



République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



Polycopié

Master GRH/MRH

Knowledge Management

Réalisé par :

Dr. Karima SI SALAH-KISSOUM

2024/2025

Objectifs pédagogiques du cours

Le module « knowledge management » s'adresse aux étudiants du master 1 « Gestion des Ressources Humaines » du département sciences de gestion.

L'objectif du cours est de présenter aux étudiants des éléments et des outils d'analyse qui leur permettraient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations et la possibilité de ces dernières à tirer avantage des connaissances tant individuelles que collectives et des connaissances tant explicites qu'implicites. Il ya parmi les étudiants de ceux qui ont déjà intégré le milieu professionnel et font partie, à des niveaux différents, des acteurs actifs d'entreprises. Nous avons tenté, à travers des séances de cours interactives, de présenter le sens profond de la connaissance. Pour peu qu'elles soit intégrées dans un système de gestion de connaissance (knowledge management que nous désignerons de KM), les connaissances ont la capacité à devenir un levier de performance de l'organisation. Le système de gestion de connaissances quant à lui, permet le repérage, la création, le développement et le partage des connaissances dans l'entreprise en vue d'une création de valeur.

L'objectif du cours est de présenter aux étudiants des éléments et des outils d'analyse qui leur permettraient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations et la possibilité de ces dernières à tirer avantage des connaissances tant individuelles que collectives et des connaissances tant explicites qu'implicites. Il ya parmi les étudiants de ce master ceux qui ont déjà intégré le milieu professionnel et font partie, à des niveaux différents, des acteurs actifs d'entreprises. Nous avons tenté, à travers des séances de cours interactives, de présenter le sens profond de la connaissance. Pour peu qu'elles soit intégrées dans un système de gestion de connaissance (knowledge management que nous désignerons de KM), les connaissances ont la capacité à devenir un levier de performance de l'organisation. Le système de gestion de connaissances quant à lui, permet le repérage, la création, le développement et le partage des connaissances dans l'entreprise en vue d'une création de valeur.

Nous avons profité, lors des séances effectuées en classe, des expériences des étudiants qui ont déjà rejoint le milieu professionnel. Aussi, les questionnements et interrogations des étudiants présents ont permis d'orienter et d'enrichir le cours. D'où l'importance de la présence en cours et l'avantage d'un cours en présentiel.

- Comprendre les enjeux stratégiques de la gestion des connaissances dans les organisations ;
- Identifier et distinguer les différents types de connaissances ;
- Appréhender les méthodes, outils et approches de la gestion des connaissances ;
- Proposer une démarche de KM adaptée à un contexte RH ;
- Intégrer les dimensions humaines, informationnelles et technologiques dans une vision cohérente du KM.

Sommaire

présentation du cours	
Introduction Générale	I
Chapitre I: Le KM: les connaissances au cœur de la démarche	1
1. La connaissance : Un enjeu majeur et une source de différenciation à la hauteur de sa complexité	1
1.2. Typologie de connaissances	3
1.3 Rappel sur la notion de connaissance	7
1.4 Les approches du KM	11
1.5 Les enjeux du KM	13
conclusion	14
Chapitre 2: Fondements théoriques du KM	15
2.1. Le Knowledge Management (KM) : Une approche nouvelle et complexe	16
2.2 Définitions d'auteurs	17
2.3 Objectifs et activités du KM	19
2.4 Vers une vision intégrée du KM : entre savoir-être, systèmes d'information et stratégie	22
2.5 Le projet KM : Concrétisation d'une démarche KM	25
conclusion	28
3. Chapitre 3: création de connaissances et apprentissage organisationnel	29
3.1 Management de la connaissance : des paradigmes qui déterminent le sens de la connaissance créée	29
3.2 Processus de création et de développement des connaissances	31
3.3 Création et développement des connaissances par conversion sociale : modèle de Nonaka et Takeushi	32
3.4 Création de connaissances par l'apprentissage organisationnel	35
3.5 Processus d'apprentissage	39
3.6 Création de connaissances par les routines organisationnelles	40
3.7 Knowledge Management et analyse réflexive: Valoriser les connaissances par la réflexion dans et sur la pratique	42
conclusion	44
chapitre 4: capitalisation des connaissances	46
4.1.La gnoséologie	46
4.2.Ingénierie des connaissances	48
4.3.La capitalisation des connaissances	54
Conclusion	59
Conclusion Générale	60
Bibliographie	62
Table des matières	63

« La valorisation par le partage des connaissances dans l'organisation repousse les frontières de la connaissance pour construire un avantage concurrentiel unique et durable... » Par l'auteur.

Le noyau de l'économie de la connaissance est lié à l'appropriation des connaissances et à la production continue d'innovation. FRITZ MACHLUP établit, en 1962, par la publication de son livre « *the production and distribution of Knowledge in the United States* », le concept de « capitalisme cognitif ». Il démontre dans sa thèse, en 1977, que près de 45% des employés aux USA manipulent de l'information.

La prise de conscience de la part des entreprises de créer et d'utiliser les connaissances mobilisées et produites dans une entreprise s'accroît d'année en année. Il devient de plus en plus important pour toute entreprise, qui se veut compétitive, de se pencher sur le capital immatériel détenu par ses employés et de sa capacité à constituer une ressource permettant d'améliorer le niveau de performance de l'entreprise et de constituer une source d'avantage concurrentiel. Cette prise de conscience implique l'apparition ou plutôt l'expression de besoins qui sont liés à la création, le développement et le partage des connaissances de ces individus. C'est à cet effet, qu'au début des années 90, la gestion des connaissances, communément connue sous le vocable de KnowledgeManagement(KM), venant répondre à ces problématiques, commence à occuper davantage d'importance au sein des organisations, avec , pour objectif (Steel, 1993) favoriser la croissance, la transmission et la conservation des connaissances.

L'économie de la connaissance connaît son essor sous l'effet conjugué du développement du secteur tertiaire et des activités immatérielles, des progrès technologiques, des technologies de l'information et de la communication (TIC) et du développement de l'intelligence économique¹. Nous observons qu'à ce niveau déjà, les trois concepts (IE/SI/KM) sont liés et une première corrélation est déjà formée. Les facteurs à l'origine de l'évolution du concept de connaissance se rapprochent du triptyque qui fait l'objet de notre étude.

Les entreprises qui prennent, à forte raison, davantage conscience de l'avantage que procurent les connaissances (notamment distinctives) orientent leurs efforts vers les dimensions organisationnelles et managériales qui leur permettent d'appréhender une véritable culture de partage de la connaissance. La problématique du KM s'intéresse autant à l'accès, l'acquisition, la création et le partage et la distribution des connaissances dans l'entreprise qu'à la nature et à la qualité de ces connaissances qui sont destinées à être versées dans la stratégie de l'entreprise. Le KM est, par ces diverses fonctions, une démarche pluridisciplinaire au service de la ressource humaine.

¹Wiki...une économie fondée sur de nouvelles formes de connaissances.....20/10/2019

Chapitre I : Le Knowledge Management (KM) : Les connaissances au cœur de la démarche.

La gestion des connaissances présente un processus dans lequel l'individu est l'acteur principal de la création, du développement, du partage des connaissances. Bien sûr, ces actions doivent être soutenues par des outils et des technologies, par un système d'information et un système de gestion des connaissances (Knowledge Management) qui faciliteront ces étapes et qui leur feront gagner du temps.

La gestion des connaissances permet à l'entreprise de tirer le meilleur parti des connaissances à l'interne et à l'externe d'une organisation et à créer un processus de valorisation des actifs incorporels de l'organisation.

Au cœur de ce processus sous-tendu par la volonté d'améliorer la performance de l'entreprise se trouve un potentiel stratégique qu'il convient de considérer et de gérer au mieux puisqu'il déterminera le degré de compétitivité de cette entreprise ; il s'agit des connaissances.

1. La connaissance : Un enjeu majeur et une source de différenciation à la hauteur de sa complexité

Le sens de la connaissance est un prolongement de la notion d'information. Lorsque celle-ci arrive chez l'individu, elle est modifiée, transformée et modelée par cet individu qui la reçoit pour donner lieu à des connaissances et des actions.

Avant de présenter l'enjeu de la connaissance dans l'entreprise, nous allons, dans ce qui suit, proposer une vision quelque peu philosophique et épistémologique qui va nous permettre de nous familiariser avec l'aspect complexe de cette notion si riche.

Les chercheurs, s'inspirant des philosophies interprétatives, expliquent qu'il est difficile voire, impossible de catégoriser la connaissance du fait de sa nature holistique (Brown and Duguid-2001). Adoptant un point de vue constructiviste, Tsoukas (1996) affirme que, quelle que soit la manière dont les règles sont explicites dans les entreprises, il y aura toujours une certaine incertitude qui crée un besoin pour les humains de faire des inférences et des jugements.¹ Nous en concluons dès lors que toute connaissance est tacite ou enracinée dans la connaissance tacite.

GODIN Christian² propose la définition suivante pour la connaissance :

- Faculté mentale produisant une assimilation par l'esprit d'un contenu objectif préalablement traduit en signes et en idées.

¹Nonaka. Ikujiro and Peltokorpi. Vesa, "Objectivity and Subjectivity in Knowledge Management: A Review of 20 Top Articles, Knowledge and Process Management" Volume 13 Number 2 pp 73–82 (2006) Published online in Wiley Inter Science (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/kpm.251, p4

² GODIN. Christian, Dictionnaire de philosophie, Paris, Fayard, 2004, p1534 dans wikipédia 20/10/2019

- Résultat de cette opération. La connaissance est une possession symbolique des choses. Elle comprend une infinité de degrés. La connaissance rationnelle, méthodique universelle a parfois été opposée au savoir empirique, chaotique et objectif.

De ces deux définitions, nous retenons que la connaissance est un processus profond et complexe. Il est basé sur des paramètres endogènes et exogènes. Les variables exogènes étant liées à une réalité et à un contexte, elles ne prennent leur sens que lorsqu'elles sont confrontées à nos propres pensées et à l'image que nous recevons de cette réalité.

Nous proposons dans ce qui suit, une définition qui nous inspire particulièrement et qui résumerait, selon nous la diversité des usages que les individus et les entreprises en font de l'information et des connaissances.

La connaissance est « le rapport de la pensée à la réalité et engage la vérité³ comme adéquation de l'esprit et de la chose ».

Cette définition a retenu notre attention car, au-delà d'une réponse qu'elle nous apporte, elle nous enrichit davantage par les questions qu'elle déclenche. Si la vérité est une adéquation de notre pensée à l'objet, cela implique que nous devons connaître l'objet. Une connaissance qui dépendra elle aussi de l'adéquation de notre esprit à notre connaissance de cet objet. Ce qui, à la fin, nous conduira à construire une vérité sur la base d'un accord entre nos pensées et un objet défini par nos connaissances de cet objet. Autrement dit, « la connaissance définie comme l'ensemble des énoncés vrais est donc elle-même définie en terme de correspondance à l'objet connu : ma connaissance doit donc s'accorder avec l'objet pour avoir valeur de vérité ».

La question qui en ressort est que pour savoir ce qu'est réellement l'objet et apprécier son accord avec ma pensée, je dois d'abord le connaître (cet objet), et pour savoir si je le connais, il faut que je sache ce qu'il est réellement. Je ne peux donc confronter ma connaissance de l'objet qu'à ma connaissance de l'objet. L'objet lui-même étant inaccessible. Ce conflit entre l'objet qui est hors de moi et la connaissance qui est en moi exprime le conflit entre l'intériorité de la pensée, de la conscience, et l'extériorité de l'objet de pensée, du monde. « Nous ne sortons jamais de nous-mêmes, ce ne sont jamais que nos propres pensées que nous apercevons » (Condillac).

« Par conséquent, le seul critère de vérité dont je dispose est le critère de cohérence de la pensée avec elle-même. Mais ce critère de vérité-cohérence est incapable de fonder une connaissance objective. C'est un critère de vérité purement formel. S'il garantit la validité de l'enchaînement des énoncés, il ne peut garantir la vérité de leur contenu.

Le problème est donc que l'objet en lui-même (ce que Kant appelle la chose en soi) est radicalement inconnaissable. Nous ne pouvons connaître que l'objet tel qu'il nous apparaît dans l'effort que nous faisons pour le connaître (ce que Kant appelle le phénomène).

³KANT définit la vérité comme « accord de la connaissance avec l'objet »

C'est ainsi que nous appuyons le postulat selon lequel l'avantage concurrentiel réside dans la définition subjective de l'information plus que dans l'information objective. Autrement dit, c'est plus l'interprétation que nous faisons de l'information et non l'information elle-même qui est source d'avantage concurrentiel. L'interprétation étant fortement associée au sujet plus qu'à l'objet, elle différera selon les connaissances détenues par l'individu qui percevra la réalité selon son propre paradigme (en lui donnant son cachet de vérité) et lui donnera une orientation en fonction de son interprétation.

Ce que nous retenons, c'est que, produit de l'information et de l'interprétation individuelle puis collective, la connaissance prend son sens lorsqu'un individu ou un groupe d'individus, dans une entreprise, et selon sa (leurs) propre(s) perception(s), transforme (nt) l'information en action. Une action dont les conséquences se traduiront par les résultats de l'entreprise.

1.2. Typologie de connaissances

Toute entreprise dispose de plusieurs typologies de connaissances que nous pouvons classer comme suit :

1.2.1. Connaissances individuelles et connaissances collectives

Une première classification met l'accent sur le caractère individuel ou collectif des connaissances et le rôle qu'elles peuvent générer par leurs utilisations. En effet, les connaissances de l'entreprise comprennent d'une part des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités de management et qui la différencient des autres entreprises, d'autre part, des savoirs individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évolution dans l'environnement concurrentiel.

Selon Nelson & Winter⁴, les connaissances de l'historique et des contextes décisionnels, les connaissances de l'environnement (clients, concurrents, technologies, facteurs d'influence économiques) sont représentatives de l'expérience et de la culture de l'entreprise. Diffuses, hétérogènes, incomplètes ou redondantes, elles sont fortement marquées par les circonstances de leur création. Lorsqu'elles sont formalisées, elles n'expriment pas toujours les « non-dits » de ceux qui les ont mises en forme et qui pourtant est nécessaire à leur interprétation. De plus, il est souvent admis que les connaissances collectives d'une entreprise sont pour la plupart transmises oralement et de manière implicite. Il sera dès lors difficiles de les repérer et de les exploiter dans d'autres situations et à d'autres fins que celles dans lesquelles elles ont été créées en l'absence de ceux qui les ont formalisées. C'est à ce niveau que le processus de conversion des connaissances ainsi que l'ingénierie des connaissances prennent tout leur sens.

1.2.2. Connaissances tacites et connaissances explicites

Cette classification renvoie à un autre type de connaissances qui lui est plus fondé sur la nature même de la connaissance, c'est le caractère implicite ou explicite de celle-ci. Stockés dans des

⁴Ermine. Jean-Louis. « La gestion des connaissances ». Hermes Sciences Publications, 2003, p166

archives, des armoires, des bases de données ou dans les têtes des individus, les connaissances de l'entreprise sont constituées d'éléments tangibles et d'éléments immatériels. Le rôle de ces dernières est d'une importance telle qu'il peut constituer pour l'entreprise une source d'obtention d'avantage concurrentiel.

La dimension tacite et la dimension explicite de la connaissance font ressortir un aspect subjectif et un aspect objectif de celle-ci. Si l'expression des connaissances explicites relève de l'objectivité, la connaissance implicite, elle, relève de la subjectivité.

Cependant, même s'il existe des différences entre les connaissances explicites et tacites et la mesure dans laquelle elles devraient être différenciées, Nonaka (1994) explique que les connaissances explicites et tacites ne sont pas exclusives l'une et l'autre, mais complémentaires. Ainsi, les connaissances peuvent être converties d'une forme à l'autre. Nous allons voir le processus de conversion plus tard.

1.2.2.1. Connaissances tacites

La notion de connaissance tacite fut introduite par Polanyi dans les années 1950. Dans son ouvrage « *The tacit dimension* », ses explications sur la connaissance humaine indiquent que « Nous pouvons connaître plus que nous ne pouvons raconter » (Polanyi 1966, p. 4). Il appuie ce fait par un exemple : nous connaissons le visage de quelqu'un et pouvons le reconnaître parmi un millier d'individus ou même un million d'individus. Cependant, nous n'arrivons que difficilement à dire comment nous reconnaissons un visage. Sa notion de connaissance tacite couvre les deux verbes (connaître et savoir) qui renvoient à la connaissance. Nous pouvons donc aussi « savoir » plus que nous ne pouvons raconter⁵.

Polanyi ajoute que la structure basique de la connaissance tacite comporte deux choses (ce qu'il nomme à travers deux termes du *tacitknowing* : la conscience (*awareness*) de la personne et la conscience subsidiaire d'une tâche qu'elle effectue. Il y a une relation logique entre ces deux termes de la connaissance tacite, mais les deux s'excluent mutuellement. Il justifie cette distinction en notant que: « *l'on ne peut focaliser son attention sur ce qui nous permet de réaliser la tâche que l'on tient à réaliser, puisque l'on se focalise déjà sur la tâche à réaliser. Ainsi, dans le cadre de la réalisation d'une tâche comme celle de jouer du piano, le musicien se concentre sur sa partition et non sur le mouvement de ses doigts sur le clavier. Et pourtant, il maîtrise l'art de jouer du piano, mais cette connaissance subsidiaire n'est pas l'objet de son attention particulière : sa perception focale* »⁶.

⁵ODUMUYIWA. Victor, « La gestion de la recherche collaborative d'information dans le cadre du processus d'intelligence économique », thèse de Doctorat spécialité : sciences de l'information et de la communication, Université NANCY 2, soutenue le 13 décembre 2010, p21

⁶Ibid

La connaissance tacite peut être définie comme une connaissance qui est personnelle, spécifique à un contexte donné et difficile à articuler en un langage formel⁷.

Beaucoup moins simple à définir et à formaliser, ce type de connaissance ne peut être directement traduit dans un langage informatique ni trouvé dans une base de données. Pour Karl Polanyi (1967), « *la connaissance tacite doit être perçue comme un art, pour lequel nous ne sommes que peu conscients de l'ensemble des connaissances que nous possédons pour accomplir une tâche* »⁸. Les connaissances tacites renvoient au fait que « *nous savons toujours plus que nous en pouvons dire* »⁹. En effet, la connaissance tacite fait référence à des actions que l'on peut réaliser sans être capable d'expliquer complètement comment on y parvient, ainsi qu'à des aptitudes, des modes de raisonnement qui sont mis en œuvre de manière inconsciente¹⁰.

Ces connaissances tacites regroupent les compétences innées ou acquises, le savoir-faire et l'expérience. Dans une entreprise, la connaissance tacite peut s'assimiler au capital intellectuel. C'est un actif intangible.

La connaissance tacite individuelle peut se trouver dans les schémas mentaux, le savoir-faire, les habitudes, et la connaissance abstraite des individus (Lyles et Schwenk, 1992 ; Starbuck, 1992), alors que la connaissance tacite collective réside typiquement dans les schémas de réflexion du top management, les consensus organisationnels sur les expériences passées, les routines de la firme, la culture de l'entreprise, et les cultures professionnelles (Lyles et Schwenk, 1992 ; Nelson et Winter, 1982 ; Nonaka et Takeuchi, 1995)¹¹.

Les connaissances tacites au niveau de l'entreprise se construisent à travers la pratique et ne sont pas facilement transmissibles verbalement. Du fait qu'elles soient propres à un individu et se développent dans des circonstances bien définies, leur niveau de compétence va varier d'un contexte à un autre en fonction des responsabilités et des activités qui sont exigées. Elles constituent la façon de faire de l'individu et peuvent être aiguisées en fonction des croyances individuelles ou collectives ainsi que par les routines de travail.

- La connaissance somatique est apprise par l'interaction physique avec un objet. Un employé d'usine travaillant sur une machine va intégrer une façon de faire spécifique

⁷Bayad.Mohamed, et Simen.Serge « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives. XIIe Conférence Internationale de Management Stratégique », Les Côtes de Carthage – Tunis, Jun 2003, Carthage, Tunisie.

⁸Polanyi, cité par Duvinage . Frédéric, « Economie basée sur la connaissance et gouvernance territoriale de la connaissance : une nouvelle grille de lecture pour le développement économique endogène au niveau territorial », thèse de doctorat p 46 (consultable sur http://www.grand-nancy.org/nancy2020/these_FD.pdf)

⁹ Polanyi cité par Viginier. Pascal : « La France dans l'économie du savoir : pour une dynamique collective ». La documentation française, Paris 2002

¹⁰Vendramin. Patricia et Valenduc.Gérard, « Les paradoxes de la société de la connaissance ». La Lettre EMERIT, troisième trimestre 2003 N°36. p 3

¹¹Bayad. M, Simen.S . Op.cit

dans son travail. L'engagement physique étant la seule façon d'apprendre, celui désirant apprendre devra copier les mouvements d'une personne expérimentée.

- La connaissance contingente est un ensemble de cas qui peuvent être différenciés les uns des autres selon leur niveau tacite. Ces cas plus ou moins discrets sont faciles à codifier si la personne peut ou souhaite l'expliquer. Mettre des guillemets pour chercher un terme exact dans un moteur de recherche est une connaissance tacite si la personne le fait sans savoir pourquoi. Malgré cela le processus peut facilement être expliqué et devenir une connaissance explicite.
- La connaissance collective est propre à une équipe, un groupe ou une nation. Elle est apprise par une personne lorsque celle-ci prend part aux activités du groupe. Elle nous permet d'évoluer dans notre milieu ou encore d'avoir le jugement d'évaluer la situation afin de briser les règles pour le bon fonctionnement du groupe.

