

Knowledge Management

En quoi le *Knowledge Management* s'inscrit-il
dans une stratégie d'entreprise ?

Typologie des systèmes d'information,
Marie DESPRES-LONNET



Université de Lille 3
UFR IDIST
Année universitaire 2007-2008

Table des matières

INTRODUCTION	3
I. LE KNOWLEDGE MANAGEMENT ET LA BOITE A SURPRISE : DEFINITIONS DU CONCEPT	4
I.1. METHODOLOGIE SUIVIE	4
I.2. QUEL EST L'OBJET DU <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT</i> ?	5
I.2.1. De la donnée au savoir	5
I.2.2. Les définitions du <i>Knowledge Management</i>	7
I.2.3. Le <i>Knowledge Management</i> existe-t-il depuis toujours ?	8
I.3. FREINS A LA COMPREHENSION DU <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT</i>	9
I.3.1. La partie invisible de l'iceberg	9
I.3.2. Ce que n'est pas le <i>Knowledge Management</i>	10
II. LE <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT</i> : UNE SOLUTION MIRACLE ?	12
II.1. INTERDEPENDANCE ENTRE <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT</i> ET CULTURE D'UN PAYS	12
II.2. LES ENJEUX DU <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT</i>	13
II.2.1. La spirale de la connaissance de Nonaka	13
II.2.2. Les avantages d'une démarche de <i>Knowledge Management</i>	14
II.3. CRITIQUES DU <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT</i>	15
II.3.1. Principaux freins à l'implémentation du <i>Knowledge Management</i>	15
II.3.2. Obstacles à la mise au point d'une démarche de <i>Knowledge Management</i>	16
III. POUR UNE MISE EN PLACE REUSSIE DU <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT</i>	18
III.1. DEUX DISCOURS EMPLOYES PAR LES CABINETS D'AUDIT	18
III.2. DES ETAPES RECURRENTES	19
III.2.1. Une méthodologie globale	19
III.2.2. Des méthodologies spécifiques	20
III.3. LA REUSSITE DU <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT</i> DEPEND DES INDIVIDUS	23
III.4. COMMENT CHOISIR SON OUTIL LOGICIEL ?	24
III.1. Caractéristiques des outils	24
III.2. Les outils actuellement sur le marché	25
CONCLUSION	28
LISTE DES SIGLES	29
GLOSSAIRE	30
BIBLIOGRAPHIE / WEBOGRAPHIE	32

Introduction

La sociologie des organisations et du travail s'intéresse à la culture de l'entreprise et à ses différents types de management. Elle définit une organisation comme une entité ayant des missions à accomplir sur le long terme. Elle s'appuie pour cela sur une structure juridique et une division des tâches réparties au sein d'une hiérarchie. Elle repose sur un processus, un ensemble de manières de faire, pour élaborer son fonctionnement.

Michel CROZIER¹, sociologue français, détermine quatre sources de pouvoir dans une entreprise. Un salarié détient des connaissances précises sur son activité, il s'agit parfois d'une compétence rare. C'est un pouvoir lié à l'expertise dont une organisation ne peut se passer, à condition d'être entendu et reconnu par les collaborateurs. La maîtrise des relations avec l'environnement et des règles formelles et la communication sont également sources de pouvoir. Les acteurs utilisant et maîtrisant ces réseaux deviennent des médiateurs incontournables.

Une organisation doit donc repérer ses communautés d'acteurs. Elle doit faire émerger les règles tacites, les modèles de travail et les connaissances des individus pour que ceux-ci soient mis à la disposition de la stratégie de l'entreprise. Le *Knowledge Management* est une méthodologie qui s'efforce d'identifier ces connaissances expertes.

L'apparition du terme de *Knowledge Management* a entraîné la multiplication des cabinets de consultants. Ce concept est devenu à la mode, tout en associant des définitions diverses et variées. Il est présenté auprès des entreprises comme une solution miracle.

Face à l'engouement suscité par ce terme, il nous faut définir son périmètre avec précision, de même que ses enjeux, ses limites, son cœur d'action et son environnement.

Le *Knowledge Management* présente donc l'individu, acteur de l'entreprise comme une ressource aussi importante que les ressources financières. La formalisation des connaissances des individus composant l'entreprise est devenu un enjeu de pouvoir.

C'est dans cette direction que notre problématique s'oriente.

En quoi le *Knowledge Management* s'inscrit-il dans une stratégie d'entreprise ?

Afin de répondre à cette problématique, il convient tout d'abord de définir le *Knowledge Management* et l'environnement dans lequel il évolue. Les termes et concepts auxquels il est lié seront présentés afin de délimiter notre champ d'action.

Nous analyserons ensuite, les missions, enjeux et limites pour une entreprise qui souhaite mettre en place une stratégie de *Knowledge Management*.

Enfin, nous développerons, les différentes étapes méthodologiques pour la mise en place d'une démarche de *Knowledge Management*. Nous étudierons différentes méthodes et nous insisterons sur l'importance de l'accompagnement du changement pour les acteurs de l'entreprise. Nous présenterons, pour finir, un rapide panel d'outils de *Knowledge Management* actuellement sur le marché.

¹ CROZIER Michel. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil, 1992, 500p.

I. LE KNOWLEDGE MANAGEMENT ET LA BOITE A SURPRISE : DEFINITIONS DU CONCEPT

La gestion des connaissances est une préoccupation lointaine qui bénéficie d'un engouement toujours plus important aujourd'hui du fait de l'essor d'Internet, du « papy-boom » et de l'environnement concurrentiel des entreprises. Celles-ci sont de plus en plus convaincues de l'enjeu stratégique du *Knowledge Management* et des gains de productivité qui peuvent en résulter. Cependant, cela suppose de bien comprendre au préalable ce que renferme ce concept aux multiples définitions.

I.1. Méthodologie suivie

La rédaction de notre synthèse s'appuie sur la mise en place d'une méthodologie de recherche documentaire. Tout d'abord, nous avons défini notre thème de recherche à partir d'ouvrages de référence. Il s'agit de recueillir des synonymes, des mots-clés qui seront autant de pistes afin d'approfondir notre étude et de l'orienter en conséquence.

Ainsi, Serge CACALY, dans son ouvrage *Dictionnaire de l'information*², définit le management des connaissances comme « la gestion organisée, coordonnée et opérationnelle des savoirs et des savoir-faire individuels et collectifs dans les organisations. Le management des connaissances ou *Knowledge Management* se distingue de la veille stratégique et de l'intelligence économique en ce qu'il s'intéresse aux informations et aux connaissances internes, mêmes si celles-ci sont alimentées et enrichies par des apports externes. ».

Nous avons pris soin de consulter chacune des références recueillies et de les sélectionner selon différents critères.

Pour un site Internet, nous avons ainsi étudié l'auteur du site (notoriété, profession), son actualité, les références bibliographiques et webographiques en fin d'articles, le lien avec notre sujet et l'adresse URL³ du site (.fr, .com, .org, .pdf). Nous avons pris de la distance vis-à-vis des sites commerciaux d'entreprises qui mettent en valeur leurs outils documentaires et des sites d'universités qui font la promotion de leurs formations sur la veille ou l'intelligence économique.

Les documents papier ont répondu aux mêmes critères de sélection que ceux en ligne (à l'exception de l'adresse URL). Toutefois, nous avons écarté certains discours orientés ou commerciaux qui peuvent apparaître dans des articles de revues s'appuyant sur la publicité (par exemple *Archimag*).

