

LA GESTION DES CONNAISSANCES

- **Pourquoi le Knowledge Management ?**
- **Quelques définitions**
- **La classification des connaissances**
- **Qu'est-ce que le Knowledge Management ?**
- **Le processus de création de connaissances**
- **Les lieux de stockage de la connaissances**
- **Le transfert de connaissances**
- **Bibliographie**

POURQUOI LE KNOWLEDGE MANAGEMENT ?

La préoccupation actuelle des grandes entreprises pour la gestion des connaissances connue sous le terme anglo-saxon de « Knowledge Management » (KM) trouve son origine dans des évolutions complémentaires et simultanées. Voici quelques raisons qui poussent les entreprises à faire de la gestion des connaissances :

- ✓ La taille et la complexité des organisations sont aujourd'hui telles que l'on a du mal à identifier les experts et autres détenteurs du savoir,
- ✓ L'évolution de l'entreprise dans son environnement et ses nouveaux enjeux externes contraignent celle-ci à être beaucoup plus performante que par le passé, à mutualiser et capitaliser les expériences pour ne pas « réinventer la roue » lors de chaque nouveau projet,
- ✓ les connaissances cruciales de l'entreprise ne résident pas essentiellement dans les systèmes d'information automatisés qui exploitent les informations structurées et les règles de gestion explicites associées. Les connaissances cruciales sont de plus en plus tacites,
- ✓ La perte des compétences liée à des départs en retraites imminents ou à un turn-over accéléré des spécialistes et des experts,
- ✓ La prise de conscience que l'on entre dans une phase de surinformation, la valeur du capital immatériel que représentent aussi bien la connaissance sur leurs clients que les savoir-faire et les compétences de leurs employés.

QUELQUES DÉFINITIONS

- **Donnée :**

élément fondamental et objectif,
qualitatif ou quantitatif
servant de base à un raisonnement
ou à la réalisation des traitements

- **Information :**

ensemble de données non structurées
qui sont organisées
pour donner forme à un message
résultant d'un contexte donné et donc parfaitement subjectif

- **Connaissance :**

les connaissances sont de nouvelles informations
acquises par un processus intelligent,
l'étude ou la pratique

- **Compétences :**

ensemble de connaissances approfondies,
d'expérience,
de capacité d'action
reconnue dans un domaine particulier

LA CLASSIFICATION DES CONNAISSANCES

- **Connaissance déclarative / procédurale**

La connaissance déclarative concerne les faits, les concepts alors que la connaissance procédurale raisonne avec la connaissance déclarative.

- **Connaissance extérieure / profonde**

La connaissance peut aussi être classée en connaissance extérieure et en connaissance profonde. La connaissance extérieure combine la connaissance déclarative et procédurale en des heuristiques de résolution de problèmes qui permettent à l'individu de résoudre rapidement des problèmes courants dans un domaine sans avoir besoin de raisonner. La connaissance profonde est composée généralement des connaissances fondamentales sur un domaine (définitions, principes, relations causales...).

- **Les 5 savoirs**

La connaissance est décomposée en 5 savoirs

- les savoirs théoriques pouvant consister en des concepts, des schémas, des connaissances disciplinaires...
- les savoirs procéduraux prescrivant « comment faire » en vue d'une action à réaliser,
- les savoirs-faire procéduraux permettant d'appliquer lors de l'action les méthodes ou procédures connues grâce aux savoirs procéduraux,
- les savoirs-faire expérientiels ou empiriques issus de l'action et comprenant les leçons tirées de l'expérience pratique,
- les savoirs-faire sociaux.

- **Connaissance tacite / explicite**

Nonaka distingue les connaissances tacites et les connaissances explicites : les connaissances explicites sont les connaissances transmissibles dans un langage formel alors que les connaissances tacites ont un aspect personnel qui les rend difficiles à formaliser et à communiquer.

Les connaissances tacites comportent, d'une part, un volet cognitif, à savoir les modèles mentaux que les humains se forment sur le monde et, d'autre part, un volet technique, à savoir le savoir-faire concret, des habiletés s'appliquant dans des contextes spécifiques.

