

## Le knowledge management et le management du changement The knowledge management and change management

ZERGA Nassima Ikram <sup>1\*</sup>, Nekkhal Fatima <sup>2</sup>

<sup>1</sup>Université Mohamed ben ahmed Oran 2, Algérie, Email: nassima.zerga@gmail.com

<sup>2</sup>Université Mohamed ben ahmed Oran 2, Algérie, Email: fatima.nekkhal@gmail.com

**Reçu le:** 10/09/2022

**Accepté le:** 03/12/2022

**Publié le:** 25/12/2022

### **Résumé:**

Le Knowledge management s'avère aujourd'hui indispensable pour toute entreprise désirant l'évolution, la préservation et la capitalisation de son capital immatériel. Ce terme peu utilisé dans les entreprises algériennes suscite toutefois des préoccupations au sein des employés, d'où l'objectif de notre article qui est d'analyser comment faire adhérer le personnel à un projet de KM par le management du changement et ses outils, s'appuyant ainsi sur une analyse descriptive accompagnée d'une enquête empirique au sein de la société ECOPACK. Par ailleurs notre enquête nous a permis conclure qu'une meilleure communication et préparation à cette démarche serait capable de réduire les résistances aux changements, mais une formation continue en parallèle pourrait améliorer le processus de la gestion des connaissances

**Mots clés:** communication, knowledge management, management du changement, projet, résistances.

**JEL Classification Codes:** O33, D91, O22, D78.

**Abstract:** Knowledge management is essential today for any company wishing to develop, preserve and capitalize on their intangible capital. This term, which is little used in Algerian companies, however, raises concerns among employees, hence the objective of our article, which is to analyze how to get staff to adhere to a KM project through change management and its tools. thus relying on a descriptive analysis accompanied by an empirical survey within the company ECOPACK. In addition, our survey allowed us to conclude that better communication and preparation for this approach would be able to reduce resistance to change, but a coaching in parallel could improve the process of knowledge management.

**JEL Classification Codes:** O33, D91, O22, D78.

---

\* *Auteur correspondant*

## **1. Introduction:**

La mondialisation et le développement technologique imposent aujourd'hui à l'entreprise l'adaptation à un environnement féroce à caractère instable. Pour s'y faire, l'entreprise doit adopter de nouvelles formes de fonctionnement, tel que le management des connaissances qui s'inscrit comme un projet promettant à tous les niveaux, afin d'assurer sa pérennité. Par ailleurs, l'introduction à une démarche pareil suscite généralement des craintes et des préoccupations de la part des employés qui subissent ce changement, d'où notre étude qui essaye de répondre à la nécessité du management du changement par des outils telle que la communication, afin de faire adhérer le personnel au KM.

### **1.1 Problématique**

A l'ère de la globalisation des marchés, l'entreprise algérienne se voit obligé d'adopter le Knowledge management, ce qui nous amène à poser la question suivante : comment faire adhérer le personnel au Knowledge management à travers les outils du management du changement ?

### **1.2 Les hypothèses :**

- Une mise en place d'un projet de knowledge management est perçue comme un changement dans l'entreprise.
- La gestion du changement par la communication est efficace pour faire adhérer à un projet de Knowledge management.

### **1.3 L'objectif de la recherche :**

Cette recherche vise différents objectifs. En premier lieu, il s'agit d'inscrire la gestion des connaissances comme une nécessité dans un environnement en pleine mutation, ainsi que dans une société et économie fondée sur le savoir.

Dans un second lieu, la gestion des connaissances ou le Knowledge management est présentée comme un projet, nécessitant un processus et des outils mais surtout un management adéquat. Il est ensuite important de noter qu'un changement qui touche le système d'informations, ou bien l'intégration d'un nouvel mode de management dans l'entreprise est parfois perçu comme un phénomène d'angoisse pour beaucoup d'employés, pour cela l'entreprise doit mettre l'accent sur les outils de management de changement.

Notre étude a par ailleurs et à travers une enquête de terrain (questionnaire +entretien) essayé :

- d'identifier les facteurs qui peuvent influencer l'adhésion à un projet de gestion des connaissances, ainsi que la considération de trois variables clés dans le pilotage du projet de gestion des connaissances (gestion de changement, communication et support management)
- de confirmer ou infirmer les études considérant la gestion des connaissances comme étant un changement organisationnel,
- de présenter la gestion de changement comme étant l'outil d'appropriation et de pilotage adéquat à une gestion des connaissances

### **1.4 L'importance de la recherche :**

L'intérêt de la recherche est à la fois théorique et pratique. Nous avons choisi ce sujet car il s'inscrit dans un concept de management moderne.

La gestion des connaissances et l'utilisation des TIC prennent aujourd'hui une énorme place au sein des organisations, on estime qu'en 2021, 630000 robots sont installés dans les organisations, soit le double du record introduit en 2017.

Cependant dans les travaux, la relation entre 'management des connaissances' et 'management du changement' n'a pas été abordé de façon approfondie.

« Alors que les gestionnaires et les dirigeants considèrent la transformation et ses risques comme leur première source d'inquiétude selon une étude du Wall Street Journal menée en 2019, les résultats des grands projets de transformation confirment leurs craintes. Selon Gallup, 84 % des employés à l'échelle mondiale ne sont pas activement engagés dans leur milieu de travail. Selon Forbes » (**Caroline Ménard, Christine Denny, Ariane Choquette, 2021**).

Notre étude est donc une passerelle entre deux concepts : knowledge management et management de changement, et ce dans un cadre théorique mais aussi sur le plan pratique qui peut servir comme grille d'analyse pour les managers tentants d'introduire un nouveau projet de gestion des connaissances dans leur entreprise, ou bien impliquer leur employés dans un projet de KM déjà conçu mais peu réussi.

Enfin il est très important de savoir comment l'entreprise doit passer d'une position à une autre, en faisant de ce changement une opportunité plutôt qu'une menace pour aller dans le bon sens.

### **1.5 La revue de la littérature:**

Puisque notre recherche tourne autour de la connaissance, il nous a été important d'aborder les travaux de (Baumard 1999, A, Djeflat 2007 et Foray 2000) concernant les sociétés du savoir et l'économie basée sur les savoirs.

Dans un second lieu nous avons présenté les travaux de : turban 1992, wiig 1993, nonaka 1994, davenport et al 1998, alavi et al 1999, renson 2000, bollinger et al 2001, bhat 2001, bakshi 2005, Hawryszkiew 2010. Ainsi (Hautdidier, 2006) pour expliquer le concept 'connaissance'. Et les travaux de de Karl Erik Sveiby et Michel Polanyi pour classer ce dernier.

