aux modes de gestion, de validation, de reconnaissance des compétences, à la dynamique des carrières professionnelles et aux modes d'apprentissage formel ou informel. Toute organisation apprenante a su construire un écosystème dynamique autour de ses compétences internes, qu'elles soient techniques, marketing, communication ou commerciales (Conjard & Devin, 2003).

### **1.2.4 Le rôle de la compétence individuelle dans la performance collective :**

Une étude nord-américaine montre que le facteur compétence individuelle n'intervient qu'en sixième position sur la performance globale de l'entreprise.

Les spécifications des produits, le système organisationnel, les réponses du système aux actions...sont en effet des préalables à l'efficacité collective :

- Si vous disposez du meilleur vendeur mais que vos produits sont mauvais, la performance commerciale sera mauvaise.

- Si vous disposez d'une personne compétente mais que son chef lui a fait un mauvais coup la veille, sa performance en sera affectée.
- Si vous opposez une personne compétente à un système déficient, le système gagnera à tous les coups.

Cela tend à montrer que le dispositif de formation professionnelle est certes nécessaire, mais qu'il peut être très dispendieux s'il ne s'inscrit pas dans une démarche stratégique globale, incluant une refonte des organisations (modes de fonctionnement de l'équipe, management), du système d'évaluation (objectif, réalisation, évaluation de la performance), des processus (modélisation des tâches et des compétences), des spécifications produit.

Guy Le BOTERF (G. LE BOTER, 1998) propose le terme générique de professionnalisation, qui inclut la formation mais qui y ajout l'organisation des situations de travail pour que soit possible la construction des compétences collectives.

### **1.3 L'apprentissage en ligne l'e-formation vers la projection du e-learning :**

#### **1.3.1 L'approche du processus e-formation :**

En fait, de nombreuses organisations utilisent les NTIC pour former leurs agents. De même, des cadres et jeunes diplômés ont également été formés pour répondre à l'embauche en entreprise. Formation en ligne ou méthodes d'apprentissage en ligne: cela comprend le développement de modules de formation, disponibles sur l'intranet de l'entreprise et accessibles à tout moment aux apprenants. Ils impliquent des connaissances de base (comptabilité, bases de gestion) ou des applications spécialisées. Ces formations en ligne peuvent remplacer ou compléter les cours traditionnels en classe. Il convient de rappeler que même si l'informatique n'a pas pu utiliser la GRH en tant que fonction au sein de l'organisation, son impact est aujourd'hui indéniable.

Cela est largement dû à l'émergence et au développement de la micro-informatique, et à l'utilisation de divers progiciels sophistiqués pour les améliorer.

#### **1.3.2 L'analyse des plates-formes du e-learning :**

Learning Management system ou LMS, ces plates-formes offrent une solution logicielle permettent de créer, gérer et administrer des contenus, de diffuser des ressources de nature web Based Training, de suivre des parcours individualisés et de manager une équipe de tuteurs.

Nombre de start-up américaines se sont donc focalisées sur ce type de solution. Par exemple, Docent, Saba, WBTsystem Par ailleurs, des grands acteurs du marché informatique, tel Sybase, IBM, Lotus et Assymetrix (anciennement et successivement Librarian puis Ingénium puis Aspen), se sont également positionnés sur ce segment et proposent des solutions applicatives propriétaires.

Bien entendu, chacun de ces offreurs se distingue par sa spécificité et son positionnement. Une plate-forme de WBT est un logiciel offrant un service complet de formation à ses acteurs, que ceux-ci soient apprenants, formateurs, administrateurs ou gestionnaires de la formation.

Ces plates-formes en fonction de leur complétude sont aussi appelées Learning Content Management System (LCMS).

L'apprenant doit pouvoir accéder aux ressources pédagogiques, à son parcours individualisé. Il doit pouvoir échanger à son gré avec son tuteur, grâce à des outils synchrones (pouvant intégrer des fonctionnalités aussi sophistiquées que celles des logiciels de classe virtuelle) et asynchrones. Il doit pouvoir communiquer avec d'autres apprenants individuellement ou en groupe et collaborer avec eux à des projets communs.

Le formateur doit pouvoir disposer de l'ensemble des ressources pour créer ou modifier des modules et des parcours de formation, individualisés et/ou communs, connectés et/ou non connectés. Il doit aussi disposer d'outils lui permettant de suivre ses apprenants et de communiquer avec eux, un par un ou en groupe, d'une manière synchrone ou asynchrone.

Le responsable de la formation doit disposer de toutes les ressources lui permettant d'assurer une véritable gestion de la formation : catalogue, inscription, parcours et curseur, planning, échanges entre apprenants et formateurs, suivi pédagogique et financier...

#### **1.4 Association du KM aux fonctions clé de l'entreprise :**

##### **1.4.1 La veille et intelligence économique :**

Le Knowledge Management ne vise pas « la connaissance de l'environnement de l'entreprise ou les modèles stratégiques de développement (Pierre & Dominique., 1999)» comme le précise (BROUSTE & COTTE). Ces fonctions sont assurées par la veille stratégique ou l'Intelligence Economique (IE).

Cependant, la veille stratégique et la gestion des connaissances sont interdépendantes en

raison du fait que Les tâches de vielle d'entreprise d'une personne nécessitent des connaissances Experts dans le domaine, afin que les connaissances puissent être cartographiées dans le réseau humain. Même, la veille, IE et la gestion des connaissances sont imbriquées. La veille était la plus petite collection, Il permet de collecter et d'analyser les informations, l'IE comprend le suivi, la réflexion Échange et protection d'informations stratégiques. Enfin, la gestion des connaissances, capitalise les expériences et aligner la pratique Information, organisation, etc. (Knowledge management et gestion de la connaissance.). Par conséquent, ce dernier résume que Les entreprises peuvent gérer en fonction d'informations ou de connaissances sur leur environnement.

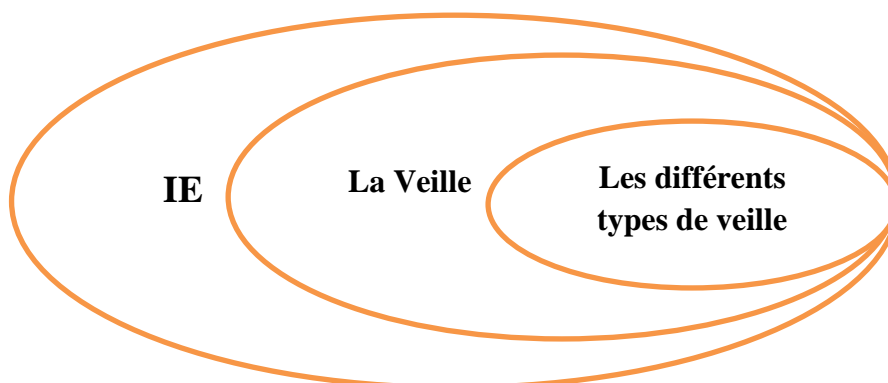
Le but de la gestion des connaissances n'est pas la préservation des actifs qu'elle détient les Entreprises, cela est assuré par la mémoire d'entreprise. Cela inclut les fichiers, Les aspects techniques, financiers et juridiques de l'équipe peuvent ainsi refléter son histoire. De plus, la mémoire d'entreprise n'a pas l'intention de réutiliser les informations collectées. Dans Contrairement à la gestion des connaissances, le patrimoine peut parfois ralentir le développement de l'entreprise.

Le but de la gestion des connaissances n'est pas de permettre le développement Les ordinateurs exécutent des fonctions normalement attribuées aux humains (Raisonnement, modélisation, apprentissage, etc.), ces fonctions sont Intelligence artificielle (IA).

Cependant, la gestion des connaissances peut être utilisée dans AI, car ils permettent la manipulation des connaissances. Comme l'a souligné (Barthes j. p.)dans la capitalisation des connaissances et de l'intelligence artificielle « ces techniques [IA] sont des composantes indispensables à la constitution de systèmes de capitalisation capables de distribuer et d'expliquer les connaissances qu'ils contiennent ».

Le schéma suivant nous éclaire sur les frontières entre les 2 concepts :

**Figure 5: Veille et IE**



Source : BOUCHELOUKH, 2016

#### **1.4.2 Les acteurs de coordination et de pilotage : le Knowledge Manager « Le Chief Knowledge Officer ».**

L'apparition de ce nouveau poste reflète la dimension stratégique des initiatives de GC. C'est avant tout le métier de management, qui doit donner une vision du futur et aligner les structures et les outils avec la stratégie de l'entreprise. Une étude publiée par Earl M. et Scott I., réalisée entre 1997 et 1999 sur 20 CKO en Amérique du Nord et en Europe, révèle des traits de personnalité communs:

- Ils sont dynamiques, enthousiastes et prompts à communiquer leur enthousiasme à leur entourage.
- Ils sont curieux; pensent qu'ils apprennent tout en évoluant dans leur nouvelle mission. - Ils ont une forte conviction des bénéfices que peut apporter l'approche Knowledge Management.
- Ils ont de grandes ambitions pour leur entreprise; et surtout flexible dans leurs attitudes professionnelles.
- Ils ne sont pas obsédés par les produits technologiques, sans toutefois en sous-estimer l'importance

- Un CKO entrepreneur :

Le CKO doit être motivé par l'idée de créer quelque chose de nouveau et de le développer; il ne doit pas s'inquiéter des risques qu'il court en acceptant un nouvel emploi incertain. Les CKO sont des visionnaires entrepreneuriaux. Ils sont capables de mener un projet à travers les aléas, la résistance, l'inertie et l'opposition.

- Un CKO consultant :

Le CKO doit être capable d'écouter de nouvelles idées et des points de vue différents, de stimuler les discussions et de favoriser le développement des flux de connaissances. Sa capacité à gérer les relations entre des personnes d'horizons différents est un atout important.

- Un CKO technologie :

CKO doit avoir une connaissance assez solide des technologies mises en œuvre dans toute l'organisation. Il devra travailler en étroite collaboration avec la direction des systèmes d'information. Idéalement, il aura déjà été impliqué dans la mise en place de systèmes tels que l'intranet ou le groupware.

- Un CKO environnementaliste :

Cette nouvelle qualification fait référence à la capacité de créer un environnement professionnel qui facilite le dialogue, à la fois par des réunions formelles et par des réunions dans les couloirs ou à la cafétéria. Le CKO devrait rechercher les événements et les processus qui génèrent des contacts entre les individus. Cela passe par l'urbanisme des locaux, la mise en place d'un centre de documentation et de formation, voire des voyages d'études (knowledge management et gestion de projet , 2019).

## **1.5 Enjeux des processus dans la théorie du Knowledge Management :**

### **1.5.1 Possibilités des réseaux d'apprentissage :**

La formation en ligne à travers les réseaux numériques est facilitée par leur existence même car ils sont basés sur des échanges virtuels entre participants.

- L'apprentissage par les réseaux devient incontournable dans les entreprises et les organisations du fait de la pratique intensive des réseaux numériques par les jeunes

génération et se traduit par de nouveaux comportements dont une des nouvelles conséquences est la validation des compétences par les pairs.

- Une formation en ligne est attendue évoluer d'un modèle transmissif plus ou moins amélioré vers un réseau de personnes capables de réaliser leur propre récolte d'informations et de les transformer en connaissances avec l'aide de leurs pairs et de leurs enseignants.
- La mise en place de scénarios d'apprentissage à travers les réseaux numériques pour les apprenants a conduit à élargir le périmètre de la plateforme de formation en ligne traditionnelle en la décentralisant sous forme de fonctionnalités laissées sous le contrôle de l'apprenant, notamment pour son personal learning environment, sorte de cahier virtuel, avec un niveau intermédiaire permettant de situer le travail collectif à le CLE « collective learning environment », espace d'expression collective.