Les connaissances explicites sont capturées dans les bibliothèques, des archives et des bases de données.

QU'EST-CE QUE LE KNOWLEDGE MANAGEMENT ?

- **Le Knowledge Management**

Le KM peut être défini comme un ensemble de dispositifs, procédures et outils technologiques, organisationnels et comportementaux, destinés à faciliter la création et l'échange de connaissances entre individus et groupes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

- **Le KM : un ensemble de processus**

le KM est un ensemble de processus :

- un processus de création qui doit permettre à l'entreprise de créer et de maintenir le niveau de création de connaissance de ces membres,
- un processus d'organisation qui doit recueillir et organiser les connaissances des différents individus entre elles,
- un processus de stockage pour ne pas perdre les connaissances acquises,
- un processus de distribution qui doit fournir aux individus les bonnes connaissances quand ils en ont besoin.

- **Le but du KM**

Le KM doit répondre à deux problèmes :

- la gestion des connaissances présentes dans l'entreprise,
- la gestion de la création de nouvelles connaissances.

LE PROCESSUS DE CRÉATION DE CONNAISSANCES

- **Le modèle conventionnel de création de connaissances**

Dans la littérature, le modèle conventionnel de création de connaissance s'articule autour des données, des informations et des connaissances. Les données sont considérées comme des simples faits qui, une fois triés et organisés, deviennent des informations. Ces informations, à leur tour, deviennent de la connaissance quand elles sont interprétées, mises dans leur contexte ou quand on leur a ajouté de la signification.

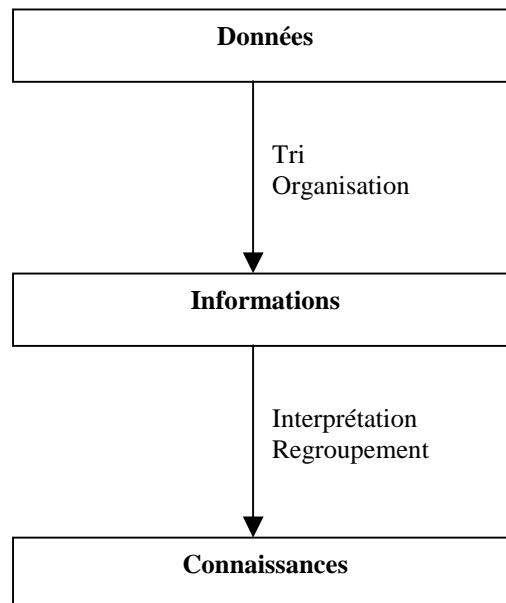


Figure 1 : le modèle conventionnel de création de connaissances

- Le modèle de Nonaka

Le modèle de création des connaissances repose sur la distinction entre savoir tacite et savoir explicite. Le savoir tacite est enraciné dans l'action, dans les routines, dans un contexte spécifique (ce qui peut donner la productivité personnelle au niveau individuel et l'avantage concurrentiel au niveau de l'entreprise). Le savoir explicite est la connaissance codifiée, transmissible en un langage formel et systématique (production de données au niveau individuel, et gestion électronique documentaire au niveau de l'entreprise).

La connaissance est convertie selon quatre modes de conversion (fig. 2) :

- ✓ la socialisation : c'est la création de connaissance tacites à partir d'autres connaissances tacites, grâce à des expériences partagées par plusieurs membres de l'entreprise. Elle repose sur une transmission de connaissances tacites d'un individu à l'autre sans utiliser un langage mais via l'observation, l'imitation et la pratique.
- ✓ la combinaison ou création de connaissances explicites à partir de connaissances explicites. Par exemple, elle peut avoir lieu via du tri, de la recatégorisation ou de la recontextualisation de connaissances explicites.
- ✓ l'externalisation ou conversion de connaissances tacites en connaissances explicites.
- ✓ l'internalisation ou conversion de connaissances explicites en connaissances tacites. L'internalisation est proche de l'apprentissage par l'action.

