

## Le management des savoirs et organisation :

### Cas de la SEROR.

*Mme Rachida ABOURA*

*MAA (université de Tlemcen)*

[rachida.aboura@gmail.com](mailto:rachida.aboura@gmail.com)

#### **Résumé :**

Le management des savoirs est une préoccupation apparue dans le monde dès le début de ce siècle, celle-ci est survenue avec l'avènement de la mondialisation, des avancées technologiques rapides et des technologies de l'information et de la communication qui constituent une source de procuration, de partage et de stockage des savoirs. Ce type de management doit cependant, reposer sur une organisation souple qui encourage l'apprentissage et le partage des connaissances. Notre recherche effectuée au niveau de la SEROR Tlemcen nous permettra de connaître l'intérêt porté par cette dernière, considérée comme l'une des grandes entreprises de la région, dont le métier vit des évolutions techniques et technologiques continus et rapides, à ce type de management.

Mots clés : management des savoirs, organisation, leadership, entreprise.

#### **Abstract :**

Knowledge management has been a preoccupation in the world since the beginning of this century. It came about with the advent of globalization, rapid technological advances and information and communication technologies, which constitute a source of knowledge. of proxy, sharing and storage of knowledge. This type of management must, however, be based on a flexible organization that encourages learning and sharing of knowledge. Our research carried out at the level of the SEROR Tlemcen will allow us to know the interest carried by the latter, considered as one of the big companies of the region, whose craft lives of the technical and technological evolutions continuous and fast, with this type of management.

Key words: knowledge management, organization, leadership, business

## INTRODUCTION

Le 19<sup>ème</sup> siècle fut le siècle de la révolution industrielle, dès le début du vingtième siècle le monde économique bascule grâce à des révolutions technologiques, mais aussi à l'apparition d'une nouvelle discipline : le management. F.W. Taylor, l'un de ses premiers fondateurs a élaboré les principes de l'OST (organisation scientifique du travail), mais aussi d'un mode de management des ressources humaines dont peu d'entreprises arrivent aujourd'hui à s'en séparer. Pourtant, tellement critiqué pour ses nombreux excès contre-productifs aujourd'hui où le travailleur moyen, beaucoup plus instruit que celui du siècle précédent, éprouve d'autres besoins que celui, matériel, de la survie, en effet celui-ci recherche la réalisation de soi à travers un travail épanouissant, dans un environnement professionnel plus détendu. Il a donc fallu attendre le milieu du 20<sup>ème</sup> siècle pour que l'on accorde aux relations humaines, dont les derniers représentants ne sont pas les moindres (Mayo, Maslow et H. Mintzberg), l'importance qui leur est due. Actuellement la mondialisation, avec tout ce qu'elle engendre comme concurrence des entreprises, de plus en plus accrue, volatilité et grande exigence des clients et accélération des avancées technologiques, et plus particulièrement les technologies de l'information et de la communication, ont permis l'émergence du nouveau mode de gestion, celui qui repose sur le savoir et sur son détenteur, les ressources humaines de l'entreprise, c'est, justement à ce type de management que va s'intéresser notre recherche. Ce management qui privilégie une nouvelle approche, par les "savoirs", l'intelligence ajoutée, le capital humain, les ressources stratégiques immatérielles ou intangibles. Mais que signifient ces concepts ? Qu'impliquent-ils comme différence dans la manière de gérer l'entreprise ? Quelles sont les principales manifestations, du management des savoirs ? Comment les repérer, les identifier ? Quelles fonctions sont-elles concernées par ce mode de management ? A-t-on adapté l'organisation à cette nouvelle exigence ? Notre recherche sera centrée sur l'interface qui existe entre le niveau des savoirs, la nature de ces derniers et l'utilisation qui peut en être faite au sein de l'entreprise. Ceci dans la mesure où le mode d'organisation retenu favorise ou défavorise l'émergence des compétences et donc la performance. Pour ce faire, nous partirons de l'hypothèse suivante : il existe un rapport étroit entre les compétences existant au sein de