Faire évoluer le modèle e-learning vers l'apprentissage via les réseaux numériques implique également d'introduire des changements dans les procédures: par exemple, les modalités en usage sur une plateforme e-learning comme l'agenda, la réunion, le dépôt de documents, les forums, etc ..., sont déportés vers les différents lieux de production et d'agrégation de contenu. Les devoirs individuels peuvent être partagés en fonction de l'ordre et de leur utilité pour les apprenants.

La gestion des droits d'accès entre groupes d'apprenants et vis-à-vis des tuteurs est négociée en fonction du potentiel et des objectifs de la promotion avec l'approbation des tuteurs. Trois types de compétences semblent devoir être développés pour leur permettre de profiter des apprentissages via les réseaux sociaux: la maîtrise des outils Web 2.0, les capacités de traitement des connaissances, la bonne utilisation des liens sociaux.

### **1.5.2 Démonstration et raisonnement de l'apprentissage en ligne :**

De plus en plus, l'enseignement à distance s'oriente vers des modes d'apprentissage en ligne. Or, dans les milieux éducatifs, nous nous intéressons à cette question à cause de la modernité qu'implique l'utilisation des nouvelles technologies, mais surtout parce que nous voyons de nouvelles possibilités avec ces nouvelles technologies. Ils affecteront toutes les activités humaines et envahiront le monde de l'éducation. S'ils transforment déjà les formes traditionnelles de biens et de services, l'éducation sera également affectée. L'arrivée de l'informatique dans nos sociétés a créé un engouement omniprésent pour les technologies

qui en découlent. Ils font désormais partie intégrante de nos vies, dans plusieurs domaines: professionnel, social, culturel.

Dans le domaine de l'éducation, nous avons commencé à parler des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ou NTIC, vers la fin des années 1980. Les NTIC, à l'époque, consistaient principalement en audioconférences, visioconférences, utilisation de la carte électronique, etc. Puis, avec la disparition de la nouveauté, les NTIC sont tout simplement devenus des TIC (technologies de l'information et de la communication) mais en même temps se sont développées. On parle maintenant d'Internet, des intranets, du courrier électronique, des tableaux d'affichage, des groupes de discussion, des CD-ROM, des CD-R et des CDRW, etc. De nos jours, de nombreuses activités peuvent se faire à distance grâce à l'ordinateur et au Web, comme le télétravail et e-commerce par exemple.

Le domaine de l'éducation n'échappe pas à cette vague. Au début, il y avait la formation à distance, dont le principal outil était le courrier postal, maintenant on parle d'e-éducation et de cours virtuels, d'apprentissage en ligne, e-learning. La formation se fait toujours à distance mais grâce aux TIC. En fait, en France, on parle des TIC (technologies de l'information et de la communication dans l'éducation).

## **1.6 Liaisons et enjeux de la e-GRH et de l'e-management dans les théories du Knowledge Management**

### **1.6.1 La dualité de l'enjeu : TIC organisation / TIC- stratégie (TIC = Technologie De l'Information et de Communication)**

Les TIC, tels que e-mail, internet, groupware, etc., permettent à plusieurs individus de travailler ensemble sur un sujet commun, sans contrainte de temps ni d'espace. Celle-ci facilitent la communication, améliorent la coopération et la circulation de l'information entre les équipes qui peuvent parfois se trouver éloignées les uns des autres, mais aussi de permettre le transfert de la connaissance et l'expérience entre acteurs (P & PLANEIX P).

Le Knowledge management (KM) peut s'appuyer sur des technologies plus avancées en matière de communication et d'information, pour atteindre son objectif qui est le transfert et l'exploitation au mieux des connaissances. Les technologies utilisées à ce propos, se basent en générale sur un espace virtuel de communication et de collaboration entre processus (Ibid.).

Selon LAMARQUE E, l'intérêt des TIC est de transmettre les connaissances implicites en connaissances explicites et assurer ainsi sa diffusion à l'ensemble de l'organisation. L'accès libre à l'information grâce à des bases des données intégrées et alors un moyen de créer un chevauchement et la connectivité (LAMARQUE, 2008).

Dans les grandes entreprises, des technologies liées à l'information et à la communication ont été mises en place pour favoriser le travail en groupe, facilité les échanges d'information et le transfert des connaissances mais aussi de permettre coopération, la coordination et la communication entre les acteurs. Ces outils ont un rôle important dans les gestions de connaissances, qu'il s'agisse des connaissances implicites ou de connaissances explicites (A-E, 2008).

### **1.6.2 Liens entre e-management et e-learning :**

Les raisons invoquées pour cette convergence entre e-management et E-Learning sont la plupart du temps assez générales: la société de l'information ou de la connaissance, en fait la masse d'informations disponibles et rapidement produites, parfois rapidement obsolètes, avec des temps de traitement courts, de nouvelles formes de travail, etc. Le grand défi serait d'aider les apprenants à apprendre à gérer et à travailler de manière créative et à contribuer à la génération de nouvelles connaissances (Wang et Yang, 2009). Il s'agit également d'articuler l'apprentissage individuel et l'apprentissage dans un groupe, une entreprise, une organisation, etc. Les similitudes entre e-management et e-learning se retrouveront autour d'objectifs généraux: changer de comportement, accroître la connaissance du «contenu», améliorer l'efficacité de l'organisation.

Cette convergence consiste à articuler cette relation entre e-management et E-Learning autour de 3 composantes:

- (1) rendre les connaissances disponibles,
- (2) dans une approche centrée sur l'apprenant;
- (3) en donnant accès à «la» communauté. En d'autres termes, pour une entreprise, donner accès aux bonnes connaissances capturées par le personnel en interaction avec d'autres employés, correspondant à ce que l'on peut considérer comme de l'intelligence.

**CHAPITRE VI : LES FONDEMENTS  
SYSTEMIQUE DU KNOWLEDGE  
MANAGEMENT**

# 1 Qu'est-ce que l'approche systémique

## 1.1 Considérations générales

### 1.1.1 Définition

D'une manière générale, l'approche systémique vise à formaliser une méthode d'organisation de la production de connaissances sur les objets et, à partir de ces productions, d'orienter l'action sur ces objets. Synthétisant les apports des penseurs intéressés par la question, (Karsky, 2002) définissent comme suit trois étapes de l'approche systémique:

- Exploration systémique

C'est une première étape au cours de laquelle on s'attache à définir les limites du système à étudier, à situer le système dans son environnement, à comprendre la nature et la raison des échanges que le système entretient avec son environnement, à avoir une idée de son architecture interne, les principaux composants et la nature des relations entre ces composants, en savent suffisamment sur l'histoire du système pour mieux comprendre son évolution. La systémique utilise pour cette phase la méthode de triangulation systémique, qui consiste à s'interroger à partir de trois pôles permettant d'approfondir la représentation du système. Ces pôles sont:

- l'aspect fonctionnel (à quoi sert le système dans son environnement?);
- l'aspect structurel (ses composants et leur disposition);
- l'aspect historique (nature évolutive du système).

- Modélisation qualitative

Il s'agit, à partir des informations collectées, de développer une cartographie fidèle et exploitable du système, en visualisant les différentes interactions entre les principaux composants du système et l'environnement, les différents flux et les actions de contrôle pour la régulation du système. Différents schémas standardisés ont été développés pour représenter différents circuits: organigrammes, organigrammes, etc.

- Modélisation dynamique

En introduisant la variable temps, il s'agit d'observer les évolutions possibles du système par simulation; cela se fait de plus en plus par ordinateur, sur des modèles numériques. Le but de cette approche est de permettre une meilleure compréhension de la situation observée. (Donnadieu & Karsky, 2002) notent qu'en sciences humaines, les approches ne vont pas toujours au bout de ces trois étapes, que même limitées à l'exploration, la méthode systémique reste un bon outil de compréhension.

### **1.1.2 De l'approche systémique par analogie à l'approche analytique :**

L'approche analytique cherche à simplifier les phénomènes en les divisant ou en les décomposant. L'approche analytique permet la décomposition d'un système en ses éléments simples et l'étude des interactions entre ses éléments. Ensuite, la modification d'une variable à la fois permet de déduire les propriétés concernant le comportement du système. La loi d'additivité des propriétés élémentaires permet de déduire le comportement global dans le cas d'un système simple. Mais cette loi n'est plus valable dans le cadre de l'étude des systèmes de haute complexité. De tels systèmes doivent donc être abordés par les méthodes de l'approche systémique. La systémique introduit le fait qu'un seul composant peut appartenir à plusieurs classes. Ainsi, nous pouvons diviser le système de plusieurs manières, et envisager des liens entre des composants de natures différentes.

Un système est représenté sous la forme de différents composants ayant des liens entre eux et l'approche systémique permet, entre autres, de caractériser ces liens.

**Tableau 5:** comparaison entre approche analytique et systémique

Approche analytique	Approche systémique
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse une situation problématique pour en comprendre la complexité.</li> <li>- Commence par un état des lieux du système apparent.</li> <li>- Cherche à prévoir les comportements des acteurs.</li> <li>- Explique les raisons des comportements.</li> <li>- Établit un lien de cohérence entre un processus et une norme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche les éléments invariants du système concerné pour appréhender la complexité, et non pour la comprendre.</li> <li>- Identifie les acteurs qui composeront le seul système à considérer.</li> <li>- Régule au fur et à mesure les comportements en fonction d'un objectif.</li> <li>- Établit un lien de cohérence entre un processus et un objectif.</li> </ul>

Source : (ROSNAY, 1975)

### 1.1.3 Pourquoi recourt-on à l'analyse systémique :

L'approche systémique a pour objet de développer un système de représentation qui permette d'appréhender de manière appropriée des situations complexes. Cela nécessite une compréhension des systèmes, domaine d'application privilégié de la complexité. D'une manière générale, l'approche systémique vise à formaliser une méthode d'organisation de la production de connaissances sur les objets et, à partir de ces productions, d'orienter l'action sur ces objets. (Aubert-Lotarski)

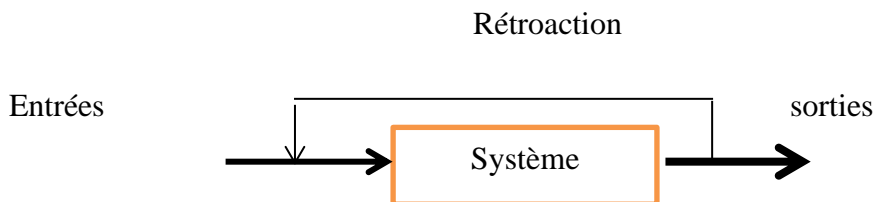
## 1.2 Théorie générale des systèmes :

### 1.2.1 Système général

Plusieurs définitions de systèmes coexistent et se complètent dans leur souci commun de refléter un concept dynamique et finalisé. Partons de la définition formulée par Le Gallou (1993), pour qui un système est: «un tout, formant une unité cohérente et autonome, d'objets réels ou conceptuels organisés selon un but au moyen d'un ensemble de relations, le tout plongé dans un environnement ». Si cette définition semble très explicite, le schéma ci-

dessous permet d'apporter des précisions supplémentaires, notamment en introduisant trois autres concepts que sont «variables d'entrée et de sortie», «boîte noire» et «feedback».

**Figure 6:** Le système Donnadieu G. et Karsky M. (2002).



**Source :** ( Donnadieu G. et Karsky M. (2002). La systémique, penser et agir dans la complexité. )

Cette représentation suppose d'une part que le système est un système ouvert, d'autre part que les limites du système sont clairement définies. Cependant, ces propriétés sont loin d'être évidentes. Ainsi, la notion de frontière d'un système n'est pas exempte d'un certain flou dans les systèmes systémiques et le processus consistant à définir les limites du système implique toujours une part de convention et d'arbitraire de la part de l'observateur. Dans ces conditions, le caractère ouvert du système n'est pas sans poser quelques questions. La limite est poreuse et son franchissement n'est pas toujours perceptible avec précision.

