

Le management des connaissances vecteur de compétitivité des établissements bancaires

Boucetta mohamed

Maîtres de conférences «B» université m'hamed Bougara

Résumé:

L'entreprise d'aujourd'hui se trouve dans un environnement instable et incertain, suite au développement rapide des technologies de l'information et de la communication, un défi majeur qu'elle doit affronter est le management de la connaissance à la recherche de la compétitivité, celle-ci naît des apprentissages internes ou externes à l'organisation et sa capacité à combiner et à transformer des informations issues de son environnement.

L'entreprise bancaire quant à elle n'est pas exceptée à la règle, au-delà de la problématique de gestion des risques qui est son cœur de métier, l'enjeu commercial de satisfaction de la clientèle est également déterminant pour elle. Un management efficace des connaissances va permettre aux banques de se doter d'un avantage concurrentiel. La génération de nouvelles connaissances et les transférer aux décideurs devrait conduire à une gestion plus efficace des risques.

L'objectif de cet article est de mettre en lumière les différentes facettes du management des connaissances dans les banques, puis repenser les approches et la conception d'un management des connaissances propre aux établissements bancaires.

Mots clés : management des connaissances, compétitivité, services, banques.

Introduction:

Dans la société du savoir, l'accumulation et la transmission des connaissances jouent un rôle important dans le développement économique, technologique et social d'un pays. Pour qu'il y ait une croissance économique, il faut qu'il y ait une utilisation de l'information pour la création de savoirs servant à découvrir et à créer de nouveaux produits ou de nouveaux procédés⁽¹⁾

Une première étude exploratoire (Pallas-Saltiel, Labaki, 2008) révèle notamment que la chronologie de la mise en place des composantes d'un contexte favorable diffère selon les banques et que la composante Technologique n'est pas une condition suffisante pour en déduire qu'une banque est orientée vers la gestion de ses connaissances⁽²⁾

L'objectif de ce travail est d'articuler la problématique du management des connaissances et la question de compétitivité dans les services notamment bancaires.

Notre réflexion de recherche s'est initialement organisée autour de la question principale : quel est l'impact de management des connaissances sur la compétitivité des banques ?

Pour bien discuter cette problématique ? Notre étude s'est basée sur les objectifs suivants :

- Analyser les théories du management des connaissances dans les services
- montrer le lien entre le MC et la compétitivité.

Notre article compose de deux parties. La première partie est une revue de littérature, réalisés sur le MC. La deuxième partie, est consacrée pour les facteurs et les indicateurs de compétitivité et déterminer le lien avec le MC.

I.Fondamentaux du management des connaissances :

1-notions générales:

La Connaissance

Les mots connaissances, compétences, information sont souvent utilisés pour des discours marketing afin de faire passer des prestations d'informations pour des prestations de connaissance. Il convient donc d'éclaircir ces concepts, car "avoir une information, ne veut pas dire la comprendre".

⁽¹⁾ UNESCO. Vers des indicateurs de la maîtrise de l'information. Paris, Unesco, 2008, p. 12

⁽²⁾ Valérie Pallas-saltiel -Rania Labaki, Quel management des connaissances pour les établissements bancaires ?

Il est intéressant de revoir les définitions telles qu'elles figurent dans nos dictionnaires. Parfois, plusieurs sens sont donnés à un mot. Seuls les sens propres à la gestion des connaissances sont retenus.

Connaissance : n.f. (de connaître). I.1 Faculté de connaître, de se représenter ; manière de comprendre, de percevoir. [...] Ce que l'on a acquis par l'étude ou la pratique...⁽³⁾

Savoir-faire : N. m. inv. Habileté à mettre en œuvre son expérience et ses connaissances ; Synonymes : compétence, adresse.⁽⁴⁾

Compétence : n.f. (Lat. *competentia*, juste rapport). Capacité reconnue en telle ou telle matière, et qui donne le droit d'en juger.⁽⁵⁾

Savoir : n. m. Ensemble des connaissances acquises par l'étude.⁽⁶⁾

Connaissance, information et donnée

Après les définitions des mots, il est indispensable de différencier les concepts de connaissance et information, sans oublier, la donnée. La connaissance (qui traite l'information) est plus vaste que l'information (qui transite). La connaissance formalisée est de l'information.

information

L'information est une donnée avec une valeur particulière et une ou plusieurs significations, et parfois différentes selon les personnes et/ou le contexte (il pleut, il fait mauvais...).

«L'information est un signifié transporté par une donnée. Ce signifié est dépendant des procédures de décodage des données (c'est-à-dire d'extraction de l'information) et de l'univers cognitif des agents qui mettent en œuvre ces procédures"»⁽⁷⁾

donnée:

La donnée est une valeur dans un champ. Elle peut être sous une forme cognitive, informatique ou dans des

documents sous forme de texte... (Temps = " Pluie " ou Pluie = " Oui "...). Une donnée peut exprimer une mesure, un coût, une désignation, un état, etc.

«Nous appellerons donnée tout signifiant susceptible d'être capté, enregistré, transmit ou modifié par un agent cognitif de traitement de l'information, naturel ou artificiel (l'ensemble de ces fonctions n'est pas obligatoire pour tout agent) »⁽⁸⁾

La connaissance permet de traiter, comprendre des données ou des informations. Elle donne un sens à la donnée, qui devient alors une information, raisonne et agit ou fait agir en fonction. (Tiens ! Il pleut, donc il fait mauvais, je vais prendre mon parapluie).

« La connaissance est le mode d'emploi permettant de transformer les données en informations. C'est donc ce qui est associé au passage entre le signifiant et le signifié ».

Savoir-faire:

Le savoir-faire est un sous-ensemble des connaissances d'une personne, utilisé pour réaliser une action. Il est souvent une compilation de savoir, optimisé pour gagner en performance (qualité, temps, quantité).