1.2.2.2. La connaissance explicite

La connaissance explicite regroupe les informations, faits et connaissances scientifiques qui peuvent être articulés, codifiés et donc transférés de façon formelle, par le truchement de méthodes systématiques, telles que les règles et procédures (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Polanyi, 1962 ; 1966). La connaissance explicite individuelle concerne les connaissances et compétences qui peuvent être facilement enseignées ou écrites, alors que la connaissance explicite collective concerne davantage les procédures opérationnelles standards, la documentation, les systèmes d'information, et les règles (Brown et Duguid, 1991 ; Lyles, 1988 ; Starbuck, 1992)¹².

C'est une connaissance formalisable et peut être transcrite dans des procédures structurées ou dans des raisonnements logiques. Les connaissances explicites ou codifiées sont clairement articulées au niveau d'un document écrit, d'un système informatique, ou d'un document électronique. Ces connaissances sont facilement transférables physiquement, car elles apparaissent sous une forme tangible : un document papier , document électronique que l'on peut stocker dans des documents ou bases de données, introduire dans ses systèmes experts, ou reproduire. Tout comme elles peuvent être diffusées sur des supports d'information matériels. Notons que les systèmes d'information et les TIC jouent un rôle important pour l'ensemble de ces fonctions. Les technologies de l'information et de la communication augmentent la valeur ajoutée de la connaissance codifiée en permettant son transfert à longue distance et à faible coût et permettent d'élever la capacité de modélisation des phénomènes complexes. Aussi, ce type de connaissance permet aux agents de réaliser un certain nombre d'opérations à coût marginal très réduit (accès, transport, transfert et reproduction des connaissances) et améliore la fiabilité des opérations de stockage et de mémorisation et donc la recherche.¹³

¹²Bayad. M ,Simen. S, op.cit.

¹³Mancerllyes, « Développement économique et économie de la connaissance : Quels enjeux pour l'Algérie dans le cadre de la mondialisation », mémoire de magister, Université Mira de Bejaia, avril 2006

Dans une entreprise, ces connaissances sont le résultat de la capitalisation des connaissances tacites d'un employé. Une fois formalisée, les connaissances devenues explicites permettent à une organisation de partager l'information aux autres membres. Le processus de conversion des connaissances tacites vers des connaissances explicites est résumé par les auteurs Nonaka et Takeuchi dans une spirale que nous allons présenter plus loin.

De la connaissance individuelle à la connaissance collective puis à l'organisation, de la connaissance tacite à la connaissance explicite, le KM est, pour nous, le garant du repérage, actualisation, développement, valorisation, partage, diffusion et sécurisation de ce patrimoine intellectuel. Il est, comme nous allons tenter de le démontrer dans ce document, vecteur de différenciation et d'amélioration de la performance d'entreprise.

Le Knowledge management a bien évolué depuis l'accélération de la dématérialisation des échanges. Il est ainsi passé depuis son apparition, de concept de mode avant de devenir progressivement une discipline à part entière des sciences de gestion de l'organisation.

S'inspirant des principes de l'organisation apprenante et de la systémique, son développement s'accélère avec les progrès technologiques. Les managers lui reconnaissent aujourd'hui ses avantages et sont de plus en plus convaincus que la valorisation des connaissances est source de richesse pour l'entreprise. Ses missions et objectifs sont multiples et regroupent entre autre la volonté de l'entreprise à bénéficier des expériences passées pour améliorer la performance actuelle et future en profitant des réussites et des échecs précédents.

Au-delà des expériences qui peuvent servir de base de données pour la résolution de problèmes, le KM vise, à travers l'ensemble de ses actions, la sauvegarde du patrimoine cognitif de l'entreprise contre d'éventuels départs du personnel (retraite ou autre).

Aussi, et dans le sens de notre problématique, le KM n'est pas seulement une solution à d'éventuels problèmes ou contraintes auxquels fait face l'entreprise mais s'inscrit également dans une démarche proactive qui permet à l'entreprise de postuler et d'augmenter ses chances dans la quête de l'avantage concurrentiel. Le développement par la valorisation et le partage des connaissances offre des opportunités d'innovation différenciables et uniques pour chaque entreprise quelle que soit la nature de son activité.

Le KM recèle plusieurs définitions, nous en définissons d'abord la notion de connaissance.

1.3 Rappel sur la notion de connaissance :

La connaissance présente un processus dans lequel l'individu est l'acteur principal de la création, du développement, du partage des connaissances. Bien sûr, ces actions doivent être soutenues par des outils et des technologies, par un système d'information qui faciliteront ces étapes et qui leur feront gagner du temps.

Le sens de la connaissance est un prolongement de la notion d'information. Lorsque celle-ci arrive chez l'individu, elle est modifiée, transformée et modelée par cet individu qui la reçoit pour en donner lieu à des connaissances (qui pourraient servir de base pour la création de nouvelles connaissances) ou des actions.

Dans ce qui suit, nous avons voulu aller dans la profondeur du concept pour mieux cerner son sens. Ce qui nous permettra de déduire le degré de son importance et la nature de sa contribution dans la performance de la fonction ressource humaine de l'entreprise et dans l'obtention d'un avantage concurrentiel.

1.3.1 Définition de la connaissance :

De nos lectures, et avant de présenter une définition qui laisse ressortir le sens de la connaissance en gestion d'entreprise et son importance pour l'organisation, nous commencerons par présenter la définition de la connaissance de manière générale puis de manière un peu particulière.

La connaissance est « le rapport de la pensée à la réalité et engage la vérité¹ comme adéquation de l'esprit et de la chose ».

Cette définition a retenu notre attention car, au-delà d'une réponse qu'elle nous apporte, elle nous enrichit davantage par les questions qu'elle déclenche. Si la vérité est une adéquation de notre pensée à l'objet, cela implique que nous devons connaître l'objet. Une connaissance qui dépendra elle aussi de l'adéquation de notre esprit à notre connaissance de cet objet. Ce qui, à la fin, nous conduira à construire une vérité sur la base d'un accord entre nos pensées et un objet défini par nos connaissances de cet objet. Autrement dit, « la connaissance définie comme l'ensemble des énoncés vrais est donc elle-même définie en terme de correspondance à l'objet connu : ma connaissance doit donc s'accorder avec l'objet pour avoir valeur de vérité ». La question qui en ressort est que pour savoir ce qu'est réellement l'objet et apprécier son accord avec ma pensée, je dois d'abord le connaître (cet objet), et pour savoir si je le connais, il faut que je sache ce qu'il est réellement. Je ne peux donc confronter ma connaissance de l'objet qu'à ma connaissance de l'objet. L'objet lui-même étant inaccessible. Ce conflit entre l'objet qui est hors de moi et la connaissance qui est en moi exprime le conflit entre l'intériorité de la pensée, de la conscience, et l'extériorité de l'objet de pensée, du monde. « nous ne sortons jamais de nous-mêmes, ce ne sont jamais que nos propres pensées que nous apercevons » (Condillac).

« Par conséquent, le seul critère de vérité dont je dispose est le critère de cohérence de la pensée avec elle-même. Mais ce critère de vérité-cohérence est incapable de fonder une connaissance objective. C'est un critère de vérité purement formel. S'il garantit la validité de l'enchaînement des énoncés, il ne peut garantir la vérité de leur contenu.

Le problème est donc que l'objet en lui-même (ce que Kant appelle la chose en soi) est radicalement inconnaissable. Nous ne pouvons connaître que l'objet tel qu'il nous apparaît dans l'effort que nous faisons pour le connaître (ce que Kant appelle le phénomène). »

C'est ainsi que nous appuyons le postulat selon lequel l'avantage concurrentiel réside dans la définition subjective de l'information plus que dans l'information objective. Autrement dit, c'est plus l'interprétation que nous faisons de l'information et non l'information elle-même qui est source d'avantage concurrentiel. L'interprétation étant fortement associée au sujet plus qu'à l'objet, elle différera selon les connaissances détenues par l'individu qui percevra la réalité selon son propre paradigme (en lui donnant son cachet de vérité) et lui donnera une orientation en fonction de son interprétation.

En entreprise, la connaissance peut être définie comme la capacité à traiter une information pour la transformer en action. Elle ne constitue pas un objet mais résulte de la rencontre d'une donnée avec un sujet et s'inscrit au travers du système d'interprétation de l'individu dans sa mémoire. La connaissance est *« une construction personnelle qui constitue la pensée originale de l'homme. Elle repose sur un ensemble d'opérations mentales de modélisation permettant aux Hommes de comprendre le monde et d'agir de façon plus sûre sur la base des modèles prédictifs ainsi rendus disponibles »*¹⁴

Ermine, quant à lui, propose une définition qui met en relation les deux notions d'information et de connaissance ; *« les informations représentent un ensemble structuré de données , atomes de base de connaissances auxquelles a été adjointe une signification. L'association des informations à un contexte d'utilisation permet d'obtenir des connaissances. La connaissance est perçue comme de l'information qui a une certaine signification par rapport à un contexte donné »*¹⁵

Ce que nous retenons, c'est que, produit de l'information et de l'interprétation individuelle puis collective, la connaissance prend son sens lorsqu'un individu ou un groupe d'individus, dans une entreprise, et selon sa (leurs) propre(s) perception(s), transforme (nt) l'information en action. Une action dont les conséquences se traduiront par les résultats de l'entreprise.

De la connaissance individuelle à la connaissance collective puis à l'organisation, le KM est, pour nous, le garant du repérage, actualisation, développement, valorisation, partage , diffusion et sécurisation de ce patrimoine intellectuel. Il est, comme nous allons tenter de le démontrer dans ce document, vecteur de différenciation et d'amélioration de la performance d'entreprise.

Par ailleurs, les travaux traitant de gestion des connaissances peuvent être rangés selon deux groupes¹⁶. Le premier groupe considère la connaissance comme objet et se focalise sur les

¹⁴ Jean MICHEL, « le knowledge management entre effet de mode et (ré) invention de la roue... », documentaliste sciences de l'information, volume 38, 2001, p176-186

¹⁵ Hervé BONNEFOY, « la gestion de la connaissance métier »,

¹⁶ Article de Inès SAAD, Michel GRUNDSTEIN et Camille ROSENTHAL-SABROUX, « une méthode d'aide à l'identification des connaissances cruciales pour l'entreprise », dans Systèmes d'information et management 2009/3 (volume 14)

problèmes d'acquisition, de préservation et de diffusion des connaissances. Le second groupe considère les connaissances en termes de processus et se focalise davantage sur les interactions entre les personnes.

Une autre façon de considérer la connaissance au niveau de l'entreprise, c'est de la définir selon une dualité (revoir vos prises de notes et les exemples donnés en cours). Cette dualité regroupe deux niveau d'analyse :

- La connaissance selon le courant d'idée *rationalisme* est issue d'un raisonnement déductif. C'est un processus mental a priori. Il s'agit dans ce cas de faire passer les perceptions individuelles au crible de la raison.
- La connaissance selon le courant d'idée *empirisme* s'acquiert par l'expérience. La connaissance est le résultat d'une expérience a posteriori. L'observation est le premier pas de la construction de la connaissance.

Au vu de ces deux visions, la connaissance , au niveau de l'entreprise, se construit d'une part, à travers l'affinement des modèle (contexte de certitudes explicatives – selon le rationalisme)

et , d'autre part, à travers une généralisation des expériences (contexte de certitudes pratiques-selon l'empirisme)

1.3.2 Typologie de connaissances

Toute entreprise dispose de plusieurs typologies de connaissances que nous pouvons classer comme suit :

Une première classification met l'accent sur le caractère individuel ou collectif de la connaissance et le rôle qu'elles peuvent générer par leurs utilisations. En effet, les connaissances de l'entreprise comprennent d'une part des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités de management et qui la différencient des autres entreprises, d'autre part, des savoirs individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évolution dans l'environnement concurrentiel.

Cette classification renvoie à un autre type de connaissances qui lui est plus fondé sur la nature même de la connaissance, c'est le caractère implicite ou explicite de celle-ci. Stockés dans des archives, des armoires, des bases de données ou dans les têtes des individus, les connaissances de l'entreprises sont constituées d'éléments tangibles et d'éléments immatériels. Le rôle de ces dernières est d'une importance telle qu'il peut constituer pour l'entreprise une source d'obtention d'avantage concurrentiel.

Selon Nelson & Winter⁵, les connaissances de l'historique et des contextes décisionnels, les connaissances de l'environnement (clients, concurrents, technologies, facteurs d'influence économiques) sont représentatives de l'expérience et de la culture de l'entreprise. Diffuses, hétérogènes, incomplètes ou redondantes, elles sont fortement marquées par les circonstances de

leur création. Lorsqu'elles sont formalisées, elles n'expriment pas toujours les « non-dits » de ceux qui les ont mises en forme et qui pourtant est nécessaire à leur interprétation. De plus, il est souvent admis que les connaissances collectives d'une entreprise sont pour la plupart transmises oralement et de manière implicite. Il sera dès lors difficiles de les repérer et de les exploiter dans d'autres situations et à d'autres fins que celles dans lesquelles elles ont été créées en l'absence de ceux qui les ont formalisées. C'est à ce niveau que le processus de conversion des connaissances ainsi que l'ingénierie des connaissances prennent tout leur sens.

Le KM regroupe la gestion des connaissances tacites et explicites, et représente une nécessité pour ne pas perdre le capital intellectuel d'une entreprise.

A- La connaissance explicite : c'est une connaissance formalisable et peut être transcrite dans des procédures structurées ou dans des raisonnements logiques. Les connaissances explicites ou codifiées sont clairement articulées au niveau d'un document écrit, d'un système informatique, ou d'un document électronique. Ces connaissances sont facilement transférables physiquement, car elles apparaissent sous une forme tangible : un document papier, document électronique que l'on peut stocker dans des documents ou bases de données, introduire dans ses systèmes experts, reproduire ; tout comme elles peuvent être diffusées sur des supports d'information matériels. Notons que les systèmes d'information et les TIC jouent un rôle importants pour l'ensemble de ces fonctions. Les technologies de l'information et de la communication augmentent la valeur ajoutée de la connaissance codifiée en permettant son transfert à longue distance et à faible coût et permettent d'élever la capacité de modélisation des phénomènes complexes. Aussi, *ce type de connaissance permet aux agents de réaliser un certain nombre d'opérations à coût marginal très réduit (accès, transport, transfert et reproduction des connaissances) et améliore la fiabilité des opérations de stockage et de mémorisation et donc la recherche.*⁶

B- Connaissance tacite : beaucoup moins simple à définir et à formaliser, ce type de connaissance ne peut être directement traduit dans un langage informatique ni trouvé dans une base de donnée. Pour Karl Polanyi (1967), « *la connaissance tacite doit être perçue comme un art, pour lequel nous ne sommes que peu conscients de l'ensemble des connaissances que nous possédons pour accomplir une tâche* »⁷. Les connaissances tacites renvoient au fait que « *nous savons toujours plus que nous en pouvons dire* »⁸. En effet, la connaissance tacite fait référence à des actions que l'on peut réaliser sans être capable d'expliquer complètement comment on y parvient, ainsi qu'à des aptitudes, des modes de raisonnement qui sont mis en œuvre de manière inconsciente.

Ces connaissances tacites regroupent les compétences innées ou acquises, le savoir-faire et l'expérience. Dans une entreprise, la connaissance tacite peut s'assimiler au capital intellectuel. C'est un actif intangible.

1.3.3 Définition du knowledge management

Selon René-Charles-Tisseyre, l'objectif d'une démarche knowledge management est de passer du stade artisanal à un domaine structuré et opérationnel pour les entreprises. Les attentes générales autour du KM étant : une synergie entre les acteurs des résultats concrets, et une nouvelle culture.

Il définit le KM comme suit : « le KM est la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation au service de cette organisation ».

Il explique :

Prise de conscience : le KM existait avant mais il n'était pas révélé. Il s'agit donc d'une évolution et non d'une révolution.

La coordination : les nouveaux outils permettent d'échanger des informations à travers le monde en réseau de manière très rapide. On peut coordonner cette gestion des connaissances en utilisant les mêmes outils (même messagerie,...)

Le résultat opérationnel attendu : l'objectif du KM est d'avoir des résultats sur lesquels compter pour développer sa propre activité et démontrer la viabilité de la solution.

1.4 Les approches du KM :

Le km est à la fois :

- Une démarche qui consiste à traduire et implémenter des informations non structurées en solutions technologiques notamment basées sur l'intranet, l'extranet, et l'internet.
- Du conseil en organisation pour trois raisons :
 - Le KM nécessite une organisation adaptée pour conserver et faire vivre les connaissances,
 - Le KM est du conseil en organisation car un de ses objectifs est de libérer les freins associés au partage des connaissances et des savoir-faire au sein des organisations,
 - Le KM est une nouvelle méthode d'organisation car il aide les entreprises à atteindre un nouveau seuil en termes de productivités et de qualité
- Une nouvelle approche des organisations qui se caractérise par deux aspects :
 - Le mode de travail en réseau qui permet une diffusion transverse de l'information,
 - Le partage des informations et non plus leur rétention grâce aux nouveaux outils,
- Un nouvel effet de levier des organisations : toutes les organisations, quels que soient leurs objectifs et leurs types, sont concernées par le KM,

- Une nouvelle utilisation des nouvelles technologies : les TIC sont les éléments déclencheurs de KM (internet, intranet, extranet, les technologies basées sur la gestion électronique des documents (GED) et les technologies telles que le datawarehouse

et le datamining). Le KM permet de voir les nouvelles technologies comme les armes stratégiques au service du développement des organisations et non plus comme des postes de coûts.

1.5 Les enjeux du KM

Pour garantir un positionnement stratégique dynamique, l'entreprise doit effectuer en permanence une réévaluation de sa position stratégique et composer dans chaque situation l'architecture la plus pertinente des actifs.

Nous savons à présent que les actifs immatériels font partie des actifs stratégiques les plus importants pour l'entreprise et en représentent ses leviers de performance. Aussi, la valeur ajoutée ne provient pas de leur détention mais de leur organisation, leur partage et leur actualisation permanente.

Le partage réfléchi et industrialisé de l'information permet d'accélérer le processus d'innovation dans l'entreprise, une meilleure réactivité voire une proactivité et un gain de temps, souvent source d'avantages concurrentiels.

En fait, le partage de connaissances au niveau de l'entreprise vise un double objectif :

- Le premier est qu'il permet de remédier, corriger et résoudre plus rapidement certains problèmes, blocages, erreurs ou retards. En effet, lorsqu'un collaborateur rencontre un blocage pour effectuer une opération, en parler en temps réel peut débloquer la situation rapidement (comme par exemple un coup de fil que donnera un de ses collaborateur ou son responsable pourrait lui faire gagner beaucoup de temps, ou tout simplement une solution peut lui être proposée par l'un de ses collègues...).

Le second objectif est dans la création de valeur directe. Un partage de connaissances peut accélérer le processus d'innovation car « *de la discussion peut jaillir la lumière* ». Le partage des connaissances individuelles enrichit les connaissances collectives qui, à leur tour, enrichissent les connaissances de celui qui partage. Il en découlera une amélioration des procédures, des techniques, des produits et surtout du patrimoine cognitif propre à l'entreprise ; un patrimoine source d'innovation et d'avantages concurrentiels. Ce patrimoine , doit, pour garder sa valeur concurrentielle, être bien approprié par l'entreprise, et surtout sauvegardé et sécurisé, tout en étant à la portée des personnes qui en ont besoin , au moment où elles en ont besoin, et parfois même sans avoir à le demander. Lorsqu', un travail, une idée, un avis ou une opinion, sont confrontés à d'autres esprits, ils sont souvent, pour ne pas dire toujours, enrichis et enrichissants. Car si la valeur ajoutée n'est pas proposée directement par l'auditoire à qui l'on soumet cette

idée ou projet, elle peut provenir de nous-même. Discuter une idée et la soumettre à un débat peut nous faire prendre conscience de certaines lacunes (désignées directement par les collaborateurs et collègues ou qui nous apparaissent indirectement à travers les questionnements et les discussions) ou de certains manques à gagner, certains éléments importants qu'on n'aurait pas intégrés sans cette confrontation informationnelle.

Conclusion du Chapitre 1 :

À l'issue de ce premier chapitre, il apparaît avec clarté que la connaissance, loin d'être une simple accumulation d'informations, constitue aujourd'hui une ressource stratégique au cœur des dynamiques organisationnelles. Sa complexité intrinsèque — en raison de ses formes diverses, de ses mécanismes de transmission et de ses usages — en fait un levier déterminant de différenciation et de compétitivité pour les organisations, notamment dans un environnement instable, globalisé et hautement concurrentiel.

La typologie des connaissances, qu'elles soient tacites ou explicites, individuelles ou collectives, révèle l'importance de leur articulation dans une logique de création de valeur. Si la connaissance tacite est difficilement formalisable, elle n'en demeure pas moins essentielle à la performance des organisations, notamment lorsqu'elle est convertie et partagée via des processus collaboratifs. La connaissance explicite, quant à elle, plus aisément stockée et transférée, joue un rôle central dans les systèmes d'information et les bases de données organisationnelles.

En retraçant les contours de la notion de connaissance, en clarifiant ses types et en introduisant la démarche de Knowledge Management (KM), ce chapitre pose les fondements conceptuels nécessaires à la compréhension de cette discipline encore jeune mais en constante évolution. Le KM ne se limite pas à une gestion technique de l'information ; il s'inscrit dans une stratégie globale visant à favoriser la circulation, la capitalisation et l'innovation au sein des structures.

Les différentes approches du KM – qu'elles soient centrées sur les ressources humaines, les processus ou les technologies – montrent qu'il s'agit d'un domaine multidimensionnel, transversal, qui mobilise à la fois les dimensions organisationnelle, humaine, culturelle et technologique. Enfin, les enjeux associés au KM – qu'ils soient économiques, sociaux, ou liés à l'innovation – rappellent que la gestion des connaissances est devenue un impératif pour toute organisation souhaitant pérenniser son activité, s'adapter au changement et développer un avantage concurrentiel durable.