l'entreprise, leur utilisation et le mode d'organisation retenu. La seconde hypothèse qui découle de la première, par voie de conséquence, est qu'une contradiction, un décalage important, entre l'environnement de l'entreprise et son mode d'organisation est à l'origine de sa non compétitivité, car l'équation qui définit l'entreprise s'en trouve erronée. Une étude effectuée au niveau de l'une des entreprises les plus importantes de l'ouest Algérien (La SEROR) va nous permettre d'effectuer une analyse comparative entre les écrits dans ce domaine et la réalité vécue par nos entreprises.

## REVUE DE LA LITERATURE

### 1-Cadre conceptuel

#### 1-1 la gestion des connaissances

Même s'il est possible de la transmettre comme l'information, la connaissance ne peut être exploitée que si elle est « réappropriée » à travers un processus cognitif individuel; car la connaissance est une combinaison de sens du contexte, de mémoire personnelle et de processus cognitifs. Enfin, il existe deux types de connaissance dans les organisations : les connaissances tacites et les connaissances explicites (I. Nonaka, 1991 ; M. Polanyi, 1966). Cette distinction concerne la nature plus ou moins communicable des connaissances. Les connaissances explicites peuvent être transmises, sans perte d'intégrité, par le biais d'un écrit ou au travers des technologies de l'information. Elles sont donc formalisables et structurées, comme par exemple les données scientifiques ou des bases de données. Les connaissances tacites sont, par contre, difficiles à formaliser et à transmettre. Ce sont donc des connaissances contextualisées qui incluent des éléments cognitifs (croyances, modèles mentaux...). (T. Davenport et L. Prusak, 1998) Un exemple de ce type de connaissance sont les « connaissances pratiques », c'est-à-dire les « savoir faire » (B. Kogut *et al.*, 1992), qui permettent de réaliser une action facilement (avoir un tour de main, par exemple).

Les connaissances peuvent être individuelles (attachées à une personne) ou collectives (partagées par un ensemble de personnes). Elles peuvent être fondées sur les études (la formation) ou la pratique (expérience ou savoir-faire tacite). Dans tous les cas, elles reposent sur les individus qui composent l'entreprise. (Y.Pesqueux. 2005), bien avant Nonaka a affirmé que fondamentalement le savoir est créé par des individus, qu'une organisation ne peut pas créer de savoir sans individus, (M.Nonaka1995). Une

connaissance est une « croyance vraie et justifiée », c'est-à-dire fonction des croyances de son détenteur (I. Nonaka, 1994).

L'intérêt récent pour les connaissances dans les organisations, en tant qu'actif spécifique, a induit de nombreux développements et réflexions concernant les moyens d'assurer leur gestion dans les organisations. Ainsi la Gestion des Connaissances (GC), est devenue un enjeu majeur pour les organisations (P. Drucker, 1993).

En effet, la valorisation de la connaissance individuelle au niveau organisationnel nécessite un management qui assure la promotion du partage des connaissances, la création de connaissances nouvelles et l'apprentissage intra organisationnel (A. Gupta *et al*, 2000 ; I. Nonaka *et al*, 1995).

Les modèles les plus connus de la gestion des connaissances insistent sur l'importance des technologies de l'information et de la communication. En effet, la gestion des connaissances dans toute entreprise repose sur la mise en place d'intranet, de bases de données et d'outils d'aide à la décision (R. Ruggles, 1998). Dans les années 1990-2000, la gestion des connaissances ne concerne que l'information à valeur ajoutée structurée - sous forme de documents -, soit stockée (systèmes experts), soit diffusée (*groupware*). Les années 2000-2007 ouvrent la voie à une gestion des connaissances liée à l'individu et à sa pratique de travail (communautés de pratiques, annuaires, plateformes collaboratives, etc.). Ceci porte à croire que, la technologie ne peut plus être un élément aujourd'hui suffisant pour garantir l'efficacité des politiques de gestion des connaissances, les ressources humaines sont à intégrer au cœur de cette réflexion (F. Soliman et K. Spooner, 2000, H. Scarbrough et C. Carter, 2003 ; V. Oltra, 2005 ; C. Baujard, 2006). Dans ce contexte, les ressources humaines constituent un moyen de développement et de support de la gestion des connaissances au sein de l'organisation (M. Alavi et D. Leidner, 2001; D. O'leary, 1998).

