

# **LA GESTION DES CONNAISSANCES**

## **Notions et principes fondamentaux**

**BENALLOU HOUARI ADNANE**  
Université d'Oran I Ahmed BENBELLA

### **Introduction**

Durant la révolution industrielle, toutes les grandes entreprises industrielles et économiques étaisaient leurs efforts sur les ressources financières, qui pour certains managers seraient la clé de tout défi économique, peu à peu le souci fut senti dans le besoin informationnel, pour s'apercevoir par la suite que le besoin réel de tout organisme se limite aux ressources humaines, ils furent prises en importance dans leurs gestion.

Ce besoin en ressources humaines a fortement accentué la concurrence entre les acteurs d'une même entreprise, qui avec le temps fait jaillir les compétences capables de faire sortir leurs organismes de leur déficit économique. Cette nouvelle richesse humaine reconfigure la vision de production entreprise par toutes les structures, l'idée d'innovation et de création suscite une importance pour chaque acteur.

L'idée de l'innovation reconfigure l'outil de production, qui fait l'objet d'une plus grande attention, pourquoi des entreprises innovent plus que d'autres? Le résultat est caractérisé par un partage des connaissances, c'est le processus de gestion des hommes et de leurs idées qui permet de répondre à la question.

La préoccupation essentielle du management des connaissances est de savoir comment faire vivre des groupes afin qu'ils se partagent les connaissances individuelles, améliorent le fonctionnement de l'organisme et de tout ce qui touche les connaissances, capitalisation, préservation et partage.

La richesse de toute entreprise, c'est les connaissances tacites et les connaissances explicites, une richesse qui demande un investissement et une potentialité financière qui sera réinjecté dans la production pour un gain et une productivité plus florissante.

Ce patrimoine humain que possède tout organisme risque de se perdre, si des mesures rationnelles ne sont pas prises: amélioration des conditions de travail du personnel, stimuler, innover et permettre aux personnels d'extraire toutes les compétences et connaissances tacites.

Pour toutes les entreprises, l'action d'un partage des connaissances, c'est l'intégration de toute action dans un ensemble collaboratif. La notion de compétence et de performance diffère d'un acteur à un autre, l'idée qui résulte de cette collaboration c'est l'échange des meilleurs savoirs et savoir-faire, ceci augmente le potentiel de l'entreprise, relie les membres, consolide les relations et améliore le climat de travail et de rendement.

Le management des connaissances, connu principalement dans les pays anglophones comme Knowledge Management a pour but d'améliorer le fonctionnement de l'organisme.

### **Définitions et terminologie**

Il est important de rappeler quelques données et de fournir quelques définitions nécessaires à une compréhension des concepts relativement important dans ce travail.

### **Le Management**

Selon Peter DRUCKER dans son livre « The practice of management » il désigne le management comme une activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement.

Le petit Larousse définit ce terme par l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise.

Raymond Alain THIETART dans son livre « le Management », définit le management comme « action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise. »

Frederick Winslow TAYLOR définit le management comme étant la conduite scientifique des ateliers.

Dans l'ensemble de ces définitions, on vise prioritairement des techniques de gestion et d'organisation, résultat, valeurs, formation, performances, conduite, planification et contrôle. Les organisations favorisent

habituellement des éléments où agissent le facteur humain, capitalisation des connaissances, développement des compétences, accroissement de la performance.

### **Les Connaissances**

Nous recensons un ensemble de définitions sur la connaissance,

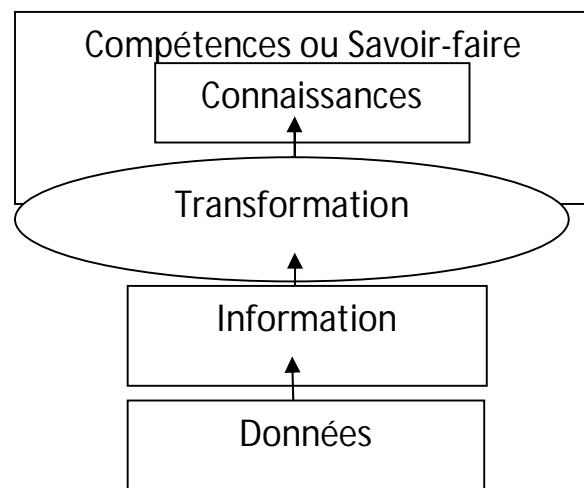
« La connaissance est une information comprise, c'est-a-dire assimilée et utilisée, qui permet d'aboutir à une action. ».<sup>1</sup>