² CACALY Serge (sous la dir. de). *Dictionnaire de l'information*. Paris : Armand Colin, 2004, p.144-145.

³ URL : *Uniform Resource Locator*

I.2. Quel est l'objet du *Knowledge Management* ?

I.2.1. De la donnée au savoir

Afin de définir précisément ce que recouvre le *Knowledge Management* (ou **gestion des connaissances**⁴), nous devons nous poser la question de ce qu'est une « connaissance » au regard de termes adjacents (donnée, information, connaissance explicite, connaissance implicite, savoir). Nous pouvons distinguer une gradation entre ces différentes notions, de la donnée au savoir.

- *Donnée*

Les données sont des éléments fournis hors contexte sémantique et interprétables via leur classement dans un système de gestion de données. Michel FERRARY et Yvon PESQUEUX, dans leur ouvrage *Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*⁵, précisent qu'il n'y a pas d'intention ou de projet dans la donnée, si ce n'est celui de sa formalisation, elle peut être d'ordre qualitative ou quantitative.

- *Information*

Michel FERRARY et Yvon PESQUEUX⁶ définissent l'information comme « une donnée ou un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens. ». Elle est donc associée à un contexte et est porteuse d'un sens particulier. A l'inverse de la donnée, elle est le produit d'une construction et résulte d'une intention de l'utilisateur. Elle implique un émetteur et un récepteur à qui elle fait sens et son support est duplicable (feuille, Cdrom, monument, objet, etc.).

En tant que produit fini, l'information peut malgré tout faire l'objet d'un processus de transformation, c'est-à-dire intégrer une chaîne de traitement (statistiques, rédaction d'un article de presse, etc.).

- *Connaissance*

La connaissance est une démarche intellectuelle qui vise à aborder des phénomènes dans le but de les comprendre, de les prévoir, de les capitaliser ou de les reproduire. Elle est une prise de recul personnelle ou collective par rapport à l'information. Elle n'est donc pas ponctuelle mais en construction permanente, durable et diffuse (pas forcément identifiable sur un support défini). On comprend alors que l'information peut être facilement capitalisée et transportée dans des documents (sous forme explicite), alors que la connaissance est une démarche humaine, donc subjective.

⁴ Les termes en gras sont définis au sein du glossaire p.31.

⁵ FERRARY Michel, PESQUEUX Yvon. *Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*. Paris : Economica, 2006, p.15.

⁶ Ibid p.16-18.

Nous pouvons recenser trois types de connaissances dans une entreprise, qui vont intéresser le Knowledge Manager⁷ :

- Connaissances stratégiques : clients, fournisseurs, concurrents ;
- Connaissances métiers : compétences et savoirs faire ;
- Connaissances opérationnelles : savoirs et expériences.

La gestion des connaissances distingue deux grands types de connaissances, conformément aux apports de la psychologie cognitive. Ikujiro NONAKA, référence incontournable du *Knowledge Management*, a participé à la popularisation des concepts de connaissances tacites et connaissances explicites⁸ :

- La connaissance tacite est personnelle, elle regroupe des compétences innées ou acquises, le savoir-faire et l'expérience de l'individu. Elle est généralement difficile à formaliser et à communiquer ;
- La connaissance explicite peut être clairement articulée sur un support et est donc plus facilement transférable (à l'écrit comme à l'oral) et partagée par une communauté.

De nos jours, le niveau de connaissances générales a considérablement augmenté, l'information ne suffit plus à produire de l'innovation. Les méthodes se sont complexifiées. Paul BAIROCH, économiste et spécialiste de l'histoire économique du monde, resitue la place des connaissances dans une stratégie de l'innovation (lors de la révolution industrielle du 19^e siècle) dans *Victoires et déboires : histoire économique et sociale du monde du XVI^e siècle à nos jours*⁹. Le 19^e siècle est davantage une société de l'information que le 20^e siècle car le fait de capter une information suffit presque à la reproduire.

- **Savoir**

La frontière entre les termes « Connaissance » et « Savoir » est peu aisée. Alors que la langue française distingue ces deux notions, les anglo-saxons utilisent un mot unique « Knowledge ». Jean-Yves PRAX, dans *Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération*, définit le savoir comme « un su, quelque chose d'acquis. Cette singularité du mot indique une certaine pérennité, une appropriation qui n'est pas sensée s'oublier ou se perdre, il y a dans le savoir de la certitude et du définitif »¹⁰.

Ainsi le savoir peut aussi bien faire référence au savoir-faire (*know-how*) ou au savoir-être des individus. Le premier s'apparente à la notion de compétence, il s'agit de l'expérience, des connaissances pratiques mobilisées pour réaliser une activité. Le second fait référence à un comportement, une conduite ou une habileté appropriée à l'emploi telles que l'initiative, l'esprit critique, l'autonomie, etc.

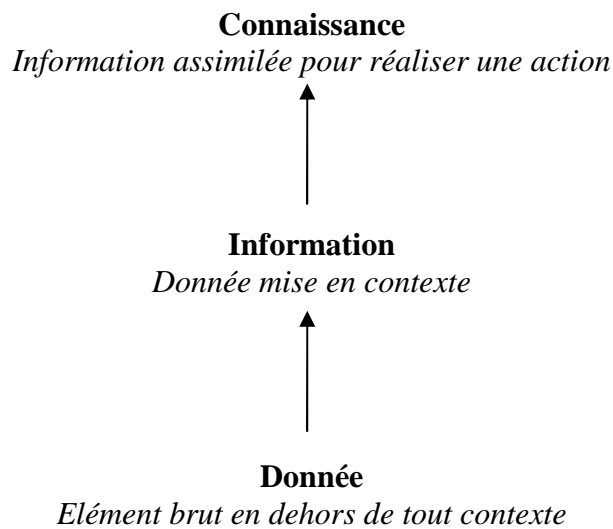
⁷ INDICATEUR.COM. *Indicateur : management des connaissances, knowledge management, gestion du savoir*. [en ligne]. Disponible sur <<http://www.indicateur.com/Doc/0405-km.asp>>. Consulté le 30.10.07.

⁸ NONAKA Ikujiro. The knowledge creating company. IN *Harvard, Business, Review on Knowledge Management*, 1998, 304p.

⁹ BAIROCH Paul. *Victoires et déboires : histoire économique et sociale du monde du XVI^e siècle à nos jours*. Paris : Gallimard, 1997, 662p.

¹⁰ PRAX Jean-Yves. *Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération*. Paris : Dunod, 2003, p.64-67.

En résumé, voici un schéma réalisé par Gilles BALMISSE¹¹, Directeur associé au cabinet de consultants *Knowledge Consult*, qui nous permet d'appréhender clairement et simplement ces différentes notions :



I.2.2. Les définitions du *Knowledge Management*

Selon Pierre BROUSTE et Dominique COTTE, consultants et fondateurs de la société OUROUK, le *Knowledge Management* peut se définir comme « l'élaboration, le partage, la diffusion des savoir-faire collectifs propres à l'entreprise »¹².

Il s'agit ici d'utiliser l'ensemble des connaissances (explicites et tacites) de l'entreprise afin de se différencier, d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents. Ces savoirs doivent également être modélisés, systématisés et transmis en interne et auprès des nouveaux venus pour pouvoir constituer la valeur ajoutée de l'entreprise. Cette définition est proche de celle anglo-saxonne qui définit le *Knowledge Management* comme « la création de valeur ajoutée à partir de la mobilisation des actifs immatériels. » et qui est plus porteur de gains de productivité à court terme.