Un autre type de représentation des systèmes permet de rendre compte de ces questions en proposant de distinguer trois niveaux concentriques d'espaces d'interaction dans le rapport du système à son environnement:

- l'environnement externe, qui concerne les relations habituelles que le système entretient avec son environnement.
- l'environnement englobant qui désigne l'environnement dans son sens le plus large.

### 1.2.2 Éléments d'intervention systémique : outils et domaines d'applications :

Raisonnement analogique: L'analogie est le type de raisonnement qui rassemble différents domaines. Connue en suspicion, elle bénéficie d'un regain de faveur en partie grâce à la systémique. Les principales formes d'analogie sont:

- La métaphore.
- Isomorphisme: analogie entre deux objets présentant des similitudes structurelles.

- Le modèle: élaboration d'un cadre théorique, généralement schématisé, permettant de décrire et de représenter théoriquement un ensemble de faits. Un modèle peut être fait à partir d'une métaphore.
- Modélisation systémique: au sens scientifique le plus général, le modèle désigne la transcription abstraite d'une réalité concrète. Les modèles sont nés de modèles et de diagrammes. Aujourd'hui, les modèles cybernétiques (utilisés pour étudier les conditions de régulation d'un système en sciences de l'ingénieur ou en sciences de la vie) et les modèles informatiques sont les plus répandus en science.
- Le langage graphique est le langage par excellence pour la modélisation systémique (par exemple «Diagrammes d'influence» dans la dynamique des systèmes, «Modèles de processus et de procédures» dans la méthode OSSAD

Domaines d'application:

- Sciences naturelles: sciences de la vie et de la terre, écologie
- Géographie à travers la création de modèles, et principalement chorématiques.
- Echanges économiques et business: économie, management, bureautique, méthode sociologique: typologie des organisations, sciences sociales, sciences politiques.
- Recherche sur le comportement humain: sciences cognitives, psychologie, thérapie de groupe, pédagogie, linguistique, stratégie militaire.
- Recherche en ingénierie: informatique, automatisation (robotique), intelligence artificielle et réseaux de communication

### **1.3 Analyse et conception systémique du Knowledge Management**

#### **1.3.1 L'observation systémique de la fonction Knowledge Management : la concertation**

Les limites du système d'information envers le traitement des connaissances implicites, et la création de nouvelles connaissances, va promouvoir une classe pour le système de gestion des connaissances (Knowledge management system).

Le Système de gestion des connaissances est abordé dans la littérature selon plusieurs angles, qui permet d'enrichir les différents niveaux d'analyse de la gestion des connaissances. Selon (Stenmark, 2000) « Le SI dans le sens traditionnel traite

l'information sans engagement de l'utilisateur, tandis que le SGC doit être géré afin d'aider l'utilisateur à assimiler et comprendre l'information ou la connaissance », cet auteur explique que « Avoir cette perspective, dans la recherche en SI est ne pas se contenter d'examiner les informations mais aussi les besoins cognitifs et psychologiques de l'utilisateur ». Le perspectif utilisateur a été aussi pris en compte dans la nouvelle définition que (Reix, 2002)) A développé, ou il a pris en compte la notion d'acteur social « Un SI est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires».

Ce système, doit permettre d'intégrer des savoirs jugés très importants, de les restituer avec profit, il doit être souple et adapté aux besoins de chaque utilisateur. Avec des avantages essentiels : retrouver rapidement la connaissance, la transmettre, la partager au sein d'une équipe, la tenir à jour et maintenir sa cohérence.

Les travaux de recherches relatives aux démarches de gestion des connaissances, estiment que nous pouvons définir le SGC, selon deux approches l'approche systémique, l'approche technologie de l'information :

- l'approche systémique : étudie le SGC dans son environnement global, cette approche le décompose en un ensemble de sous-systèmes dont chacun joue un rôle bien défini.
- l'approche technologie de l'information-système d'information : elle met l'accent sur l'aspect technologique nécessaire à la mise en œuvre du processus de gestion des connaissances.

Le SGC se fonde sur des outils de production, des outils de visualisation, des outils de recherche d'information, des outils de gestion de communication, et un processus calculatoire permettant de produire de nouvelles connaissances, et des outils de génie logiciel permettant la modélisation de certaines connaissances et leur stockage dans un formalisme logicomathématique . Pour que le système, soit pertinent il doit intégrer les éléments permettant d'accéder rapidement aux informations essentielles. Il doit en même temps rester ouvert au fonds externes et internes. Et surtout il doit être cohérent avec l'existant, tout en étant tourné vers l'avenir.

### 1.3.2 Analyse conceptuelle des systèmes d'information dans le réseau de connaissances

(Rosney, 1975) Le définit le système comme « un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but ».

Les systèmes d'information (SI) jouent un rôle moteur dans la transmission et la conservation des flux d'information. Il est possible de les décrire en reprenant leurs caractéristiques et leurs fonctionnalités, qui doivent logiquement correspondre aux traitements opérés sur le cycle de la vie de l'information, de sa naissance à sa destruction. (Ballay J.-F. , 1997) Voit que la notion de système d'information « est un terme beaucoup plus général, qui intègre deux dimensions de la vie de l'information : les stocks et les flux. La prise en compte de ces deux dimensions est essentielle, car elle recoupe en partie la distinction entre capitalisation et mobilisation du savoir. » .

Nous dévoile deux aspects du système d'information : l'aspect de finalité, téléologique, en effet nous remarquons qu'il y a un accord sur les fonctions couvertes par les technologies de l'information (transmission, stockage, diffusion). Sauf qu' (S.Alter) Rappelle que le SI produit de l'information, automatise et assiste des opérations. Et l'aspect nature et composition, qui est une question ontologique, en effet en plus le rôle que joue la technologie de l'information, l'individu joue un rôle capital qui amène à des sujets liées à la connaissance, l'apprentissage, la cognition, l'interprétation au niveau individuel et au niveau collectif.

Nous retenons de ses définition : que d'un côté, l'information peut constituer un élément codifiable et transmissible, mais aussi qu'elle peut être non formalisable, car elle est liée au contexte dans sa signification, ainsi qu'à l'aptitude des membres de l'organisation à l'acquérir et à la diffuser même de façon informelle, la première vocation d'un système d'information est de fournir l'information à l'utilisateur et ou acteurs de la décision.

Dans le réseau de connaissance le système d'information permet de :

Repérer les connaissances grâce à l'échange. L'échange autour d'un forum de discussions, permet d'identifier des porteurs de connaissances et de générer un contact entre les utilisateurs su système KM.

L'outil système d'information dans son volet « informatique » permet de garder trace d'échange voire de document (GED) et ainsi de mettre en place une fonction de

mémorisation informatique des contenus. Permet d'améliorer les fonctionnalités d'archivage.

Le système permet d'accéder à des informations de façon plus partagée. Le partage permet de valoriser le capital de l'entreprise en montrant un artefact. Permet de la cartographie grâce aux fonctions de classement ou de recherche sémantique. SI permettent d'actualiser le capital connaissance du fait de la présence d'échanges, la mise en commun de savoirs actualisés et confrontés aux expériences et au cycle de vie documentaire, en maîtrisant mieux l'archivage et la mise à jour, même le suivi des versions documentaires. Un système qui doit être conçu pour permettre l'appropriation d'informations privilégiées, il doit permettre à l'organisation d'obtenir d'information sur les changements de l'environnement, pour rendre possible l'adaptation et la réaction et la prise de décision.

# **Chapitre V : CADRE METHODOLOGIQUE**

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons introduit les méthodes suivies pour réaliser les parties théorique et pratique. À travers ces méthodes, nous avons tenté d'aboutir à une vision globale du problème initial, à savoir: La possibilité de gestion des connaissances suivant l'analogie des différentes théories et discours du knowledge management pour la partie théorique. En ce qui concerne la partie pratique, il s'agit de l'analyse des prédispositions des processus informationnels et technologiques, suivant les systèmes d'informations et de communication dont dispose la direction générale des douanes algériennes.

Le recouplement du sujet est établi en fonction de l'importance du fond constitutif de la Problématique qui reste adaptable à toutes les organisations qui n'ont pas pensé et repensé leurs méthodes et pratiques organisationnelles de travail ; Soit : l'idée de partage des connaissances. Il s'agit de la démarche de Knowledge Management-KM- que nous avons proposé et analysé selon les différentes strates et points de vue des spécialistes et chercheurs dans cet usage : « la gestion des connaissances et des compétences dans les organisations ».

Afin de repérer tous les engrenages de ces théories, nous avons identifié ce qu'est le knowledge management dans un premier temps. Dans un second temps, nous avons exposé et comparé les dispositions d'application d'une théorie à une autre, afin de constater les liens et la complémentarité, dans le but et l'assurance des meilleures applications quant à la fonction de capitalisation et partage de connaissances.

Néanmoins, nous avons confronté notre analyse à une évolution « Post Taylorisme ; Post-Industrielle », dans laquelle l'économie d'information est le caractère principal des changements attendus. En effet, les NTIC favorisent nettement ce passage à l'ère numérique.

La technologie reste marquante d'enjeux considérables dans les organisations. Par ailleurs ; nous avons supposé dans notre partie théorique une certaine conciliation des systèmes de connaissances mis en hypothèse. Nous avons analysé les apports de la méthode systémique qui permet d'exposer les soubassements du knowledge management, notamment la relation « information, connaissances en liaison avec les réseaux technologiques ». Quant au capital humain, l'évaluation est faite un peu plus loin avec la question d'implication de la gestion des ressources humaines dans tout le processus. Puisque nous ne dissociions pas

« connaissance et compétence » : elles demeurent complémentaires dans la majorité des théories du KM.

## **1 La démarche méthodologique de l'enquête**

Cependant, la méthode peut être réalisée d'une manière ou d'une autre simultanément dans des contextes similaires et différents. Par conséquent, nous mettons en avant les éléments suivants: l'objectif de l'enquête, le choix du champ d'enquête et la méthode finalement utilisée à cet effet.

### **1.1 L'objectif de l'enquête**

L'objectif principal de notre étude est de vérifier l'existence et la place de la gestion des connaissances au sein de cette institution. Nos objectifs se présentent comme suit :

Il s'agit de :

- Vérifier l'existence de la démarche KM au sein de la DGD.
- Connaitre l'importance accordée au management de la connaissance par l'administration.
- Savoir si la DGD dispose suffisamment des outils qui lui permettent d'approcher les processus de gestion des connaissances.

### **1.2 Choix du terrain de l'enquête**

Le choix du terrain d'observation réside non seulement dans la réalisation d'un stage pratique, mais aussi dans la recherche des conditions qui peuvent favoriser l'étude de faisabilité de la démarche KM. De ce fait, la direction générale des douanes a été choisie pour la réalisation de notre enquête qui a fait notre terrain d'étude. Du fait que la douane algérienne a récemment acquis d'importants moyens technologiques qui peuvent encourager certaines de ses cellules de travail, d'essayer de capitaliser les connaissances et partager quelques bonnes pratiques.

### **1.3 Les méthodes utilisées dans le terrain d'enquête**

Lors d'une enquête pareille, il n'est pas possible de réaliser le travail sans utiliser un certain nombre d'outils et instruments facilitant le recueil et la collecte de données et d'informations.

Si de manière théorique, nous avons pu éclairer le sujet de recherche, la question qui reste posée à présent : est de chercher comment l'appréhender concrètement sur le terrain. Cela

dit, nous cherchons la façon et le moyen par lesquels nous pouvons mesurer la pratique de management des connaissances au niveau de la direction générale des douanes.

A cet effet, pour vérifier les hypothèses supposées précédemment, un outil est principalement retenu à savoir : le guide d'entretien, qui permet l'analyse continue qu'il propose pour le développement et l'interprétation des résultats.