Pour les entreprises, l'entrée dans l'économie de la connaissance coïncide aussi avec l'apparition de dysfonctionnements organisationnels liés au déficit des connaissances consécutif au départ à la retraite des *baby boomers*. (I. Nonaka, H. Takeuchi 1995) Certaines entreprises, voient des savoir-faire techniques disparaître complètement en quelques années. Or, la globalisation et l'ouverture de nouveaux marchés provoquent une volatilité de plus en plus grande des clients, celle-ci oblige l'entreprise à réfléchir au moyen de développer de nouveaux produits et services.

Tout ceci porte à croire que la gestion et la production de connaissances ne sont plus seulement du ressort des centres de recherche ou d'innovation. Les connaissances de l'entreprise dans tous ses domaines de compétences (recherche et développement,

production, achats, marketing, comptabilité, finances, etc.) deviennent une ressource à gérer au même titre que son capital matériel ou que les compétences des salariés. Pour faire face à cet enjeu, les entreprises sont alors amenées à mettre en place un nouveau type de gestion appelé « gestion des connaissances » (M.Polanyi 1967)

### **1-2 Les modalités de la gestion des connaissances**

On peut la décomposer en cinq étapes :

- repérer les connaissances internes ou externes. Cette étape permet d'élaborer une cartographie des connaissances ;
- préserver les connaissances. Il s'agit de mémoriser les connaissances ou de mémoriser un savoir-faire tacite ;
- valoriser les connaissances. Il faut mettre les connaissances au service du développement de l'entreprise ;
- actualiser les connaissances. Le rôle de l'intelligence économique est central à ce stade pour mettre à jour les connaissances ;
- mettre en place un apprentissage organisationnel (organisation apprenante) qui dépasse les résistances au changement et fait de l'apprentissage continu une véritable culture.

### **2- Gestion des connaissances et organisation d'entreprise.**

La mise en œuvre de politiques spécifiques de GRH (le système d'information RH, le design du travail et les politiques d'implication des employés) sont indispensables pour soutenir la démarche de gestion des connaissances, notamment en termes d'identification, de création et de protection des savoirs, (N. Mansour, C. Gaha

(2004). Cependant, la connaissance oblige les entreprises qui veulent assurer leur pérennité à choisir de transformer radicalement leur mode d'organisation pour valoriser au mieux la connaissance à travers la création d'interactions entre individus. (M. Lacroix, G. Naro 2007). Il n'est pas inutile de rappeler ce qu'est l'entreprise moderne. Celle-ci est considérée aujourd'hui universellement comme le lieu de création de la richesse. L'entreprise produit des biens et des services destinés à être vendus sur un marché en vue de la satisfaction des besoins du client ; son but est d'abord la pérennité à travers la réalisation d'un profit maximum. Pour ce faire, elle combine, des facteurs de production ou ressources : capital, matériels, technologie et travail Ces ressources sont combinées, de manière optimale, organisées, de sorte à assurer une production de qualité et à des prix exigés par le marché. L'objectif de cette "organisation" étant d'exploiter le mieux possible chacune de ces ressources (financières, matérielles et humaines), d'une part, d'en réaliser la meilleure coordination, d'éviter que la performance de l'une ne soit source de blocage des autres, d'autre part, et enfin de rechercher la synergie (que l'on peut définir par l'équation suivante :  $2 + 2 = 5$ ).