Le *Knowledge Management* s'appuie sur des outils informatiques (portails d'entreprise, outils de **travail collaboratif**, Intranet, outils de gestion de projet, etc.) mais pas seulement. Il suppose également l'adhésion des ressources humaines de l'entreprise qui possèdent la connaissance étudiée.

¹¹ BALMISSE Gilles. *Le marché des outils de KM*. [en ligne]. Disponible sur <<http://www.savoirsenreseau.com/2007/05/09/connaissances-et-competences-clarification-des-concepts/>>. Consulté le 04.01.08.

¹² BROUSTE Pierre, COTTE Dominique. *Les tablettes....d'Ourouk. Le Knowledge Management*. Paris : Ourouk, mai 1999, n°5.

Partant du constat que le *Knowledge Management* est un concept complexe, Jean-Yves PRAX propose différentes définitions du concept selon quatre points de vue¹³ :

- *Définition utilitaire* :

Elle définit le *Knowledge Management* comme une solution à la surabondance d'informations caractéristique du Web. Il permet ainsi de fournir une réponse personnalisée et pertinente en temps voulu, sans que la demande n'ait été clairement explicitée (réponse à une demande tacite).

- *Définition opérationnelle* :

Il s'agit de « combiner les savoirs et savoir-faire dans les process, produits, organisations, pour créer de la valeur ». En d'autres termes, l'amélioration de la performance d'une entreprise passe par l'association de savoirs (explicites et diffusables) et de savoir-faire (tacites et non-diffusables).

- *Définition fonctionnelle* :

C'est la définition la plus répandue qui consiste à décrire le *Knowledge Management* à travers le « cycle de vie de la connaissance » (formalisation, validation, diffusion, etc.) et des dispositifs nécessaires à sa mise en œuvre (travail collaboration, gestion de projet, GED¹⁴, etc.). Selon Jean-Yves PRAX, cette définition est limitée car elle précise comment faire du *Knowledge Management* et non ce que c'est et pourquoi en faire.

- *Définition économique* :

Il s'agit de valoriser le capital intellectuel de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des savoirs et des savoir-faire, d'exploiter les compétences déjà présentes, en vue d'améliorer sa productivité.

I.2.3. Le *Knowledge Management* existe-t-il depuis toujours ?¹⁵

La notion de *Knowledge Management* apparaît aux Etats-Unis à la fin des années 80 au sein de journaux spécialisés tel que *Harvard Business Review* avant de gagner la presse grand public dans les années 90. Or, nous souhaitons nous interroger ici sur le *Knowledge Management*, en tant que concept innovant. Force est de constater que l'organisation des connaissances pour mieux les transmettre est une préoccupation constante et un sujet qui a toujours été abordé.

Ainsi, durant le siècle des Lumières, DIDEROT a consacré une partie de l'*Encyclopédie* aux métiers. Il souhaitait par là même lutter contre l'obscurantisme en diffusant les connaissances. Il a donc mis par écrit et formalisé les tours de main et les savoir-faire (illustrés de gravures) des fabricants et des artisans.

A la fin du 19^e siècle, l'OST¹⁶ de TAYLOR visait à optimiser les connaissances de l'entreprise afin d'augmenter la productivité. Il s'agissait de décomposer les processus en tâches simples et de mesurer l'activité en temps. Il a donc mener une réflexion sur la rédaction

¹³ PRAX Jean-Yves. *Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération*. Paris : Dunod, 2003, p.22-24.

¹⁴ GED : Gestion électronique des Documents

¹⁵ BROUSTE Pierre, COTTE Dominique. *Les tablettes....d'Ourouk. Le Knowledge Management*. Paris : Ourouk, mai 1999, n°5.

¹⁶ OST : Organisation Scientifique du Travail

de guides dans la réalisation des tâches (approche mécaniste et réductrice) de façon à ce que les ouvriers ne soient plus que de simples exécutants.

Suite à la Seconde Guerre Mondiale et à l'augmentation des défauts sur les produits, apparaît la Démarche Qualité première version. Celle-ci passe par la formalisation des pratiques afin d'harmoniser les procédures présentes au sein de l'entreprise. Les notions de « Qualité totale » et de « Management par la Qualité Totale » apparaissent par la suite.

Dans les années 70, les techniques documentaires en entreprise (bibliothéconomie) naissent de la nécessité de maîtriser l'explosion documentaire. Il s'agit de collecter, traiter, stocker et diffuser l'information à partir de méthodes et d'outils de gestion de l'information. Parallèlement, les entreprises se préoccupent de pérenniser leur mémoire (mémoire d'entreprise).

Les notions de veille technologique et d'intelligence économique apparaissent ensuite dans les années 80. Il s'agit de mobiliser les ressources externes et internes de l'entreprise pour lui permettre d'agir en conséquent.

Ainsi comme le précisent Pierre BROUSTE et Dominique COTTE, « les problématiques mettant d'une manière ou d'une autre, l'information ou la connaissance au centre des préoccupations du management des organisations, sont tout sauf récentes ».

I.3. Freins à la compréhension du *Knowledge Management*

I.3.1. La partie invisible de l'iceberg

La compréhension du *Knowledge Management* est peu aisée car elle fait appel à des méthodes, concepts difficilement perceptibles. La métaphore de l'iceberg met en exergue les connaissances détenues dans l'organisation : elle distingue la partie immergée de ces connaissances (dominante mais peu visible) de la partie émergée (secondaire mais visible) de l'iceberg. La première correspondant au *Knowledge Management*. Toutefois ces deux parties sont interdépendantes, elles n'existent pas l'une sans l'autre. Pour penser la partie la moins visible, la partie émergée doit exister et ce, de façon ordonnée.

A présent, nous pouvons nous interroger sur le contenu de la partie la moins visible de l'iceberg. De quoi s'agit-il ? Sur quoi repose-t-elle ? Nous l'avons détaillée (liste non-exhaustive) ci-après en catégories :

- *Les processus* : savoir-faire, tours de mains, trucs et astuces transmis grâce au tutorat, au compagnonnage ;
- *La gestion de l'information* : informations orales, échanges informels recueillis lors de réunions, grâce au *storytelling*, sur des forums ou des blogs ;
- *L'expertise* : expériences contenues au sein de livres de connaissances, de blogs ;
- *La formation* : micro-formations réalisées par le biais de séquences multimédia ou de foires aux questions ;
- *La mémoire* : mémoires individuelles, parcours personnels contenus au sein de récits de vie, de films ;
- *La communication, le lien social* : relations sociales, groupes visibles grâce au *storytelling* ou à la « machine à café ».

Ainsi, le *Knowledge Management* renferme de nombreuses notions, elles sont omniprésentes et génèrent une quantité importante de connaissances. Il s'agit à présent de les repérer et de les capter.

I.3.2. Ce que n'est pas le *Knowledge Management*

Il est également possible de définir le *Knowledge Management* par ce qu'il n'est pas ou ne traite pas. Ce concept, pourtant singulier, est régulièrement croisé à d'autres, qui en rendent sa compréhension confuse.