### **1.3.1 Le guide d'entretien**

L'élaboration d'un guide d'entretien consiste en l'encadrement de l'objectif recherché. Pour cette raison et afin de faciliter la tâche, cela consiste en une suite logique de questions permettant aux interviewés de répondre d'une manière aisée et ordonnée. Ce guide d'entretien est structuré comme suit :

- Le premier thème est : Le management des connaissances dans la DGD.
- Le deuxième thème est : Les prédispositions informationnelles et technologiques menés par la DGD pour le transfert d'information.

Les deux thèmes consistent de répondre aux questions et la vérification des hypothèses de cette recherche, ci-dessous :

- Est-ce un effet ou un fait qui pourrait intéresser les organisations « entreprise et administration » ?
- Qu'est-ce qui pourrait amener l'entreprise ou l'administration publique algérienne, comme les services de la douane nationale, à regarder le fonctionnement de cette démarche, ainsi que les prédispositions organisationnelles et technologiques qui s'y prêtent?

Les Hypothèses de recherche sont :

- H1 : Il existe un management des connaissances mais qui n'est pas formalisé.
- H2: les TIC permettent d'implémenter la démarche KM à ses conditions préalables.

L'existence du knowledge management qui n'est pas formalisé, Mais les prédispositions organisationnelles pour l'accueil du projet dans le futur, cela reste probable. La DGD dispose de différents outils technologiques dont : l'intranet, l'internet, BDD, Data Center, en plus du DATAWAREHOUSE qui sera intégré dans le nouveau système d'informations, un projet envisagé dont la mise en place est prévue à la fin de l'année 2020.

# **CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSION**

Dans cette partie nous avons pour objectif de présenter les résultats obtenus tout en tenant compte du processus de Management des connaissances présenté auparavant dans notre modèle conceptuel.

## **1 Résultats et discussion**

### **1.1 Présentation des Résultats**

L'objectif principal de cette étude était de fournir un cadre analytique permettant de mettre en évidence l'étude des variables contextuelles expliquant l'utilisation et l'avancement de la recherche scientifique dans le domaine de la gestion des connaissances.

- Le Knowledge management au sein de la DGD :

L'instauration d'un système de MC au sein d'une organisation nécessite avant tout de revoir ce qui est mis en place (l'existant) pour pouvoir organiser et déployer les connaissances.

Le système d'informations existe, les bases documentaires également, les réseaux fonctionnent, les notes de service y circulent.

Si nous revenons à ce qui a été présenté théoriquement, nous trouvons que le management des connaissances est apparu dans les sociétés post-capitalistes et donc dans des entreprises de grandes avancées technologiques.

La direction générale des douanes qui constitue notre terrain d'enquête, ne peut pas ignorer les pratiques de management des connaissances, mais il reste à savoir dans quel cadre ces dernières peuvent être inscrites.

Après avoir achevé notre enquête du terrain ; les employés interrogés affirment qu'ils ignorent en quoi consiste le processus de partage de connaissances. D'une autre manière, ils ne savent pas quelques-unes de leurs pratiques habituelles rentrent dans le cadre de management des connaissances, Les employés n'arrivent pas à comprendre que la connaissance peut accroître leur potentiel de capacités intellectuelles ou de savoir-faire personnel et l'entreprise n'arrive pas à fonder le principe par lequel les connaissances de ses employés peuvent être intégrées et véhiculées en son sein.

Nous déduisons que le management des connaissances en tant que projet n'a jamais été pensé dans la direction générale des douanes. Il n'y a jamais été question de démarrer un tel projet. Bien que l'organisation de la direction des douanes en matière de nouvelles,

semble pouvoir accueillir le projet sans aucune difficultés d'où les prédispositions organisationnelles et technologiques.

L'organisation dispose d'un nombre important de moyens permettant la collecte, le stockage et la diffusion de ses informations et connaissances. Parmi les outils principalement cités, nous évoquons une base de données interne, de mémorisation des données où les employés accèdent depuis l'intranet qui relie les différentes structures de l'administration douanière, pouvant encourager le travail collaboratif. En sus d'une connexion internet permanente facilitant la recherche et la consultation en temps réel. Malgré la disponibilité de ces différents outils, l'organisation n'arrive pas à utiliser efficacement sa technologie en capitalisant les expertises et les meilleures pratiques. Ce qui aurait pu déboucher sur la socialisation et le partage des connaissances.

Une grande partie de leur pratique de partage et de transfert des connaissances s'effectue de manière informelle parfois entre groupe d'affinités, chose qui ne s'inscrit pas dans le cadre réglementaire de l'organisation. Sachant que malgré cela, tout de même la DGD organise des réunions et des conférences afin de repérer davantage les connaissances de ses employés pour en faire une formalisation documentaire sous forme de supports écrits consultables par tous.

- La gestion des compétences au sein de la DGD :

L'impact des nouvelles technologies et les évolutions organisationnelles, économiques projette obligatoirement l'administration des douanes dans le renforcement de ses compétences humaines en faisant évoluer les pratiques des services RH allant vers la valorisation du potentiel humain.

Aujourd'hui, la gestion des compétences est devenue un véritable levier de développement et de performance pour les organisations et les entreprises. Pour être compétitive l'administration des douanes a besoin d'identifier et de réunir ses efforts dans le potentiel humain.

Une solution efficace de gestion des compétences doit permettre l'administration la douane pour référencer et classer ses compétences et activités, gérer les normes postes de travail (termes de références et description des postes de travail).

La Direction Générale des Douanes a confié la gestion des compétences à la sous-direction de la gestion des compétences qui a la responsabilité d'établir et de suivre la stratégie de ressources humaines en matière de gestion des compétences (à partir de 2010) et la dernière refonte organisationnelle de 2017. Suivant le décret exécutif N°17-90 : direction des ressources humaines.

La direction générale des douanes basée récemment sur ça par la création d'un atelier du travail sur la gestion des compétences.

- La maintenance de la connaissance au niveau de la direction de l'information et de communication :

L'identification et la production de l'expérience à partager est de la responsabilité de chaque acteur, y compris le savoir-faire stratégique. Personne ne peut être contraint de partager son patrimoine de connaissances, si ce n'est pas son souhait. Rappelons à cet égard que la culture du partage ne peut être décrété, ni imposée. C'est avant tout une orientation stratégique. La gestion de la base documentaire consiste à mettre toute cette expérience à disposition de la communauté à travers le système d'information. Il doit donc être retraité, mémorisé, stocké, géré et mis à jour pour être restitué au besoin, sous une forme exploitable et opérationnelle. Toutes les procédures sont organisées autour des connaissances. Comme déjà présenté, l'approche MC repose nécessairement sur un système d'information.

Dans ce qui suit, le système d'information de la direction générale des douanes permet ainsi de comprendre la structure et le fonctionnement du processus de gestion des connaissances.

La maintenance est prise en charge par Un groupe de travail chapoté par un ingénieur en informatique en collaboration avec les services compétents du CNTSID.

- Le système d'information et les outils de MC de la direction générale des douanes :

Consciente de l'importance stratégique de l'information, l'organisation a parié gros sur son système d'information. Ce dernier est constitué d'un réseau formel (le système d'information) et d'un réseau informel (les outils de communication). Quelle que soit sa taille ou ses secteurs d'activité, une entreprise doit disposer d'un système d'information performant basé sur l'analyse environnementale. Aujourd'hui, vous ne pouvez pas gérer

une entreprise si vous n'avez pas d'informations. Il est donc important de collecter et de construire ces informations. En effet, les systèmes d'information jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance des collaborateurs et de l'organisation. A l'aide d'un plan de réforme, la douane a donc initié la refonte du système afin de garantir l'interopérabilité avec les systèmes des acteurs de la chaîne logistique du commerce international.

Ce faisant, l'Administration des Douanes, engagée dans une nouvelle dynamique de gestion, s'est efforcée, en exploitant les meilleures pratiques de certains pays leaders en matière de traitement de données et de systèmes d'information, de reconstituer les processus métiers et l'accompagnement, sous la forme d'un cahier des charges fonctionnelles orientées (utilisateur des douanes).

- Outils de conservation et de diffusion des connaissances :

Aujourd'hui, la capitalisation et la diffusion des connaissances constituent un enjeu stratégique fondamental visant la pérennité de l'entreprise tout en lui assurant une mémoire de connaissances et de savoir-faire. Consciente de ce capital immatériel important, La direction générale des douanes a mis en place différents outils de conservation et de diffusion des connaissances dans les différentes structures de l'entreprise.

- Les réunions : Elles sont organisées d'une part, pour faciliter la circulation de l'information et d' autre part, pour favoriser la gestion participative.
- GED sert à numériser tous les archives administratives des douanes, ce qui a permis la mise en place un système de gestion des archives qui est encore de finalisation.
- Data Warehouse: L'administration des douanes envisage l'introduction d'un data warehouse dans la gestion des bases de données et l'élaboration efficiente et rigoureuse des statistiques des douanes, fin de les mettre à la disposition des institutions, entreprise morale et physique concerner. Au premier lieu sera mis à la disposition à une certaine catégorie spécialisée avant qu'il soit généralisé.
- Data center, selon la déclaration en douane, fait partie de la mise en œuvre du nouveau système d'information douanière, décidé après diagnostic du système d'information actuel et gestion automatisée du dédouanement (SIGAD) mis en place en 1995. Le data center douanières sera renforcé en termes de transport de données et de connectivité par la mise à niveau du réseau avec les opérateurs

nationaux, et il constituera le conteneur pour recevoir le logiciel automatisé de gestion douanière, Le nouveau système d'information des Douanes, adapté devrait permettre un traitement rapide des dossiers à la faveur, notamment, de la cohérence des données à travers tous les sites opérés par l'administration douanière (ports, aéroports, ports secs, postes frontaliers...) et l'intégration des référentiels de traitement : tarifs, réglementation, valeur, opérateurs économiques, transport et moyens de transport. (toutes les activités douanières et de support) (tout le métier douane et soutien) (<https://cio-mag.com/un-data-center-pour-les-douanes-algerienne/>)

- Approche processus :

Le "processus d'informatisation" initié dans les années 1990 s'est développé sans prendre en compte une approche essentielle: l'approche processus. Apparue à la fin des années 1980, c'est une méthode d'analyse ou de modélisation et une description méthodique d'une organisation ou d'une activité pour agir sur elle. Cette approche permet, entre autres, de clarifier les rôles et responsabilités exercés, de comprendre les exigences du client, de rechercher de la valeur ajoutée et d'identifier les déchets, et de réduire les coûts et délais des processus. L'intérêt de l'approche processus réside dans le fait qu'elle contribue à la compréhension des relations entre les différentes parties de l'organisation (<https://mag.wcoomd.org/fr/magazine/omd-actualites-88/algeria-launches-new-customs-information-system/>)

I.e. identifier d'abord les différents processus et leurs interfaces (comprendre la mécanique de l'organisation), ensuite maîtriser les processus (faire fonctionner l'organisation) et enfin optimiser les processus (améliorer le fonctionnement de l'organisation) tout en assurant la sûreté de leur fonctionnement.

Une clarification est sans doute nécessaire concernant la notion d'interfaces. L'interface signifie ici l'échange d'informations. Les interfaces sont les relations entre les processus. En établissant des règles d'interface, nous cherchons à améliorer les relations entre les différents sous-systèmes. Au sein d'une organisation, les services sont ouverts et les informations sont échangées dans toutes les directions. Cette façon de faire garantit la flexibilité de la communication, mais perd de la clarté. Pour rendre le système de communication efficace, ce modèle doit être amélioré en le rendant «logique»

(<https://mag.wcoomd.org/fr/magazine/omd-actualites-88/algeria-launches-new-customs-information-system/>).