Savoir-ETRE :

«La faculté à se comporter qui permet de mettre en œuvre le savoir-faire et le savoir théorique»⁽⁹⁾

Après avoir vu les principes de la Gestion des Connaissances, nous pouvons en donner une définition. Il existe beaucoup de définitions dans les livres et les sites internet. En voici deux qui semblent être le plus proche des principes, et une troisième de ma création.

Ingénierie des connaissances : «L'ingénierie des connaissances propose des concepts, méthodes et techniques permettant de modéliser et d'acquérir les connaissances dans des domaines se formalisant peu ou pas»⁽¹⁰⁾

⁽³⁾ Le Petit Larousse

⁽⁴⁾ Dictionnaire Hachette multimédia).

⁽⁵⁾ Le Petit Larousse

⁽⁶⁾ Le Petit Larousse

⁽⁷⁾ Vers une informatique cognitive dans les organisations », 1996, Prince).

⁽⁸⁾ « Vers une informatique cognitive dans les organisations », 1996, Prince).

⁽⁹⁾ J-M. Bruneau et J-F. Pujos dans « Le Management des Connaissances dans l'entreprise » Les Éditions d'organisation, Paris 1992)

⁽¹⁰⁾ (Définition du Gracq ou du livre Ingénierie des Connaissances de Charlet, Zacklad, Kassel, Bourigault)

KM = Gestion des Connaissances (en français) : « Toutes les actions managériales visant à répondre à la problématique de capitalisation des connaissances dans son ensemble »⁽¹¹⁾ **La Gestion des Connaissances** (Plénitudes) Toutes les actions visant à répondre à la problématique de la sauvegarde, du partage et de l'évolution des savoir-faire et des connaissances dans le but d'optimiser les activités de l'organisation (Serge Ariès).

2-Les facettes du management des connaissances de l'entreprise⁽¹²⁾ :

La première facette de la problématique concerne les problèmes liés au repérage des connaissances cruciales, c'est-à-dire les savoirs (connaissances explicites) et les savoir-faire (connaissances tacites) qui sont nécessaires aux processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise : il faut les identifier, les localiser, les caractériser, en faire des cartographies, estimer leur valeur économique et les hiérarchiser.

La deuxième facette de la problématique concerne les problèmes liés à la préservation des connaissances : il faut les acquérir auprès des porteurs de connaissances, les modéliser, les formaliser et les conserver.

La troisième facette de la problématique concerne les problèmes liés à la valorisation des connaissances : il faut les mettre au service du développement et de l'expansion de l'entreprise c'est-à-dire les rendre accessibles selon certaines règles de confidentialité et de sécurité, les diffuser, les partager, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles.

La quatrième facette de la problématique concerne les problèmes liés à l'actualisation des connaissances : il faut les évaluer, les mettre à jour, les standardiser et les enrichir au fur et à mesure des retours d'expériences, de la création de connaissances nouvelles et de l'apport de connaissances externes.

La cinquième facette de la problématique concerne les interactions entre les différents problèmes mentionnés précédemment. C'est là que se positionne le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances dans les organisations, communément appelé " Management des connaissances " dans de nombreuses publications. En fait, l'expression " Management des connaissances "

couvre " toutes les actions managériales visant à répondre à la problématique de capitalisation des connaissances dans son ensemble " : il faut aligner le management des connaissances sur les orientations stratégiques de l'organisation ; mobiliser tous les acteurs de l'organisation, les sensibiliser, les former, les encourager et les motiver ; organiser et piloter les activités et les processus spécifiques conduisant vers plus de maîtrise des connaissances ; susciter la mise en place des conditions favorables au travail coopératif et encourager le partage des connaissances ; élaborer des indicateurs permettant d'assurer le suivi et la coordination des actions engagées, de mesurer les résultats et de déterminer la pertinence et les impacts de ces actions.

3-les dimensions de la politique du management des connaissances:

Manager les connaissances, c'est avant tout construire un contexte favorable à la création et au transfert de connaissances, les moyens d'y parvenir sont d'ordre quatre⁽¹³⁾ :

La dimension technologique : choix et mise en œuvre d'une architecture technique et de solutions logiciels pour l'indexation et le stockage des connaissances, leur accès à distance et la mise en relation des individus ;

C'est ainsi que pour faciliter la diffusion des connaissances en matière de développement durable, la Société Générale crée en 2002 l'intranet « Planethic », outil de capitalisation et de partage d'expérience, en 2004 une base intranet DD et un site internet sur les bonnes pratiques environnementales, et en 2005 un progiciel de

⁽¹¹⁾ (Grundstein et Zacklad)

⁽¹²⁾ Michel GRUNDSTEIN, Le Management des Connaissances dans l'Entreprise : Problématique, Axe de progrès, Orientations, (Laboratoire d'Analyse et Modélisation de Systèmes pour l'Aide à la Décision), université Paris Dauphine, juillet 2002. p11

⁽¹³⁾ Eléonore Mounoud et Aurélie Duzert, op. cit., pp. 185-190.

reporting des indicateurs DD. De son côté, le groupe Caisse d'Épargne choisit en 2004 de mettre en ligne un tableau de bord 3D, et diffuse en 2005 dans les agences et au siège sur CD Rom et sur l'intranet un guide des pratiques éco-responsables au bureau.⁽¹⁴⁾

- **La dimension stratégique :** gestion d'un portefeuille de connaissances à court, moyen et long terme, définition d'objectifs en terme de types de connaissances à capitaliser ;

- **La dimension organisationnelle :** prône de nouvelles formes d'organisation (réseau,

Échange de connaissances...); La dimension organisationnelle est l'une des piliers majeur pour instaurer une politique d'innovation au sein de l'entreprise, de nouvelles formes de division transcendante (structure transversale) va encourager la création et le transfert de connaissances.

- **La dimension culturelle :** renvoie à l'idéal de l'identité apprenante concernant les pratiques managériales et les comportements des salariés (problématiques liées au pouvoir, à la rétention de l'information...)