Charles Savage, Wiig 1997, Wegmann, nous ont permis par ailleurs de comprendre 'la gestion des connaissances', quant à (bayad et simen 2000) ils ont attribué deux approches au KM, l'une est comportementale et l'autre est technique.

Dans notre positionnement épistémologique, nous avons considéré le KM comme un projet dans l'entreprise, nous nous sommes appuyés sur les travaux de (Pierre Saulais et Jean-Louis Ermine, 2021) dans leur livre 'management des connaissances dans les entreprises innovantes.

Pour dire que l'entreprise a réussi un tel projet, cela dépend en grande partie de son « appropriation », cause pour laquelle nous nous sommes intéressés à la théorie de l'appropriation, élaborée par Béguin (2007 et 2005) qui propose un modèle de l'appropriation basé sur la théorie instrumentale développée par Rabardel (1995).

Nous avons aussi, mis l'accent sur les difficultés d'adoption d'un projet de gestion des connaissances en s'appuyant sur les travaux de (Ait taleb 2014, Paquet 2005, Guiderdoni, 2009).

Ait-taleb 2014, a conclu dans son étude qu'il existe quatre facteurs d'influence sur l'appropriation (dont la formation et la communication). Se basant sur les travaux de (Laval 2000, Gunia 2002 et de Desq 2001), Benjamin 2003 a quant à lui conclu trois facteurs susceptibles d'influencer les personnes en terme d'appropriation des nouvelles technologies. Cependant et dans notre étude, nous nous sommes basés sur l'approche de (Laval 2000, de Gunia 2002 et de Desq 2001) qui regroupent les facteurs d'influence en trois points essentiels : la conduite du changement, la communication et le soutien des managers.

Afin de comprendre le phénomène du changement, il nous a été nécessaire de définir le changement, sa typologie selon : (Nicole Giroux, 1991) (Perret Véronique et Ramantsoa Bernard, 1999) (Hafsi Taieb & Fabi Bruno, 1995) (Vandangeon-Dermuez Isabelle) (FRIQUI Mohamed, 2000) (Mintzberg, 1999). Car selon Jean Brilman, la gestion des connaissances est un changement.

Ce changement est considéré dans notre étude comme étant organisationnel. D'abord il fait référence à l'aspect technique (les outils techniques de la gestion des connaissances), puis à l'aspect managérial qui renvoie à 'l'individu' concerné par ce changement (sa conception et sa conviction par rapport au projet, sa culture et ses comportements...)

« Chez les travailleurs, la crainte de la perte d'emploi alimente principalement le rejet de nouvelles techniques » (**Clotilde Coron, Patrick Gilbert, 2019, P22**) inspiré de HERBERT Simon prix nobel 1978 qui estime que depuis toujours l'être humain considérait la mécanisation comme étant une source de crainte et de résistance car c'est le synonyme de perte d'emploi et remplacement par la machine. Kotter et Schlesinger 1979, Kert Lewin 1952 et Kanter 1992, évoquent tous la résistance aux changements en expliquant chacun son modèle. (Lawrence 1969)

(Benjamin 2003), explique que les individus ont parfois du mal à maîtriser l'outil technique, et par manque de communication personne ne s'en rendra compte.

Dans ce contexte, Kert Lewin 1930, propose un modèle de management du changement, qui selon (Pierre Halifer, Michel Halika et Jacques Orsoni) est susceptible d'apporter ses fruits en matière d'adoption du changement. Il est cependant, basé sur la compréhension et la participation des individus aux changements,

Toutefois, Il faut Prendre en considération l'aspect psychologique lors de l'introduction d'un projet de gestion des connaissances, (Sherry Turkle, 2015) cité dans 'Le changement technologique' par Clotilde Coron, Patrick Gilbert, explique que « les nouvelles technologies ont un effet négatif sur la personne, de façon à ce qu'il dégrade son bien-être ». (**Clotilde Coron, Patrick Gilbert, 2019, p26**).

Kotter et Schlesinger 1979, eux, évoquent le management participatif et la communication. Selon Giroux (1993), les échecs dans les tentatives de changement sont, très souvent, attribuées à des problèmes de communication. Cette dernière est présentée par le discours managérial ainsi que par la littérature académique comme l'une des causes principales des échecs et comme un frein inévitable aux changements (Vas, 2009).

L'importance de la communication descendante mais aussi de plus en plus celle de la communication ascendante.

Selon Sylvie Grosjean et Luc Bonneville 2019, basés sur les travaux de Giroux, la communication est un enjeu important pour le changement organisationnel, ils rajoutent aussi que c'est un moyen très efficace pour gérer l'introduction de nouvelles technologies motivant les individus à adopter les nouvelles pratiques du travail.

Nous avons donc présenté la communication, ses formes et ses finalités (Jean pierre Citaux 1998, Liliane Demont, Henrie et Boneu 1990, Liabert et Westphalen 2012, Cobut et Donjean 2015 et Alain Laramée 2010).

Dans un second lieu nous nous sommes référés à la théorie de Jean-louis Ermine 2007, évoquant la théorie de NENUPHAR, qui identifie la communication comme l'outil le plus adéquat dans le déploiement d'un projet de gestion des connaissances.

## 1.6 Méthodologie de recherche :

Dans la partie théorique, une méthode descriptive et analytique a été réalisée lors de notre étude. La collecte des données a été extraite de différents ouvrages et articles scientifiques ayant étudié les variables de la recherche. Dans la partie pratique, des questionnaires ont été distribués aux employés, nous avons cependant assisté aux réponses avec chaque personne individuellement. Le traitement des données a cependant été fait par le logiciel SPSS Statistic.

Par ailleurs, cette étude est subdivisée en trois parties, la première est consacrée au Knowledge management, une deuxième partie fera le point sur les résistances liées à ce changement ainsi qu'au management du changement par la communication et son importance dans l'accompagnement du projet. Puis dans la troisième partie nous avons conclu notre recherche théorique par une présentation de la théorie du nénuphar et du métier de chief knowledge officer comme support lors de la mise en place d'un projet de gestion des connaissances. Enfin une dernière partie réservée à l'étude empirique et l'interprétation des résultats.