- Système d'information versus système d'information :

Pour comprendre l'intérêt de cette approche pour la conception et le déploiement d'un système d'information, il est judicieux de distinguer le système d'information du système informatique. Le système d'information est « un système social de significations partagées » permettant de décider, d'agir et de coopérer par le traitement des flux d'information. Le système d'information est une partie intégrante du système opérationnel de l'organisation : il n'y a pas d'une part le métier et de l'autre son système d'information.

Le système informatique, quant à lui, n'est autre que la partie automatisée du système d'information. Autrement dit, c'est la traduction du workflow dans le langage informatique dans le but d'industrialiser l'information.

- Alimentation des connaissances :

C'est la direction de l'information et de la communication qui prend en charge l'alimentation et la mise à jour du contenu et contenant.

L'alimentation des connaissances de l'ensemble des agents de la direction des douanes se fait par plusieurs outils : Site web, intranet, messagerie électronique.

- Le Lien entre la direction de la communication avec CNTSID :

Le CNTSID est structure placé sous l'autorité du directeur général des douanes et dirigé par un directeur de centre.

- Le CNTSID garantis la maintenance technique et logistique des réseaux d'informatique. Assurer la sécurité de technologie de l'information et de la communication.
- Participer à la définition de la politique de la direction générale des douanes en matière d'exploitation et d'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Collecter les besoins des services des douanes en matière de technologies de l'information et de la communication.
- L'implantation des stations des transmissions et du système l'information ([https://www.douane.gov.dz/IMG/pdf/cntsid\\_2017\\_.pdf](https://www.douane.gov.dz/IMG/pdf/cntsid_2017_.pdf))

## 1.2 Discussion

Dans cette partie, il s'agit d'interpréter les résultats. Les entretiens réalisés ont permis d'identifier une multitude de conclusions relatives à l'approche processus MC au sein de la DGD. Ce chapitre se termine par une présentation des limites et des futures pistes de recherche. D'après les résultats obtenus lors des entretiens, il a été constaté qu'un moteur de recherche est disponible sur l'intranet indexant les documents pour faciliter la recherche et l'accès aux documents généraux. On peut dire que la disponibilité de l'organisation sur l'intranet permet aux utilisateurs de trouver facilement les informations nécessaires au bon déroulement de l'activité.

Le système d'information des douanes a pour fonction de collecter l'information sous forme numérique au temps réel, de tous les sites douaniers à travers le territoire international, la collecte de ses informations se fait au niveau central, d'archiver ses données collecter sous forme Base des données standardisé, normaliser et apte à être utilisées pour les besoins statistiques, comme il sert à la diffusion réel et instantanée des informations.

Le système d'information des douanes est en réseau pyramidal, y'a une hiérarchie d'accès, l'administration principal possède une priorité d'accès à tous.

L'information est le point central du SI, une fois l'information est collectée et archivée au niveau centrale, la traitée et la transmettre à toutes les structures des douanes pour son exploitation (enquêtes, bilan, statistique...), le traitement se fait à la demande des décideurs (ministère, gouvernement...) qui va les orientés pour une meilleure prise de décision de tel et tel domaine.

Dans le cadre de la refonte du système, des équipes pluridisciplinaires ont été chargées de la réorganisation ou reconfiguration des processus des douanes en vue d'aboutir à des processus dits « Lean », littéralement « maigres », débarrassés de toutes les opérations inutiles et ne comportant que les tâches à valeur ajoutée pour le client au sens large.

Concrètement, il a été procédé, à un premier niveau d'analyse, à l'identification des macro-processus douane, en distinguant essentiellement les processus de pilotage stratégique, les processus métier et les processus soutien. Ensuite, chaque macro-processus a été décliné en processus élémentaires, lesquels ont été cartographiés en activités effectives, telles que pratiquées sur le terrain.

La cartographie est une photographie réelle de la situation à un instant donné. Pour faire une cartographie d'un processus, on reprend, à partir d'une observation pratique (entretien, enquête, chronométrage) réalisée sur les lieux du déroulement du processus, les différentes étapes du processus, la symbolique des faits (des étapes), les durées, les coûts, les distances parcourues, les fréquences de chaque étape et les liens (schématiquement) avec le ou les intervenants par étape. Il s'agit là d'un travail conséquent ayant fait intervenir une équipe pluridisciplinaire sur le terrain pour établir un diagnostic aussi réel que possible.

En outre, les règles d'échanges d'informations au niveau des points de contact identifiés lors de l'exercice de cartographie ont été élaborées, et ce, afin d'assurer la prise en compte du besoin du client d'un processus à un autre. À titre d'exemple, l'union nationale des transitaires et commissionnaires en douane algériens est constamment concertée avant la prise de décisions opposables aux tiers.

Ainsi, le nouveau système d'information de la Douane algérienne intégrera non seulement toutes les activités douanières mais permettra aussi un échange de données informatisées (EDI) avec tous les intervenants de la chaîne logistique du commerce international, y compris les autres départements et organismes publics intervenant dans le commerce extérieur (<https://mag.wcoomd.org/fr/magazine/omd-actualites-88/algeria-launches-new-customs-information-system/>).

- Le nouveau système d'information aura pour avantages notamment :

De dématérialiser toutes les procédures douanières, et, ce faisant, d'éliminer le pouvoir discrétionnaire des agents des douanes, de garantir la transparence des opérations et de réduire le risque de collusion. D'appliquer les méthodes de classification multicritères des risques de fraude pour contrôler moins tout en réalisant de meilleurs résultats et permettre ainsi à l'administration des douanes de jouer pleinement son rôle de protecteur de l'économie nationale tout en contribuant à la cohésion sociale.

De permettre d'instaurer une centrale de gestion des risques qui s'appuiera sur les bases de données dynamiques que le système générera et sur celles auxquelles il sera connecté.

De gérer la mobilité périodique aléatoire des agents des douanes, de suivre les carrières et le développement des compétences, de garantir le respect du code de conduite et de

discipline et de sécuriser les dossiers individuels du personnel grâce à une gestion électronique des documents, et ce, pour assurer une gestion des ressources humaines sur la base de référentiels préétablis.

Le transfert de l'information se fait en utilisant les moyens TIC qui offre plusieurs types de support physique, comme : réseaux filaires (fibre optique, lignes spécialisées...), réseaux non filaires (Radio électrique, vsat (very small aperture)), réseau internet et intranet.

### 1.3 La vérification et la validation des hypothèses de la recherche

Après avoir présenté l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus dans le cadre de Cette enquête, nous procédons maintenant à la vérification et des hypothèses de la présente recherche. Pour se faire nous allons résumer comme suit :

- Les hypothèses énoncées :

Les hypothèses fondatrices de notre recherche sont les suivantes :

H1 : Il existe un management des connaissances mais qui n'est pas formalisé ;

H2 : les TIC permettent d'implémenter la démarche KM à ses conditions préalables.

- La validation des hypothèses :

En tenant compte des analyses et interprétations présentées antérieurement, nous pouvons conclure :

Dans la direction générale des douanes, le management des connaissances se traduit par des faibles pratiques qui rentrent dans un contexte informel et son existence n'a jamais été formalisée. En effet, cela est influencé par les attitudes et positions culturelles des supérieurs hiérarchiques et de la structure même de l'entreprise. Dans ce cadre, les résultats des pratiques de management des connaissances dans l'entreprise sont également peu satisfaisants. De ce fait, nos hypothèses de recherche seront jugées ainsi :

Il existe un management des connaissances mais qui n'est pas formalisé : **Confirmée**

Les TIC permettent d'implémenter la démarche KM à ses conditions préalables.

**Confirmée**

# **CONCLUSION**

Au cours des siècles passés, deux facteurs de production seulement étaient reconnus par les théories économiques néo-classiques (secteur secondaire). Aujourd'hui les choses sont en train de changer progressivement où « Information et Savoir » remplacent « Capital et Energie » en tant que générateurs de richesse et actifs de la nouvelle économie, celle du secteur tertiaire ; soit : l'économie de l'information.

Les progrès technologiques du 21ème siècle ont transformé la majeure partie du travail créateur de richesses d'une base "physique" à une base intellectuelle : "la connaissance », comme première richesse.

L'idée de départ de notre travail était de démontrer l'opportunité des technologies de l'information et l'essai de la démarche Knowledge Management comme moyen d'accéder à la performance organisationnelle et opérationnelle dans les organisations.

Les outils du knowledge management font appel aux TIC et au modèle KWC (knowledge workers community) dans les communautés de pratiques qui tendent à refléter une représentation séquentielle pour le partage de l'information. Il est aussi bien d'apprendre à travers l'intranet et / ou l'Internet, que ce soit à travers le GED ou la messagerie électronique (partage de connaissance).

Du versant théorique étudié, nous laisse conclure que certains scientifiques ne prennent pas en compte la méthode d'apprentissage en ligne et le partage des connaissances. Ceci reste peu appréciée par les chercheurs, qui y ont identifié pas mal de contraintes, voire un apprentissage peu fort, contrairement aux consultants et aux chefs d'entreprises qui veulent bien intégrer cette fonction, puisqu'elle est à coût réduit et qu'elle se déroule à distance. Il s'agit d'exploiter pleinement les TIC et les NTIC. D'après certains spécialistes l'impact de la gestion et le partage des savoirs constitue l'affermissement des compétences. De leur côté, les chercheurs insistent sur le fait que par exemple le e-learning conduit « à apprendre à apprendre », donc on enregistre une perte de temps. Ils supposent que le e-learning en tant qu'élément du KM expose l'entreprise apprenante à des surcoûts de formation avec des contraintes de cognition, résultant de l'utilisation de la technologie.

Le knowledge management repose au fait sur le partage des connaissances, sur ce que nous avons vu de la mémoire d'entreprise. Celle-ci en fait apparaître plusieurs types en fonction des besoins. Certes, elle permet la facilité dans l'exécution de tâches et/ou pour la prise de décision, mais sa gestion demeure tout de même complexe. À savoir : la gestion d'une

gigantesque base de données et une modélisation qui en tout état de cause doit répondre aux buts et aux objectifs d'entreprise ; tout cela en liaison directe aux compétences dont dispose l'organisation ou pas.

La théorie de la stratégie d'approche de la gestion des connaissances, en rapport avec l'action en ressources humaines, qui est liée à la théorie de l'activité d'entreprise ; c'est-à-dire que les SMI et SMO (Systèmes de Management de l'Information et de l'Information Organisationnelle), serviront de supports pour les données de la mémoire d'entreprise et pourront aider les décideurs à cerner tous les enjeux de toutes les activités, sur la base des informations fournies depuis les systèmes d'informations en place. Toutefois, nous avons essayé de rechercher, les aspects fondamentaux qui peuvent compromettre cette hypothèse. Le management de la compétence reste donc lié à la dimension humaine.

La gestion des ressources humaines, avec le concours des experts, trouvera toujours le moyen de réserver et de mobiliser les compétences pour les projets présents et futurs dans les organisations. Une part de cette implication est coordonnée avec le Chief Knowledge Officer (directeur de l'information) qui est également compromis dans la conduite du changement.

Les knowledge workers participent activement à la transformation des informations qui, parfois, n'ont aucune signification, en connaissance. Cette dernière est liée à la compétence. On note l'interdépendance entre les deux (connaissance et compétence), auxquelles les experts et les cognitivistes sont impliqués par leurs apports en informations fiables (modélisation, formalisation, cognition etc...), quoiqu'une partie de la cognition puisse être effectuée depuis l'exploration des travailleurs eux-mêmes.

Le knowledge management, sa mise en œuvre laisse voir le dynamisme et la transversalité de l'organisation, autour de l'utilisation des connaissances et des technologies.