Ainsi, ce premier chapitre nous permet de comprendre que la connaissance n'est pas seulement un bien à gérer, mais une dynamique vivante à activer, à faire circuler, à enrichir et à transformer. Les chapitres suivants approfondiront cette perspective en explorant les théories fondatrices du KM, les mécanismes de création de connaissances et les pratiques de capitalisation dans les organisations.

Chapitre II : Fondement théorique du Knowledge Management :

Le contexte socio-économique dans lequel les activités économiques sont exercées peut être qualifié de société de l'information et de la connaissance.

Le KM regroupe la gestion des connaissances tacites et explicites, et représente une nécessité pour ne pas perdre le capital intellectuel d'une entreprise.

Le Knowledge Management a bien évolué depuis l'accélération de la dématérialisation des échanges. Il est ainsi passé depuis son apparition, de concept de mode avant de devenir progressivement une discipline à part entière des sciences de gestion de l'organisation.

S'inspirant des principes de l'organisation apprenante et de la systémique, son développement s'accélère avec les progrès technologiques. Ses missions et objectifs se sont multipliés et regroupent entre autres la volonté de l'entreprise à bénéficier des expériences passées pour améliorer la performance actuelle et future en profitant des réussites et des échecs précédents¹. En effet, Face aux turnovers parfois importants, aux évolutions des équipes et aux changements constants au sein des organisations, le risque de perte d'informations est de plus en plus élevé, ce qui rend nécessaire l'adoption et surtout la maîtrise d'une démarche KM.

Ainsi, au-delà des expériences qui peuvent servir de base de données pour la résolution des problèmes, le KM vise, à travers l'ensemble de ses actions, la sauvegarde du patrimoine cognitif de l'entreprise contre d'éventuels départ du personnel (retraite ou autre).

Aussi, et dans le sens de notre problématique, le KM n'est pas seulement une solution à d'éventuels problèmes ou contraintes auxquels fait face l'entreprise mais s'inscrit également dans une démarche proactive qui permet à l'entreprise de postuler et d'augmenter ses chances dans la quête de l'avantage concurrentiel. Le développement par la valorisation et le partage des connaissances offre des opportunités d'innovation différenciables et uniques pour chaque entreprise quelle que soit la nature de son activité. Ainsi, si les fonctions du KM sont bien cadrées aussi bien humainement que techniquement (par un système d'information performant et efficace), et si cette discipline est bien rattachée au centre de décision et bien intégrée dans le processus d'intelligence économique de l'entreprise, les résultats de l'entreprise seront largement multipliés grâce aux synergies du triptyque KM/SI/et IE.

¹ Si les réussites du passé de l'entreprise peuvent servir de base pour la résolution des problèmes présents, les échecs également servent de base d'amélioration dans le cas où ils ne sont pas ignorés. Les acteurs de l'entreprise augmentent leur chance de trouver une solution à un problème en évitant déjà de commettre les mêmes erreurs commises par le passé.

En fonction des différentes définitions proposées, nous pouvons cerner le KM comme l'ensemble des méthodes qui œuvrent à accéder, créer, développer, valoriser et partager les connaissances dans l'entreprise. Si nous devons choisir trois concepts pour cerner ce concept, nous choisirons « capitaliser », « valoriser » et « partager ».

2.1. Le Knowledge Management (KM) : Une approche nouvelle et complexe

La gestion des connaissances est une réalité de l'entreprise qui reste parfois difficile à cerner du fait qu'elle interagit avec plusieurs composantes de l'organisation, notamment la stratégie, la structure et les processus de l'organisation ainsi que le personnel de l'entreprise.

2.1.1. La gestion des connaissances concerne la stratégie

« La Gestion des Connaissances est une démarche stratégique pluridisciplinaire visant à atteindre l'objectif fixé grâce à une exploitation optimale des connaissances »². Par ses missions qui gravitent autour de la création, la valorisation, la capitalisation et le partage des connaissances, la gestion des connaissances améliore le niveau global du patrimoine cognitif de l'entreprise et l'aide à développer des stratégies innovantes et créatrices d'avantages concurrentiels.

Le KM est aujourd'hui considéré comme « un nouveau type de management répondant à un nouvel environnement socio-économique et à une nouvelle vision de l'organisation »³. Il augmente aussi l'efficacité et la productivité et permet de mieux travailler en réduisant la tendance à « réinventer le processus » déjà mis en place.

La stratégie constitue le premier élément qui conditionne et qui oriente tous les systèmes au niveau de l'entreprise. Elle constitue le point de départ et le point visé dans chacun des processus enclenchés. Ainsi, les trois systèmes abordés par notre recherche, à savoir IE, SI et KM naissent de la stratégie de l'entreprise et se développent au service de la stratégie de l'entreprise. Les facteurs internes et externes qui les influencent prennent leur sens et leur signification en fonction des objectifs de l'entreprise.

2.1.2. Le KM concerne la structure de l'organisation

Le savoir au sein de l'organisation se fait et se défait à travers des réseaux complexes, connectés à l'environnement. De ce fait, les connaissances requises pour s'aligner au contexte concurrentiel et développées pour obtenir un avantage compétitif peuvent remettre en cause les structurations classiques de l'entreprise et exiger une réadaptation de la structure aux nouvelles exigences organisationnelles. Une adaptation (de la structure à la stratégie) qui peut se faire soit de manière brutale, incrémentale ou planifiée ; selon les changements et l'évolution de l'entreprise.

²Laurent. J-M, « KM : Knowledge Management, Les trois dimensions d'un projet OCSIMA », gestion des connaissances, mars 2005, <http://ocsima.free.fr/Projet-KM.pdf>

³Ermine. J-L, « Introduction au Knowledge Management. Management des connaissances en entreprise », Hermes Science publications : Lavoisier, pp.23 - 44, 2007, Collection technique et scientifique des Télécommunications, 978-2-7462-1551-1. hal-02519051.

2.1.3. Le KM concerne de nombreux processus mis en place dans les organisations

Il s'agit des différents systèmes auquel fait appel le KM dans sa mise en place et son développement. En effet, le KM, malgré son caractère stratégique et son alignement avec la stratégie de l'entreprise, il existe, dans l'entreprise, des systèmes aussi importants, dont l'alignement stratégique est aussi important. Cependant, l'alignement du KM ne se fait pas seulement avec la stratégie de l'entreprise, mais l'efficacité de son fonctionnement dépend de son alignement avec les autres processus de l'entreprise notamment le système d'information, un support stratégique pour le Knowledge Management et vecteur puissant pour la gestion des connaissances et le système d'intelligence économique, un « fournisseurs et un client » pour les connaissances développées.

2.1.4. Le KM concerne enfin (et peut être en premier lieu) le personnel de l'organisation

Qui est au cœur de la problématique, tant il vrai que la connaissance ne se crée, ne se partage, n'évolue qu'à travers les personnes, qui doivent se mobiliser personnellement et collectivement pour cet objectif.

2.2 Définitions d'auteurs

Le KM fut longtemps assimilé à un archivage d'informations, souvent inutiles ou difficiles à repérer en cas de besoin. L'efficacité suppose qu'on parte du problème à résoudre et non seulement de l'information disponible. D'où l'intérêt de le rattacher à la cellule de l'intelligence économique.

2.2.1. Définition de René-Charles-Tisseyre

Selon René-Charles-Tisseyre, l'objectif d'une démarche Knowledge Management est de passer du stade artisanal à un domaine structuré et opérationnel pour les entreprises. Les attentes générales autour du KM étant : une synergie entre les acteurs des résultats concrets, et une nouvelle culture.

Il définit le KM comme suit : « le KM est la gestion **consciente, coordonnée et opérationnelle** de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation au service de cette organisation ».

Il explique :

- **Prise de conscience** : le KM existait avant mais il n'était pas révélé. Il s'agit donc d'une évolution et non d'une révolution.
- **La coordination** : les nouveaux outils permettent d'échanger des informations à travers le monde en réseau de manière très rapide. On peut coordonner cette gestion des connaissances en utilisant les mêmes outils (même messagerie,...)
- **Le résultat opérationnel attendu** : l'objectif du KM est d'avoir des résultats sur lesquels compter pour développer sa propre activité et démontrer la viabilité de la solution.

Si nous avons commencé par présenter cette définition, c'est pour son volet pratique ou plutôt technique qui donne une version simplifiée de ce qu'est le Knowledge Management dans une entreprise.

Nous proposons d'autres définitions qui rejoignent celle-ci et qui la complètent en faisant allusion aux fonctions et aux différents enjeux du KM.

2.2.2. Définition de Petrash

« La gestion des connaissances revient à fournir la bonne connaissance à la bonne personne au bon moment de façon à ce qu'elle puisse prendre la meilleure décision ».

Le Management des connaissances est l'ensemble des initiatives, des méthodes et techniques pour recueillir, identifier, analyser, organiser, stocker et partager des connaissances entre les différents membres de l'entreprise. Il s'agit de capitaliser des connaissances produites par l'entreprise elle-même, c'est-à-dire en interne, ou acquises à l'extérieur grâce au système de veille et d'intelligence économique. Ceci, dans le but de créer un avantage concurrentiel. Dans cette optique d'amélioration de performance et de recherche d'obtention d'avantages concurrentiels, les acteurs de l'organisation ne devraient pas se limiter à la consommation d'informations brutes. Ils doivent veiller à tirer la meilleure utilisation de ces informations en les intégrant dans un processus d'interprétation, structuration, capitalisation et partage des connaissances qui en découleraient. Dans ce cadre, les systèmes d'information et l'intelligence économique sont au cœur de toute stratégie de gestion des connaissances.

La difficulté de remplir efficacement ces différentes fonctions réside dans la nature même de la connaissance qui ne constitue pas un actif tangible que l'on peut gérer et transférer.

2.2.3. Définition de Knauf

La gestion des connaissances désigne « un ensemble de concepts, de méthodes et de technologies permettant aux membres d'une organisation de travailler ensemble dans la direction définie par l'organisation, de faire le lien entre les informations disponibles, la production de connaissances et le développement des compétences individuelles et collectives » (Knauf, 2010)⁴.

2.2.4. Définition de l'association ECRIN

« Management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une organisation selon deux finalités complémentaires fortement intriquées : une finalité patrimoniale et une finalité d'innovation durable ; finalités sous - tendues

⁴Louati. Faten, Hikkerov. Lubica, « Gestion des connaissances par les ressources humaines : cas du secteur des services en Tunisie », dans Gestion 2000, 2016/1, volume 33, <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2016-1-page-33.htm>

par leurs dimensions économiques et stratégiques, organisationnelles, socioculturelles et technologiques»⁵.

Les lectures que nous avons faites jusque là des différentes définitions du KM nous amènent à déduire que le KM est directement lié à la compétitivité de l'entreprise. Il participe à l'amélioration des produits et des procédés et implique ainsi une innovation compétitive. De par son statut de gestionnaire du savoir et savoir-faire du personnel, il permet de créer un système interactif de formation continue au niveau de l'entreprise qui inscrit la connaissance dans une spirale progressive dont le développement, l'amélioration et l'innovation se retrouvent au cœur de cette spirale. Favorisant la transversalité de la diffusion des informations grâce à la mémoire d'entreprise, la possibilité d'obtention d'avantages concurrentiels s'accroît.

2.3 Objectifs et activités du KM

Toutes les activités de transfert de connaissances et de compétences se justifient par leur valeur ajoutée pour l'organisation, pour son personnel et pour l'environnement externe.

Contrairement au transfert de produits, le transfert des connaissances ne produit aucune perte dans le système. Au contraire, celui qui transfère des connaissances les conserve, alors que celui qui les reçoit les gagne; le partage des connaissances double les connaissances dans une organisation.

Le travail d'équipe amène la co-crédation des compétences au bénéfice de l'ensemble des membres de l'équipe et de l'équipe elle-même.

Si le partage des connaissances avec l'environnement externe peut être vu comme une perte de compétitivité par certains, il peut constituer en fait un gain de compétitivité et de capacité de création et d'innovation.

⁵ Définition partagée par les membres du comité de pilotage de l'action « capitalisation des connaissances et redéploiement des compétences » de l'association ECRIN citée par M. Grundstein, « De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise : les fondamentaux du Knowledge Management », juillet 2003

Tableau N° 1: Objectifs et activités de la gestion des connaissances

Type	Objectif	Exemples d'activités
P→P	Améliorer le transfert des connaissances et des compétences, ainsi que la collaboration entre les membres du personnel.	Mentorat, travail d'équipe, communautés de pratique.
P→O	Transférer les connaissances individuelles du personnel dans les systèmes d'information de l'organisation.	Rédaction de documents, modèles de connaissances, préparations de cours.
O→P	Utiliser les systèmes d'information de l'organisation pour former et soutenir la performance du personnel.	Diffusion de cours, outils informationnels, systèmes de soutien à la performance.
O→O	Intégrer les systèmes d'information et les produits de l'organisation dans les opérations de l'organisation.	Élaboration de bases de connaissances, développement des systèmes d'information et de soutien à la connaissance.
P→E	Améliorer les connaissances et les compétences des clients, des fournisseurs, et des partenaires par des transferts de la part du personnel.	Échange de personnel, séminaires à l'intention des clients, publications dans les revues ou les conférences.
E→P	Améliorer les connaissances et les compétences des employés par leurs interactions avec les clients, les fournisseurs et les partenaires.	Intégration des clients et fournisseurs dans les projets, consultations systématiques.
E→E	Favoriser les échanges de connaissances entre les clients et les fournisseurs ainsi que l'enrichissement de l'environnement externe.	Réunion d'association professionnelle, séminaires industriels, publications sectorielles.
E→O	Porter des connaissances de l'environnement externe vers les systèmes d'information de l'organisation.	Enquêtes industrielles sectorielles, veille technologique, partenariats université-entreprise.
O→E	Utiliser les systèmes d'information de l'organisation et ses produits pour améliorer les connaissances et les compétences des clients, des fournisseurs et des partenaires.	Enquêtes de marché, diffusion d'analyses de produits, activités du personnel commercial.
G	Globalement, organiser la création de valeur ajoutée dans l'ensemble du système.	Planification stratégique, intégration des systèmes de gestion des connaissances.

Source : « Introduction à la gestion des connaissances dans les organisations », TÉLUQ. 2013, p7

1.2. Les enjeux du KM

Pour garantir un positionnement stratégique dynamique, l'entreprise doit effectuer en permanence une réévaluation de sa position stratégique et composer dans chaque situation l'architecture la plus pertinente des actifs.

Nous savons à présent que les actifs immatériels font partie des actifs stratégiques les plus importants pour l'entreprise et en représentent ses leviers de performance. Aussi, la valeur

ajoutée ne provient pas de leur détention mais de leur organisation, leur partage et leur actualisation permanente.

Le partage réfléchi et industrialisé de l'information permet d'accélérer le processus d'innovation dans l'entreprise, une meilleure réactivité voire, une proactivité et un gain de temps, souvent source d'avantages concurrentiels.

En fait, le partage de connaissances au niveau de l'entreprise vise un double objectif :

- Le premier est qu'il permet de remédier, corriger et résoudre plus rapidement certains problèmes, blocages, erreurs ou retards. En effet, lorsqu'un collaborateur rencontre un blocage pour effectuer une opération, en parler en temps réel peut débloquer la situation rapidement (comme par exemple un coup de fil que donnera un de ses collaborateur ou son responsable pourrait lui faire gagner beaucoup de temps, ou tout simplement une solution peut lui être proposée par l'un de ses collègues...).
- Le second objectif est dans la création de valeur directe. Un partage de connaissances peut accélérer le processus d'innovation car « *de la discussion peut jaillir la lumière* ». le partage des connaissances individuelles enrichit les connaissances collectives qui, à leur tour, enrichissent les connaissances de celui qui partage. Il en découlera une amélioration des procédures, des techniques, des produits et surtout du patrimoine cognitif propre à l'entreprise ; un patrimoine source d'innovation et d'avantages concurrentiels. Ce patrimoine , doit, pour garder sa valeur concurrentielle, être bien approprié par l'entreprise, et surtout sauvegardé et sécurisé, tout en étant à la portée des personnes qui en ont besoin , au moment où elles en ont besoin, et parfois même sans avoir à le demander. Lorsqu' un travail, une idée, un avis ou une opinion, sont confrontés à d'autres esprits, ils sont souvent, pour ne pas dire toujours, enrichis et enrichissants. Car si la valeur ajoutée n'est pas proposée directement par l'auditoire à qui l'on soumet cette idée ou projet, elle peut provenir de nous-mêmes. Discuter une idée et la soumettre à un débat peut nous faire prendre conscience de certaines lacunes (désignées directement par les collaborateurs et collègues ou qui nous apparaissent indirectement à travers les questionnements et les discussions) ou de certains manques à gagner, certains éléments importants qu'on n'aurait pas intégrés sans cette confrontation informationnelle. Lors de la discussion ou de la présentation d'un projet, d'une idée ou d'une solution, une réflexion se fait, de manière consciente ou pas, au moment même où la communication s'effectue. Il s'agit de penser dans l'action. Cette réflexion en cours d'action peut aboutir à deux résultats : pour une personne moins expérimentée, elle alimentera sa base de données personnelle pour poser un diagnostic sur la présentation effectuée. Cela lui permettra d'effectuer une évaluation de la réussite ou de l'échec de sa prestation. Pour une personne mieux expérimentée, cette réflexion en cours d'action va lui permettre de modifier son action au moment même où il agit selon la situation réelle, il fait alors preuve de créativité.

Par ailleurs, un autre type de réflexion se fait, c'est la réflexion sur l'action. C'est une démarche plus approfondie et qui conduit l'individu à prendre une distance vis-à-vis de sa pratique quotidienne et de s'interroger sur le contenu de son discours. Cette analyse, individuelle ou exercée entre collègues, peut devenir très enrichissante.

En résumé, quand nous présentons un projet pour un groupe d'individus, nous nous mettons à réfléchir et à nous poser certaines questions pendant cette présentation même. Des questionnements ou des ajustements qui aboutiront à une amélioration du produit ou de la démarche. Cette analyse en cours d'action et sur l'action nous est inspirée par ce qui se fait dans le domaine de l'enseignement. Il s'agit de l'analyse réflexive que nous reprendrons un peu plus loin dans ce chapitre.

2.4 Vers une vision intégrée du KM : entre savoir-être, systèmes d'information et stratégie

De plus en plus d'études organisationnelles appréhendent l'entreprise comme un corps de connaissances. Ainsi, lors des tentatives de mise en place de système de Management des connaissances, il a été constaté qu'il existe souvent un conflit entre l'approche « ressources humaines » et l'approche « technique ou informatique ». Autrement dit, entre une approche qui met l'accent sur la personnalisation des connaissances et une autre qui s'intéresse à la codification de celles-ci⁶.

Le positionnement stratégique des entreprises s'appuie sur leur capacité à combiner leurs ressources, notamment immatérielles, afin de s'imposer et d'influencer l'environnement dans lequel elles évoluent. Ces ressources immatérielles, dont les connaissances, doivent être optimisées et valorisées afin de constituer des connaissances stratégiques au service de l'avantage concurrentiel. L'optimisation et la création de connaissances potentiellement stratégiques suppose la mise en place d'une démarche qui prennent en compte aussi bien la valorisation et la préservation de l'existant que la création et l'intégration d'un savoir- savoir-faire et savoir-être, individuels et collectifs. Sans oublier d'inscrire ces opérations dans une vision orientée vers l'extérieur. Le KM est une démarche qui tente de trouver un équilibre entre une vision orientée vers l'extérieur (à travers l'intelligence économique) qui définit le besoin de connaissances à combiner ou à créer d'une part, et une vision orientée vers l'intérieur, fondée sur des techniques et outils (systèmes d'information) qui optimisent ces fonctions de capitalisation (identification et repérage, création, valorisation partage et exploitation de ces connaissances.)

⁶Bayad.M et Simen. S, op.cit.

Deux approches peuvent définir le KM. Une approche centrée principalement sur les ressources humaines et le rôle stratégique et décisif des connaissances organisationnelles dans la recherche d'avantages concurrentiels. Et une approche basée beaucoup plus sur les systèmes d'information et qui met l'accent sur les outils et les techniques déployées pour améliorer les activités KM. Ces deux approches ne sont pas contradictoire mais nous semblent, bien au contraire très complémentaires et indispensables l'une que l'autre.

2.4.1 Approche du know ledge management par les ressources humaines

Cette approche considère l'homme au centre de toute réflexion stratégique. Il est le point de départ des connaissances organisationnelles et stratégiques de l'entreprise. La différenciation qui est associée aux connaissances distinctives des entreprises est d'abord une affaire d'hommes avant d'être l'affaire des systèmes d'information. La qualité et la performance de ces derniers sont d'ailleurs, elles aussi, l'œuvre de compétences et de connaissances individuelles, collectives et organisationnelles.

Cette approche est inspirée de la théorie des ressources et des compétences qui placent les ressources et les compétences au cœur de la réflexion stratégique et de l'avantage concurrentiel. les différentes branches qui découlent de cette théorie , principalement la «Resource Based View » (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986), la « théorie des compétences centrales » (Hamel et Prahalad, 1990), « la théorie des capacités dynamiques » (Teece Pisano et S huen, 1997), « la théorie évolutionniste» (Nelson et Winter, 1982), ou encore, la « théorie de la connaissance », également connue sous l'appellation anglophone de « KnowledgeBasedView » (Grant, 1996, Conner et Prahalad, 1996), s'accordent toutes sur le fait que l'avantage concurrentiel de l'entreprise émane des ressources intrinsèques de l'entreprise et non de l'environnement.

Ainsi, le modèle fondé sur les ressources et les compétences se propose de définir une firme à partir de ce qu'elle est capable de faire. Dans cette perspective, la firme peut être considérée comme l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestations reposant sur la mise en œuvre des ressources⁷, notamment les connaissances organisationnelles.