L'entreprise d'aujourd'hui vit dans un environnement caractérisé par une forte concurrence, pour qu'elle soit compétitive elle doit veiller à la mobilisation de son intelligence collective et au management de ses connaissances, c'est une affaire de tout un chacun, du fait que la connaissance est affaire humaine, le management des connaissances trouve son origine dans les ressources humaines. L'attribution des rôles spécifiques va faciliter la création et le transfert des connaissances.

II.Approches théoriques et empiriques du concept de compétitivité (ces des établissements bancaires) :

Généralement le concept de compétitivité est utilisé vis-à-vis de l'étranger, nos produits sont compétitifs à l'exportation, notre territoire (environnement économique) est attractif pour les investisseurs, mais le problème c'est que les exportations ne représentent qu'un petit pourcentage de l'économie. Il n'en reste pas moins que la compétitivité est initialement un concept considéré dans le cadre d'une économie nationale.

IL est impératif de divulguer la notion globale de compétitivité, sa mesure ainsi que ses déterminants.

1-Définition du concept de compétitivité :

«la compétitivité est la capacité de fournir des biens et des services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le cout d'opportunité des ressources employées »(Sharples et Milham, 1990)

Les économistes de l'OCDE (organisation de coopération et de développement économique) définissent la compétitivité comme « l'intensité avec laquelle un pays peut, dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et des services capables d'affronter les marchés internationaux tout en maintenant le niveau de vie de ses habitants sur une longue période»⁽¹⁵⁾ Cette définition est essentielle, même si elle est macroéconomique, car elle contient certains termes qui seront le point de départ de notre compréhension de la compétitivité, cette dernière met en relation trois mots essentiels: la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel.

2-Caractéristiques de la compétitivité:

A-La compétitivité ne peut être analysée que dans le cadre de l'entreprise :

Une entreprise est souvent compétitive sur un ou plusieurs aspects, c'est le cas d'une entreprise qui recherche la productivité en organisant mieux ses forces de travail, mais cette entité est considérée comme un corps complexe, et ce n'est pas évident qu'elle soit compétitive sur tous les aspects de son organisation. De ce fait, sur le plan méthodologique, l'appréciation portée sur la compétitivité d'une entreprise ne peut être que le fruit d'une démarche globale, en prenant en considération tous les aspects de la vie de l'entreprise.

B-La compétitivité n'est pas exclusivement financière :

Une entreprise qui n'est pas rentable, ou dont la productivité est faible, ne peut être compétitive, car sa pérennité n'est pas assurée, la rentabilité au sens où cette

⁽¹⁴⁾ Valérie Pallas-saltiel -Rania Labaki, Quel management des connaissances pour les établissements bancaires ?

⁽¹⁵⁾ (pierre MASSE et pierre BERNARD, les dividendes du progrès, seuil, 1969).

notion concerne la rétribution des apporteurs de fonds, est le concept clé par lequel nous jugeons la traduction de la compétitivité est une condition nécessaire à la compétitivité.

C-La compétitivité doit inclure une dimension sociale :

Le mot compétitivité ne peut se dissocier de la redistribution qui sera faite de ses conséquences. Une entreprise est compétitive si elle est en mesure d'en redistribuer ses bienfaits en faveur de ceux qui en sont les contributeurs.

C-La compétitivité exprime une potentialité :

La distinction entre la rentabilité et la compétitivité, nous amène à comprendre pourquoi des entreprises peuvent être en apparence compétitive mais ne peuvent pas trouver de rentabilité immédiate. Il peut exister des situations où il n'y a pas de concomitance entre compétitivité et rentabilité.

E- La compétitivité n'est donc pas réductible à la seule performance :

Une entreprise est compétitive, elle est performante, on peut pas imaginer le contraire, mais la performance n'est qu'une facette de compétitivité : la performance renferme deux dimensions : faire mieux, faire autrement.

F- La compétitivité est un avantage momentané, inscrit dans le temps :

Dans une économie de marché, la connaissance se diffuse rapidement et l'avantage concurrentiel n'est acquis que l'espace d'un moment, même s'il est relayé par une stratégie de recherche et développement ou d'innovation qui pourrait maintenir l'avantage en question, ce qui implique que l'analyse de la compétitivité doit se reposer sur une vision de long terme non se limiter à l'analyse à un moment donné.

G-La compétitivité s'apprécie de plus en plus mondialement :

Par ailleurs, si l'avantage est limité dans le temps, il l'est tout autant dans l'espace. Une entreprise peut être compétitive sur l'espace national, mais la globalisation des marchés déplace le champ de la compétitivité pour situer de l'espace national à l'espace mondial.

✓ Compétitivité prix et hors prix :

La compétitivité prix ne fait pas l'ensemble de la compétitivité d'un produit, un produit cher peut être demandé, soit parce qu'il sera de meilleure qualité qu'un produit comparable mais moins cher, soit parce qu'il n'existera pas d'équivalent pour satisfaire une demande. Ces deux éléments font appel aux notions de gamme et à celle de nouveau produit.

La compétitivité hors prix ou hors coût résulte alors de caractéristiques propres à des produits, qui vont les vendre différenciables par rapport à des produits étrangers probables.

La compétitivité prix contribue à expliquer les évolutions à court terme des parts de marché, dans ce cadre, la compétitivité hors prix fera plus référence à des explications structurelles des performances, les investissements en recherche et développement ainsi les investissements en capital physique et humain permettront d'expliquer une partie de ces performances de long terme.

✓ La compétitivité et la rente immatérielle:

Les services vont se caractériser par une part prépondérante des éléments immatériels ; l'entreprise compétitive dispose à un moment donné d'un ou plusieurs avantages relatifs, les raisons de ces avantages sont diverses et proviennent généralement d'éléments immatériels dont l'entreprise dispose à un moment précis. Ces avantages permettent à l'entreprise de faire mieux, soit de faire autrement que ses concurrents, soit les deux à la fois.