Dans la fonction knowledge management, bien entendu, il est convenable, d'identifier tous les enjeux opérationnels de la démarche. Mais si l'on omet d'appliquer d'autres sciences au processus de capitalisation et de partage des connaissances, la conduite de projet ne sera pas à son rendement attendu, voire même, des conséquences qui pèseront sur le l'inclinaison fonctionnel de la démarche ; Autrement dit, toutes les actions méthodiques et scientifiques sont primordiales, notamment l'analyse systémique. Cela dit, il a été d'une nécessité absolue le fait de s'intéresser aux parties sous-jacentes des systèmes à conduire,

d'identifier l'organisation et d'en repérer les contraintes, qui peuvent empêcher parfois la fonctionnalité de tout le système de connaissances et d'y remédier.

Notre enquête a été menée auprès de la Direction Générale Des Douanes-DGD- d'Alger. Nous avons essayé de mettre en évidence l'approche des prédispositions organisationnelles et technologiques de la démarche KM, son impact sur la performance de l'organisation.

Nous avons proposé un entretien dans ce sens, adressé à l'ensemble des dirigeants de la direction de l'information et de communication, entre autre la direction des systèmes d'informations.

Nos constats peuvent être regroupés comme suit :

La gestion des connaissances au niveau de l'organisation se fait d'une manière non formalisée et non conventionnée : Nous avons observé lors de notre passage dans cette institution, après traitement et analyse du questionnaire, un recours timide ainsi qu'une application fortuite aux outils du KM.

Cet usage demeure insuffisant puisque ; D'une part les TIC sont utilisés de la manière traditionnelle des systèmes informatiques, dont la pensée vers le partage des savoirs indépendamment de la démarche KM reste quasiment exclue. D'autre part on note le constat de non implication de la variable humaine et la culture de partage d'informations traduites en connaissances. Ce qui réduit d'emblée la mise en œuvre de quelconque éventuel dispositif de partage des savoirs à mettre en place.

Par ailleurs on a observé :

- Quelques pratiques timides dont la diffusion et le partage des informations à travers l'intranet ou via le site web, stockées dans des bases de données informatique.
- Absence de capitalisation des savoir-faire : Nous avons constaté, lors de nos entretiens avec le responsable, qu'il n'y a pas de procédures ou de réglementation qui permettent le transfert des connaissances des employés partants en retraite (y compris les départs volontaires). Cette rupture brutale, depuis le départ des retraités reste marquée par une perte d'un ensemble de connaissances, à savoir des retours d'expérience non capitalisés. Ce qui peut influencer « négativement » sur les l'atteinte des objectifs et résultats de l'organisation en tant que telle.

- Manque de plan de formation administrée en termes des TIC au sein de l'administration des douanes. Ce qui aurait pu encourager la formation cyclique des agents dans le domaine des TIC pour une meilleure maîtrise et prise en charge de leurs métiers et aboutir à « une ontologie métier : développement de l'homme avec la technologie ».

D'une manière générale, la gestion des connaissances, les quelques bonnes pratiques liés au transfert de savoir, sont méconnues dans cette organisation.

A la suite de nos analyses et les résultats hypothétiques, on préconise certaines solutions qui nous semblent aller dans le sens d'une amélioration globale, vers la démarche KM :

Prévoir et adapter des textes de lois, de procédures internes pour tenter d'élargir la culture du partage des connaissances entre les salariés ; qui à leur tour devraient être organisés pour des rencontres communicationnelles afin d'exprimer leurs points de vue, par le partage d'expérience et de repérer les pistes pouvant conduire néanmoins permettre vers le partage de quelques bonnes pratiques.

Intégration de la formation et d'échange sur site où les « Agents RETRAITABLES » pourront transmettre leurs savoir-faire aux nouveaux arrivants, afin de capitaliser et valoriser, au moins une partie des connaissances de l'organisation.

### **Les limites de notre recherche**

L'obstacle structurel majeur identifié dans notre étude :

- la culture de confidentialité est évidemment un frein à la mutualisation des connaissances, à la coopération et à la collaboration entre les services, elle interdit le processus d'échange.
- Nous signalons aussi la limite de publication des travaux de recherche qui concrétisent les pratiques de gestion des connaissances, en effet la non publication est dû au caractère confidentiel des projets.
- La structure organisationnelle pyramidale est l'un des obstacles qui freine le déploiement du KM. Néanmoins l'échange partiel, transversal (communautés de pratique) peut être total dans un même service. Sachant qu'au préalable chacun des services de l'organisation est activé pour le même objectif opérationnel.

- Le processus KM, certaines de ses pratiques réalisées ont fait leurs preuves dans quelques pays, qui ont su considérer le capital humain, depuis la valorisation des savoirs et compétences dont la technologie est adjointe.
- L'environnement actuel dans lequel évoluent nos entreprises, nos administrations publiques, n'est peut-être pas assez incitant pour que les responsables puissent envisager cette démarche de partage et de capitalisation des connaissances. Mais néanmoins nous restons optimistes quant à l'évolution de notre environnement dans la démarche préconisée pour le développement de nos entreprises / administrations publiques.
- Le partage des connaissances dans les organisations reste au stade de développement aussi bien sur le plan opérationnel que sur le plan organisationnel.

Les théories qui entourent le knowledge management subsistent au bon gré de l'appréciation des chercheurs et aussi de la bonne foi des utilisateurs (consultants et responsables de firmes/ entreprises publiques/ et administrations d'Etat), qui parfois ne dévoilent pas tous les enjeux, contraintes et conséquences quant à la pratique du knowledge management et sa congrégation avec les nouvelles technologies de l'information et de communication. De ce qui est de notre sujet traité, nous avons tenté, tout au long de notre analyse, de relier les buts, les conséquences de chaque élément, qu'il soit stratégique, organisationnel, opérationnel et / ou fonctionnel et qui cependant favorise la performance des organisations de travail depuis la démarche « knowledge management».

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrage :

- Balmissé Gilles, « Gestion des connaissances : Outils et applications du knowledge Management ». Vuibert, Paris 2002, 266 pages.
- Bellier Sandra, Beyou Claire, Isaac Henri, Josserand Emmanuel, Kalika Michel et Ledru Michel « Le e-management : quelles transformations pour l'entreprise ? L'impact des TIC sur la performance, la stratégie et les compétences », éd° Liaisons, 2003, 191 p.
- Bellier Sandra, Kalika Michel, Isaac Henri, Josserand Emmanuel et Leroy Isabelle « Le e-management vers l'entreprise virtuelle ? L'impact des TIC sur l'organisation et la gestion des compétences », éd° Liaisons, 2002, 156 p.
- Beriot Dominique « Du microscope au macroscopie : l'approche systémique du changement dans l'entreprise », préface de Joël de Rosnay, éd° ESF, 1992, 257 p.
- Beyou Claire « Manager les connaissances. Du knowledge management au développement des compétences dans l'organisation », éd° Liaisons, 2003, 206p.
- Brochier Damien « La gestion des compétences – acteurs et pratiques », préface de Bertrand Hugues, directeur du CEREQ, éd° Economica, 2002, 179 p.
- Buck Jean-Yves « Le management des connaissances et des compétences – en pratique », éd° d'Organisation, 2003, 329 p.
- Davel Eduardo. Tremblay Diane-Gabrielle., « Formation et apprentissage organisationnel : La vitalité de la pratique ». Québec : Presse de l'Université du Québec, 2011, 285 pages.
- Delmont Marie-Hélène, Petit Yves et Gautier Michel « Management des systèmes d'information », éd° Dunod, 2003, 220 p.
- Dieng- Kuntz Rose, Corby Olivier, Gandon Fabien et autres « Méthodes et outils pour la gestion des connaissances – une approche pluridisciplinaire du knowledge management », 2ème édition, éd° Dunod, 2001, 372 p.
- Dominique Gérard « Eloge du changement – levier pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », 2ème édition, éd° Village mondial, 1999, 253 p.
- Genelot Dominique « Manager la complexité – réflexions à l'usage des dirigeants », préface de Jean-Louis Lemoigne, éd° INSEP Consulting, 2001, 357 p.
- Gil Philippe « e-formation. NTIC et reengineering de la formation professionnelle », 2ème édition, éd° Dunod, 2003, 235 p.

- Harvard Business Review « Le knowledge management », préface par Jacques Chaize, ed° d'Organisation, 2000, 272 p.
- Helfer Jean-Pierre, Kalika Michel et Orsoni Jacques « Management – stratégie et organisation », 4ème édition, ed° Vuibert, 2002, 462 p.
- Hevin Bernard, Turner Jane « Manuel de coaching – champ d'action et pratique », ed° Dunod, 2002, 273 p.
- Intégration des apports de Mintzberg et de l'Ecole de Palo Alto », ed° De Boeck Université, 1999, 160 p.
- Kalika Michel « e-GRH révolution ou évolution ? », ed° Liaisons, 2002, 323 p.
- Lamiri Abdelhak « Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché », ed° Prestcom, 1993, 150 p.
- Lamizet Bernard et Silem Ahmed « Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication », ed° Ellipses, 1997, 590 p.
- Lang Henri « Le management du Titanic. Les leçons du naufrage », préface de Paul Dubrule et Gérard Pellisson, cofondateur du groupe ACCOR, ed° d'Organisation, 1999, 144 p.
- Lasfargue Yves « Techno mordus, techno exclus ? Vivre et travailler à l'ère du numérique », ed° d'Organisation, 2000, 432 p.
- Lemoigne Jean-Louis « La modélisation des systèmes complexes », ed° Dunod, 1999, 170 p.
- Lesca Humbert et Elisabeth « Gestion de l'information – qualité de l'information et performances de l'entreprise » ed° Litec, 1995, 209 p.
- Liautau Bernard « e-business intelligence – transformer l'information en connaissance puis en profit », ed° Maxima, 2001, 362 p.
- Libaert Thierry « La communication d'entreprise », ed° Economica, 1998, 108p.
- Lorino Philippe « Méthode et pratiques de la performance – le guide du pilotage », ed° d'Organisation, 1997, 512 p.
- Malarewicz Jacques-Antoine « Systémique et entreprise. Coaching, relations interpersonnelles, changements » ed° Village mondial, 2003, 208 p.
- Meignant Alain « Ressources humaines. Déployer la stratégie – reconnaissance, la compétence », ed° Liaisons, 2001, 471 p.
- Melèse Jacques « Approches systémiques des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine », ed° d'Organisation, 1990, 157 p.

- Morin Edgar « Comprendre la complexité : introduction à la méthode », ed° Presse universitaire de Laval, l'Harmattan, 2000, 206 p.
- Morin Jean-Michel « Précis de sociologie », ed° Nathan, 1996, 160 p.
- Morley Chantal « Gestion d'un projet système d'information – principes, techniques, mise en œuvre et outils » 2eme édition, ed° Dunod, 2000, 284 p.
- Musso Pierre « Réseaux et société », ed° PUF, 2003, 348 p.
- Nizet Jean, Huybrechts Chantal « Interventions systémiques dans les organisations
- Nonaka Ikujiro ET Teece David « Management industrial knowledge creation – transfert and utilization », ed° Sage publication, 2001, 334 p.
- Orsoni Jacques et Helfer Jean « Management stratégique », 2ème édition, ed° Vuibert, 1994, 191 p.
- Pave Francis « L'analyse stratégique – genèse, application et problèmes actuels », autour de Michel Crozier, ed° Seuil, 1994, 398 p.
- Peretti Jean-Marie « Gestion des ressources humaines », 6ème édition, ed° Vuibert, 1995, 271 p.
- Perret Véronique et Josserand Emmanuel « Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations », Groupe HEC, ed° Ellipses, 2003, 302 p.
- Perriault Jacques « L'accès au savoir en ligne », ed° O. Jacob, 2002, 266 p.
- Peters Tom « Entreprise libérée. Libération management. Le prix d'excellence 10 ans après », ed° Dunod, 2001, 372 p.
- Peters Tom « Le chao management – manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise », ed° Inter éditions, 1988, 610 p.
- Prax Jean-Yves « Le manuel du knowledge management – une approche de 2ème génération », ed° Dunod, 2003, 477 p.
- Prax Jean-Yves, « Le manuel du Knowledge Management ». 3ème édition, Paris Dunod, 2012, 514 pages
- Prax Jean-Yves., « Le guide du Knowledge Management ». Paris : Dunod, 2000, 265 pages.
- Quincy Bertrand « Internet – le plaisir en plus », ed° Eyrolles, 1990, 127 p.
- Reix Robert « Systèmes d'information et management des organisations », ed° Vuibert, 1995, 371 p.
- Revelli Carlo « Intelligence stratégique sur Internet », préface Joël de Rosnay, ed° Dunod, 2000, 220 p.