## **2- Les sociétés du savoir**

Les sociétés modernes dites aujourd'hui, les sociétés de l'information, comportent essentiellement des travailleurs de savoir. C'est-à-dire, que leur rôle principal est de travailler avec l'information et en produire d'autres nouvelles.

La richesse principale de l'économie réside dans l'immatériel qui se traduit par l'information et la connaissance.

L'intelligence économique est « l'activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouverte » (**Harnold, Wilensky, 1997**).

## **3- Le Knowledge management :**

**3.1 La connaissance :** « ce mot peut désigner l'information (avoir connaissance de quelque chose), la conscience, le savoir, la science, l'expérience, le talent, la perspicacité, la compétence, le savoir-faire, l'aptitude pratique, la capacité, l'apprentissage, la sagesse, la certitude..... ». (**Karl Erik Sveiby, 2000, p63**).

Une connaissance peut être tacite ou explicite.

Selon M.Polyani, la connaissance dite tacite est un cumule de savoirs sociaux et individuels détenus par les hommes et qui se nourrit constamment d'expériences...etc.

Quant à la connaissance explicite, elle se traduit par la pratique, mais vient essentiellement d'un savoir tacite.

## **3.2 Le management des connaissances :**

• Selon malhotra 1997 le management des connaissances est la façon de répondre aux thèmes critiques de l'adaptation organisationnelle, de la survie et de la compétence face au changement environnemental. Essentiellement, il incarne les processus d'organisation qui cherchent la combinaison synergique de la capacité de traitement des données et des informations et des technologies de l'information, et la capacité créatrice et innovatrice d'êtres humains (**Jacob et Pariat, 2000, p 24**).

On peut résumer le management des connaissances comme un processus qui consiste à identifier, acquérir ou développer de nouveaux savoirs, à les protéger de l'imitation de l'érosion, afin d'obtenir de nouvelles conditions de travail meilleures, ainsi qu'un avantage concurrentiel.

D'après Reix (1995), « nos modèles d'analyse et d'actions relatifs à la gestion du savoir organisationnel doivent obligatoirement intégrer non seulement le fait que la connaissance est distribuée dans l'organisation, mais aussi qu'elle est diverse par nature ». **(R.REIX, 1995, p17-28).**

Cependant, une gestion des connaissances compte deux approches :

- L'approche managériale « Cette approche considère que la connaissance est propre à la personne qui la crée. Elle met aussi l'accent sur la mise en place d'une culture d'entreprise qui favorise le partage des connaissances entre les individus d'une même communauté » **(Bayad et Simen, 2003, p 15)**. Inscrivant ainsi, la connaissance comme ressource stratégique de l'organisation.

- Quant à la deuxième, c'est l'approche technologique qui met l'accent sur les technologies d'information et de communication. « S'appuyant sur la capture, la codification et le stockage des connaissances organisationnelles dans des bases de données pour rendre accessibles à tous les employés dans l'entreprise » **(Bayad et Simen, 2003, p 17)**.

### **3.3 Le processus de la gestion des connaissances :**

- la création des connaissances : « Les grands points concernant la création de connaissances se rapportant aux quatre modes de Nonaka (Socialisation, Combinaison, Externalisation, Internalisation). La connaissance organisationnelle peut être créée par l'intermédiaire des processus d'apprentissage organisationnelle et les routines » cependant, une création des connaissances comprend aussi l'acquisition et l'appropriation, à partir « des sources internes (comme sur l'internet), ou approvisionnement (ajoutant un individu qui possède la connaissance désirée à l'entreprise) » **(King, William 2009 p3-13)**.

- le stockage des connaissances : « La mémoire organisationnelle peut être définie comme un ensemble de dispositifs de conservation de la connaissance, tels que les personnes et les documents qui collectent, stockent et permet d'accéder à l'expérience de l'entreprise » **(Nevo, Furneaux, Wand 2008, p233)**

- le partage des connaissances : « le processus d'échange des connaissances entre les individus dans l'entreprise, c'est une interaction bilatérale » **(Rossion 2007, p278)**.

- l'utilisation du système : « La connaissance doit être appliquée pour résoudre les problèmes, et pour prendre des meilleures décisions » **(Hsia Tzyh-Lih, Lin Li-Min, Wu Jen-Her et Tsai Hsien-Tang, 2006, p13)**.

### **3.4 Le management des connaissances comme projet**

Le projet : « le projet est associé à l'aspect intentionnel des choses et l'objectif à atteindre » **(Jolly et Muller 1994, p216)**.

La gestion du projet : « l'ensemble des méthodes et des techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires, fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contraintes de temps en engageant les ressources rares et limitées, et des acteurs interconnectés dans un système organisationnel et qui exécutent des tâches organisées par un processus dont le contenu dépend du projet à accomplir » **(Hazerbroucq et badot, 1996)**.

Parmi les risques et la complexité qui peuvent freiner le bon déroulement de la phase de transformation lors de la mise en place d'un projet, on note la résistance du facteur humain face au changement qui réside un élément déstabilisateur et perturbateur au sein d'une organisation.

Si l'on considère que la gestion des connaissances est un projet en part entière, et que le projet en question est un changement, on conclut par la suite, la nécessité d'étudier l'élément clé de notre étude, qu'est le changement.

### 3.5 L'appropriation d'un projet :

Lors de l'introduction d'un nouvel instrument au sein de l'entreprise, notamment, les outils qui touchent les systèmes d'informations, certains acteurs du changement restent attachés à la 'méthode ancienne et traditionnelle', exprimant leurs préoccupations et parfois résistances.

**Tableau n°1 : les facteurs d'influence d'appropriation selon Ait-taleb 2014**

<b>Les facteurs d'influence</b>	<b>Positions des facteurs d'influence par rapport aux trois dimensions de la structure</b>
<b>Les connaissances antérieures</b>	Ce sont les 'schèmes d'interprétation ' au sens de Giddens 1987 (p78)
<b>Les représentations</b>	Renvoient à la 'signification' au sens de Giddens 1987
<b>La communication</b>	C'est un registre identifié par Giddens 1987, dans le domaine de la signification
<b>La formation la documentation et l'assistant utilisateur</b>	Renvoient au sens de 'facilitateur' de Giddens 1987
<b>Le contexte organisationnel</b>	Renvoi à la fois à la 'domination' et la 'légitimation' au sens de Giddens 1987.

Source : Ait-taleb, Nabil, L'identification des contraintes liées à l'appropriation d'un ERP sous l'angle du courant structurationniste : le cas d'une multinationale pétrochimique, 2014.