Le but ultime étant la réalisation du profit maximum, l'entreprise qui réussit sera celle, dont le management réalise les objectifs de performance fixés. Cette dernière notion peut être précisée à l'aide de deux autres notions : L'efficacité qui implique que l'entreprise réalise les objectifs qu'elle s'est fixé, et l'efficience qui implique la minimisation des moyens, et la gestion au moindre coût de ses ressources. L'entreprise est donc performante si elle est tantôt efficace tantôt efficiente. Il en ressort que "l'inefficacité des entreprises est due en grande partie à un manque d'organisation". Des niveaux élevés d'efficacité ne nécessitent que de l'intelligence, de l'imagination et de l'organisation (Emerson). Dans un article de 1975 Liebenstein, à travers la notion "d'efficience" montre l'importance de la variable organisation dans l'efficience de la firme. Se basant sur des données empiriques, il constate que des firmes qui sont en apparence identiques, car disposant de ressources humaines de même niveau de qualification et de la même technologie, parviennent à des résultats très différents du point de vue de la productivité par homme et de la qualité des produits obtenus. Ces différences s'expliquent forcément par des différences dans la qualité de l'organisation, mise en œuvre dans chacune des entreprises sujet de l'étude. Ceci explique la relation étroite qui existe entre un type d'organisation donné et la politique de gestion des ressources humaines adoptée. Les formes d'organisation du travail sont répertoriées selon trois grands modèles. Le modèle hiérarchique englobe des formes de travail très standardisées à niveau de contrôle élevé. On y retrouve des pratiques telles que

l'organisation scientifique du travail, le travail élargi et la rotation de tâches. Le modèle de transition conserve un mode de gestion traditionnel tout en permettant des niveaux d'autonomie et d'initiative plus importants. Le travail individuel enrichi et le travail de groupe polyvalent font partie de cette catégorie. Finalement, le modèle non hiérarchique permet une réalisation globale de la tâche avec des niveaux de responsabilité individuelle, d'initiative et d'autonomie élevés. Ce modèle comprend le travail en équipe semi autonome et l'organisation matricielle. (Liu1983, cité dans Simard, 2002 repris par Véronique Cormier Plouffe 2010). Ainsi, ce très bref panorama de la littérature entend souligner les liens forts pouvant exister entre le management des hommes et la gestion des connaissances. L'enjeu majeur de la gestion des connaissances n'est pas simplement technologique, il serait surtout humain.

## **METHODOLOGIE**

### **Etude empirique SEROR Tlemcen**

En raison de sa vocation, SEROR fonctionne sur le mode "projet" dont les hommes, les installations et les structures "disparaissent" dès la fin des travaux. Le mode projet nécessite une organisation particulière et élaborée, où le cumul d'expérience compte beaucoup.

Le secteur d'activité dans lequel évolue SEROR exige, un encadrement technique de haut niveau (génie civil, ouvrages d'art, béton, dessin industriel, programmation...) de même qu'une maîtrise dotée d'une grande expérience de terrain.

Ces spécialistes qui conçoivent et réalisent les ouvrages d'art (barrages, viaducs, ponts et expertise d'ouvrage...) sont confrontés dans l'exercice de leur métier, régulièrement, à des situations nouvelles, c'est à dire des problèmes auxquels ils doivent faire face eux même et dans l'urgence, car le siège est généralement géographiquement éloigné du site du chantier. Ceci entraîne une accumulation d'une compétence précieuse, fruit de plusieurs décennies d'expérience dans un domaine où l'esprit d'initiative et d'organisation, constituent des qualités indispensables. Dans le même temps, les responsables de SEROR gèrent sur la base de contraintes réelles (de budgets et de délais de réalisation) des projets qui impliquent, où qu'ils soient situés, un personnel nombreux et de profil varié, des relations suivies avec les maîtres d'œuvres...