- Taylor Frederik Wislow. « La direction scientifique des entreprises », ed° ENAG, 1992, 303 p.
- Volant Christian « Le management de l'information dans l'entreprise – vers une vision systémique » ed° ADBS, 2002, 107 p.

**Articles et sites Internet :**

- De Rosnay Joël « Le carrefour du futur : une vision du futur : dialogue avec Joël de Rosnay sur la coévolution entre technologies », publié dans Les sociétés, Revue des sciences humaines – Technocommunautés, N° 59, 1998/1.
- Nelson Ted, Busch Vannevar et Egelbard Douglas « Ecrire avec l'ordinateur », Les cahiers pédagogiques N° 331.
- Nonaka Ikujiro., « L'entreprise créatrice de savoir », Harvard Business Review, 3ème tirage, Paris : Editions d'organisation, 1999, pages 35-64, 277 pages.
- Oubrich Mourad., « L'intelligence économique : une réponse aux problématiques de création des connaissances », Gestion 2000, 2004, juillet-août 2004, pages 51-73, 23 pages.
- Prax Jean-Yves., « Le management des connaissances : des concepts aux expériences, des expériences à la méthode », 1998, 17 pages. Consulté en ligne le 29 janvier 2014 : <http://communicationorganisation.revues.org/2024>
- Rochet Claude « Théorie et pratique de la systémique et de la complexité », site personnel de Claude Rochet, 2002.
- Roussel Patrice « Pour un développement de la e-formation dans le prolongement du e-management », L.R.H.E. IAE, Université de Toulouse 1, communication présentée au colloque Toulouse 1 - 2001.
- Salters Laurent – les règles du jeu- 2003 documentaires français- diffusé par FR5, juin 2004.
- Moro B. « Hypertexte, hypermédias apprentissage », CNDP, 1993.
- Baumard Philippe « L'information stratégique dans la grande organisation », Université de Versailles, 1997.

- Combes Yolande « La modélisation des connaissances et du savoir : interrogation critique autour d'une nouvelle voie de l'information sociale », Université Paris XIII, 2003.
- Des Horts Beysseys « Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise – Vers une gestion stratégique des ressources humaines », ed° d'Organisation, Paris, 1998.
- Dessens « Le développement d'usage et des contenus des villes numérisées de Parthenay », site francophone IKM, Cities Lyon, 2003.
- Ermine Jean-Louis « La gestion de la connaissance », centre d'étude de Saclay, Commissariat à l'énergie atomique, direction de l'information scientifique et technique, 2003.
- Favier Marc « Les cinquante prochaines années pour les systèmes d'information », 2003.
- Khelladi Yacine « Système d'information, investir en Algérie », Manager Summary, 1998.
- Meignant Alain et Motmati Mohamed : « Colloque international sur la gestion des ressources humaines – Nouveaux enjeux et nouvelles démarches », organisé avec le MRH – France, à l'hôtel Mercure d'Alger.
- [www.douane.dz](http://www.douane.dz)
- [www.eree.free.fr](http://www.eree.free.fr) « De l'analytique à la systémique – pour une éducation du public au respect de l'eau avec Jacques Lévy », 2003.
- [www.ifrance.com](http://www.ifrance.com) « Thérapie systémique et introduction à la systémique mutualiste », recueil théorique de Ludwig Von Bertalanffy.
- [www.revuesdisparues.org](http://www.revuesdisparues.org) (Technologie de l'information des sociétés, TIS) : Alain Rallet « Impact spatial des technologies de l'information et de la communication : le cas d'innovation » et Colin T. Schmidt « La rencontre homme machine : pour une approche systémique du dialogisme ».
- [www.syre.com](http://www.syre.com) « Ressources humaines et management du savoir ».
- [www.ulg.ac.be](http://www.ulg.ac.be) « L'approche systémique – quelques notions clés – quelques idées fortes pour une approche systémique en pédagogie » avec Christiane Partoune, Université de Liège, 1999.

# **ANNEXES**

## **Annexe (A)**

### **Guide d'entretien**

Prédispositions communicationnelles pour le KM et pour l'échange internes informationnelles

#### **1 Quelles sont les tâches pratiques principales qu'on peut trouver sur les réseaux informatiques et communicationnelles qui rentrent dans les attributs de la direction de la communication ?**

- Administrer (alimentation et maintenance) le site internet [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz) et le site internet.
- Collaborer avec le CNTSID en matière de maintenance des réseaux informatiques. La gestion des réseaux sociaux de la direction générale des douanes à savoir la page Facebook, Tweeter et You tube.
- La gestion de la messagerie professionnelle (mails des structures centraux et régionaux).
- D'entretenir des relations professionnelles avec les institutions de l'Etat, les partenaires et les auxiliaires des douanes et le monde économique.
- D'encadrer et de suivre l'activité des services extérieurs des douanes en matière d'information, de communication et de l'évènementiel.
- De garantir l'accès à l'information douanière.
- De veiller à la promotion de l'image de marque de L'administration des douanes.

#### **2 Quelles sont les diffusions internes que vous effectuez quotidiennement à l'ensemble du personnel de la douane ou à l'ensemble restreint du personnel de la douane ? Comme y'en un ensemble du personnel qui ne sont pas dans le corps comme personnel civil assimilé et non assimilé, est ce qu'ils sont destinataires (reçoivent) des mêmes informations que le reste du corps de douane ?**

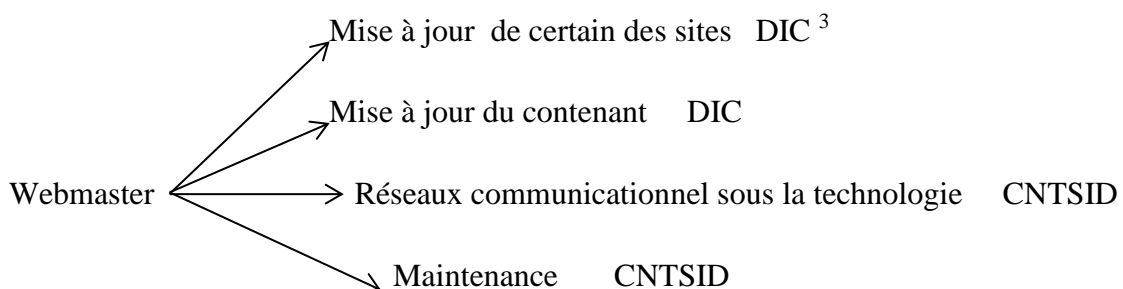
- Toutes les dispositions réglementaires et administratives destinées à l'ensemble du personnel quel que soit corps spécifique ou assimilé à savoir les notes de services, décisions, arrêtés, circulaires, ... ;
- Les annonces des concours internes pour les différents postes des douanes ;
- Des dossiers administratifs à suivre.

### 3 Quelle est le Lien entre la direction de la communication avec CNTSID ?

- Le CNTSID est structure placé sous l'autorité du directeur général des douanes et dirigé par un directeur de centre.
- Le CNTSID garantis la maintenance technique et logistique des réseaux d'informatique.
- Assurer la sécurité de technologie de l'information et de la communication.
- Participer à la définition de la politique de la direction générale des douanes en matière d'exploitation et d'utilisation des technologies de l'information et de la communication.
- Collecter les besoins des services des douanes en matière de technologies de l'information et de la communication.
- L'implantation des stations des transmissions et du système d'information.  
([https://www.douane.gov.dz/IMG/pdf/cntsid\\_2017\\_.pdf](https://www.douane.gov.dz/IMG/pdf/cntsid_2017_.pdf))

### 4 Quelles sont les flux et les interactions, les échanges entre les deux directions (CNTSID et direction de communication) si cela se fait ? Quelle est l'objectif de cet échange ?

Pour garantir l'alimentation et la mise à jour du site d'information ainsi que la maintenance, Nature de cet échange ? Exemple échange physique



<sup>3</sup> DIC : Direction de l'information et de communication

**5 Si la direction de la communication gère le site informatique, quelle est l'apport du système d'information ? Est-ce que les informaticiens d'un système d'information qui s'occupent de la mise à jour du contenu et contenant et du web master ou Bien c'est la direction de la communication qui prend charge ?**

C'est la direction de l'information et de la communication qui prend en charge l'alimentation et la mise à jour du contenu et contenant

**6 Qui fait la maintenance au niveau de la direction de la communication ?**

Un groupe de travail chapoté par un ingénieur en informatique en collaboration avec les services compétent du CNTSID

**7 Qui gère le centre de machines (serveurs) ?**

C'est le CNTSID (voir le décret exécutif ci-joint N°17-92)

**8 Par quoi l'alimentation de connaissance de l'ensemble des agents de la direction de douanes ce fait ? (sites, Outlook, bibliothèque ...)**

Site d'internet, intranet, la messagerie électronique

**9 Est-ce que vous entendez parlés de la gestion des compétences ?**

L'impact des nouvelles technologies et les évolutions organisationnelles et économiques des marchés pousse l'administration des douanes à renforcer ses compétences humaines et à faire évoluer les pratiques des services RH, c'est pourquoi s'oriente vers la dématérialisation de ses processus RH.

Aujourd'hui, la gestion des compétences est devenue un véritable levier du développement et de performance pour les organisations et les entreprises. Pour être compétitives elles ont besoin d'identifier et de retenir les hauts potentiels.

Une solution de gestion des compétences performante doit permettre à l'administration des douanes de référencer et de classer ses compétences et activités, de gérer les référentiels postes. (<https://www.myrhline.com/actualite-rh/la-gestion-des-competences-un-outil-au-service-de-lentreprise.html>)

La Direction Générale des Douanes dédiée d'une sous-direction de la gestion des compétences confié la responsabilité d'établir et de suivre la stratégie de la gestion des compétences (à partir de 2010) et la dernière organisation de 2017. Voir le décret exécutif N°17-90 : direction des ressources humaines.

La direction générale des douanes basée récemment sur ça par la création d'un atelier du travail sur la gestion des compétences.

**10 Sur le portail su site existe-il un extranet, Disponible pour les doléances du grands publics ? OUI**

**11 Est-ce que la douane collecte de l'information externe pour ses investigations à travers les réseaux sociaux ? Ou de puis l'extranet seulement ? À travers tous les canaux disponibles**

**12 A quoi sert le compte Face Book de la douane ?**

Rentre dans la stratégie de communication interne et externe ....

**13 Comment collectant les informations venant de l'extérieure ?**

Site de la DGD, Facebook, correspondances, requêtes et doléances, numéro vert 1023, communication téléphoniques et les faxes ...

**14 Avez-vous entendu parler de l'e-transformation ?**

Au sein de la DGD l'e-transformation n'existe pas encore mais la douane envisage de la mettre en place afin de réussir sa mutation et sa projection vers le future.