Le *Knowledge Management* ne vise pas « la connaissance de l'environnement de l'entreprise ou les modèles stratégiques de développement »¹⁷ comme le précise Pierre BROUSTE et Dominique COTTE. Ces fonctions sont assurées par la **veille stratégique** ou l'**Intelligence Economique (IE)**.

Veille stratégique et *Knowledge Management* sont toutefois liés car le fait de confier une tâche de veille de l'entreprise à un individu demande à ce qu'il ait une connaissance experte du domaine. Pour constituer une veille, il est nécessaire d'avoir repérer les experts au préalable et donc de cartographier les connaissances au sein du réseau humain. De même, la veille, l'IE et le *Knowledge Management* sont imbriqués. La veille est le plus petit ensemble, elle permet la collecte et l'analyse de l'information, l'IE englobe la veille, la réflexion stratégique, la communication de l'information et sa protection. Enfin, le *Knowledge Management*, dernier ensemble, capitalise les expériences et étalonne les pratiques informationnelles, organisationnelles, etc.¹⁸. Ce dernier est donc la synthèse de ce qu'une entreprise peut gérer en matière d'information ou de savoir sur son environnement.

Le *Knowledge Management* ne vise pas la préservation d'un patrimoine détenu par l'entreprise, cela est assuré par la **mémoire d'entreprise**. Celle-ci inclut les archives, le passé technique, financier et légal du groupe, et donne par là-même une image de son histoire. De plus, la mémoire d'entreprise ne vise pas la réutilisation des informations recueillies. A l'inverse du *Knowledge Management*, le patrimoine freine parfois le développement de l'entreprise.

Le *Knowledge Management* ne vise pas le développement de logiciels permettant aux ordinateurs d'assurer des fonctions normalement attribuées à l'intelligence humaine (raisonnement, modélisation, apprentissage, etc.), ces fonctions sont assurées par l'Intelligence Artificielle (IA).

Cependant, le *Knowledge Management* peut faire appel aux techniques développées en IA car elles permettent la manipulation des connaissances. Comme le souligne Jean-Paul BARTHES, dans *Capitalisation des connaissances et intelligence artificielle*, « ces techniques [IA] sont des composantes indispensables à la constitution de systèmes de **capitalisation** capables de distribuer et d'expliquer les connaissances qu'ils contiennent »¹⁹.

¹⁷ BROUSTE Pierre, COTTE Dominique. *Les tablettes....d'Ourouk. Le Knowledge Management*. Paris : Ourouk, mai 1999, n°5.

¹⁸ ZEKNOWLEDGE.COM. *Knowledge management et gestion de la connaissance*. [en ligne]. Disponible sur <http://www.zeknowledge.com/knowledge_management.htm>. Consulté le 30.10.07.

¹⁹ BARTHES Jean-Paul A.. *Capitalisation des connaissances et intelligence artificielle*. [en ligne]. Disponible sur <<http://www.hds.utc.fr/~iia/IIA-public/IIA-publications/IIA-art97-jpb/>>. Consulté le 30.10.07.

Knowledge Management et IA ne sont donc liés, le premier s'appuyant sur des techniques développées par le second.

Au-delà des effets de mode, nous avons pu définir la notion complexe de *Knowledge Management*. Il s'agit d'une part, de mieux cerner ce concept (définitions, origine) et d'autre part, de le confronter à d'autres notions liées afin d'en approfondir son environnement sémantique. A présent, il convient de définir les enjeux du concept.

II. LE *KNOWLEDGE MANAGEMENT* : UNE SOLUTION MIRACLE ?

Il s'agit ici de s'interroger sur les apports du *Knowledge Management* pour une entreprise : A quel(s) besoin(s) répond-t-il ? Quel(s) bénéfice(s) l'entreprise peut-elle en retirer ? Nous développons ci-après les enjeux du *Knowledge Management* ainsi que les critiques et illusions associées à la méthode.

II.1. Interdépendance entre *Knowledge Management* et culture d'un pays

Le *Knowledge Management* nécessite l'implication et l'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'entreprise afin de conserver, transmettre et développer les connaissances. En effet, ce sont les individus qui sont au centre de la création de valeur et qui détiennent les clés du succès d'un tel projet. La gestion des savoirs et des savoir-faire de l'entreprise n'est donc pas universelle, elle dépend fortement de la culture du pays dans lequel elle est pratiquée.

Si l'on veut motiver les individus à partager leurs connaissances, il est important de prendre en compte des facteurs culturels et humains et non pas uniquement des outils et des procédures. Nous pouvons définir la « culture » comme l'ensemble des valeurs, des normes, des us et coutumes propres à une société et qui vont influencer la personnalité de l'individu.

Philippe D'IRIBARNE, Directeur de recherche au CNRS²⁰, a mené de nombreuses études sur ce sujet, notamment en France, aux Pays-Bas et aux Etats-Unis. Dans son ouvrage *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*²¹, il a sélectionné trois entreprises implantées au sein des trois pays cités précédemment et possédant un profil similaire (taille, secteur d'activité). Il a ainsi mis en exergue les variations entre chacune de ces entreprises aux cultures bien distinctes.

Les résultats de son étude montrent que l'on ne peut pas diriger une entreprise sans tenir compte de la culture du pays. Ainsi, le modèle managérial américain correspond aux Etats-Unis et est inadéquat en France et inversement. Le sens des responsabilités, les modes d'évaluation, le sens du devoir et les méthodes de sanction sont propres à chaque pays.

Pour illustration, en France, chaque salarié interprète ses responsabilités, il se donne ses propres devoirs. La hiérarchie impose des règles, les salariés en prennent certaines et en laissent d'autres. Le salarié français a un rapport affectif au travail et un sens du devoir très élevé. En effet, il refuse d'être surveillé car cela équivaut à mettre en doute ses capacités pour le poste. Philippe D'IRIBARNE montre que la culture d'entreprise en France est liée à la tradition du pays (ancienne Monarchie et sens de l'honneur vis-à-vis de son rang élevé).

La mise en place d'un projet de *Knowledge Management* doit donc s'adapter à la culture de l'entreprise (elle-même liée à celle du pays). Plus concrètement, Jean-Paul BARTHES nous renseigne sur le rapport des individus à la connaissance au Japon, aux Etats-Unis et en Europe²². Au Japon, les connaissances sont discutées de façon consensuelle et sont

²⁰ CNRS : Centre National de la Recherche Scientifique

²¹ D'IRIBARNE Philippe. *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Seuil, 1989, 280p.

²² BARTHES Jean-Paul A.. *Capitalisation des connaissances et intelligence artificielle*. [en ligne]. Disponible sur <<http://www.hds.utc.fr/~iia/IIA-public/IIA-publications/IIA-art97-jpb/>>. Consulté le 30.10.07.