### **Problématique et Hypothèse**

Compte tenu de son métier, il faut se poser la question de savoir si l'entreprise a conscience des compétences et savoirs dont elle dispose. Quel type de gestion des ressources humaines a-t-elle élaborée ? SEROR a-t-elle pris les mesures nécessaires afin de recenser ses savoirs, ses compétences, de développer leur potentiel et de les protéger ? SEROR exploite-t-elle à leur juste valeur les savoirs et compétences dont elle dispose en son sein ? Nous sommes partis de l'hypothèse que SEROR, à l'instar des autres entreprises publiques économiques, est marquée par un mode de gestion Tayloriste, que ses méthodes de management et d'organisation n'ont pu résister au poids culturelle Enfin, nous supposons que du fait de la culture marquant fortement les EPE, les savoirs et compétences ne constituent pas des préoccupations majeures.

Notre recherche a été menée à Tlemcen, siège social de l'entreprise SEROR, ainsi qu'à Hennaya, localité où se trouve son unité logistique- et maintenance, Dans notre partie théorique, nous avons tenté de démontrer le lien étroit existant entre management des savoirs et organisation d'entreprise. Depuis la décennie 1970, les entreprises sont passées par l'organisation développement, la direction participative, la décentralisation, la mise en place de structures souples, le ré engineering et la transversalité. Pour effectuer notre enquête sur le terrain nous avons élaboré et distribué un questionnaire semi-ouvert à l'ensemble de l'échantillon constitué des directeurs et cadres supérieurs de SEROR. Le questionnaire a été accompagné d'interviews, basés sur les items du questionnaire afin de clarifier les questions posées, d'en situer les enjeux et de recueillir les éventuelles observations complémentaires des interviewés. L'enquête a donc été complétée par des interviews libres. Le résultat le plus immédiat de notre étude fut l'opportunité donnée à l'ensemble de l'encadrement supérieur de s'exprimer librement, de donner son avis sur les grands problèmes que vit l'entreprise, et de proposer des solutions à ces problèmes

### **Qui est la SEROR ?**

La société d'étude et de réalisation d'ouvrage d'art de l'ouest était créée par décret n°80-

155 du 24/05/1980, cette société qui est la seule à avoir la direction générale au niveau de la wilaya de Tlemcen et spécialisé dans le domaine de bâtiments, des ponts, des barrages, échangeur...etc.

La SEROR est passée au régime d'Entreprise Publique Economique par devant Maître BESTAOUI notaire, en date du 05/03/1989.

**Ses Activités :**

La SEROR est une entreprise spécialisée dans :

- L'étude et la réalisation d'ouvrages d'art
- Travaux de réhabilitation et d'entretien de tunnels, des ponts, des barrages...  
Ils effectuent la majorité de leurs travaux sur des ouvrages en service et leurs objectifs sont l'adaptation aux contraintes d'exploitation, la qualité et les délais.  
Aujourd'hui la SEROR est devenue une des premières entreprises du secteur Bâtiment et Travaux Publics

**Domaines d'activités :**

- Etudes d'engineering et expertise d'ouvrages de toutes natures, Ouvrages d'art, ouvrages hydrauliques, bâtiment, Génie-Civil industriel, fondations spéciales.

**Zones d'activités :**

En Algérie : Tlemcen, Sidi Bel Abbes, Ain-Temouchent, Oran, Mostaganem, Blida, Tiaret, Saida, Naama, Bechar, Djelfa, El Bayedh, Mascara, Chlef, Relizane, Alger, Tissemsilt.

A l'étranger : Maroc (oujda)

**Clients :**

- \_ Agence Nationale Des Barrages
- \_ Directions des travaux publics des différentes wilayas
- \_ Directions de l'Urbanisme et de l'habitat des wilayas
- \_ EPLF (entreprise des promotions du logement familial)
- \_ U.R.I.F

\_ Collectivités locales.