Les enjeux liés à cette approche se déclinent en trois phases (M. BAYAD et SF.SIMEN, 2003)⁸ :

- *un changement du paradigme de la stratégie d'entreprise dénommée « approche basée sur les ressources », auquel Edith Penrose a fortement contribué. Elle fut la première à amorcer ce changement de paradigme en 1959, avec la parution de son livre intitulé «Theory of the growth of the firm ». Elle explique dans cet ouvrage que l'entreprise subit une perte de capital lorsqu'un employé capable, c'est-à-dire un employé dont les services interviennent*

⁷Mohellebi. D et Henri. D, Les nouvelles technologies de l'information et de la communication et la capitalisation des compétences internes de l'entreprise, <http://isdsm.univ-tln.fr>

⁸Bayad. M et Simen.S. Op.Cit.

dans le processus de production, quitte l'entreprise. En conférant à la connaissance une valeur économique, au même titre que toute autre ressource matérielle faisant partie du capital, Edith Penrose a ouvert la voie à une nouvelle théorie économique qui doit placer le savoir au centre du processus de création de la richesse.

- *Une nouvelle vision de l'entreprise, à travers les notions de répertoire de connaissances et de routines organisationnelles énoncées par Nelson et Winter (1982). Ces auteurs définissent la notion de compétence comme une capacité à coordonner une séquence de comportements (ou actes) en vue d'atteindre des objectifs dans un contexte donné. Par ailleurs, ils définissent la notion de routine organisationnelle comme un schéma comportemental prédictif et régulier. Ces routines sont le siège des connaissances de l'organisation, car au-delà de toute formalisation, la meilleure manière de mémoriser les connaissances de l'organisation constitue son répertoire de connaissances.*
- *Des changements organisationnels prenant en charge la problématique de capitalisation des connaissances de l'entreprise (Drucker, 1993 ; Pralahad et Hamel, 1995 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). Concrètement, l'entreprise doit apprendre à établir des connections entre ses membres, c'est-à-dire mettre en relation des personnes dont la coopération sera génératrice de connaissances nouvelles et utiles pour elles-mêmes et pour l'entreprise. Ces connections peuvent s'opérer aussi bien au niveau individuel qu'au niveau d'une équipe ou de l'organisation tout entière.*

L'approche par les ressources mise sur une culture basée sur la bonne communication qui favorise le partage des connaissances. Pour les partisans de cette approche, l'informatique est là pour renforcer la communication des connaissances entre personnes et non pas pour stocker les connaissances. Il s'agit là de séparer l'information de la connaissance car, selon ce courant, seules les informations peuvent être stockées et , quelle que soit la démarche, ce sont ces informations qui permettent de réactiver ou de stimuler les connaissances.

Par ailleurs, cette démarche met également l'accent sur l'apprentissage permanent comme processus endogène et collectif censé avoir des effets positifs sur la dynamique de création de connaissances dans l'entreprise et sur l'entreprise elle-même (Koeing, 1997 ; Tarrondeau, 1998 ; Tissevere, 1999 ; Prusak, 2002)⁹. Nous reviendrons plus loin sur la définition de l'apprentissage organisationnel et le processus de capitalisation et de valorisation des connaissances dans l'entreprise.

2.4.2. L'approche basée sur les systèmes d'information

Cette approche adopte un point de vue processuel et considère la gestion des connaissances comme un ensemble d'activités, notamment l'acquisition, le stockage, la diffusion et la réutilisation des connaissances dans l'entreprise. Elle met l'accent sur la codification des connaissances.

⁹Louati. F, Hikkerov. L ,Op.Cit.

Selon Arzac (1970), « une information est une formule écrite (ou enregistrée) susceptible d'apporter une connaissance. Elle est distincte d'une connaissance ... Cette définition est un principe fondamental de l'informatique. Il est juste – précise t-il – de parler de l'action d'informer, ou de donner une forme à une connaissance, pour en permettre la connaissance ou la manipulation ... ». Cette définition de la notion d'information nous permet de comprendre ce qui différencie fondamentalement l'ingénierie des connaissances de l'ingénierie des systèmes d'information : là où le système d'information ne se doit que d'informer, l'ingénierie des connaissances se doit de donner une forme à une connaissance, pour en permettre la communication ou la manipulation. Les connaissances que l'ingénierie des connaissances aura permis d'extraire d'un expert et les systèmes à base de connaissances dans lesquelles elles seront codées feront partie du système d'information, au même titre que tout document écrit.

Par ailleurs, cette approche consiste à expliciter les connaissances des individus au sein de l'entreprise et les traduire sur un support informationnel en vue d'une exploitation ultérieure. Cette ingénierie s'appuie sur des modèles prédéfinis développés par le système d'information de l'entreprise.

Les modèles de connaissances obtenus grâce à ces outils et techniques sont à leur tour intégrés au système d'information de l'entreprise afin que des utilisateurs ciblés puissent, en toute sécurité, disposer de ces informations pour leurs prises de décisions.

De ces deux approches, nous déduisons que si la ressource clé de l'avantage concurrentiel de l'entreprise est produite par ses connaissances, la gestion de ces dernières et l'apport des systèmes d'information restent un élément décisif dans la gestion (capitalisation et valorisation) de ces connaissances.

2.5 Le projet KM : Concrétisation d'une démarche KM

Nous avons parlé du KM et de son utilité au sein d'une entreprise mais la concrétisation de cet avantage passe par la mise en place d'un projet qui permet justement de veiller à une manipulation et une gestion efficaces des connaissances.

2.5.1 Définition d'un projet KM

Les savoirs et les connaissances au sein de l'entreprise sont disséminés et dispersés. Leur collecte, leur classement et leur diffusion auprès des utilisateurs cibles n'est pas chose aisée.

Tout l'enjeu d'un **projet** de gestion de la connaissance consiste, à cet effet, à documenter les savoirs et savoir-faire de l'entreprise puis les centraliser et les rendre accessibles aux personnes intéressées.

Un projet de KM doit permettre, selon l'institution Cerfio¹⁰ spécialisé dans le domaine de la gestion du savoir, de recueillir les connaissances identifiées et sélectionnées, et de choisir le mode de représentation pour effectuer sur celles-ci les opérations suivantes :

- **L'acquisition** : l'apprentissage et le transfert de compétences.
- **Le stockage et son organisation** : l'organisation de la « mémoire » (connaissance déclarative ou statique, procédurale ou dynamique, de jugement ou méta- connaissance ou encore connaissance sur les connaissances) et la localisation des connaissances (à un niveau individuel ou collectif).
- **La restauration** : pour retrouver ces connaissances de manière pertinente, cette opération finale exige soit leur hiérarchisation / classification, soit des mots de passe.

L'objectif d'un projet de KM est de sélectionner pour l'entreprise un ensemble de méthodes techniques et outils afin de lui rendre disponible tout le savoir, interne et externe, notamment celui disséminé dans les mémoires individuelles, l'objectif n'est pas de développer un énième système de gestion, mais d'aider l'entreprise à identifier les savoirs stratégiques, à favoriser leur mise en commun et à organiser leur déploiement interne.

2.5.2. Méthodes et outils de projet KM

Chaque salarié qui passe dans l'entreprise acquiert une expérience et des savoir-faire propres qui pourraient être utiles à quelqu'un d'autre au sein de l'entreprise, un nouvel arrivant qui a besoin de se former ou un ancien confronté à une situation nouvelle. Les savoirs étant souvent disséminés, Il était important de décroïsonner la connaissance et de **conserver l'expertise** des ingénieurs quittant l'entreprise ou simplement changeant de service.

En matière de projet, il est important d'avoir une base documentaire qui permette d'accéder à d'anciens livrables (Plan de projet, études de faisabilité, cahiers des charges fonctionnels, spécifications techniques, matrices de tests, ...) qui peuvent permettre de gagner du temps et donc de l'argent à l'entreprise pour les projets suivants.

Un projet KM est un processus continu qui, pour être mené à bien, doit respecter, de manière générale, les étapes suivantes :

- En premier lieu, il faut déterminer les informations et les connaissances à capitaliser. Pour chacun des services de l'entreprise, il faut définir les différents projets pour lesquels il faut capitaliser les informations et les connaissances. Identifier les projets en cours, ceux qui vont démarrer et ceux qui sont achevés. Cela permettra d'identifier non seulement les informations et les connaissances à capitaliser mais également permettra de définir les

¹⁰<https://wikimemoires.net/2012/08/la-mise-en-place-dun-projet-de-knowledge-management/> consulté le 01/03/2021

besoins en informations et en connaissances, ce qui va orienter la stratégie du KM et l'aligner avec la stratégie de l'entreprise. lors de cette étape, le projet KM tâchera de définir également le type de documents à partager et la nature des supports à privilégier. Sans oublier qu'il faut définir, en collaboration avec la direction générale de l'entreprise la nature des informations à partager et le degré de confidentialité ainsi que les outils de sécurisation du patrimoine informationnel et cognitif de l'entreprise. D'ailleurs, la réussite de la stratégie KM est conditionnée, entre autres, par sa cohérence avec la stratégie de l'entreprise ainsi qu'avec les attentes des clients.

- En fonction de la taille de l'entreprise et du volume des données à gérer, les solutions technologiques à développer et à mettre en avant vont différer. Certaines entreprises peuvent opter pour des solutions et des logiciels développés en interne tout comme l'externalisation et l'appel à des experts externes peut être une solution valorisante. Un diagnostic interne et une étude de marché des solutions logicielles s'imposent avant d'établir le choix des technologies à favoriser. Lorsque le choix est arrêté, il va falloir passer à l'étape suivante.
- C'est l'étape de sensibilisation des équipes quant à l'utilisation de cet outil de GED (gestion électronique de documents) pour archiver les documents jugés importants. Il est du ressort des responsables de chaque service de veiller à ce travail de sensibilisation et de veiller à une utilisation correcte de l'outil. Il leur sera également important de noter ou de faire noter que, quelles que soient l'importance et l'efficacité de l'outil GED, les relations humaines et le travail de socialisation ainsi qu'une dynamique coopérative restent indispensables à la réussite de la stratégie KM et la stratégie de l'entreprise de manière générale. Ce travail de sensibilisation est souvent accompagné de formation aux outils et aux solutions technologiques. Un travail de sensibilisation et de formation qui devraient souvent se faire en amont de la mise en œuvre de la solution.

Notons que les projets courts, légers, bien cernés sont toujours plus faciles à réaliser et à intégrer dans l'existant. D'autre part, lorsque le périmètre est correctement délimité et les objectifs parfaitement identifiés, la mise en œuvre et le changement des habitudes utilisateurs sont plus fluides. Ce qui bien sûr n'empêche en rien de préparer dans le même temps le "petit pas" suivant. Il en ressort à ce niveau l'importance du système d'information de l'entreprise pour la performance du projet KM ; une performance qui œuvre pour la réussite de la stratégie globale de l'entreprise.

« Dans un nombre conséquent d'organisation, la hasard et la machine à café sont les seuls vecteurs de diffusion des connaissances. Les technologies peuvent bien annuler l'espace et le temps, une simple cloison ou un regard de travers peuvent créer des frontières insurmontables. L'homme lui-même devient le principal obstacle. Les collaborateurs de ces organisations

emploient une énergie considérable à réinventer ce qui a été réalisé un peu plus tôt, un peu plus loin par méconnaissance ou mésestime. Mais lorsqu'une organisation laisse décroître les échanges entre ses membres, elle doit se rendre compte que sa valeur ajoutée devient peu à peu égale à celle d'un intervenant seul sur un projet »¹¹.

Aussi, et pour aller dans cet esprit de partage et d'optimisation des connaissances, nous allons voir dans la section qui suit comment se créent et se développent les connaissances au sein d'une entreprise.

Conclusion du chapitre 2

Ce chapitre a permis d'explorer en profondeur les fondements théoriques du Knowledge Management (KM), en mettant en lumière sa nature complexe, systémique et transversale. Loin d'être une simple démarche de capitalisation de l'information, le KM s'impose comme une approche stratégique qui s'articule autour de la structure organisationnelle, des processus internes, mais aussi — et surtout — du capital humain.

À travers les différentes définitions proposées par les auteurs de référence, nous avons compris que le KM dépasse les outils techniques : il s'ancre dans une vision organisationnelle qui mobilise à la fois savoir-faire, savoir-être, technologies de l'information et culture de partage. Les objectifs et activités du KM s'inscrivent alors dans une logique d'amélioration continue, d'innovation et de création de valeur durable.

La vision intégrée du KM, articulant ressources humaines, systèmes d'information et stratégie, renforce l'idée selon laquelle aucune démarche ne peut aboutir sans une cohérence entre les acteurs, les outils et les finalités. Cette intégration prend tout son sens dans la concrétisation de projets KM, qui mobilisent des méthodes spécifiques et des outils adaptés pour traduire la démarche en actions opérationnelles.

Ainsi, le Knowledge Management apparaît non seulement comme un champ de réflexion théorique riche, mais aussi comme un levier essentiel de transformation organisationnelle dans un contexte économique en perpétuelle mutation.

¹¹Boughazla.I et Ermine. J-L, « Management des connaissances en entreprise », 2^{ème} édition revue et augmentée, Lavoisier, 2007, p245.

Chapitre III : Création des connaissances et apprentissage organisationnel

En entreprise, la connaissance peut être définie comme la capacité à traiter une information pour la transformer en action. Elle ne constitue pas un objet mais résulte de la rencontre d'une donnée avec un sujet et s'inscrit au travers du système d'interprétation de l'individu dans sa mémoire. La connaissance est « une construction personnelle qui constitue la pensée originale de l'homme. elle repose sur un ensemble d'opérations mentales de modélisation permettant aux Hommes de comprendre le monde et d'agir de façon plus sûre sur la base des modèles prédictifs ainsi rendus disponibles »¹.

Jean Louis Ermine², quant à lui, propose une définition qui met en relation les deux notions d'information et de connaissance ; « les informations représentent un ensemble structuré de données, atomes de base de connaissances auxquelles a été adjointe une signification. L'association des informations à un contexte d'utilisation permet d'obtenir des connaissances. La connaissance est perçue comme de l'information qui a une certaine signification par rapport à un contexte donné »³.

3.1 Management de la connaissance : des paradigmes qui déterminent le sens de la connaissance créée

Au-delà de ces définitions, nous jugeons utile de présenter la connaissance sous un aspect plus profond et présenter les différents points de vue associés à ce concept. En effet, la connaissance présente à la fois une définition objective et subjective⁴ selon qu'elle soit définie par le courant positiviste ou la philosophie interprétative.

Les différences entre le positivisme et les philosophies interprétatives sont apparentes dans leurs points de vue sur la connaissance, les humains et les entités sociales. Adoptant une ontologie réaliste, les théories positivistes sont dualistes et conformes aux règles de la logique formelle (Boland, 1998; Wicks et Freeman, 1998)⁵. Ainsi, la connaissance selon ce courant est objective et existe séparément et indépendamment des humains. L'ontologie positiviste est basée sur l'idée qu'il existe des faits objectifs sur le monde qui ne dépendent pas de l'interprétation ni même de la présence d'une personne. Le monde est conçu à travers des relations causales entre objets.

¹ MICHEL. Jean, « leKnowledge Management entre effet de mode et (ré) invention de la roue... », Documentaliste sciences de l'information, volume 38, 2001, p176-186

²Ermine. J-L, 2003, Op.Cit

³BONNEFOY.Hervé, « la gestion de la connaissance métier », thèse de Doctorat soutenue à Reims, 2001

⁴ Comme nous pouvons le constater, cette double dimension « objective et subjective » concerne aussi bien la connaissance que l'information. Pour rappel, nous avons vu précédemment que la définition de l'information comportait également cette double dimension. Objective pour la forme générale que présente le message, et la définition subjective qui concerne le regard porté sur ce message. Un regard qui dépend aussi bien du contexte que de la perception et de la lecture faite par celui qui reçoit cette information.

⁵ Article Nonaka and Peltokorpi, Op. Cit.

Cette perspective positiviste soutient qu'une véritable explication ou cause d'un événement ou d'un modèle social peut être trouvée et testée par des normes scientifiques de vérification. Les chercheurs positivistes examinent les phénomènes sociaux à travers des cycles de développement et de test d'hypothèses. Les sujets et les objets sont traités comme deux entités distinctes et indépendantes.

En revanche, les chercheurs qui s'appuient sur des philosophies interprétatives soutiennent que la connaissance et les entités sociales ne peuvent être comprises comme des choses objectives. Ils présentent une vision contextuelle, subjective et relationnelle des connaissances, des êtres humains et des entités sociales. Par exemple, les philosophes phénoménologiques proposent que la connaissance humaine soit subjective, situationnelle, corporelle, relative et interprétative (Heidegger, 1962; Merleau-Ponty, 1962)⁶. Parce que les significations émergent d'expériences subjectives, l'accent est mis sur la connaissance tacite plutôt que sur la connaissance explicite (Polanyi, 1967). Il est impossible pour l'homme d'atteindre une connaissance sociale objective existant séparément de la subjectivité (Husserl, 1931; Merleau-Ponty, 1962)⁷. Nos revendications de connaissances sont des interprétations (plutôt que des représentations), puisqu'elles dépendent de l'espace-temps. Les entités sociales sont dynamiques avec des histoires distinctes et d'autres caractéristiques collectives. Les humains font partie intégrante de ces systèmes, construits et évoluant à travers des interactions individuelles et collectives. La connaissance dans ce cas là reste dépendante aussi bien de l'interprétation que se fait l'individu que du contexte dans lequel il se trouve.

Les chercheurs influencés par les philosophies interprétatives évitent les catégorisations et les causalités, cherchant à produire des visions holistiques de la connaissance et de son rôle dans les entités sociales. Au lieu de la neutralité positiviste, l'accent est mis sur les processus contextuels subjectifs. Le domaine des affaires sociales n'a pas de structure concrète; il est socialement construit (Burrell and Morgan, 1979)⁸. La connaissance est une entité dynamique, construite socialement, spécifique au contexte-temps. Il n'y a pas de vérité objective unique, mais de multiples dimensions de la réalité, signifiant des choses différentes pour différents acteurs dans un espace-temps différent. Bien qu'elles offrent une perspective holistique dynamique de la connaissance, les perspectives subjectives ne sont pas sans limites. Elles manquent de précision et ne peuvent pas apporter plus aux praticiens que des «descriptions épaisses» détaillées. On parle relativement peu de la relation entre les connaissances et la performance et, à l'exception de Nonaka (1994), de la manière dont les entreprises doivent être gérées pour créer des connaissances.⁹

⁶Nonaka. I and Peltokorpi.V, Op. Cit.

⁷Ibid.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

Par ailleurs, la différence de paradigme qui sous-tend ces différents courants et les visions complètement différentes qu'elles prônent autour de la connaissance n'excluent pas, et encourage même, que ces deux visions soient combinées pour créer des visions dynamiques de la connaissance et de sa création dans des groupes et des organisations.

Bien que les explications positivistes avec des visions objectives de la connaissance aient des limites distinctives, les vues interprétatives et donc subjectives mettant l'accent sur la connaissance tacite sont limitées dans leur capacité à expliquer comment les entités sociales créent la connaissance. Comme chaque approche fournit une compréhension différente - mais partielle - du savoir et de son rôle dans les entités sociales, Nonaka (1994) a expliqué la création de connaissances comme un phénomène laissant place à la fois aux perspectives de produit et de processus (Nonaka, 1994). Au lieu de supposer qu'elle a des dimensions purement subjectives ou objectives, les gens valident la connaissance tacite par l'interaction sociale. La connaissance subjective est ainsi «objectivée» et devient une «vraie croyance socialement justifiée». Les dimensions subjectives des êtres humains et des organisations sont toutes synthétisées dans un seul modèle conceptuel. Malgré certaines critiques, les chercheurs ont noté que la théorie de Nonaka ne peut pas être caractérisée comme étant ancrée dans les perspectives objectivistes ou subjectives des connaissances, car elle incarne des éléments des deux (Hislop, 2005). La théorie met l'accent sur l'importance de l'activité humaine et de l'interaction sociale pour la création et le développement de la connaissance (Hislop, *ibid.*).¹⁰

Par ailleurs, de par sa volonté à manager les pensées, les idées, les intuitions, les pratiques et les expériences émises par les gens de l'entreprise, la démarche KM se traduit en trois grandes fonctions : la création des connaissances, qui fera l'objet de cette section ; la capitalisation et le transfert des connaissances que nous verrons dans les sections suivantes.

3.2 Processus de création et de développement des connaissances

Le processus de création de connaissances selon Nonaka laisse ressortir une vision dynamique à travers l'interaction des deux approches, objective et subjective. La connaissance, dans le processus proposé par cet auteur ne s'inscrit dans aucune des deux approches puisqu'elle les englobe toutes les deux à la fois. La vérité qui, dans le courant *interprétativiste*, appartient à chaque individu et dépend de son schéma cognitif d'interprétation, devient une « vérité socialement validée » établie par des interactions sociales, au lieu d'exister quelque part à découvrir comme dans le courant *positiviste*. La connaissance n'est donc pas traitée comme un objectif absolu ou comme absolument subjective, elle résulte de l'interaction humaine et de la création qui résulte des connaissances objectives.

¹⁰Nonaka. I and Peltokorpi. V, Op. Cit.

Aussi, la création de connaissances organisationnelles signifie que les connaissances subjectives tacites détenues par un individu sont externalisées en connaissances explicites objectives à partager et à synthétiser. Les connaissances créées sont par conséquent utilisées et incarnées par les individus pour enrichir leurs connaissances subjectives tacites.

En résumé, la création de connaissances organisationnelles est la synthèse de la subjectivité et de l'objectivité. Il faut ainsi plaider pour une solution dans laquelle réside un équilibre entre les deux perspectives (subjectives et objectives).