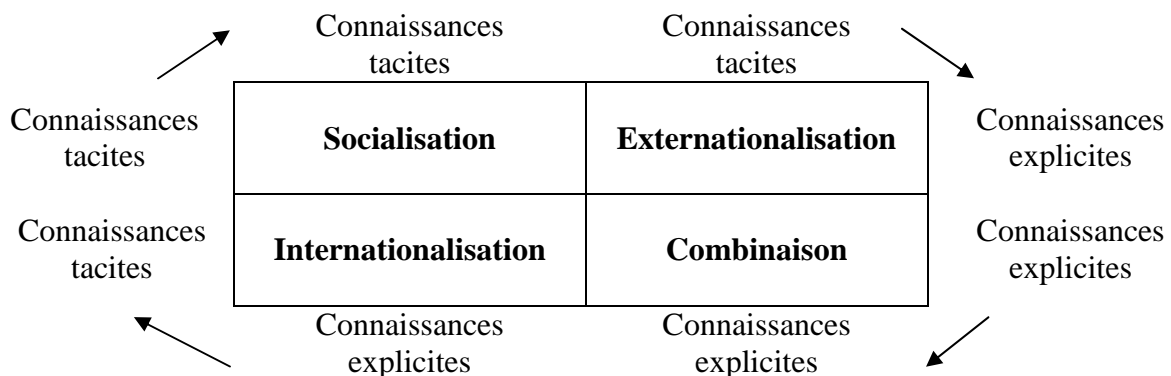
conservées collectivement par les employés sous forme implicite. Aux Etats-Unis, l'informatique est une composante essentielle de la gestion des connaissances. Enfin, en Europe et en France en particulier, l'aspect informatique est moins important qu'aux Etats-Unis et la démarche se situe encore au niveau Recherche et Développement.

Ainsi, nous avons pu voir que la mise en place d'un projet de *Knowledge Management* est fortement dépendante de la culture du pays. Chaque individu a un rapport au savoir qui lui est propre, il est donc nécessaire de le prendre en compte afin de faciliter le recueil et la diffusion des connaissances.

II.2. Les enjeux du *Knowledge Management*

II.2.1. La spirale de la connaissance de Nonaka

Aussi appelée le cercle vertueux de la connaissance, la spirale de la connaissance d'Ikujiro NONAKA²³ permet à l'entreprise de créer la connaissance sans interruption et de manière dynamique. La création de connaissances est donc présentée comme un processus continu entre les connaissances tacites et les connaissances explicites.



Les quatre modes de la conversion de la connaissance agissent les uns sur les autres au sein de la spirale, chacun a son importance et permet à l'autre d'exister :

- la « socialisation » correspond au partage de la connaissance par observation, imitation, expérience partagée (exemple : apprentissage) ;
- l'« externalisation » est la phase qui permet de communiquer la connaissance au sein de l'entreprise (exemple : formation) ;
- la « combinaison » permet de combiner, d'établir des liens entre différentes ressources issues de la connaissance explicite. L'aboutissement d'un projet, d'un produit correspond à la mise en pratique de cette phase ;
- l'« internationalisation » correspond à la connaissance explicite « de base » de l'individu. Elle est intégrée et devient active pour l'ensemble de l'entreprise.

²³ NONAKA Ikujiro. The knowledge creating company. IN *Harvard, Business, Review on Knowledge Management*, 1998, 304p.

Ce modèle nous informe sur la manière dont l'entreprise s'organise pour créer de la valeur. Nous pouvons toutefois considérer certains cas où le transfert des connaissances ne suit pas le même cheminement. Ainsi en chirurgie, le transfert des connaissances s'effectue uniquement par internationalisation si l'on considère qu'il n'est possible que par compagnonnage. Ce schéma est donc à considérer avec distance.

II.2.2. Les avantages d'une démarche de Knowledge Management²⁴

Les enjeux d'une démarche de *Knowledge Management* concernent quatre aspects majeurs que nous développons ci-après point par point.

- *Optimisation de la production / Augmentation de la productivité*

Selon Jean-Yves PRAX, de nombreuses entreprises déclarent utiliser au maximum leur processus de production, si bien qu'il faudrait investir des sommes très importantes pour un accroissement de la productivité. Elles concèdent cependant qu'une meilleure utilisation des connaissances présentes au sein de leur entreprise serait une source considérable de productivité.

Une démarche de *Knowledge Management* peut ainsi éviter de reproduire des erreurs déjà commises, elle permet le transfert de l'expérience d'un individu à un autre. Généralement, l'acquisition de l'expérience s'effectue de la manière suivante : une équipe effectue une tâche ou résout un problème, elle obtient un résultat positif ou négatif, et en tire un enseignement pour la fois suivante. Cependant, comment réagirait une autre équipe face à la même tâche ? Comment agirait cette même équipe dans un contexte différent ? Là est toute la problématique du transfert de connaissances. Il faut inciter les acteurs à capitaliser sur le projet afin que l'individu rencontrant le même type de tâche à l'avenir puisse y trouver toute la documentation à sa disposition.

- *Aide à la décision*

Le processus de décision de l'entreprise est complexe, il n'y a pas de vraie réponse au problème posé. L'individu va s'appuyer sur un ensemble d'informations (différentes, issues de points de vue plus ou moins éloignés et parfois contradictoires) qui va aider à la prise de décision. Les alternatives et les conséquences de chacune des décisions prises ne sont pas forcément connues, une même cause peut engendrer des effets différents. L'idée n'est donc pas de prendre la bonne décision mais le bon chemin pour y arriver.

Le *Knowledge Management* peut donc aider à la prise de décision « par l'échange de multiple sources d'information et de points de vue, par l'écoute du client et par l'anticipation des besoins ».

- *Valorisation des compétences des individus*

Au sein d'une entreprise, nous pouvons distinguer différents types de compétences détenues par les individus :

- compétences courantes vs uniques ;

²⁴ PRAX Jean-Yves. *Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération*. Paris : Dunod, 2003, p.147-209.

- compétences qui s'acquièrent facilement vs celles qui nécessitent des années d'expériences ou de formations ;
- compétences qui sont valorisantes et d'autres moins.

L'entreprise doit avoir la meilleure connaissance possible de ses compétences et notamment de celles rares et précieuses. Elles lui permettent d'obtenir une meilleure visibilité concernant le recrutement, la formation et les orientations stratégiques, de mettre en place une meilleure politique de motivation et de reconnaissance des personnes (la personne au bon poste) et d'avoir un accès plus aisé aux experts (cartographie des experts). Il ne s'agira pas de dresser un référentiel ou une grille d'évaluation pour allier compétence et performance de l'entreprise. Ces deux éléments, compétences et performance, sont complexes. Le premier n'appartient pas à l'entreprise mais à l'individu lui-même qu'il met à disposition en échange d'un salaire. Le second implique une combinaison de facteurs tels que la motivation, la reconnaissance, le salaire, etc.

- *Soutien à l'innovation*

Enfin, le *Knowledge Management* favorise l'innovation. Ce terme n'est pas à confondre avec celui de créativité. Une entreprise peut avoir une idée toutes les dix secondes sans être pour autant innovante. L'innovation implique la « mise sur le marché réussie d'un produit nouveau ou d'une prestation » qui lui donne un avantage stratégique. Il est né de la rencontre du progrès technique et du progrès social, l'un ne va pas sans l'autre.

La mise en place d'une démarche de *Knowledge Management* crée un environnement propice à l'émergence d'idées nouvelles, à leur capture, à leur validation et à leur transformation en innovation.

Par conséquent, nous avons pu démontrer les principaux apports (innovation, aide à la décision, productivité, valorisation des compétences du personnel) du *Knowledge Management* pour une entreprise. Il existe toutefois des obstacles à la réalisation d'une telle démarche.

II.3. Critiques du *Knowledge Management*

Cependant, suite à ce tableau « élogieux » du *Knowledge Management*, il convient de modérer nos propos et d'en développer ses limites. Elles peuvent apparaître en amont d'une démarche de *Knowledge Management* (freins à sa mise en place) ou porter sur son contenu.