Les avantages vont se traduire de manière visible par des indicateurs, l'entreprise compétitive dispose d'une capacité à gagner un «superprofit» par rapport à ses concurrents. Le superprofit, souvent qualifié de «survaleur» ou de «goodwill» ; ce superprofit permet à l'entreprise compétitive de maintenir, voire de renforcer son avantage concurrentiel.

3- Les cinq vecteurs de la compétitivité et leurs facteurs:

Il n'y a pas de raisons de penser que l'explication de la compétitivité réside dans un seul facteur, il faut donc trouver des facteurs immatériels qui sont à l'origine de cet avantage. Ce qui exige de remonter la chaîne de valeur permettant d'expliquer les facteurs qui font qu'une entreprise est à un moment donné plus compétitive que les autres.

Il existe cinq vecteurs de compétitivité qui sont des éléments générateurs d'avantages concurrentiels : le capital humain, la capital innovation, la capital organisation, le capital client et le capital apporteurs de fonds ; ces cinq vecteurs vont par la suite se décliner en facteurs de compétitivité, se sont indissociables, apparaissent dans toutes les entreprises, ce qui diffère, c'est l'intensité avec laquelle chacun va se manifester.

A-Le capital humain :

Le capital humain est l'un des préoccupations majeures des dirigeants d'entreprises, il est au centre de la problématique de valeur. Cette problématique est plus forte dans les services du fait de la relation directe entre le client et le prestataire, et le lien entre qualité de service rendu, compétence et satisfaction de la clientèle est intense. En effet la première source de la création de valeur dans l'entreprise de service s'est les hommes qui la composent.

Ce vecteur (capital humain) comporte des facteurs qui vont permettre d'identifier les avantages de la compétitivité liés aux hommes.

Tels que le recrutement, la formation, la promotion, la rémunération, l'organisation hiérarchique, l'accès à la technologie de la communication, l'ouverture aux idées, le partage des objectifs, l'existence des valeurs partagées, l'esprit d'entreprise et l'esprit qualité.

B- La capitale innovation :

C'est la capacité de produire des services nouveaux et à anticiper l'évolution technologique afin de mieux répondre aux besoins futurs des clients ceci va se traduire par un service recherche et développement ou par une veille technologique efficace.

Le mot «innovation» est à prendre au sens large: «la transformation d'une invention en une technique ou un produit utilisable et commercialisable».⁽¹⁶⁾

En définitive, dans les métiers du service, la capacité d'innovation tient une importance tout aussi considérable que dans l'industrie. Le fait de mettre en œuvre des techniques ou des approches nouvelles constitue un avantage concurrentiel et devient une source de compétitivité.

Dans le but d'atteindre cette avance, on dénombre les facteurs suivant :

La veille concurrentielle, l'ouverture aux idées, la capacité à sortir des produits, idées et services nouveaux, et l'effort de développement.

C- La capitale organisation :

Dans un environnement devenu de plus en plus complexe, l'entreprise doit s'organiser pour mieux maîtriser les flux entrants et sortants (liens entre les clients et l'entreprise et liens entre les fournisseurs et l'entreprise) par conséquent, gain de productivité important et création de valeur, donc la manière dont l'entreprise de service s'organise sur tous les plans est une pièce maîtresse aujourd'hui de la chaîne de valeur.

Le capital client :

Les entreprises de services accordent une place importante au client qui est devenu de jour en jour un partenaire efficace pour elles, ou la recherche des nouveaux clients et leurs fidélisations constituent les deux vecteurs de la politique commerciale, du fait de la relation étroite entre le prestataire et le client.

D-Le capital apporteur de fonds :

L'entreprise doit s'appuyer sur des apporteurs de fonds fidèles (financeurs, personnel actionnaires) qui sont capables de comprendre les évolutions de ses métiers et de la soutenir lors d'aléas stratégiques importants et comportant des risques.

Le facteur de compétitivité est de permettre à l'entreprise de pouvoir financer son développement par des partenaires (prêteurs, actionnaires et salariés) qui apprécieront sa stratégie, pour cela l'entreprise doit fidéliser ses apporteurs de fonds, assurer une transparence de l'information, faire intéresser des salariés au capital et stabiliser l'actionnariat.

4- Mesure de la compétitivité :

A- Les indicateurs de mesure de la compétitivité :

a- L'analyse des parts de marché :

Philippe KOTLER et Bernard DUBOIS ⁽¹⁷⁾ définissent la part de marché comme « Le pourcentage des ventes

⁽¹⁶⁾René PASSET, «Le regard de la destruction créatrice en économie».

⁽¹⁷⁾ Philippe KOTLER et Bernard DUBOIS opcit, p255

détenu par chaque concurrent sur le marché considéré ». C'est donc l'étude de cet indicateur qui peut permettre à l'entreprise de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. Toutefois, avant de procéder à l'analyse de la part de marché, l'entreprise doit d'abord choisir la mesure à privilégier. Pour KOTLER et DUBOIS⁽¹⁸⁾, elle a le choix entre trois approches :

- La part de marché globale : c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Elle peut s'exprimer en unités ou en valeur ;
- La part de marché «servi» : c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur son marché cible. Elle est toujours supérieure à la part de marché globale ;
- La part de marché relative : c'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaire de son concurrent le plus important.

b- Les autres indicateurs de mesure de la compétitivité :

La compétitivité peut également se mesurer grâce à des ratios. Ces ratios peuvent servir à faire une analyse de la performance de l'entreprise. Il s'agit des ratios de marge, des ratios de rendement et des ratios de rentabilité⁽¹⁹⁾

B5- Les facteurs de compétitivité :

Si les terrains de l'affrontement concurrentiel sont variés, il en est de même pour les sources d'avantage concurrentiel. Ceux-ci doivent être recherchés à la fois dans la gestion des entreprises elles-mêmes et dans certaines caractéristiques de leur environnement.