« La connaissance est indissociable de l'individu qui la possède. Elle désigne la transformation, "digestion" d'une information par un individu, en fonction de l'ensemble des grilles de lecture et des représentations mentales qui lui sont propres. ».<sup>2</sup>

La connaissance reste avec l'idée du temps, une des dimensions par rapport auxquelles s'organise l'individu mais aussi sa relation avec la réalité sociale.

Le principe de toute connaissance est pleinement basé sur l'acquisition d'information sous toutes ces formes.

### **Positionnement de la connaissance : Schéma n° 1**



Ce schéma illustre le positionnement de la connaissance par rapport aux autres concepts du management des connaissances, c'est à partir d'une simple donnée qu'il y a ce passage d'une situation à une autre, ceci implique un mode de transformation qui aboutit à une connaissance.

### **Une donnée**

Elle résulte d'une acquisition effectuée par un instrument naturel ou directement par l'homme, elle peut être qualitative ou quantitative.

### **Une information**

Un ensemble de données structurées, ayant un sens et transmis en message oral ou écrit.

### **Une compétence**

C'est mettre un ensemble de connaissance afin de suivre le cheminement d'une action ou d'une situation donnée.

### **Approche historique d'apparition du management des connaissances**

Dans un article de Anne-Sophie GODFROY-GENIN intitulé 60 000 ans de KM, l'auteur revient historiquement sur la question de la naissance du KM, elle avance ceci: « L'activité du KM est inséparable de l'histoire de l'humanité, il n'y aurait d'ailleurs pas d'histoire de l'humanité s'il n'y avait pas de KM. ».<sup>3</sup>

L'homme a toujours été une source de transmission depuis la nuit des temps, son seul moyen de transmission, la parole, elle lui permettra de conserver une quantité informationnelle. Bien avant l'écriture, toute l'histoire des civilisations fut transmise que par l'oral. Cependant l'homme mémoire disparaissait et avec lui disparaissait le savoir et la connaissance.

Toujours dans ce même contexte, Anne-Sophie GODFROY-GENIN avance ceci, « C'est assez dire que le KM ne date pas de cinq ou dix ans, mais d'au moins soixante mille ans. Ce qui a changé depuis cinq ou dix ans, c'est que nous nous sommes aperçus que nous faisons du KM, avec l'apparition des technologies de l'information et de la communication. ».<sup>4</sup>

Dans toutes les entreprises, il y a une connaissance détenue par des individus. Cette connaissance est une richesse intellectuelle, elle est sujette à disparaître un jour selon le départ du salarié : départ en retraite, réduction des effectifs, démission etc.

Le départ reste totalement prévisible, simplement comment recueillir toutes les connaissances, les expériences et le savoir-faire des individus.

La prise en conscience du KM dans les entreprises ne date pas d'aujourd'hui, ce concept s'émerge au Etats-Unis, il se développe par la suite en France.

« Plus de 80% de l'information, capital de l'entreprise, n'est pas intégrée dans son système d'information. Elle se trouve sur documents papiers ou dans le cerveau des experts : elle n'est donc pas exploitable par les autres et reste individuelle. Les technologies de l'information et des communications (GED, Workflow, Groupwar, édition électronique, Intranet) peuvent aider à la mise en place de cette indispensable politique d'informatisation et de diffusion de toute connaissance vital à l'entreprise. ».<sup>5</sup>