Flyvbjerg parle de recherche sociale phronétique¹¹ pour exposer cet équilibre. « *Contrairement à une perspective objective et sans regard, la recherche phronétique se concentre sur la délibération des valeurs et des intérêts contextuels. Dans la construction de la théorie, l'essentiel de l'argument de Flyvbjerg est que les théories en sciences sociales sont nécessairement liées au contexte d'une manière que les théories de la science naturelle ne le sont pas, et donc une science sociale qui est basée uniquement sur le positivisme échoue. Les chercheurs oublient souvent que la connaissance est dynamique et donc au-delà de la portée des modèles positivistes. Cet examen indique que les connaissances sont souvent réduites à des causalités et à des cadres. Bien que le côté objectif de la réalité sociale ait été souligné, la GC doit intégrer plus efficacement le côté subjectif de la gestion...* »¹². Ainsi, lorsque l'objectivité et la subjectivité sont synthétisées en allant au-delà de ces points de vue concurrents (positivisme et interprétative) nous arrivons à une recherche sur le KM qui compte¹³.

3.3 Création et développement des connaissances par conversion sociale : modèle de Nonaka et Takeushi

Plusieurs typologies de connaissances ont été proposées dans la littérature. Elles peuvent être utiles pour déterminer les connaissances essentielles à capitaliser par l'entreprise. En s'inspirant des travaux de POLANYI et dans le but de formuler une théorie de l'apprentissage organisationnel qui focalise sur la transformation de la connaissance entre les connaissances implicites et explicites, NONAKA et TAKEUCHI proposent un modèle de conversion des connaissances implicites en connaissances explicites.

¹¹La science sociale phronétique est basée sur une interprétation du concept grec classique de la phronèse. La phronèse est définie comme une sagesse pratique. Basée sur la rationalité pratique de la valeur, elle est pragmatique, variable, dépendante du contexte et orientée vers l'action (Flyvbjerg, 2001).

¹²Nonaka. I and Peltokorpi. V, Op. Cit.

¹³Étant donné que les perspectives tant subjectives qu'objectives sont bénéfiques, le défi pour la gestion des connaissances est de s'éloigner de l'une ou l'autre des deux perspectives. Les chercheurs ont récemment suggéré quelques cadres méthodologiques pour accomplir cette tâche. Afin de fournir une recherche sociale plus pertinente et plus précieuse, Flyvbjerg (2001) a plaidé pour que la recherche sociale phronétique crée un équilibre entre les perspectives objectives et subjectives.

Les travaux de Nonaka et Takeuchi sont d'une grande contribution dans le domaine de la gestion des connaissances et de l'apprentissage organisationnel. Ils distinguent les connaissances tacites et les connaissances explicites. Les connaissances tacites sont présentées comme des connaissances qui ont un aspect personnel qui rend difficile leur formalisation et leur transmission alors que les connaissances explicites sont, quant à elle, des connaissances transmissibles dans un langage formel.

Ils proposent à travers leur modèle un moyen qui permettra d'améliorer l'apprentissage organisationnel au niveau de l'entreprise en présentant quatre modes de conversion des connaissances.

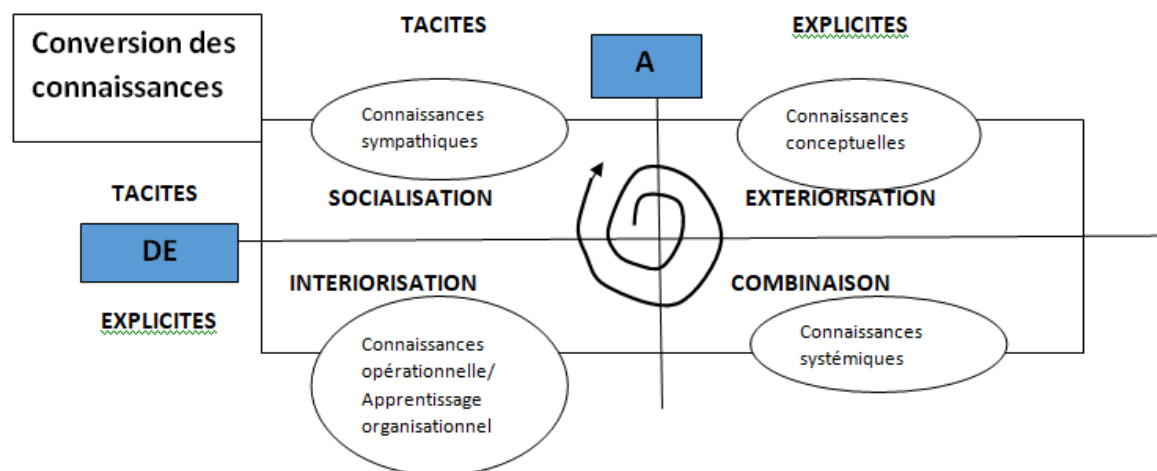
3.3.1 Le processus de conversion sociale des connaissances

L'individu n'est jamais isolé des interactions sociales lorsqu'il perçoit les choses. Il en résulte que la connaissance est un « processus social de conversion »

Ce processus, tel que décrit par Nonaka et Takeuchi comporte quatre phases qui transforment les connaissances tacites en connaissances explicites avant d'être à nouveau réappropriées, sous une autre forme, par les individus.

Le schéma qui résume ces étapes est le suivant :

Figure N° 1 : Conversion sociale de connaissances



Source : Matrice de Nonaka complétée par nos soins en intégrant nature des connaissances qui ressortent à chaque étape.

Interprétation

Ce modèle de conversion des connaissances présenté par Nonaka et Takeuchi est aussi connu sous le nom de la matrice SECI (Socialisation/ Extériorisation/combinaison/intériorisation).

S : Socialisation : il s'agit d'apprendre par observation et imitation. Dans cette phase, il y a un partage des expériences par un processus d'observation-imitation-pratiques. Souvent dans des réunions informelles, le contenu de ces connaissances est qualifié de *connaissances sympathiques*.

E : Extériorisation : il s'agit d'exprimer les connaissances tacites. C'est la phase de conception. Son contenu est qualifié de *connaissances conceptuelles*.

C : Combinaison : il s'agit d'assembler, ordonner et agencer les connaissances explicites. C'est le processus de systématisation de concepts en un système de connaissances. C'est la phase de création de base de données et de connaissances. La phase de combinaison rassemble des activités visant à mettre en relation des connaissances explicites, non seulement avec des objectifs de consolidation ou d'alignement, mais aussi pour en construire de nouvelles. Son contenu est qualifié de *connaissances systémiques*.

I : Intériorisation : chacun prend conscience de la pratique et la fait sienne. C'est le processus d'incorporation de la connaissance explicite en connaissance tacite. Le contenu de cet « apprentissage en faisant » est qualifié de *connaissances opérationnelles*.

Les modalités de cette conversion sont au nombre de deux :

- Une approche technique : dans laquelle les connaissances sont codifiées et placées sur un support adapté pour faciliter l'ancrage et la diffusion ;
- Et une approche collaborative : il s'agit pour le salarié de participer à des actions collectives qui visent le partage des connaissances

Ces quatre modes de conversion permettent d'amplifier les connaissances tacites individuelles au niveau organisationnel vers des niveaux ontologiques supérieurs. Autrement dit, les connaissances vont, sous forme de spirale, de l'individu au groupe et du groupe à l'organisation.

3.3.2 Les conditions pour promouvoir la spirale des connaissances

Cinq conditions doivent être remplies pour promouvoir la spirale des connaissances :

- L'intention,
 - L'autonomie,
 - Le chaos créatif,
 - La redondance,
 - La variété requise
-
- **L'intention stratégique**

La stratégie KM doit s'aligner avec la stratégie d'entreprise. Il est nécessaire de définir la vision de l'entreprise pour mieux définir le type de connaissances à développer. Une vision clairement définie permet à l'entreprise de la traduire en connaissance opérationnelle et l'intégrer dans le

système de gestion de l'entreprise. Cette vision sera la référence, le critère ou l'indicateur qui permettra de juger de la valeur des informations ou des connaissances perçues ou créées.

- **L'autonomie**

L'autonomie des individus au sein d'une entreprise crée des opportunités et des aptitudes inattendues. Accorder une certaine autonomie aux employés permet de libérer les esprits et favoriser la créativité. Dans un contexte d'autonomie organisationnelle, les limites sont définies de manière indépendante pour faciliter la création. Aussi, dans ce cadre, il ya auto-organisation des équipes hétérogènes avec autonomie des individus.

- **Le chaos créatif**

Le chaos créatif, appelé aussi chaos intentionnel s'oppose au chaos naturel. L'organisation choisit de rompre avec les routines des habitudes et des schémas cognitifs.

Il ya de la part de l'entreprise un processus continu de questionnement et de remise en cause des prémisses de l'organisation. Il ya création des connaissances organisationnelles.

Le chaos créatif s'accompagne d'une ambiguïté stratégique, un flou intentionnel de la vision de la direction générale. L'objectif est d'être en permanence à la recherche active de créativité.

- **La redondance**

Il est parfois intéressant de partager des informations supplémentaires, non forcément nécessaires. Une division du travail floue et une rotation stratégique du personnel amène à une multiplication des perspectives qui permet à chaque employé de diversifier ses sources d'information. Cependant, il ya risque de surcharge d'information qui induit un coût parfois élevé de connaissances. Un coût qui pourrait provenir de la recherche d'équilibre entre la création et le traitement de l'information.

- **La variété requise**

Cela nécessite une structure plate et flexible. Ce type de structure permet d'exploiter la diversité interne au sein de l'organisation. Chaque membre de l'organisation doit être assuré d'accéder rapidement à la plus large variété d'informations requises. Cela dépendra en grande partie du réseau d'information reliant les différentes unités ainsi que du système d'information de l'entreprise.

3.4 Création de connaissances par l'apprentissage organisationnel

C'est une phase de création des connaissances. L'apprentissage organisationnel est un processus collectif de développement et de modification des connaissances (tacites et explicites) au sein

d'une organisation qui intervient dans le processus de gestion des connaissances. Elle se développe de différentes manières : l'observation, l'expérimentation,... de la concurrence, de l'environnement ou directement à l'intérieur de l'entreprise. Cet apprentissage est donc réalisé de manière sociale à travers diverses interactions, ou bien de manière individuelle. Une fois les connaissances acquises et afin qu'elles persistent dans l'organisation, il faut les stocker. On parle alors de mémoire organisationnelle.

On peut définir l'apprentissage organisationnel comme un processus dynamique qui aide les entreprises à acquérir de nouveaux savoirs. Ces derniers peuvent être innés, transférés, acquis ou développés au sein de l'organisation, parfois, désappris (Tarondeau, 1998). L'apprentissage organisationnel ne se limite pas à un processus d'acquisition de savoir mais comporte, aussi, des processus de diffusion, d'interprétation, de confrontation et d'échanges susceptibles de construire des savoirs collectifs ayant des effets positifs sur l'organisation et sa gestion. C'est un processus endogène et collectif qui est la base de l'évolution des connaissances. C'est aussi, un processus de gestion des connaissances (Ermine, 2003)¹⁴.

L'apprentissage organisationnel a pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'action collective, de revoir de manière continue son organisation et être plus performante et plus réactive

L'apprentissage organisationnel se réfère aussi à l'existence d'une mémoire organisationnelle qui s'affirme autour d'un système d'information codifié avec un système d'interrogation adéquat et un bouclage relevant de la relation classique qui s'établit entre l'information et la décision. Dans ce cas là, la dérive possible d'une surévaluation de la mémoire est alors la routine - dont nous allons parler juste après - et le conservatisme.

3.4.1 Les niveaux de l'apprentissage organisationnel

Nous apprenons lorsque nous parvenons à détecter et corriger une erreur. Les différents niveaux de l'apprentissage organisationnel sont au nombre de trois.

- **Niveau 1 : Apprentissage simple boucle d'adaptation**

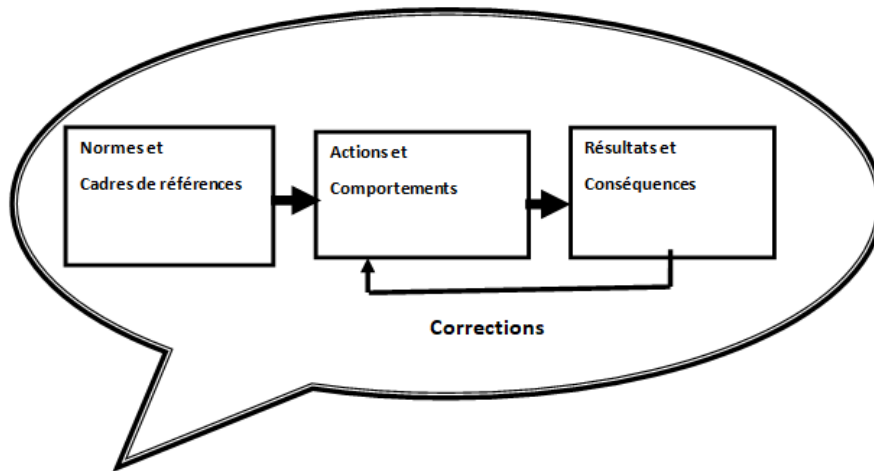
C'est l'apprentissage du premier ordre. On utilise les connaissances acquises et les solutions connues pour traiter des situations semblables à celles rencontrées. La boucle est répétitive. L'individu reproduit des décisions en fonction du précédent résultat satisfaisant et se place dans une routine. S'il n'ya pas de problème traité au problème qui se pose, il y a adaptation.

Ce niveau d'apprentissage, appelé également simple boucle (adaptatif) : vise à corriger des erreurs en ajustant les procédures, les stratégies et les comportements habituels de manière à éliminer les écarts par rapport aux cadres de références adoptés (modèles mentaux, routines règles).

¹⁴Louati. F, Hikkerov. L, Op. Cit

Pour ce type d'apprentissage, nous recherchons le résultat immédiat sans toucher ces références. Schématiquement, cela donne ce qui suit :

Figure N° 2 : Simple boucle adaptative



Les comportements et les actions sont modifiés de manière à s'adapter à la situation.

Source : résumée par nos soins

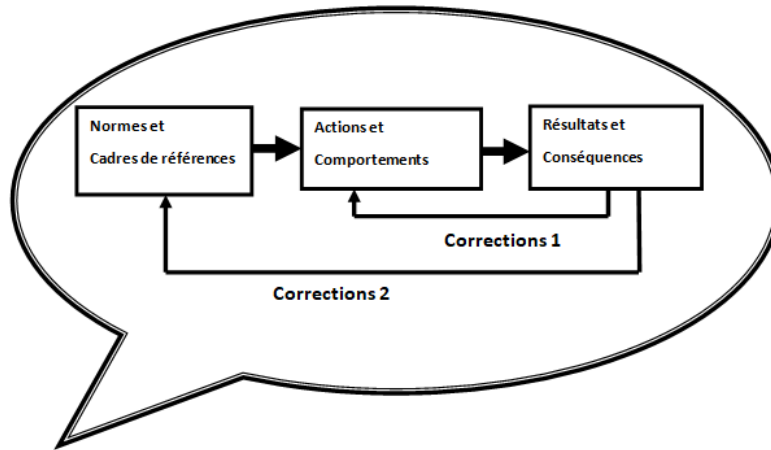
- **Niveau 2 : Apprentissage double boucle d'exploration**

C'est un apprentissage de second ordre. En plus des connaissances présentes, les individus vont modifier les habitudes de travail. On y recourt lorsqu'il n'y a aucun problème déjà traité qui convienne à la situation. Ce niveau consiste à modifier le schéma d'interprétation. Il y a une vraie réflexion de la part des membres de l'organisation. On modifie la façon de penser, les résultats sont incertains. C'est dans ce contexte qu'intervient l'apprentissage organisationnel. Il se développe dans des situations de crise et il est le seul à produire des effets de long terme sur l'organisation en dehors des routines.

Ce niveau d'apprentissage appelé également apprentissage générateur de transformation. Il corrige les erreurs en réexaminant les processus de raisonnement. Il passe par une remise en question des normes et une restructuration des cadres de références. Sur le long terme, cela amène à une modification des cadres de références.

Nous pouvons le schématiser comme suit :

Figure N° 3 : Apprentissage générateur de transformations



Il faut changer le « programme maître » qui guide les efforts d'adaptation

Source : résumée par nos soins

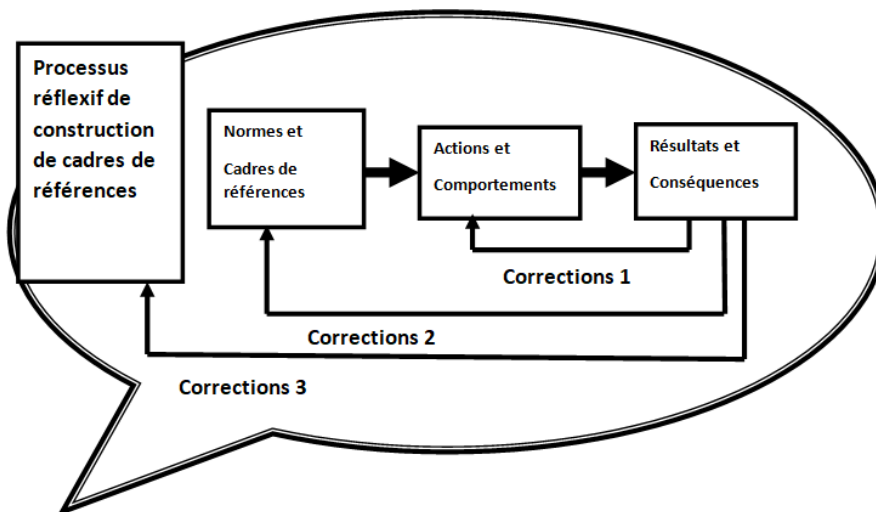
- **Niveau 3 : L'apprentissage de l'apprentissage**

C'est la remise en cause du niveau 2 car il est parfois difficile d'accepter de changer les modèles mentaux (blocage).

Ce processus passe par la reconnaissance des principes qui facilitent les changements des cadres de références. Ce processus réflexif du niveau 3, une fois développé, permet de stimuler et de débloquer les changements de normes ou de cadres de référence qui peuvent être nécessaires.

L'analyse réflexive exige une réflexion pendant l'action et sur l'action. Elle répond au principe de continuité.

Figure N°4 : Apprentissage de l'apprentissage



Il consiste à entraîner la pratique réflexive

Source : résumée par nos soins

3.5 Processus d'apprentissage

Ce processus comprend les fonctions suivantes :

3.5.1 Production des connaissances

Au sein d'une économie de connaissances, il existe différents types de productions de connaissances: la recherche et Développement ainsi que la connaissance au cœur même des processus de production des biens et services. Les acteurs de l'entreprise vont dès lors s'intéresser à l'apprentissage de nouveaux savoirs par la pratique ou autres moyens afin de se les approprier et de les adapter à leurs propres besoins.

La production de connaissances organisationnelles nécessite, de la part des travailleurs, certaines compétences individuelles et une aptitude pour apprendre, créer et développer des connaissances spécialisées. La compétence s'entend comme la mobilisation des ressources individuelles dans le cadre d'une situation particulière qui réclame d'un individu une activité spécifique à des fins déterminées (Dimitri, 1999). Cette compétence est une connaissance en action à trois dimensions : une dimension connaissance (le savoir), une dimension technique (le savoir-faire) et une dimension comportementale (les attitudes ou savoir-être) (Durand, 2000)¹⁵.

3.5.2. Reproduction de la connaissance

La reproduction de la connaissance est ce qui va permettre sa transmission. Selon Foray¹⁶, il existe trois manières différentes de reproduire la connaissance : la démonstration (relation maître – élève), la codification (écrire) et l'enregistrement audio-visuel (qui est la modernisation de la codification). Nous rejoignons l'avis de cet auteur sur le fait que la codification est le meilleur moyen ainsi que la meilleure copie de transformer la connaissance en « marchandise » même si elle ne possède pas le même potentiel de transmission d'un domaine à un autre. L'avantage de ce type de transmission de connaissances par rapport à l'oral et à la reproduction audio-visuelle est lié à la fréquence de son utilisation d'une part et à la facilité de les conserver, les reproduire et les modifier. Pour Abramovitz et David¹⁷, la codification est la forme et la cause la plus commune de l'expansion des bases de connaissances.

Cependant, même si nous partageons l'avis des auteurs sur l'enjeu de la codification, nous n'en diminuons en rien de la qualité et de l'utilité des autres moyens de transmissions orales. Ces dernières restent au niveau de l'entreprise, d'un apport important. Elles procurent un grand avantage par la facilité de compréhension liée à l'interaction entre l'émetteur et le récepteur.

¹⁵Louati. F, Hikkerov. L, Op. Cit.

¹⁶ FORAY. Dominique, « L'économie des connaissances », ed LA DECOUVERTE, collection Repères, 2009

¹⁷ Ibid.

En gestion des connaissances, le transfert de connaissance se fait soit par transmission tacite par les individus et par la codification. Il en ressort parfois un problème d'asymétrie de la distribution et parfois même un risque de non fiabilité de la connaissance liée à la source qui conduit à un savoir fragmenté et dispersé mais il n'en demeure pas moins que les deux moyens (transmission tacite et codification) restent tout deux indispensables car ayant chacun des vertus qui peuvent compenser les risques qui leurs sont liés. Aussi, les TIC au sein de l'entreprise permettent de mieux identifier les sources d'information et d'améliorer ainsi leur fiabilité.

3.5.3. Protection des connaissances

Il existe une réelle volonté d'appropriation des savoirs de la part des entreprises et des différents acteurs de connaissances. Certaines organisations tentent à cet effet de protéger par des moyens juridiques leur patrimoine de connaissances. Le brevet représente le moyen le plus efficace de protéger sa découverte juridiquement.

Il faut noter que si la fonction du brevet est de protéger le patrimoine technologique ou cognitif de l'entreprise contre la concurrence, il représente, par ailleurs, un moyen de développement et d'innovation puisqu'à défaut d'acheter le brevet (pour une raison de coût ou de mise en circulation), les entreprises, inscrites dans une approche de compétitivité sont incitées à l'innovation et à la création.