A- Les facteurs internes :

Comme facteurs de compétitivité internes, Sylvie De COUSSERGUES⁽²⁰⁾ distingue les avantages concurrentiels liés à l'organisation, ceux liés à la production, les avantages concurrentiels liés à la vente et ceux liés à la taille et à la croissance.

a- Les avantages concurrentiels liés à l'organisation :

Pour Sylvie De COUSSEGGUES, « les modes d'organisation constituent une source importante d'avantages concurrentiels »⁽²¹⁾ Au niveau global, il s'agit pour un établissement financier de s'assurer, de la façon la plus efficace possible de la coordination de toutes ses composantes.

D'un point de vue pratique, on peut considérer que peuvent procurer un avantage concurrentiel :

- Le statut juridique de l'établissement de crédit, car la pression exercée par les actionnaires, la réglementation et les marchés est fonction de la catégorie de l'entreprise financière ;
- La culture d'analyse de risque et de contrôle développée dans l'établissement ;
- La flexibilité organisationnelle et l'aptitude à s'adapter à un environnement changeant. A cet effet, Sylvie De COUSSERGUES⁽²²⁾ souligne que les grandes fonctions de l'entreprise sont exercées dans les entités autonomes, notamment la fonction commerciale et la fonction financière. C'est donc sur ces fonctions que l'entreprise peut s'appuyer pour cerner son environnement puis agir ;
- La qualité du management, c'est-à-dire son aptitude à concevoir et mettre en œuvre une stratégie gagnante. On rejoint ici le talent entrepreneurial de Michael PORTER. En effet, pour cet auteur⁽²³⁾ l'entrepreneur talentueux est celui qui sait innover, prendre les bonnes décisions dans son environnement et les mettre en œuvre, grâce à sa capacité à planifier, contrôler, coordonner et animer. L'entrepreneur talentueux peut donc tirer davantage d'outputs de la même quantité d'inputs.

b- Les avantages concurrentiels liés à la production :

La réalisation d'avantages concurrentiels au niveau de la production se fait essentiellement à travers la minimisation des coûts. Les coûts concernés sont principalement le coût des ressources clientèle pour la banque de détail, et le coût d'accès aux marchés des capitaux. Ce coût dépend de la note décernée à

⁽¹⁸⁾KOTLER et DUBOIS, *opcit*, p702

⁽¹⁹⁾(SIMON Y et JOFFRE P, (sous la direction) encyclopédie de gestion. T.vol3, economica, Paris, 1997).

⁽²⁰⁾ (COUSSERGUE S, gestion de la banque, 3ème édition, Dunod, Paris, 2002, p246)

⁽²¹⁾ (COUSSERGUE S, *opcit*, p247).

⁽²²⁾ (COUSSERGUE S, *opcit*, p247

⁽²³⁾ (MARINIESSE S et FILIPIAKE, compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles, Agence française de développement, Paris, 2003, p85),

la banque par les agences de notation ou alors de la réputation et de l'image de cette banque dans son environnement.

c- Les avantages concurrentiels liés à la vente :

Les avantages concurrentiels qu'une banque peut s'approprier à ce niveau sont nombreux : gestion de la relation client, image et réputation, tarification, réseau d'agences bien dimensionné et bien implanté. Autrement dit, il s'agit de tout ce qui se rapporte au marketing. Tous ces éléments peuvent contribuer à rendre l'établissement de crédit plus compétitif.

d- Les avantages concurrentiels liés à la taille et à la croissance :

La taille constitue selon Sylvie de COUSSERGUES l'une des toutes premières sources d'avantage concurrentiel. D'une part, elle confère des avantages en terme de coûts liés aux économies d'échelle.

D'autre part, la taille favorise aussi la domination des marchés avec tous les avantages qui en découlent pour tenir à distance les concurrents. Elle procure une grande notoriété et donne une image de dynamisme et de réussite ; ce qui est très gratifiant pour le personnel et constitue un attrait pour le recrutement des meilleures équipes. Elle représente également une bonne protection contre la faillite et les Offre Publiques d'Achat (OPA), la prise de contrôle de la cible nécessitant la mobilisation de capitaux considérables.

B- Les facteurs externes:

a-l'environnement socioculturel:

L'environnement socioculturel (Mœurs, habitudes, comportements, idées reçues), tous ces éléments doivent être intégrés dans les études et les analyses devant orienter la décision d'investir. Par exemple, dans certaines régions, tout projet d'implantation d'une structure nécessite au préalable des négociations avec des riverains.

b- L'environnement économique :

C'est celui sur lequel la plupart des entreprises se focalise. Généralement, ils effectuent des analyses portant sur des indicateurs tels que : le volume de la demande intérieure, la quantité et qualité des facteurs de production

disponibles, le revenu moyen par habitant, les dépenses en consommation, le niveau de l'épargne, la concurrence, etc.

c- L'environnement politique et juridique

C'est un autre déterminant de l'investissement pour les firmes. La stabilité politique ou encore la qualité des institutions sont autant des éléments qui captent l'attention des investisseurs. Bien entendu, ils s'intéressent aussi aux lois en vigueur relatives à leurs activités en se demandant si dans l'ensemble elles sont contraignantes ou si elles sont plutôt souples.

d- Le réseau de relations :

La compétitivité des entreprises est fréquemment influencée par le réseau de relations dans lequel elles sont inscrites. Ainsi, le rattachement à un groupe, des accords de partenariat, des contrats de fourniture exclusive, par exemple, peuvent renforcer la position concurrentielle des unités qui en bénéficient.