Les travaux de Laval 2000, de Gunia 2002 et de Desq 2001 regroupent quant à eux les facteurs d'influence en trois points essentiels : la conduite du changement, la communication et le soutien des managers :

**Tableau n°2 : les facteurs de l'appropriation :**

<b>Les facteurs</b>	<b>Les outils</b>
Les défauts de gestion des compétences, des formations et de l'apprentissage	*culture informatique *formation *accompagnement du projet
L'absence de dispositif d'animation, d'écoute et de pilotage des systèmes d'information	*communication *motivation
L'inadaptation des applications disponibles liée au manque d'écoute des besoins	*management du changement

Source : l'auteur se basant sur les travaux de benjamin 2003.

### 4- le changement dans l'organisation :

Le changement est « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable» (Collerette et Al 1997, p20). Quant au changement organisationnel c'est : « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système» (Collerette et Al 1997, p20).

Cependant le changement organisationnel peut être : stratégique, structurel, culturel, technologique ou comportemental.

#### 4.1 Les résistances aux changements

Aujourd'hui pour rester compétitives les organisations doivent inventer de nouveaux issus, innover et s'adapter à l'environnement. Car avoir des ordinateurs et du matériel sans qu'il y ait l'information ou avoir des laboratoires sans qu'il y ait des chercheurs ne sert absolument à rien.

Ainsi, l'homme a repris le dessus sur les machines en détenant l'information qui est à son tour considérée comme un pouvoir pour les entreprises, afin d'innover, s'intégrer et s'adapter à un environnement à tendance complexe.

Le premier à s'être intéressé par la dynamique du groupe est Kurt Lewin (1951), et lors de son étude, il a réalisé que les personnes résistent aux changements à cause de leur attachement aux normes et aux habitudes.

Par conséquent, il a conclu qu'il faut s'appuyer sur ces normes afin de réussir un changement collectif. En effet, une étude approfondie de Lawrence (1969) s'intéresse aux causes et aux effets de la résistance au changement, et suppose que les individus ne résistent pas aux changements technique en lui-même mais ils résistent par crainte de l'impact que va causer ce changement sur plusieurs plans.

Enfin, une résistance aux changements peut être définie comme "L'expression implicite ou explicite de réactions négatives à l'endroit de l'intention de changement. Il s'agit de l'émergence de forces restrictives en vue de limiter ou de faire obstruction à la tentative de changement" (Collerette, Delisle et Perron, 1997, p94).

Pour conclure, il est nécessaire de noter qu'une résistance au changement quel que soit son degré a une influence sur le succès du projet en cours de réalisation.

#### 4.2 Le management du changement

La conduite du changement revêt des aspects d'anticipation, de définition et de mise en place d'un processus de suivi. En effet, cela va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite.

le management du changement peut être définis comme l'ensemble de démarches qui va de la réception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en œuvre d'une solution dans les conditions optimales de réussite.

La démarche proposée pour le management du changement n'est pas formule universelle prêt-à-porter qui peut être utilisée partout et à n'importe qu'elle circonstance, ce qui explique les différentes démarches et pratiques qui ont été proposées, auxquelles participent différents acteurs et ce qui exige des pilotes du changement d'adapter leurs outils en fonction des caractéristiques de l'organisation, des acteurs et de la nature du changement lui-même.

Par ailleurs, la communication est l'une des outils les plus efficaces pour mener un management de changement avant même que le changement ait lieu.

#### 4.3 La communication

« La communication interne peut se définir comme le mécanisme par lequel se crée, se développe et évolue une entité unique et homogène que l'on appelle société, compagnie ou entreprise. La stratégie de communication interne est l'art de diriger, d'harmoniser et de mettre en synergie les différentes formes de communication existant dans l'entreprise en vue de la satisfaction d'objectifs d'intérêt général » (fanelly Nguuyen Tanh, 1991).

Selo Jean Pierre Citaux : « la communication interne pourra se définir comme l'ensemble des mécanismes (formels ou informels) favorisant les possibilités d'un échange au terme duquel



chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'information et d'écoute de l'autre » ( **Citoux 1998**).

On distingue cependant, plusieurs moyens de communication ;

- Les moyens audiovisuels, les moyens écrits incluent, les moyens oraux et d'autres moyens de communication peuvent être utilisés comme : les sites internet, les réseaux sociaux, l'intranet ...etc.

Toutefois, la communication au sein de l'entreprise comprend trois formes :

- Communication descendante : C'est la communication qui s'adresse à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Elle part du sommet de la pyramide hiérarchique en passant par tous les cadres, pour arriver jusqu'aux employés et les ouvriers. La communication descendante permet au décideur d'informer et de faire participer les exécutants à sa décision. Si la communication est bien conduite, les employés adhéreront à la stratégie de l'entreprise et à son projet.

- La communication ascendante : La communication ascendante prend le chemin inverse de la communication descendante. Elle part des échelons inférieurs de la hiérarchie vers les échelons supérieurs. On utilise communément l'expression " remontée de l'information " pour désigner une des fonctions de cette forme de communication interne. Or elle peut se révéler fondamentale dans la formation de l'information, les prises de décision en fonction du terrain, et dans l'installation d'un climat social et entrepreneurial positifs ainsi que de l'esprit d'équipe.

- La communication latérale : Dans la communication horizontale il n'y a aucune notion de hiérarchie. C'est un échange d'égal à égal entre différents services, secteurs ou départements de l'entreprise ou de l'institution.

Elle permet d'améliorer la coordination des actions de chaque département avec celles des autres en réduisant les cloisonnements et les isollements. Elle permet aussi d'instaurer une vraie culture d'entreprise. On parle ici de management participatif.

Si l'on se réfère aux travaux de Cobut et Donjean 2015. On en distingue à priori cinq objectifs de la communication :

**Tableau n°3 : les objectifs de la communication interne**

<b>La compréhension</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance de l'organisation et du milieu</li> <li>• Compréhension des enjeux stratégiques</li> </ul>
<b>La circulation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination et régulation des flux d'informations</li> <li>• Echange et dialogue</li> </ul>
<b>La confrontation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermédiation sociale</li> <li>• Facilitation de relations</li> <li>• Coopération entre individus</li> <li>• Développement de l'engagement</li> <li>• Création de la confiance</li> <li>• Médiation</li> </ul>
<b>La cohésion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• création du sentiment d'appartenance</li> <li>• fédération des collaborateurs</li> </ul>
<b>Production de sens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• création de sens pour le personnel par son rôle de traduction</li> </ul>

Source : Cobut et Donjean 2015.