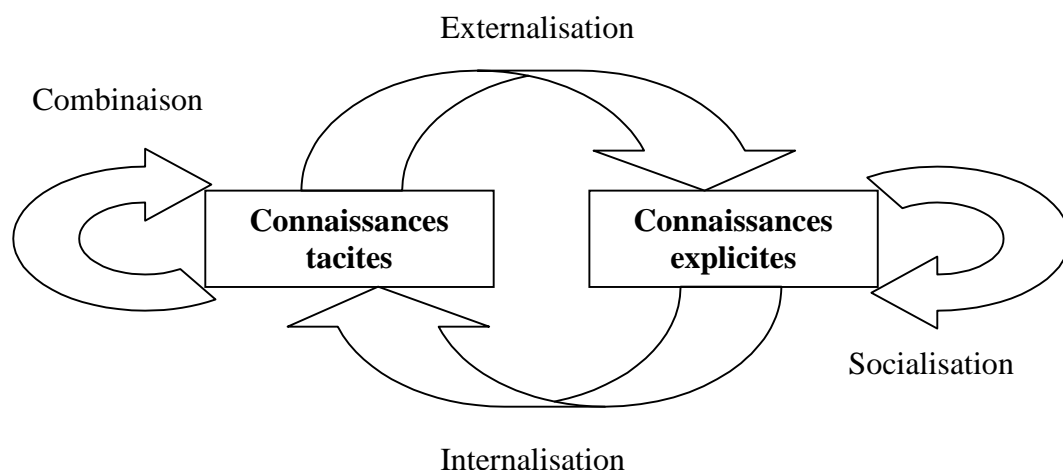


Figure 2 : Modes de création des connaissances d'après Nonaka

LES LIEUX DE STOCKAGE DE LA CONNAISSANCE

Walsh et Ungson présentent 5 endroits de rétention de connaissances :

- ✓ les individus,
- ✓ les structures organisationnelles,
- ✓ les pratiques et procédures standards de l'organisation,
- ✓ la culture de l'organisation,
- ✓ la structure physique du lieu de travail.

LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

- **Le récit d'apprentissage**

Le récit d'apprentissage n'est pas un récit comme les autres : il doit permettre aux membres d'une organisation de capitaliser sur les expériences des autres de façon fiable et d'une manière qui soit en cohérence avec la nature de l'apprentissage des organisations. Le récit d'apprentissage est un document qui relate une histoire cruciale de l'organisation dans les mots de tous ceux qui y étaient impliqués, chacun donnant son propre point de vue. Le document, imprimé ou accessible, est un objet transitoire, un artifice qui permet de provoquer des conversations ouvertes et réfléchies dans l'ensemble de l'organisation. On crée des récits d'apprentissage grâce à une approche rigoureuse et multiple de l'obtention et de la narration de l'histoire. Celle-ci fait appel à des techniques et à des théories empruntées à la recherche en sciences sociales, au théâtre, aux sciences cognitives, à l'anthropologie, aux contes oraux, aux consultations sur les processus et au journalisme.

- **Les bases de connaissances**

Un autre outil pour le transfert des connaissances est la base de connaissance. Les bases de connaissances correspondent à toutes les technologies de l'information organisationnelles. Les systèmes experts, les groupware, les entrepôts de données et les intranets sont inclus dans cette classe. Ce sont des outils informatiques qui permettent le transfert de connaissances grâce au dialogue entre individus ou qui regroupent des connaissances dans une base de données. Les bases de connaissances consiste, dans un logiciel, à séparer la partie « connaissances » de la partie « mécanismes d'utilisation ». La partie « mécanismes d'utilisation » est appelée « moteur d'inférence » et permet, en fonction d'une situation donnée, de sélectionner les connaissances les mieux adaptées pour essayer de résoudre le problème. L'utilisation des bases de connaissances est devenue essentielle dans l'automatisation du savoir-faire.