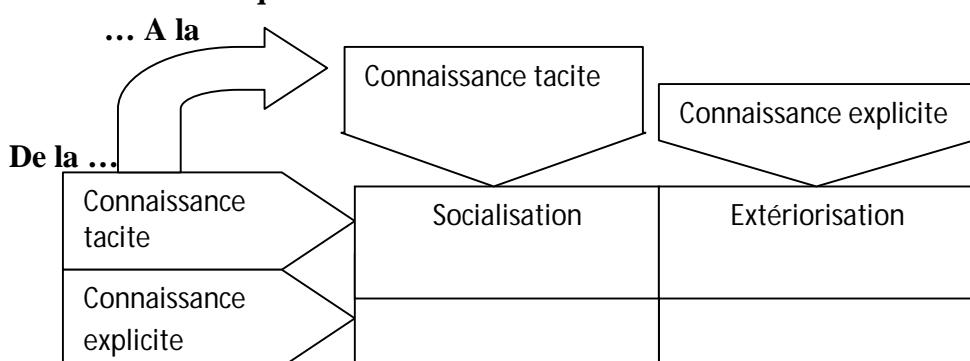
### Connaissances tacites et Connaissances explicites

L'idée de la connaissance s'est développée notamment chez les deux chercheurs japonais **Ikujiro NONAKA** et **Hirotaka TAKEUCHI** qui proposent deux types de connaissances :

- Les connaissances Tacites: ce sont des compétences acquises au cours de la trajectoire de l'individu, un savoir faire propre à chaque personne, elles sont la base de son expérience, de son expertise technique.
- Les connaissances Explicites: elles sont identifiables au niveau de tous les supports écrits, audiovisuels ou électroniques. L'intérêt majeur des connaissances explicites, c'est le partage collectif.

Cette approche est décrite chez NONAKA et TAKEUCHI par quatre modes de conversion des connaissances selon le schéma suivant :

### Schéma n° 2 : les quatre modes de conversion de la connaissance



---

Le 1<sup>er</sup> mode de conversion des connaissances, du tacite au tacite, c'est ce qu'a dénommé TAKEUCHI et NONAKA la socialisation, transmission des

connaissances du maître à l'apprenti, ce mode de transfert ne se caractérise que par le compagnonnage, le processus du partage, se base sur l'observation et l'imitation à la pratique.

Le 2eme mode de conversion des connaissances du tacite à l'explicite, l'extériorisation des connaissances d'une personne et l'ensemble de son expérience, de son savoir faire sous la forme de connaissances explicites.

Le 3eme mode de conversion de l'explicite au tacite, l'intériorisation, l'individu capte des connaissances explicites diffusées à l'intérieur de l'entreprise, il filtre toutes ces connaissances, il assimile et intègre ces connaissances explicites qui deviennent avec le temps des connaissances tacites.

Le 4eme mode de conversion de l'explicite à l'explicite, c'est la combinaison, chaque acteur possède des connaissances explicites, il reconstitue et fait régénéré de nouvelles connaissances explicites.

### **Comment peut-on définir le management des connaissances ?**

Il n'y a pas vraiment de définition unanimement admise du management des connaissances. Un nombre d'auteurs et de spécialistes de la question définissent cette science selon les objectifs et du contexte de la mise en action des connaissances dans l'entreprise.

Jean Yves PRAX dans son ouvrage " Le guide du KM " avance un certain nombre de définitions:

« Le KM est une approche qui tente de manager des items aussi divers que pensés: idées, intuitions, pratiques, expériences émises par des gens dans l'exercice de leur fonction.

« Le KM est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs.

« Le KM suppose que la connaissance soit capturée là où elle est créée, partagée par les hommes et finalement appliquée à un processus de l'entreprise. ». <sup>6</sup>

Dans toutes ces definitions, le KM ne peut se définir qu'à travers un ensemble ou un groupe de personnes, et ceci dans l'accomplissement de ces taches. Cette production quelque soit son origine comme le souligne l'auteur

(idées, pratiques, expériences etc...) devient consommable par l'ensemble des acteurs en cas de besoin, afin de l'appliquer à un processus.

Dans le même contexte Jean Yves PRAX aborde une question totalement fondamentale dans la gestion des connaissances. Il s'agit du partage informationnel exacte et juste des informations dont on a réellement besoin dans les prises de décisions.

Selon le témoignage d'un agent inondé par une quantité informationnelle « Apportez-moi l'information dont j'ai besoin, au moment ou j'en ai besoin et si c'est possible sans que j'en fasse la demande. ». <sup>7</sup>

Nous analysons ce témoignage par quatre points important dans le KM

- Apportez-moi, ceci suppose une attente d'information, une création, une production,
- L'information dont j'ai besoin, ceci fait apparaître le mode de filtration des informations, une information purement spécifiée,
- Au moment ou, le facteur de temps joue un rôle dans la prise des décisions,
- Sans que j'en fasse la demande, ce transfert doit se faire d'une façon automatique, l'aspect de partage et des attentes explicites.