II.3.1. Principaux freins à l'implémentation du *Knowledge Management*

Dans son ouvrage intitulé, *Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération*²⁵, Jean-Yves PRAX décrit les principaux freins liés à l'implémentation du *Knowledge Management*, ces données sont issues d'une enquête française menée en 2000²⁶.

²⁵ PRAX Jean-Yves. *Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération*. Paris : Dunod, 2003, p.28-39.

²⁶ Enquête menée par Arthur Andersen, Valoris et Trivium, avec 750 entreprises interrogées, et seulement 72 réponses.

Freins à l'implémentation du <i>Knowledge Management</i>	Taux de répondants (%)
Faible compréhension des concepts et bénéfices du <i>Knowledge Management</i> , communication insuffisante.	55%
Manque de temps	47%
Manque de soutien et de conviction de la Direction générale	34%
Difficulté de changer la culture de l'entreprise	34%
Trop de projets en cours	29%

Nous pouvons tout d'abord noter que ce concept est victime de son effet de mode et de ses multiples emplois qui le rendent peu clairs. Ainsi, 55% des entreprises ayant répondu évoquent une faible compréhension des concepts et bénéfices du *Knowledge Management*, qui comprend également une communication insuffisante autour du concept.

Par ailleurs, l'un des freins le plus souvent invoqué est celui du manque de temps (pour 44% des répondants). Cependant, cette réponse est un faux problème qui démontre que les préoccupations du *Knowledge Management* ne sont pas une priorité car on trouve toujours le temps de « faire ce qui est important et ce que l'on a envie de faire », comme le précise Jean-Yves PRAX.

Cette démarche s'effectue sur le long terme, elle est coûteuse en temps et nécessite l'implication de l'ensemble du personnel. C'est pourquoi, elle doit être impulsée de la Direction. 34% des entreprises déplorent ainsi un manque de soutien et de conviction de la Direction générale.

34% également des répondant évoquent la difficulté de changer la culture de l'entreprise. Comme nous avons pu le voir précédemment (cf. II.1.), les individus sont empreints de la culture de leur entreprise, elle-même issue de la culture du pays. Une démarche de *Knowledge Mangement* doit s'adapter aux valeurs, coutumes, pratiques en œuvre au sein du groupe pour pouvoir être comprise et adoptée.

Enfin, un ordre de priorité dans la mise en place des différents projets de l'entreprise doit être défini. Il faut être convaincu des résultats apportés par la démarche de *Knowledge Mangement* au risque de se heurter à un nombre élevé de projets en cours. 29% des répondants déclarent ainsi avoir « trop de projets en cours » pour pouvoir initier une telle démarche.

II.3.2. Obstacles à la mise au point d'une démarche de *Knowledge Management*

Nous pouvons citer plusieurs difficultés liées à la mise en œuvre d'une démarche de *Knowledge Management*. Ainsi, comme le précise Pierre BROUSTE et Dominique COTTE²⁷, l'information ou la connaissance est peu formalisable. En effet, une partie d'un métier ne s'apprend pas par écrit ou à l'école mais ce sont des connaissances qui doivent être transmises

²⁷ BROUSTE Pierre, COTTE Dominique. *Les tablettes....d'Ourouk. Le Knowledge Management*. Paris : Ourouk, mai 1999, n°5.

« sur le tas ». La procédure est là mais le geste, le tour de main manque. Ceci est encore plus probant au sein des métiers artisanaux pour lesquels la pratique gestuelle, les savoirs informels sont considérables. Il est important de développer le compagnonnage sur le terrain. Il n'est donc pas possible et souhaitable que tous les savoirs soient modélisables et formalisables sous forme de procédures fixes.

Par ailleurs, nous pouvons ajouter que la formalisation des savoirs peut paralyser l'innovation. La création doit se départir de schémas ou de modèles préconçus, il faut au contraire « se laisser surprendre par des événements qui suscitent la curiosité, l'interrogation, et le désir de connaissance ». Prenons l'exemple d'un Directeur artistique d'une agence de publicité. Il doit proposer des maquettes pour la prochaine campagne publicitaire d'un client. Ses idées sont nées de ses recherches, lectures, visites mais en aucun cas de procédures, formalismes fixés à l'avance lui disant quoi faire et comment. Cet exemple, bien qu'évident dans le milieu artistique, peut s'appliquer à tous les métiers.

Enfin, nous pouvons nous demander jusqu'où peut réellement se transmettre l'expérience. Par définition, elle est personnelle, propre à un individu et acquise après une longue pratique. Dans certains cas, « on a beau savoir quelles sont ou quelles peuvent être les conséquences de ses actes, seule la réitération personnelle de l'expérience joue un rôle véritable d'enseignement », comme le précise les consultants d'Ourouk. La parole ne suffit pas toujours à convaincre, les individus ont besoin d'acquérir leur propre expérience, de faire des erreurs, qui seront également sources d'enseignement. Ainsi, tout formaliser ne permet pas de garantir le suivi exact des écrits.

Pour conclure, nous avons pu citer quelques uns des principaux obstacles liés à une démarche de *Knowledge Management*. L'implication nécessaire des salariés de l'entreprise au cours de ce projet sera développée ci-après (cf. III.3.). A présent, nous pouvons nous demander comment mettre en place un projet de *Knowledge Management* et les étapes à suivre afin de garantir sa réussite.

III. POUR UNE MISE EN PLACE REUSSIE DU *KNOWLEDGE MANAGEMENT*

III.1. Deux discours employés par les cabinets d'audit

Nous venons de définir ce qu'est le *Knowledge Management* à travers ce qu'il n'est ou ne traite pas. Les enjeux et limites relevés montrent l'intérêt de mettre en place une méthodologie propre au concept. Celle-ci se mène à travers différentes étapes récurrentes aboutissant au choix d'un outil, sans omettre le suivi et l'accompagnement du changement qu'il induit auprès des salariés de l'entreprise.

Une entreprise souhaite développer une méthodologie de *Knowledge Management* afin de capitaliser et de valoriser les connaissances de ses salariés. Elle fait pour cela appel à des cabinets de prestations spécialisés dans le *Knowledge Management*. Deux tendances s'opposent sur la méthode à appliquer sur le terrain.

La première tendance concerne une gestion des connaissances globale. Elle est dominée par les processus et les technologies. Elle répond à des attentes de productivité. Cette tendance appelée « stratégie de codification », est reproduite et dupliquée dans tous les environnements. La méthode consistant à analyser le marché, le *benchmarking* et à effectuer des entretiens, est construite de manière globale et s'applique à un contexte particulier. Elle est constituée de standards et de normes appuyés de technologies pour tenter de répondre aux besoins d'une entreprise particulière. L'information est normalisée et codifiée afin de transmettre à l'aide des TIC²⁸ un cadre normatif et structuré. Les prestations sont donc reproductibles et construites sur des modèles ou cas rencontrés dans d'autres contextes.

La seconde tendance est adaptée au contexte dans lequel l'entreprise fait appel à un prestataire. Cette tendance appelée « stratégie de personnalisation », s'intéresse aux connaissances des individus composant l'entreprise. Cette méthode essaie de faire émerger les connaissances implicites et la manière dont elles sont transmises et partagées entre chacun des individus. Elle s'applique à comprendre comment les informations sont échangées et créées. Elle s'appuie sur l'expertise et l'expérience afin de faire émerger les savoirs et savoir-faire. La stratégie de personnalisation répond à des objectifs d'innovation en sollicitant l'échange individuel et personnalisé d'informations entre les individus. Pour cette méthode, les technologies servent uniquement à communiquer et à favoriser les échanges.