5-La compétitivité par la démarche de gestion des connaissances : synthèse de cas Synthèse des cas d'application en gestion des connaissances ⁽²⁴⁾ :

entreprise	Point d'appui de la gestion des connaissances
Nokia 1 (téléphonie)	Veille stratégique et l'intelligence compétitive comme sources de la gestion des connaissances à travers le concept de « Nokia Future Watch ». Promotion de communautés de pratique réelles et virtuelles et de centres d'apprentissage en fonction de cibles stratégiques prédéterminées. Accent mis autant sur des pratiques de gestion favorisant l'interaction sociale que l'infrastructure technologique (Lotus Notes). Bonus d'équipe en fonction de la gestion des connaissances.
Skandia1 (assurances et	Structuration autour du concept de Capital intellectuel.

⁽²⁴⁾ Réal Jacob-Lucile Parlat, professionnelle de recherche, Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières **GÉRER LES CONNAISSANCES: UN DÉFI DE LA NOUVELLE COMPÉTITIVITÉ DU 21^e SIÈCLE**, Information, interaction, innovation octobre 2000, p45-47

services financiers)	<p>Système de cartographie du capital intellectuel appelé « Skandia Navigator »: Capital Finance, Capital Processus, Capital Client, Capital Développement intégré dans le méta-Capital Humain.</p> <p>Infrastructure de partage de connaissances pour l'ensemble des employés appelée «KenNet».</p> <p>Mise en place d'un «Future Centre» interculturel en ligne pour favoriser la synergie créatrice concernant l'innovation de produits et de processus.</p> <p>Lien avec le système de rémunération.</p> <p>Implantation par projet pilote.</p>
Chevron1 (produits pétroliers)	<p>Approche basée sur le concept d'organisation apprenante.</p> <p>Connaissances répertoriées dans différentes bases de données: ex.: meilleures pratiques, expertises au regard des meilleures pratiques.</p> <p>Infrastructure technologique avancée: intranet, internet, réseau Lotus Notes, mémoire organisationnelle informatisée, «pages jaunes » d'expertises, SAP, etc.</p> <p>Alignement du système de rémunération.</p>
Manpower1 (services personnel temporaire)	<p>Porte d'entrée de la gestion des connaissances: le client dont tous les moindres détails sont répertoriés (profil spécifique) sur un intranet autour d'un concept appelé « Virtual Account Management »; pour les employés, ouverture de l'intranet au client et vice-versa.</p> <p>Centre virtuel d'apprentissage continu pour l'ensemble des employés appelé « Global Learning Center ».</p> <p>Bases de données électroniques qui codifient le savoir tacite en savoir explicite réutilisable: leçons apprises sur le terrain, «histoires» sur les clients.</p> <p>Centre de veille concurrentielle et commerciale appelé « Market Information Center ».</p> <p>Développement d'une infrastructure technologique en vue de rendre disponible rapidement aux employés l'information clé sur les</p>

	<p>processus d'affaires de la société sous le vocable PowerBase.</p>
Sollac1 (production d'acier)	<p>Structuration selon la perspective de la gestion des compétences.</p> <p>Cadre de référence intégrant les savoirs tacites et les savoirs explicites.</p> <p>Liens établis avec l'approche qualité.</p> <p>Infrastructure technologique: intranet et bases de données sur les meilleures pratiques et les leçons apprises du terrain.</p> <p>Développement de référentiels d'apprentissage.</p> <p>Alignement des pratiques de rémunération selon les compétences validées.</p>
Monsanto2 (produits agricoles, pharmaceutiques, etc.)	<p>Développement d'un modèle intégrateur: «KMA ou Knowledge Management Architecture» s'appuyant sur les concepts d'intelligence collective et d'organisation apprenante.</p> <p>Déploiement autour de deux grandes dimensions:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion de l'information: focus sur l'infrastructure technologique et de l'information (ex.: bases de données électroniques intégrées sous le vocable «Enterprise Reference Data system») - Gestion des connaissances: focus sur l'interaction personnes-personnes (ex: «Tabletalks at Monsanto») et l'interaction personnes - information (ex: «Knowledge teams»).
Banque mondiale 35 (organisation sans but lucratif de développement international de gestion de projet)	<p>Structuration qui s'appuie sur les concepts d'interaction et de synergie entre les savoirs tacites et explicites, entre les acteurs internes et les clients et partenaires externes.</p> <p>Approche structurée démarrée en 1998 et devant viser la mise en place de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - communautés de pratiques organisées en thématiques stratégiques (110 actuellement en place), - construction de référentiels de connaissances en ligne, - mise en place de service de dépannage et de consultation en ligne,

	<ul style="list-style-type: none"> - construction d'un répertoire électronique d'expertises, - bases de données statistiques en lien avec les secteurs clés, - création d'un espace virtuel de dialogue pour les professionnels, - création de passerelles d'accès pour les clients et partenaires externes.
Hewlett Packard46 (équipements et composantes électronique, médical, etc.)	<p>Création en 1995 d'un groupe de travail en vue de «fédérer» les dizaines d'initiatives en KM ayant cours un peu partout dans l'organisation.</p> <p>Exemples d'intégration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à partir de Lotus Notes et d'un bassin de 2000 formateurs, integration de deux outils : «Trainer's Trading Post » (groupe de discussion sur des approches et tendances) et Training Library (répertoire informatisé de contenus de formation), - mise en forme de «Connex» en vue de faciliter le recours à l'expertise interne au niveau des Laboratoires HP, - «PPO knowledge management group» qui vise à mettre en place une infrastructure d'intelligence compétitive sur les concurrents, la recherche et les marchés.
British Petroleum 57 (produits pétroliers)	<p>L'approche de gestion des connaissances est collée sur le terrain et recherche beaucoup à codifier les savoirs tacites en contexte de résolution de problèmes et d'apprentissage dans l'action.</p> <p>Lorsqu'une pratique terrain s'est révélée efficace, le mandat est confié à une communauté de pratique de la codifier sous la forme d'une pratique exemplaire et d'en assurer la diffusion.</p> <p>Répertoire d'expertises «Yellow Pages» qui codifie «qui sait comment» et non pas uniquement «qui sait quoi» et qui est disponible sur intranet pour les 10 000 employés.</p> <p>1500 employés ont accès à des technologies d'interaction à distance du type Groupe de discussion en mode vidéoconférence en vue de partager des connaissances.</p>

Sources: 1- Knowledge Management and the Learning Organisation: A

European Perspective: Best-Practice Report. American Productivity and Quality Center, 1998.