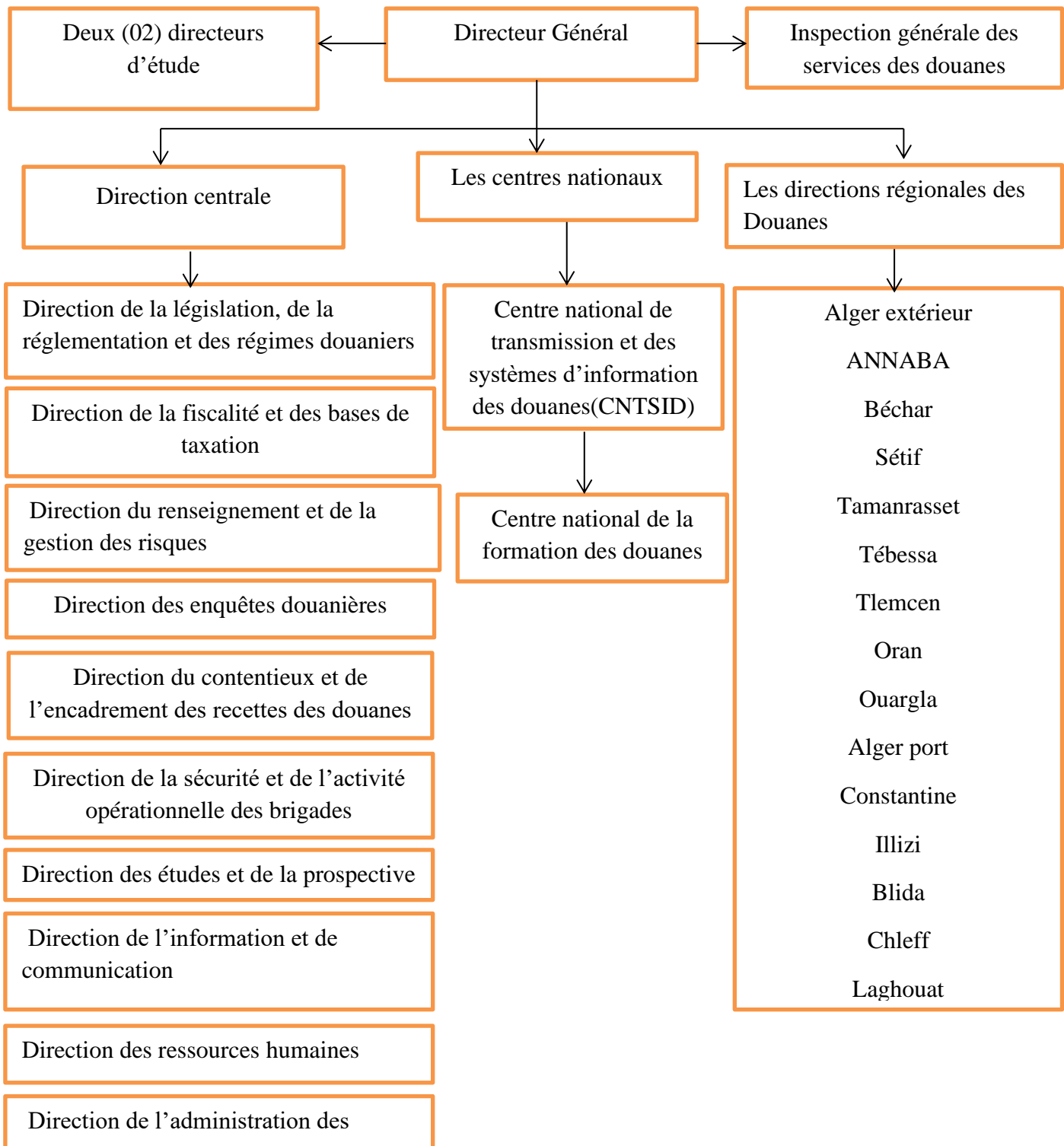
**15 Le Data Warehouse est-il disposé pour l'ensemble du personnel de la douane ?**

Actuellement l'administration des douanes envisage dans les prochaines années l'introduction du Data Warehouse dans la gestion de base des données et statistiques des douanes, à titre d'information avec le future SI du Data Warehouse est sera prêt en considération pour son occupation et utilisation au sein de l'administration des douanes.

Vu que c'est un projet futur, en premier lieu sera mis à la disposition pour certain catégorie spécialisé avant qu'il soit généralisé.

## **ANNEXE (B)**

Annexe 02 : L'organigramme de la Direction Générale des Douanes



Décret exécutif n°17-90 du 20 Février 2017 portant organisation et attribution de l'administration centrale de la direction générale des douanes.

## **ANNEXE (C)**

Décret exécutif n° 17-92 du 23 Joumada El Oula 1438 correspondant au 20 février 2017 portant création et organisation du centre national des transmissions et du système d'information des douanes.

Le Premier ministre, Sur le rapport du ministre des finances,

Vu la Constitution, notamment ses articles 99-4° et 143 (alinéa 2) ;

Vu le décret présidentiel n°15-125 du 25 Rajab 1436 correspondant au 14 mai 2015, modifié, portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 90-226 du 25 juillet 1990, modifié et complété, fixant les droits et obligations des travailleurs exerçant des fonctions supérieures de l'Etat ;

Vu le décret exécutif n°90-227 du 25 juillet 1990, modifié et complété, fixant la liste des fonctions supérieures de l'Etat au titre de l'administration, des institutions et organismes publics ;

Vu le décret exécutif n° 90-228 du 25 juillet 1990, modifié et complété, fixant le mode de rémunération applicable aux fonctionnaires et agents publics exerçant des fonctions supérieures de l'Etat ;

Vu le décret exécutif n° 91-191 du 1er juin 1991, modifié et complété, portant création du centre national des transmissions des douanes et fixant ses missions ;

Vu le décret exécutif n°93-334 du 13 Rajab 1414 correspondant au 27 décembre 1993 portant création du centre national de l'informatique et des statistiques ;

Vu le décret exécutif n° 95-54 du 15 Ramadhan 1415 correspondant au 15 février 1995 fixant les attributions du ministre des finances ;

Vu le décret exécutif n° 17-90 du 23 Joumada El Oula 1438 correspondant au 20 février 2017 portant organisation et attributions de l'administration centrale de la direction générale des douanes ;

Décrète :

Article 1er. — Le présent décret a pour objet de créer et de fixer l'organisation du centre national des transmissions et du système d'information des douanes, appelé par abréviation « CNTSID ».

Art. 2. — Il est créé, auprès de la direction générale des douanes, un centre national des transmissions et du système d'information, ci-après dénommé « le centre ».

Art. 3. — Le centre est un service extérieur à compétence nationale de la direction générale des douanes.

Art. 4. — Placé sous l'autorité du directeur général des douanes et dirigé par un directeur de centre, le centre a pour missions :

— de participer à la définition de la politique de la direction générale des douanes en matière d'exploitation et d'utilisation des technologies de l'information et de la communication et d'élaborer les programmes annuels de sa mise en œuvre ;

— de collecter les besoins des services des douanes en matière de technologies de l'information et de la communication, de confectionner les cahiers des charges techniques et fonctionnels y afférents et de suivre l'exécution des programmes et des contrats d'acquisition ;

— de promouvoir le système de dédouanement en ligne et les e-procédures ;

— d'établir des interfaces avec les systèmes d'informations des autres intervenants de la chaîne logistique du commerce international ;

— d'étudier les conditions d'implantation des stations des transmissions et du système d'information et de leur fonctionnement continu sur l'ensemble des services des douanes ;

— d'établir la nomenclature technique du matériel et des équipements des technologies de l'information et de la communication et de définir les normes de leur utilisation en douane ;

— de définir et de préciser le régime de travail en matière d'exploitation et d'utilisation des technologies de l'information et de la communication et, de veiller à son application ;

— de veiller à la sécurité des technologies de l'information et de la communication en douane ;

— de procéder aux vérifications périodiques des installations et logiciels des technologies de l'information et de la communication et de superviser les mouvements du matériel et des équipements et, de veiller à leur utilisation optimale.

Art. 5. — Le centre est organisé en quatre (4) sous-directions :

— la sous-direction des transmissions ;

— la sous-direction du système d'information ;

— la sous-direction de la sécurité des technologies de l'information et de la communication et des études ;

— la sous-direction de l'administration des moyens.

Art. 6. — La sous-direction des transmissions, est chargée, notamment :

— d'effectuer les opérations d'installation des équipements des technologies de l'information et de la communication ;

— de gérer et d'exploiter les réseaux des télécommunications et de veiller à l'application et au respect des règles de l'exploitation, conformément aux prescriptions en vigueur ;

— d'assurer la maintenance des équipements des technologies de l'information et de la communication de l'administration des douanes ;

— d'évaluer l'ensemble des activités qui lui incombent et d'en établir un bilan annuel assorti de propositions de mesures d'amélioration.

Art. 7. — La sous-direction du système d'information, est chargée, notamment :

— de veiller à l'harmonisation des logiciels et équipements des technologies de l'information et de la communication avec ceux des institutions de l'Etat dans l'optique de leur interopérabilité et mutualisation ;

— de codifier, de développer et d'administrer les banques de données du système d'information des douanes ;

— de collecter et d'optimiser les données destinées à l'élaboration des statistiques et à l'information économique, stratégique et décisionnelle ;

- de développer et de maintenir les logiciels d'automatisation de l'activité de l'administration des douanes aussi bien de métier que de soutien ; de développer les sites intranet et internet des douanes et de veiller à leur mise à jour continue et automatique ;
- d'assurer la maintenance des logiciels utilisés par l'administration des douanes ;
- d'évaluer l'ensemble des activités qui lui incombent et d'en établir un bilan annuel assorti de propositions de mesures d'amélioration.

Art. 8. — La sous-direction de la sécurité des technologies de l'information et de la communication et des études, est chargée, notamment :

- d'étudier, d'élaborer et de veiller à l'exécution des procédures de sécurité arrêtées en matière de technologies de l'information et de la communication, notamment celles relatives au système d'information et aux centres radioélectriques ;
- d'initier et d'élaborer toute étude technique relative à l'appropriation et au développement des technologies de l'information et de la communication en douane ;
- d'évaluer l'ensemble des activités qui lui incombent et d'en établir un bilan annuel assorti de propositions de mesures d'amélioration.

Art. 9. — La sous-direction de l'administration des moyens, est chargée, notamment :

- de gérer le personnel et de proposer les mesures qui en permettent la stabilité et la motivation
- de gérer les moyens du centre ;
- d'évaluer l'ensemble des activités qui lui incombent et d'en établir un bilan annuel assorti de propositions de mesures d'amélioration.

Art. 10. — Le centre dispose de stations des transmissions et du système d'information principales, régionales, divisionnaires et secondaires chargées de mettre en œuvre les programmes liés à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, dont le nombre et l'implantation sont fixés par arrêté conjoint du ministre des finances et de l'autorité chargée de la fonction publique.

Art. 11. — Le directeur du centre gère les crédits de fonctionnement alloués au centre, en sa qualité d'ordonnateur secondaire.

Art. 12. — Le directeur et les sous-directeurs du centre sont nommés par décret présidentiel.

Il est mis fin à leurs fonctions dans les mêmes formes.

Les fonctions de directeur de centre et de sous-directeur de centre sont des fonctions supérieures de l'Etat.

Elles sont respectivement classées et rémunérées par référence à la fonction de directeur d'administration centrale et de sous-directeur d'administration centrale.

Art. 13. — L'organisation du centre national des transmissions et du système d'information des douanes en bureaux, est fixée par arrêté conjoint du ministre des finances et de l'autorité chargée de la fonction publique.

Art. 14. — Les dispositions des décrets exécutifs

N° 91-191 du 1er juin 1991, modifié et complété, portant création du centre national des transmissions des douanes et fixant ses missions et n° 93-334 du 13 Rajab 1414 correspondant au 27 décembre 1993 portant création du centre national de l'informatique et des statistiques, sont abrogées.

Art. 15. — Le présent décret sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 23 Jomada El Oula 1438 correspondant au 20 février 2017.

Abdelmalek SELLAL

([https://www.douane.gov.dz/IMG/pdf/cntsid\\_2017\\_.pdf](https://www.douane.gov.dz/IMG/pdf/cntsid_2017_.pdf))