### Effectif de l'entreprise

Au premier semestre de l'année 2018 l'effectif total de SEROR est de 1868 travailleurs répartis de la manière suivante :

### Niveau de qualification

Qualification	Nbre
B.E.M/B.E.F	306
BACCALAURIAT	18
C.A.P	159
C.E.P	928
D.E.U.A	25
INGENIEUR D'APPLICATION	3
INGENIEUR D'ETAT	102
LICENCE	45
MASTER	39
SANS	191
TECHNICIEN	32
TECHNICIEN SUPPERIEUR	19

Total général	1867
---------------	------

Le nombre de diplômés universitaires est de 189 soit 10,12% seulement de l'effectif de l'entreprise constitué en grande partie par des ingénieurs d'Etat travaillant sur le terrain. Une grande partie des titulaires de Licence, DEUA ou Master sont orientés vers des fonctions comme les finances, la comptabilité ou la GRH ce qui entraîne un déficit en management.

**Niveau d'instruction**

Niveau	Nbre
AUCUN	51
MOYEN	555
PRIMAIRE	921
SECONDAIRE	125
SUPERIEUR	215
Total général	1867

Nous remarquerons que sur 1867 travailleurs seulement 215 d'entre eux sont titulaires d'un niveau supérieur cela est dû au métier de l'entreprise qui nécessite un grand nombre de manœuvres, ouvriers, manutentionnaires...

**Par catégorie socio professionnelle**

Catégorie	Nbre

CADRE DIR	13
CADRE SUP	55
CADRE	210
MAITRISE	397
EXECUTION	1192
Total général	1867

Sur les 1867 travailleurs nous avons 13 cadres dirigeants soit 0,6% et 55 cadres supérieurs qui représente 29% ce qui n'est pas négligeable compte tenu du métier de l'entreprise.

**Le Savoir et sa transmission**

**La formation**

**TAUX DU SUIVI DE MOBILISATION DE LA FORMATION  
AU 28/03/2017**

ANNEES	MONTANT TCC	MONTANT ALLOUé	pourcentage	nombre de personnes
ANNEE 2012	4 626 050,00	50 000 000,00	9%	
ANNEE 2013	959 011,00	50 000 000,00	2%	14
ANNEE 2014	6 792 429,00	50 000 000,00	14%	103
ANNEE 2015	7 210 579,00	50 000 000,00	14%	101
ANNEE	6 157	50 000	12%	83

2016	735,00	000,00		
ANNEE	6	211	50	000
2017	443,20	000,00	12%	259
			<b>63%</b>	<b>560</b>

La formation étant la clé de voûte de la connaissance et de la performance et qui constitue une des techniques principales du développement des compétences ne semble pas avoir aux yeux des dirigeants l'importance quelle devrait, malgré le nombre en augmentation du chiffre de personnes qui en bénéficient, il en est ressorti de l'interview menée avec quelques directeurs au niveau du siège de l'entreprise que celle-ci n'est pas basé sur des critères d'évaluation des performances ou de besoin du poste, le plan de formation est en fait élaboré selon, un nombre de personnes à remplir sur une décision de la direction, ensuite sur des vœux exprimés, sur une fiche qui leur est transmise, par les travailleurs, dont les vœux ne concernent pas forcément le domaine d'activité, ce qui à notre avis prouve qu'il n'y a pas de vraie politique de formation, organisée, planifiée et suivie, ce qui constitue un lourd handicap si on considérait que le métier de SEROR est techniques où l'avancée technique et technologique est très rapide

### **Départ à la retraite et transmission des savoir-faire**

Lors de ces deux dernières années 20% des cadres sont partie en retraite. L'importance de ce chiffre aurait du sonner l'alarme quand aux savoir-faire de ces derniers, or il en est sorti de notre enquête qu'aucune mesure n'a été prise pour assurer la transmission des savoirs acquis pendant toute une carrière professionnelle et qui constituent une ressource stratégique, ceux-ci vont donc disparaître avec le départ de leurs détenteurs ; ceci s'explique d'après les cadres interviewés d'abord par l'absence de l'intervention de la direction, mais aussi par un manque de volonté des séniors, d'un coté, et des plus jeunes qui trouvent la façon de faire des plus anciens obsolète et dépassée.