Le KM est considéré actuellement dans le monde, comme un facteur déterminant de la performance et de la compétitivité des organisations, les nouveaux modes de gestion font appels aux technologies de l'information et de la communication, qui peuvent améliorer l'efficacité, en permettant au mieux de gérer le temps, d'offrir des services de meilleures qualité et surtout favoriser l'innovation.

Ce nouveau monde qui est révolutionné par les nouvelles technologies de l'information et de la communication peut permettre ainsi de lancer une culture de gestion des connaissances par des outils, qui permettent d'introduire obligatoirement la culture du partage.

### **Les outils du Knowledge management**

La spécificité du management des connaissances, c'est qu'il se développe autour des technologies de l'information. La notion d'outil est omniprésente dans chaque projet. Une grande variété d'outils et de progiciels est présente comme des composants clés d'un système de KM. Il s'agit de fournir un

environnement connecté qui rend possible les processus de partage des connaissances et de collaboration.

Un nombre d'outils se présentent comme ceci :

- **L'Agenda :** « c'est un outil individuel ou collectif, qui présente un intérêt majeur pour toute entreprise, avec ce type d'outils les collaborateurs tiennent à jour leur emploi du temps au sein d'un logiciel adapté et le partagent avec d'autres collaborateurs, l'avantage de cet outil est de permettre de réaliser aisément la synchronisation des emplois du temps des différents personnels. ».<sup>8</sup>

- **Le Workflow :** c'est un terme anglo-saxon dont la traduction est "flux de travail", il désigne la prise en compte et l'automatisation par voie électronique de la production et de la gestion des données selon les étapes suivantes :

« - Définir le produit et le suivi chronologique des différentes étapes,  
- Repartir les tâches entre les acteurs,  
- Détermination de tous les documents qui interviennent dans le processus,  
- Mettre en place des indicateurs de contrôle de qualité et de mesure qui permettent d'arrêter ou de poursuivre le processus,  
- Mettre en sécurité l'ensemble du processus,  
- Proposition d'alternatives en cas de défaillance des ressources techniques ou humaines. »<sup>9</sup>

Le Workflow structure les relations, afin de faire intervenir le bon acteur au bon moment, avec une bonne circulation de l'information vers la bonne personne. C'est un outil de management des compétences, et à partir de cette dynamique du partage, on peut mesurer les qualifications des acteurs et exploiter leurs connaissances.

**Cartographie :** « il s'agit de fournir une analyse puis une représentation graphique d'un ensemble d'informations et de fournir un accès aisément aux documents les contenant, suite à un ensemble d'association entre mots clés formant un cluster (thèmes). ».<sup>10</sup>

A partir d'une bonne représentation graphique, l'organisme arrive plus facilement à identifier ces connaissances par une élimination et

suppression de ce qui peut ne pas être validé en qualité de savoir et définit les orientations stratégiques de l'entreprise.

**Forum :** « ils permettent de structurer des échanges d'opinion ou d'interrogation sur un ou plusieurs sujets, sous forme de commentaires et de réponses. ». <sup>11</sup>

La messagerie électronique contribue dans l'élaboration de cet échange par des discussions autour d'un sujet d'un même intérêt.

Le forum permet de capitaliser toutes les connaissances à titre collectif et un échange d'information entre les acteurs.

### **La communauté de pratique**

Toutes les entreprises prennent en soin et en garde leur capital humain, fournir de très bonnes conditions de travail, pour permettre une productivité des savoirs et des savoirs faire, afin de les réinjecter dans le système de production de l'entreprise. Ceci nécessite une mise à jour régulière afin de mettre les niveaux et les compétences sur une même voie d'assimilation de ces connaissances tacites.