2- L. Payne (1996). Knowledge Management in Practice. American Productivity & Quality Center. 1998. Issue 4, 1996.

3- What is Knowledge Management? The 1998 World Bank Report.

4- Knowledge Based Businesses. Case study - Hewlett-Packard, 1999.

< www.cy.com/consulting/kbb/ifonly.asp >

5- Wah (1999).

6- Martiny (1998).

7- Knowledge Based Businesses. Case study - British Petroleum, 1999. < www.cy.com/consulting/kbb/knowin.asp >

La gestion des connaissances en soutien à la responsabilisation à la banque nationale⁽²⁵⁾ :

Les spécialistes de la gestion des ressources humaines à la Banque Nationale ont vite compris qu'un contexte d'avenir axé sur une gestion efficace des connaissances et des compétences nécessite une remise en question courageuse de certaines de leurs pratiques.

«On s'est demandé quelle était en définitive la raison d'être réelle de nos pratiques, comme par exemple les dizaines d'étapes prévues pour le seul recrutement. Quelle est la valeur ajoutée d'une telle complexité?»

Les outils technologiques figurent évidemment au palmarès des voies d'avenir pour accroître la responsabilisation des employés à l'égard de leur développement. «Attention toutefois au danger bien réel de ramener une nouvelle technocratie derrière la technologie», lance-t-on. Le projet de regrouper et de systématiser les processus et les connaissances sur un intranet et dans un Centre d'appel est précisément né d'une ferme intention d'éliminer graduellement «la paperasse» et surtout de responsabiliser l'employé à l'égard de son propre développement en l'incitant à rechercher par lui-même l'information requise. «Ramener l'employé au cœur des processus qui le concernent»,

⁽²⁵⁾Réal Jacob-Lucile Pariat, opcit, p29

voilà le mot d'ordre que l'équipe des ressources humaines fait actuellement circuler à la Banque Nationale.

En ce qui concerne nos banques nationales, La plupart d'entre elles mettent spontanément en pratique des procédés d'acquisition et de conversion des connaissances sans le savoir exactement. C'est l'essence même de cette nouvelle discipline qui est le management des connaissances.

Presque tous les responsables des institutions n'utilisent ni l'internet et l'intranet ainsi l'extranet au sein de leurs structures et services ni au niveau interne avec le personnel ni à l'extérieure avec leurs clients. Les séniors pratiquement tous ne capitalisent pas leurs connaissances tacites par des travaux, des consulting, des publications et des commentaires.

Conclusion :

L'étude de la littérature sur le concept du management des connaissances nous a conduit à intégrer la compétitivité de l'entreprise notamment bancaire au centre de notre étude, en effet l'entreprise de services est en permanence à la recherche de solutions pour concrétiser et réaliser son avantage concurrentiel, cet avance dépend de son capital humain, organisationnel et technologique, ainsi que son environnement externe.

Les établissements bancaires doivent éviter d'isoler le management des connaissances mais au contraire, de le coordonner avec les fonctions RH, IT et stratégie, en externe et en interne en vue d'obtenir un avantage concurrentiel. C'est dans cette logique que nous parlons ou en utilisant le concept de contexte, afin de soulever les divergences et de mieux les réconcilier, pour lever l'ambiguïté sur le management des connaissances dans les organisations bancaires.

Résultats :

La plupart des responsables des institutions bancaires ignorent les nouvelles techniques managériales notamment la gestion des connaissances. Ceci témoigne et prouve l'attitude passive des responsables et l'étroitesse de leurs états d'esprit en la matière.

Quelques suggestions :

- A partir des états de lieux de management des connaissances dans l'organisation, on peut encourager le personnel à transférer

une partie de sa connaissance tacite sous forme d'information explicite qui peut être consultée par des collègues

- La communication interne peut être un maillon faible. On peut améliorer ceci en stimulant le développement de groupes thématiques en utilisant les réunions pour enrichir la réflexion. Une fois que ces groupes fonctionnent à un niveau humain, ils peuvent former une Communauté de pratique en utilisant l'Intranet ou l'Internet.

-l'amélioration de la gestion des connaissances exige un changement de la culture d'une organisation. Tout en stimulant le comportement positif et en définissant des objectifs clairs et en encourageant la communication structurée.

-Faciliter l'installation d'un espace de collaboration privé (physique ou électronique), et encourager le personnel à l'utiliser, en organisant ainsi leur propre information à moindre coût. Cet espace peut être capitalisé par l'organisation.

- Encourager les systèmes d'apprentissage car, ils sont les plus efficaces au 'transfert' de la connaissance tacite à travers l'observation, l'accompagnement et la pratique et sont souvent meilleur marché que les systèmes basés sur la codification.

- Le Courrier électronique devient un penchant dans beaucoup d'organisations avec un impact négatif croissant sur la productivité du travailleur intellectuel. Surmonter cet obstacle peut nécessiter une révision soigneuse et de fortes mesures. Certains suggèrent même la fermeture de l'E-mail pendant un certain temps,

-La vraie coopération dans les tâches de connaissance exige plus que de faire simplement appel à un sens du devoir et à la fidélité du personnel envers l'organisation. Ils ont besoin de temps et cela fait officiellement partie de leur travail de produire des résultats.

Références bibliographiques :

-Michel GRUNDSTEIN, Le Management des Connaissances dans l'Entreprise : Problématique, Axe de progrès, Orientations, (Laboratoire d'Analyse et Modélisation de Systèmes pour l'Aide à la Décision), université Paris Dauphine, juillet 2002.