BIBLIOGRAPHIE SUR LE KM

ARTICLES

- ARGOTE, L. INGRAM, P.** (2000) – Knowledge transfer: a basis competitive advantage in firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1) p 150-169.
- BALLAY, J-F.** (1999) – Les processus clés de la gestion des savoirs, *L'Expansion Management Review*, n°95 p.111-119.
- BENHAMOU, P. ERMINE, J-L. ROSENTHAL-SABROUX, C. ROUSSEAU, F TOUNKARA, T.** (2000) – Une méthode intégrant les activités de gestion des connaissances et de veille. *Acte de la conférence IC'2000*.
<http://www.irit.fr/GRACQ>.
- BROWN, J.S. DUGUID, P.** (2000) – Balancing act: how to capture knowledge without killing it, *Harvard Business Review*, 78(3) p. 73-80.
- CHEVALIER, G. VAGNE, T.** (1996) – La circulation des savoir-faire dans une « organisation apprenante » - le nouvel enjeu stratégique, *Direction et Gestion des Entreprises*, n°152-153 p. 17-30.
- DRUCKER, P.F.** (1999) – Le savoir, nouveau défi pour l'entreprise, *L'Expansion Management Review*, n°92 p. 52-59.
- ERCEAU, J.** (1997) – Subir l'information ou partager la connaissance, *L'Expansion Management Review*, n°84, p. 104-110.
- FAHEY, L. PRISAK, L.** (1999) – Les onze erreurs à ne pas commettre, *L'Expansion Management Review*, n°92 p. 82-87.
- HANSEN, M.T. NOHRIA, N. TIERNEY, T.** (1999) – What's your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review*, 77(2) p.106-116.
- HENDRIKS, P.H.J. VRIENS, D.J.** (1999) – Knowledge-based systems and knowledge management: friends or foes?, *Information & management*, 35(2) p 113-125.
- KLEINER, A. ROTH, G.** (1997) – How to make experience your company's best teacher, *Harvard Business Review*, 75(5) p. 172-177.
- KOGUT, B. ZANDER, U.** (1992) – Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 3(3) p 383-397
- LE ROUX, B.** (1996) – Knowledge acquisition as a constructive process a methodological issue. *Decision Support Systems*, 18(1) p. 33-42.
- MASSON, B.** (1997) – La gestion de la connaissance au secours de la compétitivité, *Direction et Gestion des Entreprises*, n°164-165 p. 47-52.
- NASS, C.** (1994) – Knowledge or skills : which do administrators learn from experience ?, *Organization Science*, 5(1) p 38-50.
- NONAKA, I.** (1994) – A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5(1) p 14-36
- SOULIER, E.** (2000) – Les récits d'apprentissage et le partage des connaissances dans les organisations : nouvelles pistes de recherche, *Systèmes d'information et Management*, 5(2) p. 59-75.

SZULANSKY, G. (2000) – The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1) p 9-27.

TUOMI, I. (1999-2000) – Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for KM and organizational memory. *Journal of Management Information Systems*, 16(3) p. 103-107.

ZANDER, U. KOGUT, B. (1995) – Knowledge and the sleep of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test, *Organization Science*, 6(1) p 76-89.

OUVRAGES

ARGYRIS, C. "Savoir pour agir - Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel", InterEditions, 1995

BRUNEAU, J-M PUJOS, J-F "Le management des connaissances dans l'entreprise", Les éditions d'organisation, 1992.

CIGREF « Gérer les connaissances – Défis, enjeux et conduite de projet », www.cigref.fr, 1995.

DIENG, R. et Al. "Méthodes et outils pour la gestion des connaissances", Dunod, 2000

NONAKA, I. TAKAUCHI, H. « la connaissance créatrice- Dynamique de l'entreprise apprenante », DeBoack Université, 1997

SITES WEB

<http://www.brint.com>

<http://perso.wanadoo.fr/michel.grundstein/>

<http://www.sunapsis.com>

<http://www.knowledgebusiness.com>

<http://www.pfdf.org>

<http://www.syre.com>

<http://www.trivium.com>

<http://henri.ghesquiere.free.fr/>

<http://ikm.knowledgesocieties.com/>

<http://knowledge.insead.edu/>

<http://www.insead.fr/Encyclopedia/Education/Advances/>

http://dmoz.org/Reference/Knowledge_Management/

<http://www.knowledgecreators.com/km/>