#### **4- La stratégie du nénuphar :**

Le déploiement d'un projet est le fait d'introduire une nouvelle solution/plateforme technique et des services dans une organisation d'une manière coordonnée. Un déploiement

réussi repose sur une planification prospective, des ressources adéquates, une surveillance et une évaluation continue et une communication solide.

Parmi les caractéristiques d'un déploiement de projet de type schéma directeur, le processus sporadique. Effectivement, l'élaboration de ce projet se fait par des spécialistes dans le domaine de système d'information, c'est-à-dire de façon centralisée et planifiée.

Ce type de projet qui concerne la gestion des connaissances, s'avère généralement comme un échec au sein des entreprises, car de nature trop linéaire, il néglige cependant le concept de motivation et le contexte socio-technique.

Ceci a donné naissance à la « stratégie du nénuphar », cité par Jean Louis-ermine 2007, et qui est exprimée en anglais par « steady organic growth », qui désigne le mode de croissance de la cellule (morphogénèse), qui se réalise par divisions cellulaires successives pour créer des structures viables et complexes. Selon Jean-louis Ermine, une stratégie type nénuphar est l'idéal pour mener un projet de gestion des connaissances, en effet, ce type de stratégie prend en considération le processus du changement de la meilleure des façons, tout en incluant, les facteurs de motivation et l'émergence dans un contexte complexe.

« La stratégie du nénuphar est une stratégie à effort constant et à effet cumulatif, ce qui convient parfaitement à la nature économique cumulative de la connaissance » (**Jean-Louis Ermine, 2007, p.23 – 44**).

Cette théorie implique que les efforts en termes de ressources humaines et de motivation tels que la communication, doivent être valorisés dès le lancement du projet de gestion des connaissances, et ne décuplent pas nécessairement au cours du processus comme l'indique la stratégie du schéma directeur.

Dans le même contexte, ici les coûts matériels ne sont pas de première importance, et sont minimisés, mais le plus important est le facteur immatériel qui se traduit par les outils de motivation. L'objectif de cette démarche est de minimiser les risques aussi, même en cas d'arrêt de projet en moyen et court terme, l'échec ne remet pas en cause la démarche et le mode de la théorie.

##### **5- Le chief knowledge officer :**

La gestion et le partage des connaissances donnent naissance à de nouveaux métiers,

Le concept de gestion des connaissances ou Knowledge management en vogue depuis les années 90 dans les pays anglo-saxon, n'est pas très répandu en Algérie.

Lors de la mise en place d'un système de gestion des connaissances, les entreprises ont tendance à une introduction 'timide' pas très bien étudiée et d'une manière dispersée. Cela n'a pas de conséquences au début du processus, mais les entreprises se rendront compte une fois qu'elles perdent l'un des employés, c'est une perte de connaissance certaine.

En parallèle, une démarche de gestion des connaissances qui touche le capital humain, les outils informatiques, et le mode de fonctionnement d'une entreprise doit mettre l'accent en premier lieu sur les ressources humaines, «C'est avant tout une démarche humaine » (**Jean-Yves Prax, 1993**). souligne Jean-Yves Prax, cette théorie a résulté de nous métier tel que le Chief Knowledge Officer, qui s'agit d'une fonction stratégique au sein de l'entreprise, s'appuyant sur les performances managériales en matière de communication, gestion de projet et gestion de changement «opérer ce changement est largement une question de culture» (**Paul Vanderbroeck, 2000**).

Le rôle principal du CKO est de conduire le changement induit par la gestion des connaissances, par une coordination entre les ressources humaines et les outils informatiques, mais aussi orienter la culture d'entreprise vers la culture du partage et de gestion des

connaissances. Selon Élise St-Aubin, « Nous ne sommes plus seulement concentrés sur le changement technologique, par exemple, mais aussi sur la manière de cultiver de nouveaux comportements et de nouvelles façons de penser pour mieux accompagner l'organisation dans ces transformations » (Élise St-Aubin, 2021).

## 6- Le knowledge management et le management du changement au sein d'ECOPACK

### 6.1 Échantillon et outil de la recherche :

Fondée en 1963 par feu Mohamed CHERIF-BOUABDALLAH, qui avait une maîtrise du métier de cartonnier-imprimeur, et rejoint en 1995 par son fils Mohamed BOUABDALLAH « manager actuel de la société » avec sa solide formation en emballage et logistique dans la prestigieuse université de Lausanne en Suisse ECOPACK est une société familiale spécialisée dans la conception et fabrication de boîtes en carton compact pour fromage.

### 6.2 Analyse et résultats obtenus :

Notre échantillon est composé de 60 employés au sein de l'entreprise ECOPACK, dont 96.7% sont de sexe masculin, et seulement 3.3% sont de sexe féminin. Ceci est expliqué par la nature du travail dans l'usine qui inclue que des hommes, la gente féminine n'est cependant présente qu'au niveau des bureaux.

Concernant la catégorie d'âge au sein d'ECOPACK, un peu plus que la moitié de 53.3% des employés ont entre 30 et 50ans, contre 43.3% de la catégorie de plus de 50ans. Seulement 3.3% ont entre 20 et 30ans. Cela explique que l'entreprise vise à garder les employés qui ont le plus d'expériences le plus longtemps possible.

Le niveau d'instruction au niveau d'ECOPACK se divise en quatre parties, 5% des employés ont un niveau licence. 91.7% des employés ont un niveau secondaire avec des formations spécifiques à leur travail dans la fabrique. Le reste qui est de 3.3% des employés ont un niveau de master ou d'ingénieur.

Parmi ces effectifs on distingue ceux qui ont passé de longues années au sein de l'organisation, ceux-ci représentent 45% du personnel, et ils ont passé plus de 10ans, d'autres ont passé entre 3 et 10ans dans l'entreprise, cette catégorie représente un taux de 51.7%. Cependant, 3.3% seulement ont passé entre 1 et 3ans au sein de l'organisme.

Les postes occupés au sein d'ECOPACK sont adéquats avec leur organigramme. ils se divisent en deux parties dont la plus importante est celle qui représente les ouvriers, et une autre qui représentent les employés de la direction.