WENGER Etienne formalise “la communauté de pratique” « comme étant un groupe de personnes qui travaillent ensemble à travers des plateformes internet tels que des 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 certains temps et au fur et à mesure que ces personnes partagent leurs connaissances, leurs expertises, ils apprennent ensemble. ». <sup>12</sup>

Selon WENGER trois dimensions structurent les communautés de pratiques :

- Un engagement mutuel: un respect de cet engagement, une confiance et l'ouverture aux autres sont des caractéristiques primordiales.
- Une entreprise commune : une interaction entre les acteurs de cette entreprise ; afin d'aboutir à un but commun, rentable et bénéfique.
- Un répertoire partagé : un partage de toutes les ressources de l'entreprise entre les acteurs afin de trouver les solutions nécessaires au développement de l'entreprise.

## Conclusion

A travers cet article nous avons essayé d'éclaircir et de faire connaitre quelques notions de bases du knowledge management. Ce nouveau courant managérial devra permettre de ressortir toutes les connaissances tacites et explicites pour toute démarche, en sachant que les connaissances sont omniprésentes dans chaque organisme. L'existence d'outil informatique à savoir l'internet, favorise une culture de partage entre les acteurs.

Le knowledge management est le projet qu'il faut pour tous les entreprises qui pensent et qui veulent se réapprovisionner en savoir et savoir-faire. Cette nouveauté dans la gestion des ressources humaines à travers la capitalisation et le partage des connaissances aura pertinemment un impact sur le développement de l'organisme.

Nul de ne contestera l'idée que le knowledge management a évolué grâce aux techniques modernes de l'informatique et des nouvelles technologies de l'information et de la communication et que cette évolution technique a permis à beaucoup d'entreprises d'ouvrir une nouvelle dimension qui se base sur le traitement informationnel afin d'en faire des connaissances à travers les outils de partage.

## Notes:

- 1-Gilles BALMISSE, Gestion des connaissances, Paris, Vuibert, 2005, p. 13.
- 2-Dominique GENELLOT, Vincent LEFEVRE, Qu'est-ce que le Knowledge Management, in revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000, p23.
- 3- 4 Anne-Sophie GODFROY-GENIN, 60 000 ans de KM, in revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000, p30, p37.
- 5- René SOENEN, Jacques PERRIN, Coopération et connaissance dans les systèmes industriels, Paris, éd Lavoisier, 2002, p 56
- 6- Jean Yves PRAX, Le Guide du KM : concepts et pratiques du management des connaissances, Paris, éd Dunod, 2000, p 17.
- 7- Jean Yves PRAX, Op. Cit. p 16
- 8- Denis MEINGAN, Les outils du knowledge management, in revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000, p87
- 9- Zakaria MAAMAR, Aperçu général sur la technologie des Workflow, in revue d'information scientifique et technique, vol 8 n° 2,1998, p 13
- 10- Denis MEINGAN, Op Cit, p88
- 11- Denis MEINGAN, Op Cit, p89
- 12- [http://fr.wikipedia.org/wiki/communauté\\_de\\_pratique](http://fr.wikipedia.org/wiki/communauté_de_pratique).

## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

- 1- BALMISSE Gilles, Gestion des connaissances, Paris : Vuibert, 2005.
- 2- ERMINE Jean Louis, La gestion des connaissances, Paris : éd Lavoisier, 2003.
- 3- Jean Yves, Le Guide du KM : concepts et pratiques du management des PRAX connaissances, Paris : éd Dunod, 2000.
- 4- SOENEN René, PERRIN Jacques, Coopération et connaissance dans les systèmes industriels, Paris : éd Lavoisier, 2002.

### **Périodiques**

- 5- BONNARDEL Stéphane, Knowledge management : vers une nouvelle source de richesse, in revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000.
- 6- GENELOT Dominique, LEFEVRE Vincent, Qu'est-ce que le Knowledge Management, in revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000.
- 7- GODFROY-GENIN Anne Sophie, 60 000 ans de KM, in revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000.
- 8- MAAMAR Zakaria, Aperçu général sur la technologie des Workflow, in revue d'information scientifique et technique, vol 8 n° 2, 1998.
- 9- MEINGAN Denis, Les outils du knowledge management, in revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000.

### **Webographie**

- 10- [http://fr.wikipedia.org/wiki/communauté\\_de\\_pratique](http://fr.wikipedia.org/wiki/communauté_de_pratique)