### **Leadership et Organisation**

Les cadres interviewés ainsi que l'exploration faite sur le terrain nous ont conduit à la conclusion qu'il existe deux entreprises dans l'entreprise SEROR, ainsi il est pratiqué au niveau de la direction ou du siège de l'entreprise un management totalement hiérarchique et autocratique, alors qu'au niveau de l'unité travaux et maintenance, le management est de proximité, avec un style de leadership participatif, conciliateur basé sur la délégation de pouvoir et surtout sur les arrangements. L'organisation est donc aussi pyramidale hiérarchique au niveau du siège et participative au niveau des chantiers.

## CONCLUSION

Le management des savoirs est une préoccupation apparue à l'aube du siècle dernier dans le monde. Notre cas pratique a été consacré à vérifier le niveau d'intérêt accordé

par l'une de nos grandes entreprises publiques à la gestion des compétences et à l'organisation, qui constituent l'interface obligée de toute forme de management de savoirs. Le choix de l'entreprise publique n'était pas fortuit, le métier de SEROR de même que son secteur d'activité exigent un encadrement technique de haut niveau, des solutions toujours renouvelées, et une capacité d'organisation et de prévision très

élevée. Déjà en 2001 l'entreprise SEROR a mené un diagnostic s'intéressant aux ressources humaines et à son organisation, elle a suivi un programme de mise à niveau qui lui a permis une certification ISO. Jusqu'à ce jour le nombre de personnes qui bénéficient de formations est de plus en plus grand, cependant notre enquête a révélée que toutes ces **démarches** ne sont que « politiques » pour reprendre les termes des personnes interviewées, en effet l'enquête a révélée l'inexistence d'un plan de

formation, celle-ci se fait par offre des établissements de formation et non par besoin de performance ou de développement des compétences, quand à la transmission des savoirs elle se trouve être quasiment absente. Les promotions ne se font que lorsqu'il y a un budget qui le permet et non sur la base d'évaluation des compétences ou de gestion des carrières.

Concernant la prise de décision il s'avère que les travailleurs y sont rarement associés même lorsque'il s'agit de leur domaine de compétences, au-delà de cela les directeurs affirment aussi ne pas être consultés lors de prises de décisions importantes, ils s'accordent tous à dire que le sommet est le seul décideur de l'entreprise, ceci porte à croire que l'entreprise n'accorde aucun intérêt aux connaissances et savoirs dans son fonctionnement et plus particulièrement dans son management en comparaison avec le management des connaissances qui repose sur le travail de groupe et sur les décisions collectives ; C'est à croire que SEROR pratique encore un management Taylorien avec une organisation pyramidale webérienne loin de toute pratique managériale moderne

#### **Références bibliographiques :**

J.ADDA, la mondialisation de l'économie casbah édition, Alger 1988.

J.AMADIEU, compétence et organisation qualifiante, economica, Paris 1996.

J.BRABET, repenser la gestion des ressources humaines, publié avec le concours de FNEGE, CEFAG, economica, Paris 1993.

J.Y.BUCK, le management des connaissances, mettre en œuvre un projet de KM, organisation, Paris 2000.

P.DRUCKER, the practice of management, Broché 2006

H.MINTZBERG, voyage au centre des organisations, éditions d'organisation 2003.

G.NARO and al, Le knowledge management au Cœur de la stratégie d'entreprise, dunod, Paris 2012.

Y.Pesqueux, M.FERRARI, management de la connaissance, economica, 2011.

Y. Pesqueux, P. Rosario, théorie des organisations, Pearson 2014.

M.POLANYI, tacit dimension, broché, 2009

#### ARTICLES REVUES

N.MANSOUR, le management des connaissances, la structure et la stratégie des RH comme levier d'exploitation et d'exploration, cairn info, 2004.

M.NONAKA, la spirale des connaissances, cairn info, 2014

THESE V.CORNIER PLOUFFE, l'influence modératrice des pratiques de GRH dans la relation entre les pratiques d'organisation et l'empowerment psychologique, mémoire pour la maîtrise en administration des affaires, 2010.