71.7% des employés affirment ne pas être informés par tout ce qui se passe dans l'entreprise, en effet, lors de notre assistance aux réponses des questionnaires, ils nous ont expliqué que ceci est dû à la nature de leur travail d'atelier qui ne nécessite pas un grand nombre d'information. Ils ont cependant accès qu'aux informations qui leur concernent.

En revanche, 20% des employés ne sont informés des détails que quelques fois.

Seulement 8.3% affirment être informés de tout. Cela est relatif aux postes de travail qu'ils occupent. Effectivement, ECOPACK mise sur le management participatif dans les bureaux, c'est ce que les responsables nous ont confirmé d'ailleurs, mais les travailleurs aussi.

**Tableau n°4 : Est-ce que vous êtes informés de tout ce qui se passe dans l'entreprise ?**

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Val	Oui	5	8,3	8,3	8,3
ide	Non	43	71,7	71,7	80,0
	quelqu es fois	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Source : l'auteur se basant sur les données de SPSS

Dans la question suivante, nous avons demandé quelle est la source de l'information pour les employés, et la majorité de 75% a répondu que l'information vient essentiellement des représentants.

Ces 75% représentent en grande partie la catégorie des ouvriers. C'est d'ailleurs ce que nous ont confirmé leur représentant et les ouvriers eux-mêmes. Ce qui est logique par rapport à la hiérarchie.

Cependant, 18.3% détiennent l'information depuis intranet.

Le reste de 6.7% est informé directement par les supérieurs.

Les entretiens nous ont par ailleurs confirmé que la communication au sein de la direction est très spontanée, les bureaux sont disposés l'un à côté de l'autre et la sympathie entre supérieur/collaborateur est très remarquable. Sauf pour les ouvriers, qui eux se trouvent dans la fabrique et n'ont pas le contact direct avec les supérieurs, mais plutôt une relation étroite avec leur représentant.

Lors de notre assistance auprès des employés, la question sur la connaissance du Knowledge management avait une réponse positive évidente, car selon tous les employés, ce système a été mis en œuvre depuis un an seulement dans le but de développer l'intranet de l'entreprise.

Ce qui nous amène par la suite à confirmer la question suivante aussi, et dire qu'effectivement le système de gestion des connaissances a non seulement été introduit depuis une année seulement, mais il a aussi changé l'intranet de façon à ce qu'il est devenu plus moderne, plus rapide mais aussi plus compliqué pour certains.

Lors de nos entretiens, les employés ont répondu à notre question qui concerne le changement organisationnel avant même de la poser.

Effectivement leur système de gestion des connaissances est nouveau, et qu'il a entraîné un changement positif pour certains et négatif pour d'autres, et ceci, à tous les niveaux au sein de l'entreprise, cela confirme notre première hypothèse 'le management des connaissances est perçu comme un changement dans l'entreprise'. Confirmant ainsi la théorie de Paquet 2005, Benjamin 2003 et Laval 2000 qui estime que l'introduction à de tels projets engendre des bouleversements organisationnels.

Toutefois, notre enquête démontre que l'entreprise n'a pas pris l'initiative de bien informer ses employés sur cette réforme avant qu'elle ait lieu, avec seulement 3.3% d'entre eux qui ont été averti et informé à l'avance.

Cependant 41.7% des employés ont été informé de ce changement pendant sa mise en œuvre.

Enfin 55% d'entre eux n'ont été malheureusement informé qu'après effet.

Selon le manager, l'information sur ce changement a été donnée avant la conception du système, ce qu'ont confirmé d'ailleurs les employés de la direction. En revanche, l'information n'a pas été donnée aux travailleurs de la fabrique avant la mise en place de ce projet.

Les résultats de cette question se contredisent avec les travaux de Lawrence 1969 qui explique qu'il faut que le changement ait un sens, avant même sa conception, de façon à ce que les individus comprennent sa nature et ses objectifs.

D'une autre part, concernant la question du changement, ils se sont tous mis d'accord qu'une introduction à un nouveau projet ou bien la modernisation d'un tel système représente un changement pour chaque employé, que ce soit dans son fonctionnement ou dans sa conception de ce projet.

Ceci nous confirme une deuxième fois, de façon directe et claire notre première hypothèse 'le management des connaissances est perçu comme un changement dans l'entreprise' ainsi la théorie de JEAN-BRILMAN qui inclut le management des connaissances dans un concept de management moderne et qui se traduit par un changement organisationnel est confirmée.

La théorie de Bayad et Simen 2003, qui suggèrent que la gestion des connaissances renvoie à deux approches managériale et technique, ce qui nous amène à conclure qu'un projet de KM entraîne non seulement un changement technique, mais aussi d'autres changements par rapport aux individus, ceci est dit un changement organisationnel.

La majorité de 75% des employés estiment qu'ils n'ont été informés que des grandes lignes concernant ce changement. Le ¼ d'entre eux ont été informés de façon détaillée.

Effectivement, tous ceux qui travaillent dans les bureaux ont été bien informés et bien informés sur le changement. Mais la catégorie des ouvriers a été informée de façon générale.

D'après le résultat de cette question ainsi que la précédente, il se peut qu'il y ait une faille de communication avec les représentants qui ne transmettent pas un grand nombre d'informations aux employés.

La prochaine question qui fait référence aux résistances au changement confirme que, 85% des employés ont été touchés par ce dernier, estimant que quelque chose de nouveau engendre toujours des craintes, du stress, de la surcharge, et surtout quand ils ne sont pas prévenus à l'avance, et que l'information sur changement en question est vague et ne répond pas à toutes les interrogations du personnel.

Confirmant ainsi la théorie de Kurt Lewin 1951 et de Lawrence 1969 que les individus n'ont pas peur du changement en question mais plutôt de son impact.

Avant de passer aux questions suivantes, nous avons cherché à travers l'outil SPSS la relation entre ces résistances au changement et le poste occupé afin d'affirmer ou infirmer la théorie de R.Sansaulieu qui exprime un grand intérêt au management participatif dans le processus d'un management de changement, favorisant ainsi, l'adhésion ou la résistance.

Le résultat de corrélation a exprimé une corrélation de Pearson de ,796 ce qui explique la relation significative. De façon plus simple, les résistances concernent en grande majorité les personnes qui occupent le poste d'ouvrier. La théorie de Sansaulieu est confirmée.

Une deuxième corrélation a été faite entre les variables « résistance » et « niveau d'instruction » afin de confirmer ou d'affirmer la théorie de Benjamin 2003, de Ait-Taleb 2014, et Sherry Turkle 2015 qui expliquent que le manque de connaissances en matière d'outils techniques entraîne des difficultés et des résistances.