La qualité et la performance du système d'information de l'entreprise renforce cette fonction de protection des connaissances dans l'entreprise.

3.6 Création de connaissances par les routines organisationnelles

Les routines sont au cœur de la théorie du management par les capacités. Selon cette théorie, les capacités ne représentent pas réellement une ressource, elles se concentrent plutôt sur la combinaison et sur le lien entre les ressources. Les capacités sont constituées par les bases de connaissances de l'entreprise et appartiennent à l'entreprise plutôt qu'au niveau des individus. Elles sont identifiées, au sein de la production, par des ensembles de routines ayant une nature hautement tacite et sociale et elles sont gérées par une équipe de managers ayant une vision stratégique.

Les routines ont la capacité de coordonner les individus et les organisations au cours de leurs interactions. On distingue les routines formelles comme les règles, les stratégies,... et les routines informelles comme les croyances, le code, la culture, les connaissances tacites,...

NB : dans l'entreprise, l'administration exécute des tâches techniques « routinières » qui déroulent des procédures formalisées et réglementaires (paie, contrats,...). La notion de « bureaucratie » y est souvent associée.

3.6.1 Définition de la routine organisationnelle

Elle désigne « les modèles réguliers et prévisibles de comportements » des acteurs au sein de l'entreprise. Ainsi, la répétition, l'apprentissage et l'expérimentation font que, au cours du temps, les tâches sont effectuées de mieux en mieux et de plus en plus vite par les collaborateurs.

La routine organisationnelle est associée à trois métaphores :

- Habitudes individuelles ;
- Programmes de performance/ procédures opératoires ;
- Gènes de l'organisation.

Elle peut ainsi être définie comme «un modèle répétitif et repérable d'actions interdépendantes impliquant de multiples acteurs ».

La routine organisationnelle a été avancée en 1982 par Nelson et Winter pour expliquer le comportement des firmes dans une perspective évolutionniste. Elle explique le comportement en termes d'habitudes, d'où la distinction entre :

- Répertoire de routines (ou dépôts) : qui mémorisent les connaissances productives, et
- Les performances actuelles appelées routines en acte, qui en sont l'expression dans un certain contexte.

Les connaissances ainsi stockées sont articulées ou tacites. Les routines permettent d'expliquer les performances d'ensemble de la firme dans une hypothèse de trêve du « conflit intra-organisationnel » car la trêve maintient l'ensemble des membres de l'organisation dans le cadre du circuit routinier inscrit dans les répertoires.

Ce qui nous amène à redéfinir la routine organisationnelle selon deux dimensions cognitives et sociales. Les répertoires cristallisent des relations sociales qui, une fois stabilisées, deviennent institutions. Le cognitif et l'institutionnel ne relèvent pas des mêmes logiques de formation

3.6.2 Transformation des routines

La routine organisationnelle permet le changement et le renouvellement organisationnel. Elle contribue également à l'amélioration des connaissances par des pratiques routinières.

Nous pouvons classer les routines organisationnelles en deux modèles :

- **Le modèle ostensif du lien social**

La société existe et les acteurs y participent en adhérant à des règles et à une structure bien déterminée. C'est « la routine en principe » qui correspond à l'idée que l'on se fait de la règle. Il s'agit de la dimension passive de la routine.

- **Le modèle performatif du lien social**

Il offre une vision en pratique du lien social. Les acteurs « performateurs » sont ceux qui jouent un rôle actif sur leur société, définissant ce qu'elle est ou sera à partir des actions qu'ils entreprennent. C'est la « routine en pratique ». Dans ce type de routine, l'intervention humaine est isolée et se manifeste par « une action spécifique réalisée par une personne spécifique à un moment particulier ». Il s'agit de la dimension active et volontariste de la routine.

Notons que les deux aspects sont nécessaires pour que la routine existe. Les raisons en sont que, d'une part, l'individu crée un contexte au travers de son action d'adaptation et d'autre part, son action dépend de la capacité de cet individu à créer une différence dans un processus concret dans le cours des événements.

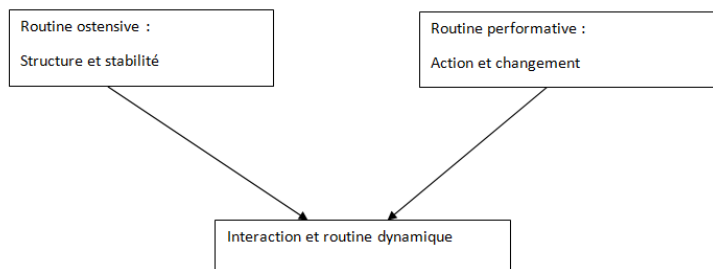
Quant à la notion de structurel, il s'agit « de l'ensemble des règles, procédures et ressources.

- **Interaction entre l'action et le structurel**

Les règles et les ressources utilisées par les acteurs dans la production et la reproduction de leurs actions sont en même temps les moyens de la reproduction du système social concerné.

Le changement de la routine organisationnelle s'opère à partir de son dynamisme endogène.

Figure N° 5 : La dynamique de la routine organisationnelle



Source : résumée par nos soins

3.7 Knowledge Management et analyse réflexive: Valoriser les connaissances par la réflexion dans et sur la pratique

Parler de l'analyse réflexive nous renvoie à son fondateur, DEWEY. Cette approche appliquée dans le domaine de l'éducation et de la formation peut, à notre sens, apporter des éléments de réponses dans l'entreprise et justifier éventuellement la nécessité d'une démarche KM. Le principe que soulignait DEWEY est que *l'intervention d'un enseignant devrait être le fruit d'un processus de réflexion qui puisse lui permettre de justifier et de prévoir les conséquences de son*

action. Il devrait entreprendre sa planification comme on entreprend une démarche de résolution de problèmes. L'adoption d'un tel processus de réflexion permettrait d'expliquer la raison de la réussite ou du manque d'efficacité de ses interventions.

John DEWEY, philosophe et pédagogue américain à l'origine de l'approche réflexive développe un raisonnement que nous jugeons très intéressant pour la démarche KM. Nous expliquerons, à travers cette analyse réflexive, les avantages d'une communication et d'un partage de connaissance dans le développement des compétences et des connaissances tant individuelles que collectives.

Dans le prolongement des travaux de DEWEY, Donald SCHÖN, praticien chercheur du Massachusetts Institute of Technology (MIT) s'est préoccupé au cours de ses diverses recherches (1974-1985) de la relation entre le savoir scientifique et l'action professionnelle d'un praticien¹⁸. Il a montré qu'en général un praticien en savait beaucoup plus que ce qu'il ne laissait paraître. Ce chercheur a noté que le praticien en action ne semblait pas surmonter les défis en s'appuyant sur des modèles appris au cours de sa formation (savoir scientifique), mais plutôt en improvisant à partir uniquement de ses expériences antérieures (actions professionnelles ou savoir-faire). De plus, ses travaux lui ont permis d'observer que le praticien éprouvait des difficultés à justifier le choix de ses interventions et à expliquer les raisons de ses réussites et de ses échecs. En fait, une rupture semblait exister entre deux types de savoir : l'expérience professionnelle et les connaissances scientifiques (G.BOUTIN, 2008)¹⁹.

En nous appuyant d'une part sur l'étude menée par Schön qui aboutit à la rupture entre ces deux types de savoir et, d'autre part, sur le processus de conversion des connaissances tacites-explicites-tacites de NONAKI, nous comprendrons que la mise en œuvre d'une approche KM dans l'entreprise est indispensable pour rapprocher ces deux types de savoir et compléter ou développer les compétences et les connaissances de chacun des détenteurs.

L'acte réflexif exige, dans l'action présente, que l'individu tienne compte de ses expériences antérieures afin de lui permettre de modifier la qualité de ses expériences ultérieures. Chaque expérience enrichit son répertoire de savoirs, connaissances, habiletés et expériences emmagasinées) et guide sa réflexion à travers ses nouvelles actions. C'est ce que DEWEY décrit sous le principe de continuité de l'expérience²⁰.

Schön (1983) soutient que les enseignants expérimentés et compétents s'engagent souvent dans une analyse réflexive sur leurs actions; cela leur permet de faire face à des situations non familières ou problématiques de différentes façons. Il identifie deux niveaux de réflexion : le premier s'identifie à l'analyse réflexive en cours d'action qui consiste à penser dans l'action. L'enseignant professionnel sait modifier son action au moment même où il agit selon la situation

¹⁸Boutin, G., & Lamarre, A.M, (2008). « L'analyse réflexive. La formation pratique à l'Université du Québec: les stages en éducation préscolaire et en enseignement primaire ». Document téléaccessible à l'adresse < <http://probo.free>

¹⁹Boutin, G., & Lamarre, A.M, Op. Cit.

²⁰Ibid. p2.

réelle, il fait alors preuve de créativité. Puis, le deuxième niveau concerne l'analyse réflexive sur l'action, celui-ci comporte une démarche plus approfondie de nature professionnelle. Ce second niveau de réflexion conduit l'enseignant à prendre une distance vis-à-vis de sa pratique quotidienne et à s'interroger sur le contenu et les raisons de son enseignement. Cette réflexion, exercée entre collègues, peut devenir très enrichissante.²¹

La pratique réflexive est²² langagière (elle passe par la parole, qui peut être intérieure) ; dialogique (on ne peut réfléchir sans dialoguer avec autrui, qui peut être aussi un autre “soi-même” :le langage intérieur); et sociale (elle est le fruit d’une interaction sociale, y compris quand je dialogue avec moi-même).

Le processus de l’analyse réflexive comprend essentiellement quatre étapes qui progressent dans un mouvement cyclique. Il s’agit de décrire et d’analyser les expériences antérieures pour ensuite, les transformer en théorie en vue de guider les interventions ultérieures. A leur tour, ces dernières sont appliquées dans de nouvelles situations puis analysées et, ainsi, un autre cycle s’enclenche aussitôt.

Ce processus réflexif n’est pas loin du processus de la démarche KM puisqu’on démarre d’une situation caractérisée par un certain niveau de connaissances ou de compétences et grâce à des échanges internes ou externes on aboutit à une nouvelle situation améliorée.

Au-delà de l’intérêt que nous accordons à l’analyse réflexive de par notre statut d’enseignant, nous avons trouvé ce concept très intéressant et bien enrichissant pour notre recherche. En effet, la démarche KM encourage le partage des connaissances et le considère comme source de valorisation et d’enrichissement des connaissances. Cette vision se rapproche de la vision de l’enseignant qui « s’enrichit en partageant ». Pour ce qui est du processus de conversion des connaissances tacites en connaissances explicites puis leur appropriation par les individus de l’entreprise (et qui redeviennent donc tacites), l’analyse réflexive permettra de maintenir le cycle de l’amélioration et de la valorisation des connaissances par un partage et une action dans la pratique et sur la pratique. Un cercle vertueux qui, grâce à une approche réflexive, inscrit les connaissances de l’entreprise dans une spirale d’amélioration continue.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a permis d’explorer les dynamiques complexes de la création de connaissances au sein des organisations, en insistant sur le rôle central des interactions humaines, des processus d’apprentissage et des routines organisationnelles.

Le Management de la connaissance, dans ses diverses approches paradigmatiques, oriente la nature et la finalité des connaissances produites. Ce cadre a permis d’analyser les mécanismes de

²¹Ibid.

²²Lenoir. Yves, « Réfléchir *dans* et *sur* sa pratique, une nécessité indispensable », outil N°1, document de l’Université de SHERBROOKE, CSRS. 22p.

création et de développement des connaissances selon différentes perspectives théoriques, notamment à travers le modèle de conversion sociale de Nonaka et Takeuchi. Ce modèle met en lumière l'importance de la socialisation, de l'extériorisation, de la combinaison et de l'intériorisation pour faire émerger une spirale de la connaissance dynamique.

L'apprentissage organisationnel a été abordé comme une condition indispensable à la création de connaissances durables. À travers ses différents niveaux et processus — production, reproduction et protection des connaissances — il constitue un véritable moteur d'innovation et de résilience pour les organisations. L'étude des routines organisationnelles montre également que les savoirs tacites sont inscrits dans les pratiques quotidiennes, et qu'ils peuvent être transformés pour générer de nouvelles connaissances.

Enfin, l'analyse réflexive, en tant que pratique individuelle et collective, représente un levier stratégique pour valoriser l'expérience, enrichir le capital cognitif et renforcer les capacités d'adaptation de l'organisation.

Ainsi, la création de connaissances n'est pas un acte ponctuel, mais un processus continu, nourri par les interactions, les apprentissages et les pratiques. Elle constitue un enjeu majeur pour toute organisation souhaitant s'inscrire dans une logique d'amélioration continue et d'innovation.

Chapitre IV : Capitalisation des connaissances : de la création à la valorisation des connaissances

« La productivité de la connaissance ne se réduit pas à la juxtaposition des savoirs individuels, aussi géniaux soient-ils, mais relève bien plus de la collaboration et des échanges ». Jean-Louis Ermine

Avant d'aborder le management des connaissances sous leurs différents aspects, replaçons le d'abord dans son contexte.

La gestion des connaissances est un processus lié à la connaissance. Avec ses différentes composantes qui sont : ingénierie des connaissances qui se rapporte aux phases d'acquisition et organisation des connaissances (les activités cognitives), capitalisation des connaissances, partage des connaissances, transmission de la connaissance ; elle aborde l'ensemble des aspects qui sont rattachés à la connaissance dans l'entreprise. Par ailleurs, d'autres processus peuvent également être associés à la connaissance, nous en citons la théorie des connaissances. La théorie de la connaissance et la gestion des connaissances sont étroitement liés et il nous semble intéressant d'évoquer le contenu de la théorie de la connaissance avant de revenir à sa gestion.

4.1. La gnoséologie

Revenir à la théorie de la connaissance avant de parler de la gestion des connaissances nous permettra de comprendre certains aspects profonds de ce *profond* concept.

La gnoséologie¹ constitue la théorie générale de la connaissance, de ses sources, de ses moyens et de ses résultats. Elle s'intéresse aussi bien à la nature de la connaissance dans sa variété, ses origines, ses contenus et critères d'évaluation, sa valeur et ses limites².

Si nous nous intéressons à ce concept, c'est parce qu'il nous semble impossible de dissocier la gestion des connaissances de la théorie des connaissances. Cette théorie est en lien avec plusieurs disciplines qui mettent en avant des caractéristiques individuelles, aussi valables dans la vie personnelle que professionnelle des individus. D'où l'intérêt d'intégrer ce raisonnement en présentant les connaissances dans l'entreprise.

Pour reprendre, la théorie de la connaissance est en lien³ avec des éléments qui peuvent être valables et validés aussi bien dans la vie quotidienne, qu'en entreprise. Nous ne reprendrons dans ce qui suit que les sciences ou les éléments que nous jugeons en relation avec notre problématique. Ces éléments sont :

¹La gnoséologie s'intéresse à la connaissance en général, et non la connaissance scientifique. Cette dernière relève de l'épistémologie qui, elle, s'intéresse exclusivement à la connaissance scientifique et qui pourrait d'ailleurs constituer une composante de la gnoséologie. Quoique la vision anglo-saxonne identifie les deux concepts de gnoséologie et épistémologie comme identiques

² Besnier. J-M, « Les théories de la connaissance », PUF, Que sais-je ? Paris, 2005, p128

³ Wikipédia, théorie de la connaissance, consulté le 22/10/2019.

- Les sens (vue, ouïe, odorat, toucher, goûter) et les capacités cérébrales (attention, perception, conscience, traitement, mémoire, imagination, intelligence...) et donc les neurosciences⁴. Sans oublier de noter que les théories de l'attention et de la perception sont d'un apport indéniable dans la communication interne et du sens qui peut être déduit de tout message transmis. La communication étant un élément important dans notre recherche ; tant par sa présence dans chacun des processus de SI, KM et IE que par l'enjeu qu'il implique dans la stratégie d'entreprise et sa contribution à l'obtention d'un avantage concurrentiel.⁵
- Les relations interpersonnelles qui sont en lien avec la psychologie et la communication⁶,
- La transmission des savoirs, les modes d'apprentissage et donc avec la pédagogie et les sciences de l'éducation et plus généralement les sciences cognitives⁷ ;
- Toutes les techniques de gestion, transmission, code/décodage, cryptage, stockage, archivage des corpus de connaissances (matériels ou immatériels).⁸

Dans le même ordre d'idées, Robert Misrahi⁹ rappelle que SPINOZA a proposé trois genres de connaissances :

- La connaissance par l'opinion, par ouï-dire et par l'imagination (images et mots) ne peut être que la source de notre « servitude », c'est-à-dire de notre dépendance par rapport aux passions aveugles et au monde incompris,
- La connaissance par la raison discursive¹⁰ procède par raisonnement et déduction. Autrement dit, la connaissance ne s'acquiert que par un parcours logique et un enchaînement des vérités selon une forme rigoureuse de démonstrations qui mettent en ordre les données de l'expérience et de la conscience de soi. Ce genre sous-entend un média.
- Le troisième genre de connaissance est discursif et intuitif par une saisie à la fois rationnelle et directe (sans média).

⁴Les sciences cognitives constituent une discipline scientifique ayant pour objet la description, l'explication et la simulation des mécanismes de la pensée humaine et de tout système complexe de traitement de l'information capable d'acquérir, conserver, utiliser et transmettre des connaissances. Pour ce qui est de notre recherche, nous nous accordons à dire que ces mécanismes sont aussi valables dans l'entreprises, et c'est ce qui, selon nous, justifie la différenciation, la divergence du patrimoine de connaissances qui existe dans l'entreprise, même lorsque ces dernières sont soumises aux mêmes contraintes externes.

⁵ La communication d'entreprise aussi bien interne qu'externe constitue un atout pour l'avantage concurrentiel de l'entreprise. En effet, le positionnement de l'entreprise devant être clair et lisible aussi bien pour les partenaires externes que pour les individus de l'entreprise, une stratégie de communication efficace s'avère être un levier essentiel de réussite.

⁶ Là encore, cet élément nous semble d'acier puisque, ce que nous recherchons, au-delà de la création des connaissances dans l'entreprise, c'est leur partage pour en favoriser leur développement et leur valorisation. Un partage qui ne saurait être propulsé sans communication !!

⁷ Toujours dans le même ordre d'idée que la création et l'appropriation des connaissances, ce point aborde le processus de cognition depuis la transmission des savoirs jusqu'au mode d'apprentissage qui lui est rattaché.

⁸ Ce point reste non seulement important mais souligne l'importance du système d'information et sa contribution à s'aligner aux fonctions de la gestion des connaissances.

⁹Wiki (théories de la connaissance....20/10/2019

¹⁰Qui tire une proposition d'une autre par un raisonnement ou une suite de raisonnements. La connaissance discursive s'oppose à la connaissance intuitive.

Aussi, nous ne pouvons ignorer l'existence de ces trois genres de connaissances au niveau d'une entreprise. Si l'entreprise est définie comme une organisation constituée d'individus qui vont s'organiser collectivement pour atteindre des objectifs, il y va de fait que chacun de ces individus a une capacité de création et de traitement des connaissances différente des autres. Il va donc falloir mieux connaître pour mieux gérer.

Nous nous arrêtons un instant sur ce point pour mieux replacer la connaissance dans un contexte de communication et montrerons, à travers ces explications qui suivront, que l'échange d'informations et de connaissances dépassent, parfois, si ce n'est souvent, le stade de la volonté et de la maîtrise des outils linguistiques et techniques.

La gnoséologie, élément qui au départ nous semblait assez éloigné de notre problématique, nous a beaucoup aidé à comprendre la profondeur du sens de la connaissance et la difficulté associée à son acquisition et surtout à son partage. Comme nous l'avons dit plus haut et comme nous le répéterons probablement plusieurs fois dans cette recherche, le partage des connaissances dans l'entreprise, ou ailleurs, est source d'enrichissement et donc de possibilité de construire un patrimoine de connaissances différencié et obtenir un avantage concurrentiel. Ce partage, en fait, peut recéler certaines difficultés dont la compréhension peut être rendue possible en partie grâce à la gnoséologie.

Le partage implique plusieurs mécanismes parmi lesquels la communication. La compétence de communication¹¹, quant à elle, implique plusieurs variables et plusieurs disciplines que les individus mobilisent de manière différente selon le contexte social dans lequel ils se trouvent.

Pour communiquer, il ne suffit pas de connaître la langue et le système linguistique ; il faut également savoir comment s'en servir en fonction du contexte social. En effet, on ne parle pas de la même façon à divers interlocuteurs, dans divers endroits ou selon des diverses intentions que l'on peut avoir¹².

L'hypothèse qui sous-tend notre réflexion par rapport à la connaissance est que son acquisition et sa gestion obéissent à plusieurs processus, ce qui justifie la nécessité de les accompagner par des compétences et des processus efficaces tels que le système d'information qui soutiendra, par ses différents outils, les différentes phases du KM.

4.2. Ingénierie des connaissances

Dimension de la gestion des connaissances au sein de l'organisation, l'ingénierie des connaissances fait référence à l'ingénierie de systèmes complexes » intelligents » incorporant beaucoup de connaissances tel que les systèmes experts.¹³

¹¹Il s'agit des compétences relatives aussi bien à la communication interpersonnelle qui met en relation deux individus, la communication de groupe dans laquelle un émetteur s'adresse à plusieurs récepteurs ciblés ou bien le communication de masse dans laquelle un émetteur s'adresse au plus grand nombre possible de récepteurs (internet)

¹² Causa, Marielle, « Compétence discursive et enseignement d'une discipline non linguistique : définition, diversification et pratiques formatives », Les Carnets du Cediscor [En ligne], 12 | 2014, document 6, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/cediscor/964>. Consulté le 07 décembre 2019.