-Valérie Pallas-saltiel -Rania Labaki, Quel management des connaissances pour les établissements bancaires ?

(Pierre MASSE et pierre BERNARD, les dividendes du progrès, seuil, 1969).

-(COUSSERGUE S, gestion de la banque, 3ème édition, Dunod, Paris, 2002.

-(MARINIESSE S et FILIPIAKE, compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles, Agence française de développement, Paris, 2003.

-Radia Bernaoui, Les pratiques informationnelles dans les entreprises agroalimentaires algériennes : quelle culture de gestion des connaissances ?

-Aurélié Brunet, Pratiques informationnelles durables : une revue de littérature.

-Thomas Chabbert et Damien Fouché, Pratiques informationnelles durables, de la littératie informationnelle à la culture de l'information en entreprise : quels enjeux et solutions pour l'innovation ?

-Viviane du Castel, De l'utilisation de l'information [des fins d'acceptabilité des changements. L'exemple du secteur de l'énergie

-Touria Fadaili, La veille : une pratique informationnelle durable

- Mohamed Cherchem, Maître de conférences(A) : La connaissance et l'innovation dans les services comme un facteur de compétitivité cas des banques et des assurances publiques algériennes, Université d'Oran Algérie, séminaire international, université de Chlef 11-12 /12/2011.

-M-Boucetta, marketing bancaire facteur de compétitivité des banques commerciales cas de la BADR et la BEA, thèse de doctorat, EHEC, ALGER, 2013.

-Claire Nigay, Accès des personnes ayant une déficience visuelle au sein des institutions culturelles

-Razika Tahi et Farida Bouarab-Dahmani, Conception, expérimentation et évaluation de l'apprentissage via la culture de l'information par les technologies de l'information et de la communication

-Philippe paquet, de l'information à la connaissance, laboratoire orléanais de la gestion, cahier de la recherche, n° 2006-01.

-atelier études, Knowledge Management Stratégie, Méthodologies et Technologies, mai 2002. Jan Teun Visscher, Jaap Pels, Viktor Markowski et Sascha de Graaf, Gestion de l'Information et des Connaissances dans le Secteur de l'Eau et de l'Assainissement, IRC International Water and Sanitation Centre

Traduction française par le CREPA (2007

-L'Homme dans l'organisation et son rapport au savoir : L'indisciplinarité peut-elle aider à saisir sa complexité ? 5^e conférence du GeCSO Gestion des connaissances dans la société et les organisations du 30 mai au 1^{er} juin 2012 à l'ESG UQAM, à Montréal.

-seguini fadhila, l'analyse de la démarche knowledge management au sein de l'entreprise publique algérienne, thèse de magister, université Mouloud Maameri de tizi ouzou,

-Michel GRUNDSTEIN, Le Management des Connaissances dans l'Entreprise : Problématique, Axe de progrès, Orientations, (Laboratoire d'Analyse et Modélisation de Systèmes pour l'Aide à la Décision), université Paris Dauphine, juillet 2002.

-Valérie Pallas-saltiel -Rania Labaki, Quel management des connaissances pour les établissements bancaires ?

-BENABDERRAHMANE Yasmina (épouse Bouriche), management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie, thèse de doctorat, UNIVERSITÉ PAUL VALÉRY -MONTPELLIER III -2012.

UNESCO. Vers des indicateurs de la maîtrise de l'information. Paris, Unesco, 2008.

Valérie Pallas-saltiel -Rania Labaki, Quel management des connaissances pour les établissements bancaires ?

-Le Petit Larousse)

-Dictionnaire Hachette multimédia).

-Vers une informatique cognitive dans les organisations », 1996, Prince).

-J-M. Bruneau et J-F. Pujos dans «Le Management des Connaissances dans l'entreprise» Les Éditions d'organisation, Paris 1992)

-(Grundstein et Zacklad), Ingénierie des Connaissance

-(René PASSET, «Le regard de la destruction créatrice en économie».

-Philippe KOTLER et Bernard DUBOIS, marketing management,

-(SIMON Y et JOFFRE P, (sous la direction) encyclopédie de gestion. T. vol3, economica, Paris, 1997).

-Jan Teun Visscher, Jaap Pels, Viktor Markowski et Sascha de Graaf, Gestion de l'Information et des Connaissances dans le Secteur de l'Eau et de l'Assainissement, IRC International Water and Sanitation Centre

Traduction française par le CREPA (2007.

مؤشرات

صادرات البلدان العربية من المحروقات، بملايير الدولارات

السنوات	2005	06	07	08	09	10	11	12
الصادرات النفطية العربية	362	439	488	705	426	555	785	886
متوسط سعر النفط \$ للبرميل	50,64	61,08	69,08	94,45	61,06	77,45	107,46	109,45

المصدر: النشرة الإحصائية لمنظمة البلدان المصدرة للبترول، فيينا

نقص التغذية ومؤشر الجوع لبلدان عربية مختارة (1990 - 2012)

التعيين	نسبة السكان ناقصي التغذية %		نسبة الأطفال دون سن الخامسة ناقصي- الوزن %		نسبة وفيات الأطفال دون سن الخامسة %		مؤشر الجوع (0 — 100)	
	92_ 90	08_06	92_ 88	10_ 05	1990	2010	1990	2012
جزر القمر	38	47	16,2	21,8	12,5	8,6	22,2	25,8
اليمن	30	30	48,6	35,3	12,5	7,7	30,4	24,3
جيبوتي	60	26	20	30,1	12	9,1	31	21,7
السودان	39	22	36,1	32,2	12,4	10,3	29,2	21,5
موريتانيا	12	8	43,3	14,2	12,9	11,1	22,7	11,1
المغرب	6	4	8,1	5,5	8,9	3,6	7,7	< 5
الجزائر	4	4	9,2	3	6,1	3,6	6,4	< 5

المصدر: البنك الدولي للتنمية والتعمير، تقرير 2013، ص 175