Le résultat de la corrélation était de -0,684 cela explique que plus le niveau d'instruction est inférieur plus les personnes résistent au changement.

**Tableau n° 5 : L'introduction d'un système pareil a eu un effet négatif sur vous ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	Oui	51	85,0	85,0	85,0
	Non	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Source : l'auteur se basant sur les données de SPSS

Par ailleurs, les employés ont des avis départagés concernant la prise en compte de leurs préoccupations, en effet les employés dans les bureaux nous ont confirmé que quel que soit leur préoccupation ou leur crainte, leur supérieur tâche toujours à faire de son mieux pour régler cela, jusqu'à ce que l'employé soit satisfait.

Les ouvriers eux, ne semblaient pas être de la même opinion, ils nous ont expliqué que l'on prend leurs préoccupations en considération que lorsqu'il y a un conflit ou un problème sérieux. On peut conclure de cette question que la communication ascendante est médiocre lorsqu'il s'agit des ouvriers/managers.

En sachant que ce système de gestion des connaissances est plutôt jeune au sein l'entreprise, il était donc temps de l'évaluer. Et d'après notre question, il est moyennement satisfaisant pour les employés.

La moitié des travailleurs remettent en cause l'utilisation du système qui reste très faible. (Confirmation de la théorie de Benjamin 2003 et de Ait-Taleb 2014, une deuxième fois). D'autres, estiment cependant, que c'est le partage de connaissances qui n'est pas suffisant.

Selon Benjamin 2003, l'insatisfaction d'un projet est synonyme de l'inappropriation de ce dernier. Pour cela nous avons réalisé une corrélation afin de tester sa théorie sur notre enquête

Le résultat était de -0,553 cela explique que plus les gens sont résistants au changement moins ils sont satisfaits du projet.

**Tableau n° 6 : Etes-vous satisfait de votre système de gestion des connaissances ? (création, stockage, partage et utilisation de la connaissance)**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	Beaucoup	8	13,3	13,3	13,3
	un peu	33	55,0	55,0	68,3
	pas du tout	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Source : l'auteur se basant sur les données de SPSS

En matière de communication, ils nous ont tous confirmé que cette dernière peut améliorer l'adaptation et l'adoption d'un tel système. Confirmation de la théorie de Jean-louis Ermine 2012 et 2021, Giddens 1987, Kotter et Sheseinger. Ait-Taleb 2014, benjamin 2014, Giroux2001, Strebel 1996, Shaffer et Thomson 1992 et Duck2000.

Une confirmation de notre deuxième hypothèse : la gestion de changement par la communication est efficace pour faire adhérer à un projet de KM.

Enfin, concernant la dernière question qui est ouverte, chacun d'entre eux s'est exprimé sur le rôle de la communication, concluant ainsi, que la communication améliore le fonctionnement de l'entreprise à tous les niveaux et permet une meilleure utilisation et adoption

du système avec la motivation du personnel pour un changement mieux organisé et orienté vers les objectifs.

Par ailleurs, lors des entretiens avec les responsables et les employés, ils nous ont tous confirmé que des changements dans l'organisation sont vécus fréquemment. Le dernier d'entre eux était l'introduction de nouveaux logiciels et d'un nouveau système de gestion des connaissances qui ont suscité des craintes et des points d'interrogation chez chaque employé, surtout les anciens qui avaient pris l'habitude de fonctionner manuellement et qui avaient des connaissances minimales au niveau informatique. Ceci a nécessité des réunions fréquentes pour communiquer ce changement, pour rassurer le personnel, ainsi que des formations multiples pour faire adhérer au changement.

En ce qui concerne la communication au sein d'ECOPACK, ils nous ont confirmé que leur travail se faisait dans un esprit d'équipe, effectivement un employé passe en moyenne 7 heures par jour dans l'organisation, auprès de ses collègues et le fait d'avoir des managers de proximité, crée des relations formelles de travail mais aussi des relations d'amitié et de fraternité. Ceci nous confirme l'harmonie que crée la communication au sein de ces collaborateurs, et la solidité des équipes.

D'après notre étude, nous concluons que la communication entre les ouvriers et leur représentant n'est pas efficace qu'elle soit descendante ou ascendante, il y a un grand espace communicatif et une faible implication concernant le KM de la part des travailleurs.

Un manque de maîtrise des outils techniques nécessite cependant des formations continues (coaching) afin d'appropriier ces nouvelles technologies. Enfin, il est très important d'impliquer la hiérarchie intermédiaire qui est porteuse du message afin que cette dernière transmette le message à son tour aux ouvriers, de façon claire, rapide et efficace. « Il vaut donc mieux mettre en place une méthode sur mesure » (Dumay, 2012).

### **7- Conclusion :**

Pour répondre aux problèmes cruciaux et aux changements d'un environnement turbulent, l'organisation doit faire de ses richesses une opportunité. En matière de savoir, cette dernière se trouve contrainte de procéder à un management des connaissances, afin de préserver son capital immatériel.

Par ailleurs, une maîtrise de l'outil technique s'avère nécessaire afin de pouvoir travailler avec ce système. En plus du facteur humain, qui réside le plus compliqué à gérer dans ce projet.

Inscrivant ainsi, le knowledge management dans un contexte de projet nécessitant un passage mieux orienté, le management du changement viendra par la suite supporter cette transformation.

La complexité du changement trouve son origine entre sa nature imprévisible, perpétuelle et interactive à la fois et ses principes de globalité, de rupture et d'indétermination.

En réponse à un environnement en mouvement perpétuel, l'entreprise s'engage dans un processus de changement qui touche ses composantes qui la concrétisent en tant qu'une organisation tels que la stratégie, la structure et les systèmes, et celles qui l'animent tels que la culture et le mode de management, avec un impact émotionnel sur les individus.

Ceci se traduit aussi par un impact sur l'entreprise, qui doit prendre en considération les opportunités, les menaces, les faiblesses et les forces.

Dans le même contexte, l'entreprise fait appel à un outil incontournable du management du changement, qu'est la communication, qui a pour rôle l'accompagnement du projet tout au long du processus, dans le but d'éclairer le sens de l'évolution, expliquer les réformes et motiver les agents.