¹³Un système expert est un outil capable de reproduire les mécanismes cognitifs d'un expert, dans un domaine particulier. C'est un logiciel capable de répondre à des questions, en effectuant un raisonnement à partir des faits et des règles connues. Il peut servir notamment comme outil d'aide à la décision.

L'ingénierie des connaissances est indissociable de la gestion des connaissances puisqu'elle permet la compréhension et la modélisation des opérations rattachées à la connaissance, depuis l'identification jusqu'à la diffusion en vue d'une prise de décision. L'ingénierie des connaissances permet de développer des systèmes à base de connaissances (SBC)¹⁴ au service de l'entreprise.¹⁵

L'ingénierie des connaissances est le processus de construction d'un système à base de connaissances¹⁶. On y distingue six phases :

- L'évaluation du problème : consiste à identifier les motivations de l'organisation ainsi que les problèmes qui pourraient être solutionnés par un SBC.
- L'acquisition de connaissances : une phase très délicate et qui détermine souvent la réussite d'un SBC. Elle consiste en la collecte, analyse et interprétation des connaissances ainsi que la conception de nouvelles méthodes pour obtenir des connaissances additionnelles.
- La conception du système : elle implique le choix de la technique de représentation des connaissances, du contrôle, de l'environnement de développement du logiciel, du développement du prototype, de l'interface et enfin du système¹⁷.
- Les tests et les évaluations : qui permettent de tester l'efficacité du programme et son applicabilité sur le terrain.
- La documentation : concerne la mise à disposition de cet outil auprès des usagers de l'entreprise en leur fournissant les règles et les procédures de son utilisation.
- La maintenance : comme tout outil technologique, une mise à jour et une actualisation restent nécessaires pour ne pas rompre le processus d'adaptation aux évolutions de l'organisation.

Notons que, dans le cadre de l'ingénierie des connaissances, la phase d'acquisition des connaissances reste problématique. Au-delà de la disponibilité de l'expert, l'établissement d'un canal de communication reste parfois difficile. Il faudrait amener l'expert à expliciter ses connaissances tacites, ce qui rend cette phase longue et ardue. C'est d'ailleurs un problème auquel tente de répondre le KM dans son ensemble.

Dans le cadre d'une analyse se basant sur les connaissances et leur contribution à l'obtention d'un avantage concurrentiel, nous faisons référence aux connaissances cruciales. L'objet de

¹⁴ Un SBC est un programme informatique conçu pour modéliser les capacités de résolution de problème d'un expert. Il utilise des modèles de connaissances et un mécanisme de raisonnement qui émule les capacités de prise de décision d'un expert. Ce qui a le plus retenu notre attention dans ce modèle, c'est qu'il peut s'avérer utile dans des situations où les experts sont très occupés, pour préserver l'expertise d'un employé qui prend sa retraite ou lorsque la tâche est répétitive et facilement automatisable. Il ya alors le gain de temps et une réduction de coûts liés à la disponibilité accrue de l'expertise, sa permanence et la rapidité de réponse et une diminution des risques associés aux pertes de connaissances dans l'entreprise. Avec ses trois composantes (interface usager, base de connaissances et mécanisme d'inférence), le SBC a besoin, pour sa construction, d'une approche organisée dans un cadre d'ingénierie des connaissances.

¹⁵ La relation entre KM et SI commence déjà à prendre une forme, puisque nous constatons qu'à ce niveau, la performance des systèmes d'information de l'entreprise sont au service de l'efficacité de la gestion des connaissances.

¹⁶ ABI-ZEID, L. LAMONTAGNE, « Le modèle de connaissance commonKADS pour la recherche et sauvetage », Rapport technique R&D pour la défense Canada Valcartier 2000-195, Aout 2003, Canada

¹⁷Ibid

notre thèse étant de comprendre la relation qui existe entre, entre autres, KM et IE, nous nous intéresserons aux connaissances qui peuvent alimenter la cellule IE et en créer un avantage concurrentiel. Aussi, la problématique de l'identification et de l'évaluation des connaissances reste posée et nécessite des opérations de capitalisation. Ce qui nous renvoie à un raisonnement multi variables dans lequel l'ensemble des actions ou fonctions KM doivent être, en plus de leur apport et enjeu individuel, réfléchies ensemble.

Nous retenons pour notre recherche l'approche d'aide à la décision multicritères proposée par Inès SAAD, Michel GRUNDSTEIN...¹⁸. Ces auteurs se sont appuyés dans leur analyse sur une approche mixte à la fois ascendante et descendante. La méthode proposée est composée de deux phases : Une phase d'apprentissage et une phase de classification des nouvelles connaissances susceptibles d'être cruciales.

L'avantage de la méthode proposée par ces auteurs, et la raison pour laquelle nous nous y sommes arrêtés réside dans le lien étroit qu'elle affiche avec le centre de décision. En effet, ces auteurs précisent que leur méthode permet de tenir compte des préférences des décideurs, qui parfois peuvent s'avérer conflictuelles.

A notre sens, autour des débats qui naissent des éventuelles divergences d'opinions des différents décideurs graviteraient des sources de connaissances cruciales pour l'entreprise. Autrement dit, la confrontation de certains avis autour de décisions stratégiques donnerait naissance à des scénarii auxquels un individu seul n'y aurait probablement pas pensé. On en arrive à un adage que l'on pourrait attribuer au KM selon lequel « le partage engendre la richesse ».

La méthode empreintée par ces auteurs vise l'identification et l'évaluation des connaissances à préserver. Selon eux, « le repérage des seules connaissances cruciales permet de diminuer le coût des opérations de capitalisation, de leur mise à disposition auprès des utilisateurs ainsi que la mise à jour, car, elle restreint le champs des connaissances à préserver.

Les travaux traitant de gestion des connaissances peuvent être rangés selon deux groupes¹⁹. Le premier groupe considère la connaissance comme objet et se focalise sur les problèmes d'acquisition, de préservation et de diffusion des connaissances. Le second groupe considère les connaissances en termes de processus et se focalise davantage sur les interactions entre les personnes.

Pour ce qui est de notre recherche, les deux groupes retiennent notre attention. Les raisons en sont les suivantes :

4.2.1 La connaissance comme objet

Selon ce groupe d'auteurs, le premier groupe de gestion des connaissances considère la connaissance comme objet et se focalise sur les problèmes d'acquisition, de préservation et de diffusion de connaissance. Ce groupe correspond parfaitement à une partie de notre problématique de recherche. En effet, les problématiques d'acquisition et de diffusion restent

¹⁸SAAD. Inès, GRUNDSTEIN. Michel et ROSENTHAL-SABROUX. Camille « Une méthode d'aide à l'identification des connaissances cruciales pour l'entreprise », dans *Systèmes d'information et management* 2009/3, volume 14 , pages 43

¹⁹SAAD.I, GRUNDSTEIN.M et ROSENTHAL-SABROUX. C, op. Cit

tout aussi proches de la problématique de veille stratégique, qui s'intéresse aussi bien à l'identification et la collecte de l'information (en gardant à l'esprit qu'il ya une grande corrélation entre l'information et la connaissance) que de la problématique du KM qui s'intéresse à l'extraction, l'acquisition et la transmission des connaissances (puisque la connaissance engendre la connaissance). La problématique de la diffusion est prise en charge par le système d'information de l'entreprise. Quant à celle de la préservation, l'élément central de notre thèse, l'intelligence économique, compte la sécurisation du patrimoine informationnel parmi ses piliers constitutifs.

4.2.2 La connaissance comme processus

D'autre part, ces auteurs considèrent que le deuxième groupe de gestion de connaissance considère la connaissance comme processus et s'intéresse davantage aux interactions entre personnes. Cette idée correspond également à notre démarche de recherche. En effet, notre problématique de recherche ne traite pas des variables IE/KM et SI de manière indépendante, mais, ce qui nous intéresse est beaucoup plus la valeur attendue par les éventuelles interactions entre ces trois variables. Comme dans tout processus, l'acteur principal est, au-delà de l'objet, l'homme qui le manipule.

Ainsi, nous constatons qu'il existe une complémentarité entre les différents groupes de gestion des connaissances. La gestion des connaissances considère la connaissance aussi bien comme objet que comme processus d'interaction.

Jusqu'à présent, les applications industrielles utilisaient les travaux du premier groupe pour préserver et rendre accessible les connaissances. Des méthodes sont proposées par l'ingénierie des connaissances comme par exemple Common KADS²⁰ et permettent d'une part, l'analyse de l'environnement organisationnel et des facteurs critiques au succès d'un système de connaissances et, d'autre part, une description des méthodes de résolution de problèmes et des données traitées et livrées par ce système.

Le commonKADS cherche à répondre aux questions relatives à la connaissances (quelle est la nature et la structure de la connaissance ? quelle est la faisabilité d'un projet de conception d'un SBC ? et comment implanter la connaissance dans un système ?.

La réponse à ces questions implique la construction, selon les besoins du projet, de quelques modèles qui peuvent être au nombre de six classés en quatre catégories :

A. La modélisation du contexte : qui repose sur :

- ◆ le modèle de l'organisation : sert à identifier les problèmes et les opportunités pour les résoudre à l'aide de solutions par des systèmes de connaissances ; il permet de détecter les endroits où des systèmes de connaissances peuvent apporter de la valeur à l'organisation. L'idée est de synthétiser l'information sur les éléments de faisabilité, de coûts, de ressources dans la situation actuelle et la situation proposée. Aussi, ces modèles d'organisation permettent souvent d'obtenir des mesures de la

²⁰ Le commonKADS est un cadre de modélisation qui supporte l'ingénierie des connaissances

performance de l'organisation et des suggestions d'amélioration qui vont bien au-delà du développement des systèmes

- ◆ modèle de tâches : une fois la faisabilité du SBC établie, il s'agira pour l'entreprise de construire les modèles de tâches et d'agents qui vont permettre de faire l'étude d'impact des résultats des actions qui sont possibles à la suite de l'introduction d'un SBC. Le modèle de tâches permet d'étudier les sous-processus d'affaires. Il analyse l'organisation globale des tâches, les entrées et les sorties, les pré-conditions et les critères de performance ainsi que les ressources et les compétences nécessaires.
- ◆ modèle d'agents : quant à lui, décrit les caractéristiques des agents qui peuvent être soit humains soit des systèmes d'information, soit d'autres entités capables d'effectuer une tâche. Les agents sont des exécuteurs de tâches

B. Modèle de connaissances : le modèle de connaissance en commonKADS spécifie les besoins en connaissances/raisonnement du SBC à implanter et modèle de communications. C'est un outil qui aide à clarifier la structure d'une tâche de traitement d'information qui nécessite beaucoup de connaissances. Il est construit en utilisant le vocabulaire du domaine d'application

C. Modèle de communication : permet de représenter les transactions entre les agents impliqués dans une tâche.

D. Modèle de conception : les modèles de connaissances ainsi que celui de communication forment l'entrée au modèle de conception. Ce modèle de conception sert à modéliser une tâche identifiée dans le modèle de l'organisation (souvent détaillé dans le modèle des tâches). Ce modèle permet la spécification technique du système basé sur les cinq autres modèles en matière d'architecture, de plate-forme d'implantation, de modules logiciels, de modes de représentations et de mécanismes de connaissances et de communications.²¹

4.2.3. La communauté de pratique

En tant que processus d'apprentissage par le partage de connaissances échangées en réseau avec de nouvelles technologies de l'information, la communauté de pratique²² est ainsi considérée comme une composante de l'ingénierie des connaissances.

²¹ABI-ZEID, L. LAMONTAGNE, Op.Cit

²² La théorie des communautés de pratiques formalisée par ETIENNE WENGER (1998) s'inscrit dans une évolution épistémologique qui a conduit le domaine de la gestion des connaissances d'une vision technocentrée vers une vision anthropocentrée. Cette théorie prône une perspective sociale de l'apprentissage, insérée dans les pratiques collectives au sein des communautés de pratique. Cette position offre un cadre original de lecture des phénomènes d'apprentissage collectif et permet d'envisager celui-ci sous un angle différent.

WENGER développe le concept de communauté de pratique comme un groupe de personnes qui travaillent ensemble (à travers des plateformes internet par exemple tels que les forums, des vidéoconférences, des courriels..) et qui sont en fait conduites à inventer constamment des solutions locales aux problèmes rencontrés dans leur pratiques professionnelles. Après un certain temps et au fur et à mesure que ces personnes partagent leurs connaissances, leurs expertises, ils apprennent ensemble.

Ces structures sociales spontanées, auto-organisées et informelles, sont présentées comme ayant des capacités étonnantes en matière de management des connaissances, et sont considérées par toute une littérature en économie et en gestion comme l'unité active de compétence d'une organisation (Cohendet, Creplet, Dupouet, 2006, p. 18)²³.

Pour WENGER²⁴, trois dimensions structurent les communautés de pratique :

- 5 Un engagement mutuel : tous les membres de la communauté doivent respecter cet engagement. La confiance et l'ouverture aux autres sont des caractéristiques primordiales. Le but est d'utiliser les compétences et les complémentarités de chacun. Ainsi, les membres doivent être capables de partager leurs connaissances et de les lier à celles des autres membres. L'objectif principal de l'engagement mutuel est que chacun aide et soit aidé par un autre membre de la communauté ;
- 6 Une entreprise commune : d'après WENGER, il est important de créer une entreprise commune interne à la communauté. Cette entreprise aura pour but de faire interagir ses membres afin d'accomplir l'objectif de l'entreprise commune et de la faire évoluer en fonction des nouveaux enjeux et problèmes des intervenants ;
- 7 Un répertoire partagé : il caractérise les ressources permettant aux membres de communiquer, de résoudre des problèmes. Les ressources peuvent être de différents types : mots, outils, routines, procédures, dossiers...

Selon les niveaux de confidentialité requis pour les informations échangées, la communauté de pratique utilisera des réseaux de type Intranet, Extranet et Internet. Techniquement, la mise en œuvre d'une communauté de pratique est liée à la structuration des documents électroniques que cette communauté est appelée à partager. Il est nécessaire pour cela de marquer les documents avec des balises et des métadonnées²⁵ puis de les valider et de les structurer.

²³Wenger. Etienne, « Communauté de pratique et théorie sociale de l'apprentissage », Dans Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité, 2016, pages 428, <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management-de-l-innovation--9782847698121-page-427.htm>

²⁴Wenger. Etienne, Op.Cit, p429

²⁵La métadonnée est une donnée qui sert à définir ou décrire une autre donnée quel que soit son support (papier ou électronique)

Les travaux de WENGER considéraient le principe de participation périphérique légitime²⁶ comme le processus central dans les communautés de pratique.

4.3.La capitalisation des connaissances

Le mot capitalisation est entendu au sens général du terme, qui dérive justement du mot « capital ». Il s'agit de tout faire pour accumuler ce capital dans un objectif de valorisation : le stocker, bien sûr, mais seulement « ce qui a de la valeur », le préserver, notamment le protéger et le maintenir à son plus haut niveau de valeur²⁷.

La capitalisation sur les connaissances a donc pour but de sauvegarder les acquis et économiser certaines étapes dans le processus de gestion en s'inspirant des expériences et en évitant de reprendre inutilement des actes déjà faits.

C'est une étape de formalisation de la connaissance vers l'édification du savoir en vue de la transmission et du partage. « La capitalisation sur les connaissances vise à sauvegarder les connaissances acquises et détenues par les collaborateurs dans la pratique quotidienne de leurs activités, principalement les savoir-faire et les retours d'expérience »²⁸. Les connaissances sont explicitées puis formalisées. Elles sont ensuite mises à disposition dans un livre de connaissance ou dans un système informatique de gestion des connaissances et peuvent être ainsi exploitées, valorisées par d'autres collaborateurs. Cette dimension s'accompagne de l'ingénierie qui s'occupe quant à elle du développement des systèmes informatiques en charge de gérer les connaissances de l'entreprise.

L'étape de capitalisation est une étape essentielle dans le management des connaissances. Sa valeur est telle que, lorsqu'elle est efficace, elle facilite la formation d'un nouveau salarié et permet d'optimiser les connaissances de l'entreprise tout en évitant leur perte. Une perte qui serait attribuée, d'une part, à un départ d'expert ou de spécialistes (turn-over, départs en retraite, fin de contrats de sous-traitants et d'intermédiaires,...), et d'autre part, à l'oubli de connaissances acquises...

En bref, le mot d'ordre stratégique de la capitalisation des connaissances est donc « savoir ce que l'on sait » Il s'agit d'analyser son patrimoine dans ce qu'il a de valorisable, le structurer, le rendre visible et accessible, le stocker de manière sûre, faire en sorte qu'il ne se déprécie pas. (Ermine, 2003).

4.3.1. Les étapes de la capitalisation

La procédure de capitalisation est spécifique à chaque entreprise. Cependant, elle est généralement organisée autour des activités suivantes :

²⁶ La participation périphérique légitime est un principe qui explique comment les néophytes qui abordent un nouveau domaine d'expérience deviennent, au fil du temps, des membres chevronnés d'une communauté de pratique ou d'un projet collaboratif. Selon ce principe, les néophytes intègrent une communauté en participant d'abord à des tâches qui, bien qu'elles soient simples et sans danger, sont profitables à la communauté et nécessaires à l'atteinte des objectifs. Au travers d'activités périphériques, les novices deviendraient familiarisés avec les tâches, le vocabulaire et les principes organisationnels de la communauté

²⁷Ermine. J-L, 2003, Op.Cit

²⁸https://fr.wikipedia.org/wiki/Capitalisation_des_connaissances, consulté le 16/09/2019

4.3.1.1 Identification, repérage et incitation

Cette étape concerne les problèmes liés au repérage des connaissances cruciales. Autrement dit, elle s'intéresse à identifier les savoirs (connaissances explicites) et les savoir-faire (connaissances tacites) qui sont nécessaires au processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise. Les connaissances engagées dans cette étape peuvent être créées ou juste localisées auprès des membres de l'entreprise. M. Grudstein identifie 6 fonctions pour cette étape : identifier, localiser, caractériser, cartographier, estimer et hiérarchiser.

4.3.1.2 Préservation des connaissances

Une fois la localisation et l'identification faites, il faut passer à l'étape de recueil et de formalisation de ces connaissances. Cette étape se fait selon deux démarches :

- La capitalisation conduite par un cogniticien (celui qui conduit les entretiens de recueil auprès des experts et formalise les connaissances) ; le résultat est validé par les experts interviewés ;
- L'auto-capitalisation par les collaborateurs eux-mêmes (chaque collaborateur formalise lui-même ses connaissances)

Les différentes fonctions qui apparaissent dans cette étape sont : l'acquisition, la modélisation, la formalisation et la conservation des connaissances cruciales.

4.3.1.3 Valorisation des connaissances

La valorisation des connaissances passe par l'accès aux connaissances par les individus ciblés, la diffusion et le partage de ces connaissances, leur exploitation.

Cependant, il ne faut pas comprendre par partager, une simple circulation d'informations. Pour qu'il y ait valorisation des connaissances, ce partage doit amener à une fertilisation croisée entre les différents acteurs de la connaissance. La productivité de la connaissance ne se réduit pas à la juxtaposition des savoirs individuels, aussi géniaux soient-ils, mais relève bien plus de la collaboration et des échanges. (Ermine, 2003)

La valorisation des connaissances est, à notre sens, indissociable de la capacité de l'entreprise à innover. Une innovation qui va déterminer sa position concurrentielle si ce n'est sa survie sur le marché. Les connaissances valorisables seront donc celles qui permettent à l'entreprise d'aller dans le sens de l'innovation.

Pour ce qui est de la diffusion et de la transmission des connaissances, elle est liée à l'éducation et à la gestion de la connaissance qui couvre le transfert de compétences²⁹.

La mise en œuvre de l'accès aux connaissances dans une organisation est un facteur clé permettant aux individus de se les approprier afin de les mettre au service de

²⁹Le transfert de connaissances ou compétences, dans le domaine du développement et de l'apprentissage de l'organisation, est le problème pratique de la transmission de données d'une partie de l'organisation à une autre (ou aux autres) partie(s). Le transfert de connaissances ne recouvre qu'une partie de la problématique du transfert de compétences pour les structures. Les entreprises ou organisations voulant sécuriser leurs compétences stratégiques rencontrent certaines difficultés à préserver et transmettre les savoir-faire rares, peu ou pas formalisés, tacites et uniquement basés sur l'expérience du salarié

l'organisation. Comme la connaissance est une valeur, sa transmission doit être encadrée. L'intelligence économique définit les processus validés de cette transmission. Le transfert de connaissances cherche, comme le KM, à organiser, créer, capturer ou distribuer des connaissances et assurer la disponibilité pour les futurs utilisateurs. Il est considéré comme étant plus qu'un problème de communication. S'il s'agissait de cela, un email ou une réunion de travail servirait de transfert de connaissances. La réalité est en fait plus complexe : d'une part, les connaissances résident au sein des membres de l'organisation, des outils, des tâches et de leurs sous-réseaux ; d'autre part, la plupart des connaissances dans les organisations sont tacites ou difficiles à exprimer....

La fonction de partage est par contre un peu moins évidente. Nous ne pouvons ignorer le paradoxe qui entoure cette problématique de partage. Si le partage des connaissances au sein de l'entreprise est source non discutable de valorisation des connaissances, il n'en demeure pas moins que l'idée de « la connaissance, c'est le pouvoir » reste enracinée chez tout un chacun dans l'entreprise, ou partout ailleurs d'ailleurs. Ce qui freine cette volonté de partager.

La culture de partage est une compétence qui s'apprend et s'acquiert. Le Manager de cet objectif doit faire régner un climat et implémenter une culture où les individus de l'entreprise comprendront que partager leurs connaissances ne les dépossèdent pas de leurs propres connaissances. Ils n'en détiennent peut-être pas l'exclusivité mais, partager, c'est avoir la possibilité de soumettre ses connaissances à des standards extérieurs et donc on peut l'améliorer. Sinon, le partage procure, grâce à l'analyse réflexive, volontaire ou pas, une remise en cause, qui améliore notre niveau de connaissances. Le fait de partager, par la parole ou par l'écrit, des connaissances, nous faisons appel automatiquement à des interconnexions avec d'autres connaissances implicites qui augmentent de la valeur de ce que nous pensons détenir.