Une entreprise qui souhaite mettre en place une solution de *Knowledge Management* doit donc prendre en compte lors du choix de son prestataire, de la méthodologie en vigueur dans son cabinet. La sélection du prestataire doit se faire en conformité avec les objectifs et la politique de *Knowledge Management* choisie.

²⁸ TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

III.2. Des étapes récurrentes

III.2.1. Une méthodologie globale

Le *Knowledge Management* est constitué d'un ensemble de méthodes et techniques choisi par une entreprise dans le but de valoriser et de partager les connaissances et les savoirs de ses salariés. Une entreprise doit donc choisir la méthode et les outils adaptés à ses besoins et aux objectifs qu'elle s'est fixée pour capitaliser ses connaissances.

« Une méthode est une manière ordonnée de mener quelque chose, ou un ensemble ordonné de règles, d'étapes permettant de parvenir à un résultat. Une méthode est une démarche rationnelle de l'esprit pour arriver à la connaissance ou à la démonstration d'une vérité »²⁹. Des méthodes spécifiques au *Knowledge Management* ont été créées et d'autres sont adaptées afin d'aider à la capitalisation des connaissances.

Une entreprise, dans un processus de *Knowledge Management*, doit donc se fixer des objectifs afin de choisir la meilleure méthode. Elle permet tout au long du projet de capitalisation des connaissances de définir les processus de collecte, de transmission, de diffusion et de déterminer les tâches et rôles de chacun des salariés de l'entreprise. Elle est ainsi en adéquation avec la stratégie de l'entreprise.

Une méthode de *Knowledge Management* doit être en adéquation avec le terrain. Avant de la déterminer, il faut donc s'immerger dans l'entreprise et son fonctionnement car les connaissances qu'elle contient sont vastes et diffuses.

Les étapes récurrentes dans une démarche de *Knowledge Management* sont :

- le choix de la méthode en fonction des besoins ;
- la définition de la démarche de *Knowledge Management* et l'évaluation des changements à mettre en œuvre ;
- la mise en place de la démarche de *Knowledge Management*.

Ces grandes étapes permettent de repérer les connaissances expertes et de modéliser les savoirs individuels. Les procédures de restitution sont définies en fonction des connaissances collectées et des objectifs stratégiques de l'entreprise. La diffusion et donc l'appropriation des connaissances se feront plus facilement. Les outils de formalisation et les supports informatiques sont utilisés pour le traitement et la gestion des connaissances.

Ces étapes récurrentes sont essentielles pour mener à bien une méthode de *Knowledge Management* de manière générale. Des méthodes ont toutefois été créées afin de répondre à un besoin spécifique. Nous allons donc nous attacher à en décrire quelques unes. Certaines peuvent être reprises, améliorées, croisées ou adaptées à un nouveau contexte.

²⁹ LAROUSSE. *Dictionnaire Larousse*. Paris : Larousse, 1997, 1776p.

III.2.2. Des méthodologies spécifiques³⁰

Nous allons décrire cinq méthodes de *Knowledge Management* qui ont été créées pour un besoin spécifique. Elles sont les suivantes :

- Retour d'EXpérience (REX) ;
- *Methodology for Knowledge Sytem Management* (MKSM);
- CYcle de vie et de la Gestion des Métiers et Applications (CYGMA) ;
- *Knowledge And Learning in Action Mapping* (KALAM);
- *Storytelling*.

Ces méthodes ont été classifiées par Jean-Yves PRAX dans *Le manuel du Knowledge Management*³¹. Nous commencerons par expliciter deux méthodes de capitalisation (REX et CYGMA), puis nous décrirons deux méthodes de modélisation du système de connaissances de l'entreprise (MKSM et KALAM). Pour finir, nous évoquerons une méthode de repérage de la connaissance tacite, le *storytelling*.

Les méthodes de capitalisation REX et CYGMA sont identifiées comme telles par Jean-Yves PRAX car elles partent du terrain pour tendre vers une abstraction de la connaissance.

REX est un retour d'expérience capitalisé lors du démarrage du réacteur SuperPhénix et des travaux de Recherche et Développement au CEA³² sur les réacteurs. Cette méthode est utilisée essentiellement dans les domaines de conception aéronautique, la lutte sous marine ou encore la signalisation SNCF. Elle fonctionne sur le principe d'extraction d'éléments de connaissances dans un domaine précis afin d'être restituées et valorisées auprès des acteurs de l'entreprise.

REX repose sur une méthodologie permettant la formalisation de l'expérience et sur un logiciel de gestion des connaissances. Elle comprend onze étapes depuis la modélisation jusqu'à la diffusion de l'expérience recueillie grâce à des entretiens, des interviews et l'analyse de documents (standards, procédures, codes). Le domaine est modélisé afin de comprendre le vocabulaire et les points de vues. Des procédures sont ensuite mises en place pour alimenter, évoluer et exploiter le système. Les connaissances sont modélisées par des fiches d'Elément de Connaissance (EC). Celles-ci sont de différents types comme les fiches de compétences, les fiches d'outils, etc. La méthode REX permet ainsi de capitaliser l'expérience et la connaissance à travers différents points de vue. La capitalisation de l'expérience est composée du réseau terminologique (lexique), du modèle descriptif, des Eléments de connaissance (EC) et des documents. Ainsi lors de requêtes, les utilisateurs ont différents points de vue sur une question.

La deuxième méthode de capitalisation est CYGMA. Elle a été développée par la société Kate-Tech afin de capitaliser les connaissances dans le domaine de la conception et de l'industrie manufacturière. Cette méthode repose sur la production de « bréviaires de connaissances de filières métiers ». Les connaissances repérées lors d'entretiens ou d'analyses de documents sont classées dans six catégories (singulières, terminologiques, structurelles, comportementales, stratégiques, opératoires). La méthode CYGMA décrit les faits critiques et

³⁰ PRAX Jean-Yves. *Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération*. Paris : Dunod, 2003, p. 238-281.

³¹ Ibid p.214.

³² CEA : Commissariat à l'Energie Atomique

les buts à atteindre à l'aide de différents outils pour résoudre un problème et ainsi poursuivre l'activité.

Nous allons maintenant aborder les méthodes de modélisation de l'entreprise, d'un domaine d'activité. Les méthodes MKSM et KALAM en font partie selon la classification de Jean-Yves PRAX.

MKSM a été créée en 1996 par Jean Louis ERMINE au CEA afin de gérer les connaissances des chercheurs. Cette méthode est principalement appliquée dans le domaine scientifique et la recherche. La connaissance d'une entreprise est appelée « système de connaissances » ou « patrimoine de connaissances ». Le domaine à modéliser est défini dans la phase de cadrage, puis intervient la phase de modélisation des connaissances, recueillies lors d'entretiens, d'analyses de documents et de réunions. Les connaissances sont consignées dans un livre de connaissances. Enfin, un schéma d'orientation de la gestion des connaissances est établi. Celui-ci est accompagné d'une qualification des enjeux et risques de la capitalisation. Le patrimoine de connaissances dans le MKSM repose donc sur deux éléments : le livre de connaissances et le système de gestion des connaissances. Ce dernier supervise et aide à la décision. Quant au livre de connaissances, il regroupe les modèles de connaissances.