On a constaté lors de notre étude au sein d'ECOPACK, et à l'aide des réponses de questionnaire, et des entretiens, que les employés et les cadres se réunissent très régulièrement, pour communiquer sur l'état d'avancement du travail ou sur des informations concernant l'entreprise, ils ont aussi un coin café où papotent les employés créant ainsi des liens d'amitiés. Ce qui nous amène à conclure que la communication au sein des bureaux est très présente, active et spontanée.

Sauf que cette dernière ne concerne pas la partie des travailleurs « ouvriers » qui eux, en revanche communiquent beaucoup entre eux mais peu avec leur représentant. Ce qui confirme que la communication ne suffit pas quand il s'agit d'un changement tel que la mise en œuvre d'un système de gestion des connaissances, puisque la majorité ont prétendu être informés qu'après effet, mais en plus du fait qu'ils n'étaient informés que des grandes lignes. Ceci a résulté des résistances de leur part, et une faible adhésion et utilisation du système en question.

L'entretien avec les responsables nous a confirmé que l'entreprise n'a pas trouvé nécessaire de faire appel à un chief knowledge officer dans un premier temps, en revanche si la situation continue sur ce rythme, il sera indispensable de procéder à ce type de support de projet.

### **7.1- Recommandations :**

les résultats obtenus lors de notre investigation nous valident qu'un manque de communication en matière de changement ainsi qu'une faible maîtrise de l'outil informatique provoque des effets négatifs sur les agents qui vivent ce changement, même si la communication au sein d'ECOPACK est enrichie et se fait dans un contexte formel et informel, elle n'est cependant pas suffisante pour les ouvriers pour provoquer l'adhésion aux changements. Nous estimons en revanche, que l'entreprise doit :

- favoriser l'élément de la « formation » de façon continue, car d'après notre étude : plus le niveau est élevé plus il y a une meilleure maîtrise de l'outil informatique, plus la personne est satisfaite du système.

Tous ceux qui prétendent avoir mal vécu ce changement et avec effet négatif occupent le poste d'ouvrier.

Donc une formation des ouvriers plus spécialement, réside urgente et nécessaire.

- convoquer ses représentants afin de régler le problème de communication vis-à-vis de leurs subalternes, et trouver les failles afin de les rassurer et prendre en considération leurs préoccupations.

### **Liste bibliographique**

#### **1- Livres :**

- Clotilde Coron, Patrick Gilbert, le changement technologique, 2019, ed : ISTE. P22.



- Eric cobut et Christine donjean, La communication interne ; 2eme édition, Edipro, Belgique, 2015.
- Fanelly Nguyen,Thanh, « La communication : une stratégie au service de l'entreprise », Ed Economica, Paris, 1991.
- Giroux, Nicole. (2011). Tableau 7.1 : Comparaison des 4 approches de la communication du changement en organisation, Chapitre 7, pages 181-182. Chenelière Édition, Montréal, Canada.
- Harnold, Wilensky, Organizational intelligence : Knowledge and policy in government and industry, ed : Basic books, 1997, new-york.
- Jacob Réal et Pariat Lucile, (2000), Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle : Information, interaction, innovation, CEFRIO, Québec, p24
- Jean Pierre Citaux, Gestion des ressources humaines ; principes généraux et cas pratiques, edition Armand Colin, Paris 1998.
- Jean-yves Prax, la gestion électronique documentaire, Armand Colin, 1993.
- Jolly Michel, and J.L.G Muller de la gestion de projet au management par projet, 1994, Paris, AFNOR, p216.
- Karl Erik Sveiby, « Knowledge management : la nouvelle richesse des entreprises savoir tirer profit des actifs immatériel de sa société », Maxima, Paris, 2000, p63
- Liliane Demont-Lugol, Alain Kempf, Martine Rapidel, Charles Scibetta, Communication des entreprises - Stratégies et pratiques, 2e édition, Armand colin, paris, 2006.

## **2- Thèses**

- Ait-taleb, Nabil, L'identification des contraintes liées à l'appropriation d'un ERP sous l'angle du courant structurationniste : le cas d'une multinationale pétrochimique, université de tizi-ouzou, Algérie, 2014.
- Lekhal Amel, TIC et changement organisationnel, cas pratique: CHIALI TUBE – Sidi -Bel –Abbés, université de Tlemcen, Algérie, 2011.

## **3- Articles de journal**

- Hazerbroucq, jean-marie et olivier badot, 1<sup>er</sup> octobre 1996, le management de projet, que sais-je ?, presses universitaires de France,Paris.
- Hsia Tzyh-Lih, Lin Li-Min, Wu Jen-Her et Tsai Hsien-Tang, (2006), A framework For designing nursing knowledge management Systems, Interdisciplinary Journal of Information, knowledge, and Management, Vol. 1, pp. 13-22.
- King, William R, (juin 2009), Knowledge Management and Organizational Learning, Annals of Information Systems volume 4, Springer Science+Business Media, pp. 03-13.

- Michel Polanyi, “Personal Knowledge : Towards a Past –Critical philosophie” London, Routledge et Kegan Paul, 1958, cite par LEKHAL Amel, p87.
- Nevo Dorit, Brent Furneaux et Yair Wand, (2008), Towards an evaluation framework for knowledge management, Inf Technol Manage, Vol. 9, pp. 233-249.
- Reix R., Savoir tacite et savoir formalisé dans l’entreprise, Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1995, p.17-28.

#### **4- Articles de séminaire**

- Bayad Mohamed et Simen Serge Francis, (2003), Le management des connaissances : état des lieux et perspectives, XIIème Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique, les Côtes de Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin, p18.
- Caroline Ménard, Christine Denny, Ariane Choquette, gestion du changement : et si on changeait d’approche ? 10 novembre 2021.
- Élise St-Aubin, efficacité organisationnelle à la Banque de développement du Canada (BDC), dans le cadre d’un échange au colloque de l’Association of Change Management Professionals (ACMP) à l’été 2021.
- Rossion Françoise, (2008), Transfert des connaissances: stratégies, moyens d’action, solutions adaptées à votre organisation, Lavoisier, Paris, pp. 278. 109. Roy. Jean, (2007), A knowledge-centric view of situation analysis support systems, Technical Report, Defence R&D Canada – Valcartier, Canada, January, pp. 136.

#### **5- Web :**

- Caroline Ménard, Christine Denny, Ariane Choquette, 10 Novembre 2021, gestion du changement : et si on changeait d’approche ?  
<https://www.revuegestion.ca/gestion-du-changement-et-si-on-changeait-dapproche> ( page consultée le 02/06/2022).