Ainsi, cette logique de partage au niveau de l'entreprise permettra certes d'enrichir le niveau des connaissances des autres mais enrichira certainement, grâce à cette confrontation interne et externe de nos pensées, d'enrichir les nôtres et d'en créer d'autres aussi. Cette culture de « gagnant-gagnant » valorisera aussi bien les connaissances individuelles que les connaissances collectives. Mais le plus gros avantage, c'est qu'elle valorisera les connaissances organisationnelles sur lesquelles seront fondées les décisions et les actions de l'entreprise.

Cette étape de valorisation passe également par la consolidation de ces connaissances. Selon le cas, cette consolidation se fait soit par les responsables du domaine des connaissances soit par un groupe d'experts. Cette consolidation reste un élément nécessaire avant la mise à disposition des connaissances ou la codification de ces dernières.

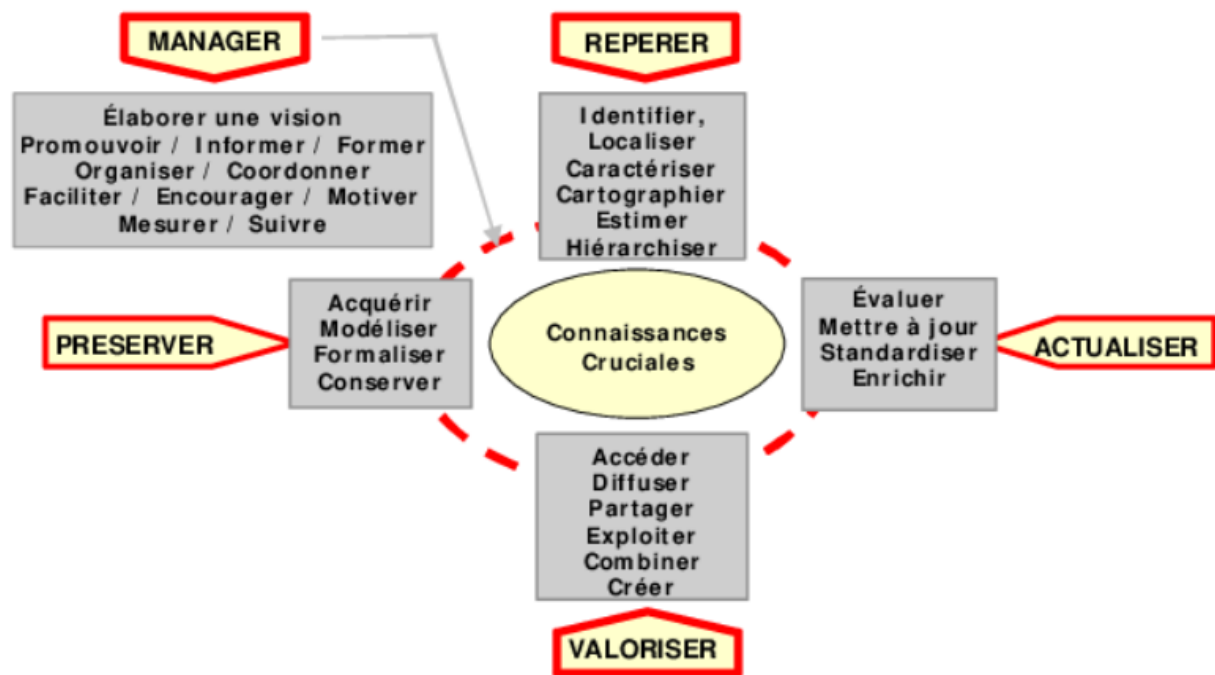
4.3.1.3 Actualisation des connaissances

La démarche du KM est un cercle vertueux qui, grâce à sa continuité, décuple le patrimoine cognitif de l'entreprise pour créer de l'innovation et de l'avantage concurrentiel.

Cette étape se veut d'évaluer l'impact des connaissances afin de procéder à une mise à jour et une actualisation qui aboutira à une standardisation des connaissances actionnables et un enrichissement de ce patrimoine.

M. Grundstein résume les étapes du processus de capitalisation dans le schéma suivant :

Figure N° 6 : La problématique de la capitalisation des connaissances dans l'entreprise



Source : M. Grundstein, « De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue », 2002. <https://www.semanticscholar.org/paper/De-la-capitalisation-des-connaissances-au-des-dans-Grundstein>

4.3.1.5 Capitalisation des connaissances et mémoire d'entreprise

Pour toute opération de capitalisation des connaissances, il est important d'identifier les connaissances stratégiques à capitaliser. Ces connaissances peuvent être rassemblées dans une mémoire d'entreprise qui devrait fournir la bonne connaissance à la bonne personne au bon moment et au bon niveau pour que cette personne puisse prendre la bonne décision. Par mémoire d'entreprise nous comprenons « un ensemble structuré de la connaissance reliée à l'expérience d'une entreprise dans un domaine donné » [Grundstein&Barthès, 1996]³⁰.

[Van Heijst et al. 1996] considère la mémoire d'entreprise comme « représentation explicite et persistante des connaissances et des informations dans une organisation, afin de faciliter leur accès et leur réutilisation par les membres adéquats de l'organisation pour leur tâche ».

³⁰<https://123dok.net/article/m%C3%A9thodes-d%C3%A9di%C3%A9es-construction-m%C3%A9moire-entreprise.nzw77mlq>

Cette représentation peut inclure par exemple, les connaissances sur les produits, les procédés de production, les clients, les stratégies de vente, les résultats financiers, les plans et buts stratégiques, etc.³¹

Les objectifs visés par un système de gestion des connaissances collectives sont de collectiviser les connaissances, capitaliser les expériences et amplifier l'efficacité des savoirs de l'entreprise grâce à une amélioration et à l'informatisation des pratiques observées" (Poitou, 1997)³².

Les connaissances dans l'entreprise, au-delà de la typologie qui les classe en connaissances implicites et explicites, concernent toute connaissance disposant d'un potentiel d'utilisation ou de réutilisation, avec ou sans transformation, pour les décisions et stratégies d'entreprise. Ces connaissances et savoir-faire sont stockés, en attendant leur usage, dans ce que nous appelons « mémoire d'entreprise ». Il s'agit, selon Hatem STA³³ « d'une représentation explicite, persistante et désincarnée, des connaissances et des informations dans une organisation ». sa construction (la mémoire d'entreprise), permet de « préserver afin de les réutiliser plus tard, ou le plus rapidement possible, les raisonnements, les comportements, les connaissances, même en leurs contradictions et en toute leur variété »³⁴.

Aussi, les méthodes de gestion des connaissances qui permettent de définir cette mémoire d'entreprise, sont classées en deux grandes catégories : méthodes d'extraction des connaissances et méthodes de capitalisation des connaissances.

L'individu ne gère pas la connaissance elle-même, mais c'est plutôt le collectif qui la crée, d'où la notion de « gestion coopérative des connaissances » (Ermine, 2003). Cette gestion repose sur le travail en synergie, la formation d'équipes de travail, la collaboration et la coordination entre les différents acteurs de l'entreprise. Ainsi, la gestion des connaissances est inéluctablement liée à la gestion des compétences en tant que ressources mobilisables dans la production d'un bien ou d'un service par l'entreprise. Selon Ermine (2003), la gestion des connaissances est vue comme une gestion des ressources cognitives dans une activité de production, et la gestion des compétences est appréhendée comme une action d'identification, de valorisation et de développement des compétences. Selon l'approche développée par Grant (1996), la compétitivité d'une entreprise dépend, fondamentalement, de la diversité et de la valeur stratégique de la connaissance spécifique qu'elle détient ainsi que de sa capacité à intégrer, de manière efficace, cette connaissance portée par les individus. Toute entreprise devrait donc définir la base de ses connaissances, c'est-à-dire dire, évaluer ses forces et ses faiblesses afin de les combler (Boblin et Brenner, 1996). Cette base commune à l'entreprise permet d'élaborer une mémoire vivante accessible à tous (Bounfour, 1998) servant de levier

³¹Ibid.

³²Poitou, J-P, « Savoir s'y prendre : la gestion collective des connaissances et la mémoire individuelle », Techniques & Culture [En ligne], 28 | 1997, mis en ligne le 28 octobre 2005, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/tc/459>

³³Hatem Ben Sta, « contribution de la modélisation conceptuelle à l'ingénierie du Knowledge Management : application dans le cadre de la mémoire projet », LILLE, 2006.

³⁴ Ibid.

essentiel dans la construction d'avantages compétitifs. La compétitivité des entreprises repose, ainsi, sur la capacité à combiner et à coordonner leurs pratiques autour de leur patrimoine de connaissances, qui doit être géré de manière optimale (Knauf, 2010 ; Wang et al, 2011 ; Schiuma, 2012) afin d'en tirer un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991). Les théories de la gestion des connaissances ont mis l'accent sur la relation directe entre la gestion des connaissances et l'innovation (Hatchuel et al, 2001 ; Denervaud et Chatin, 2009 ; Attour et Ayerbe, 2012 ; Sandhawalia et Dalcher, 2011). Cette gestion vise à combiner les connaissances détenues par les individus, afin de créer de nouvelles connaissances, et d'améliorer ainsi le processus d'innovation (Harkema et Browayes, 2003). De Kermadec (2001) montre d'ailleurs que la gestion des connaissances est, à la fois, au cœur de l'innovation et nourrie par l'innovation. Dans la même perspective, Drucker (1998) avance que si nous intégrons l'idée d'innovation dans la gestion des ressources humaines, l'animation des équipes, et la manière de coopérer, alors l'innovation deviendra un élément naturel de la culture, de l'activité et de la philosophie de l'entreprise. La perspective défendue dans cette recherche est que toute organisation doit mettre en place un système de gestion des connaissances permettant à ses employés de travailler de manière collaborative, afin de proposer des solutions pratiques et innovantes aux différents problèmes techniques et managériaux qu'ils rencontrent³⁵.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a mis en lumière les fondements et les mécanismes de la capitalisation des connaissances, processus essentiel à la gestion stratégique du savoir au sein des organisations.

La réflexion gnoséologique a permis de poser les bases théoriques de la connaissance en tant que construction humaine, dépendante du contexte et des interactions. Cette approche a été complétée par une lecture opérationnelle à travers l'ingénierie des connaissances, qui envisage le savoir tantôt comme un objet structurable, tantôt comme un processus dynamique évoluant au fil des échanges et des pratiques.

Les communautés de pratique ont été identifiées comme des espaces clés de socialisation du savoir, favorisant l'émergence, l'échange et la mise en forme de connaissances tacites difficiles à formaliser autrement.

La capitalisation des connaissances, quant à elle, a été étudiée à travers ses différentes étapes : de l'identification des savoirs pertinents à leur préservation, leur valorisation, leur actualisation, jusqu'à leur inscription dans la mémoire organisationnelle. Ces étapes sont interdépendantes et visent à rendre la connaissance disponible, exploitable et durable, tout en assurant une continuité malgré les changements ou les départs de personnes-clés.

Ainsi, la capitalisation ne se limite pas à une simple collecte documentaire : elle suppose une démarche réflexive et structurée, intégrant les dimensions humaines, techniques et organisationnelles. Elle constitue un levier puissant de pérennisation du savoir, d'innovation continue et d'apprentissage collectif.

³⁵FatenLouati. F, Hikkerov.L, Op.Cit.

Conclusion générale

Dans un contexte mondial marqué par l'accélération du progrès technologique, la complexification des environnements économiques et la multiplication des flux informationnels, les organisations sont confrontées à un défi majeur : savoir transformer l'information en connaissance utile, et la connaissance en levier stratégique. La simple détention de ressources matérielles ou financières ne garantit plus la performance durable. Ce sont désormais les connaissances, avec toute leur richesse, leur diversité et leur dynamique, qui occupent une place centrale dans la construction d'un avantage concurrentiel. Ainsi, le Knowledge Management, ou gestion des connaissances, s'impose aujourd'hui comme un champ incontournable de réflexion et d'action pour les entreprises, les administrations et toutes les structures humaines organisées.

Ce polycopié a permis d'explorer, à travers une progression thématique rigoureuse, les fondements, les enjeux, les méthodes et les pratiques du Knowledge Management. Le premier chapitre a posé les bases conceptuelles de la démarche, en abordant la nature complexe de la connaissance, sa typologie, et en montrant comment elle peut devenir une véritable source de différenciation. Ce chapitre a également introduit la notion de Knowledge Management, en exposant les différentes approches qui en découlent, ainsi que les défis qu'elle soulève pour les organisations modernes.

Le deuxième chapitre s'est attaché à présenter les fondements théoriques du KM. Il a montré que la gestion des connaissances dépasse largement le simple domaine des technologies de l'information. Elle concerne la stratégie globale de l'organisation, sa structure, ses processus internes ainsi que son capital humain. Les définitions plurielles du KM, issues de chercheurs et d'institutions reconnus, ont enrichi la compréhension du concept. Par ailleurs, les deux grandes approches (par les ressources et par les systèmes d'information) ont permis d'illustrer la pluralité des chemins empruntés pour mettre en œuvre le KM, avec un accent particulier sur la démarche projet et ses outils.

Dans le troisième chapitre, l'analyse s'est portée sur les processus de création des connaissances et sur l'apprentissage organisationnel. Loin d'être statique, la connaissance est ici envisagée comme le fruit d'interactions sociales, de pratiques collectives, et de dynamiques d'apprentissage. Le modèle de Nonaka et Takeuchi, en particulier, a permis de visualiser le processus de conversion des connaissances tacites en connaissances explicites à travers une spirale évolutive. L'organisation apprenante y est présentée comme un idéal vers lequel tendre pour maintenir une capacité constante d'innovation, d'adaptation et de renouvellement.

Le quatrième et dernier chapitre a abordé la question cruciale de la capitalisation des connaissances, en insistant sur la nécessité de ne pas seulement créer ou gérer le savoir, mais aussi de le préserver, de le transmettre et de le valoriser. La gnoséologie, l'ingénierie des connaissances et la dynamique des communautés de pratique ont été mobilisées pour mieux comprendre les enjeux de la mémoire organisationnelle. La capitalisation est ainsi apparue comme un processus structuré, qui s'inscrit dans une logique de continuité et de pérennité, permettant de transformer les expériences passées en ressources pour l'avenir.

En somme, ce travail met en lumière le rôle stratégique du Knowledge Management dans la performance et l'évolution des organisations. Il ne s'agit pas seulement d'un ensemble de techniques de gestion de l'information, mais bien d'un changement profond de culture organisationnelle. Le KM repose sur des valeurs fortes : le partage, la collaboration, l'apprentissage permanent et la reconnaissance du savoir comme richesse collective. Pour réussir cette démarche, il est essentiel de créer un environnement de confiance, d'encourager la circulation des idées, de soutenir les initiatives d'apprentissage, et de faire du capital humain le cœur battant de l'organisation.

À l'avenir, les structures qui sauront relever ce défi seront celles capables de conjuguer intelligence collective, technologies adaptées, management participatif et mémoire active. Dans un monde en mutation permanente, la connaissance n'est plus un simple atout : elle est devenue un impératif, un vecteur de résilience, et le socle d'un progrès à la fois économique, organisationnel et humain. Ainsi, le Knowledge Management apparaît comme une boussole indispensable pour naviguer dans les complexités du XXI^e siècle.

Références bibliographiques

1. Baaziz Abdelkader, « synergie du triptyque : knowledge management, intelligence économique & business intelligence. Contribution à la réduction des risques liés aux décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains : cas des entreprises publiques algériennes », Institut de recherche en sciences de l'information et de la communication, Université Aix Marseille, avril 2015
2. Blondel Frédérique, Edouard .Serge, El Mabrouki. Mohamed Nabil. « Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ? », revue vie & sciences de l'entreprise, n° 174, 2007.
3. Blondel Frédérique, Edouard .Serge, El Mabrouki. Mohamed Nabil. « Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ? », revue vie & sciences de l'entreprise, n° 174, 2007.
4. Carlier .Alphonse, « Intelligence économique et knowledge management », Ed Afnor, France, 2012.
5. Gorla. Stéphane, « Knowledge Management & Intelligence Economique : Deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires », Journal en ligne ISDM N°27, Université du Sud Toulon Var
6. Hatem Ben Sta, « contribution de la modélisation conceptuelle à l'ingénierie du Knowledge Management : application dans le cadre de la mémoire projet », LILLE, 2006.
7. <https://wikimemoires.net/2012/08/la-mise-en-place-dun-projet-de-knowledge-management/> consulté le 01/03/2021
8. Lapiere . L, « quelle articulation entre l'intelligence économique et le knowledge management », sur CELL'IE: <https://www.cellie.fr/2018/01/03/quelle-articulation-entre-lintelligence-economique-et-le-knowledge-management/>, consulté le 12/05/2021.
9. Lungu. Virgile, « Knowledge Management en entreprise : la gestion des connaissances au service de la performance », GERESO edition, 3^{ème} édition, 2017.
10. Michel. Jean, « le Knowledge Management entre effet de mode et (ré) invention de la roue... », Documentaliste sciences de l'information, volume 38, 2001
11. Nonaka. Ikujiro and Peltokorpi. Vesa, "Objectivity and Subjectivity in Knowledge Management: A Review of 20 Top Articles, Knowledge and Process Management" Volume 13 Number 2 pp 73–82 (2006) Published online in Wiley Inter Science (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/kpm.251, p4
12. Prax. Jean-Yves, « Le manuel de Knowledge Management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur », 4^{ème} édition, Dunod, 2019.
13. Sidhoum. Sahbi, Ghenima. M, Lambert.P, « Systèmes d'information et Intelligence économique : enjeux et perspectives », . 4^{ème} Colloque International sur l'Intelligence Économique et le Knowledge Management - IEMA-4, NT2S Consulting Inc. en collaboration avec le Cabinet LOGE et les partenaires scientifiques SKEMA et le partenaire technique le MIPI, mai 2010, Alger.

Table des Matières

présentation du cours	
Sommaire	
Introduction Générale	1
Chapitre I: Le KM: les connaissances au cœur de la démarche	1
1. La connaissance : Un enjeu majeur et une source de différenciation à la hauteur de sa complexité	1
1.2. Typologie de connaissances	3
1.2.1. Connaissances individuelles et connaissances collectives	3
1.2.2. Connaissances tacites et connaissances explicites	3
1.2.1.1. Connaissances tacites	4
1.2.1.1. La connaissance explicite	5
1.3 Rappel sur la notion de connaissance	7
1.3.1 Définition de la connaissance	7
1.3.2 Typologie de connaissances	9
1.3.3 Définition du knowledge management	11
1.4 Les approches du KM	11
1.5 Les enjeux du KM	13
conclusion	14
Chapitre 2: Fondements théoriques du KM	15
2.1. Le Knowledge Management (KM) : Une approche nouvelle et complexe	16
2.1.1. La gestion des connaissances concerne la stratégie	16
2.1.2. Le KM concerne la structure de l'organisation	16
2.1.3. Le KM concerne de nombreux processus mis en place dans les organisations	17
2.1.4. Le KM concerne enfin (et peut être en premier lieu) le personnel de l'organisation	17
2.2 Définitions d'auteurs	17
2.2.1. Définition de René-Charles-Tisseyre	17
2.2.2. Définition de Petrash	18
2.2.3. Définition de Knauf	18
2.2.4. Définition de l'association ECRIN	18
2.3 Objectifs et activités du KM	19
2.4 Vers une vision intégrée du KM : entre savoir-être, systèmes d'information et stratégie	22
2.4.1 Approche du knowledge management par les ressources humaines	23
2.4.2. L'approche basée sur les systèmes d'information	24
2.5 Le projet KM : Concrétisation d'une démarche KM	25

2.5.1 Définition d'un projet KM	25
2.5.2. Méthodes et outils de projet KM	26
conclusion	28
3. Chapitre 3: création de connaissances et apprentissage organisationnel	29
3.1 Management de la connaissance : des paradigmes qui déterminent le sens de la connaissance créée	29
3.2 Processus de création et de développement des connaissances	31
3.3 Création et développement des connaissances par conversion sociale : modèle de Nonaka et Takeushi	32
3.3.1 Le processus de conversion sociale des connaissances	33
3.3.2 Les conditions pour promouvoir la spirale des connaissances	34
3.4 Création de connaissances par l'apprentissage organisationnel	35
3.4.1 Les niveaux de l'apprentissage organisationnel	36
3.5 Processus d'apprentissage	39
3.5.1. Production des connaissances	39
3.5.2. Reproduction de la connaissance	39
3.5.3. Protection des connaissances	40
3.6 Création de connaissances par les routines organisationnelles	40
3.6.1 Définition de la routine organisationnelle	41
3.6.2 Transformation des routines	41
3.7 Knowledge Management et analyse réflexive: Valoriser les connaissances par la réflexion dans et sur la pratique	42
conclusion	44
chapitre 4: capitalisation des connaissances	46
4.1. La gnoséologie	46
4.2. Ingénierie des connaissances	48
4.2.1 La connaissance comme objet	50
4.2.2 La connaissance comme processus	51
4.2.3. La communauté de pratique	52
4.3. La capitalisation des connaissances	54
4.3.1. Les étapes de la capitalisation	54
4.3.1.1 Identification, repérage et incitation	55
4.3.1.1 Préservation des connaissances	55
4.3.1.3 Valorisation des connaissances	55
4.3.1.4 Actualisation des connaissances	56
4.3.1.5 Capitalisation des connaissances et mémoire d'entreprise	57
Conclusion	59
Conclusion Générale	60
Bibliographie	62
Table des matières	