La deuxième méthode de modélisation du système de connaissances de l'entreprise est le KALAM. Cette méthode a été inventée par Jean Yves PRAX. Elle a été appliquée dans le domaine du nucléaire et de la chimie. Elle cartographie les connaissances nécessaires à l'exécution d'un processus critique de l'entreprise ainsi que son flux d'information. Le rôle de chacun est ainsi défini. Les connaissances génériques de la fonction et les spécifications d'une tâche sont cartographiées. Les connaissances sont recueillies lors de réunions participatives, d'entretiens et d'analyses de documents. Des supports technologiques, organisationnels et managériaux sont mis en place en fonction des besoins et des connaissances.

Pour finir, nous allons présenter une méthode de repérage de la connaissance tacite : le *storytelling* qui repose sur une connaissance, une expérience. Le *storytelling* s'appuie sur des situations vécues. Ces informations sont recueillies par l'intermédiaire d'entretiens et sont consignées sous forme écrite (conte, drame, roman) ou orale (description d'un événement, une histoire). Ces récits peuvent révéler des connaissances tacites. Les besoins et les connaissances sont exprimés de manière plus créative et artistique. En effet, ils contiennent une charge émotionnelle et une proximité vis-à-vis de l'utilisateur. Cela permet d'améliorer l'appropriation, la mémorisation et l'extraction des connaissances. L'histoire est racontée pour être transmise. La méthode du *storytelling* repose sur trois phases que sont : l'analyse de la structure temporelle, des séquences de thème et du contexte. La gestion de ce type de connaissances dans la méthode du *storytelling* est difficile à transmettre et à formaliser.

Pour rendre plus explicite les méthodes présentées précédemment, nous les résumons dans le tableau suivant. Celui-ci met en avant les différences et similitudes de chacune des méthodes.

Chacune des méthodes étudiées, à l'exception du *storytelling*, ont été créées dans un contexte précis pour répondre à des besoins particuliers. Elles s'adaptent à l'environnement de l'entreprise en proposant un recueil différent des connaissances.

Méthodes	Inventeur	Typologie de la méthode	Domaine d'application	Processus de recueil	Livrables
Retour d'EXpérience (REX)	CEA	Méthodes de capitalisation	- Aéronautique ; - la lutte sous marine ; - les transports ferroviaires.	- Entretiens ; - Interviews - Analyse de documents (standards, procédures, codes).	- Terminologie (lexique) ; - Modèle descriptif ; - Eléments de connaissance (EC) ; - Documents. Ces différents outils permettent de transmettre la connaissance selon plusieurs points de vues.
Cycle de vie et de la Gestion des Métiers et Applications (CYGMA)	Kade-Tech	Méthodes de capitalisation	- Conception ; - Industrie manufacturière.	- Entretiens ; - Analyse de documents.	Bréviaires de connaissances de filière métier.
Methodology for Knowledge Sytem Management (MKSM)	Jean-Louis Ermine	Méthode de modélisation du système de connaissances de l'entreprise	- Scientifique ; - Recherche.	- Entretiens ; - Analyse de documents.	- Livre de connaissances ; - Schéma d'orientation.
Knowledge And Learning in Action Mapping (KALAM)	Jean-Yves PRAX	Méthode de modélisation du système de connaissance de l'entreprise	- Nucléaire ; - Chimie.	- Entretiens ; - Analyse de documents ; - Réunions.	- Cartographie des processus et du domaine d'application.
Storytelling		Méthode de repérage de la connaissance tacite		Entretiens.	- Textes écrits (conte, drame, roman) ; - Oral (description d'un événement, d'une histoire).

III.3. La réussite du *Knowledge Management* dépend des individus

La gestion des connaissances est une richesse pour l'entreprise. C'est pourquoi, il est indispensable d'accompagner les salariés dans cette phase de changement. La réussite du *Knowledge Management* dépend des individus. La gestion de la documentation, de la connaissance et son partage entre les différents acteurs d'une entreprise sont devenus un enjeu majeur en terme de coût et de délai. Les objectifs du *Knowledge Management* sont de conserver, de transmettre et de développer les connaissances. La gestion des connaissances est ainsi améliorée, la production augmente et la prise de décision est facilitée. Toutefois, afin de favoriser cette activité, l'entreprise doit valoriser les savoirs impliquant l'ensemble des acteurs.

La mise en place d'une méthode de *Knowledge Management* naît d'une volonté politique et managériale des dirigeants de l'entreprise. Ils définissent la stratégie de développement du *Knowledge Management*. Chacun des acteurs doit être mobilisé afin de partager sa connaissance et son savoir. Les missions et responsabilités des acteurs doivent être intégrées dans la stratégie de capitalisation des connaissances. La démarche de *Knowledge Management* dans le nouvel axe stratégique et d'innovation de l'entreprise doit faire adhérer ses membres. L'accompagnement du changement doit mobiliser les acteurs pour participer à cette action. Certains seront résistants au changement, d'autres devront être ralliés à la cause et d'autres seront convaincus de son importance. L'équipe dirigeante devra donc informer et communiquer autour du projet. Les dirigeants doivent faire comprendre que le *Knowledge Management* émane d'une stratégie globale et les différents projets doivent être fédérés autour de lui. Le personnel de l'entreprise doit mettre en œuvre tous les moyens pour réaliser et atteindre les objectifs fixés par le *Knowledge Management*.

Dans une conduite de changement, Jean-Yves PRAX, distingue cinq phases d'action inspirées du management par percée et pouvant être adaptées à un projet de *Knowledge Management* :

- Les dirigeants doivent avoir une vision globale, fournissant un cadre pour mobiliser au maximum les acteurs ;
- Les projets doivent être fédérés. Une communauté d'acteurs doit être créée pour faciliter une démarche participative ;
- Les projets transversaux doivent se rassembler pour former un ensemble cohérent afin d'atteindre l'objectif commun et global de l'entreprise ;
- Les dirigeants doivent adapter un cadre de formation et d'accompagnement pour faciliter le travail.

Un projet de *Knowledge Management* comporte des enjeux stratégiques pour une entreprise qui décide de le mettre en place. Le choix de la méthode est donc essentiel pour correspondre à ses besoins et objectifs. Il est cependant indispensable d'accompagner ce projet pour une réussite totale. Un projet de *Knowledge Management* suppose en effet des changements dans le management. Il repose sur l'implication des acteurs et sur leur participation dans l'échange de savoirs et de connaissances. Il faut donc impulser, mobiliser et communiquer autour de ce projet d'entreprise pour qu'il soit efficace et une réussite.

III.4. Comment choisir son outil logiciel ?

III.1. Caractéristiques des outils

Nous venons d'évoquer quelques méthodes et de préciser l'importance d'accompagner le changement induit par un projet de *Knowledge Management*. A présent, nous présentons quelques outils informatiques actuellement sur le marché pour la production, la diffusion ou l'archivage des documents et des connaissances de l'entreprise.

Ces outils informatiques permettent de valoriser et de faire circuler la connaissance au sein de l'entreprise. Ils sont un lieu de fixation et de transmission des connaissances. Ils doivent initier une communication et créer une dynamique de partage.

L'entreprise doit choisir un outil adapté à son projet de *Knowledge Management* ainsi qu'à ses objectifs et enjeux stratégiques. Elle devra donc naviguer parmi un méli-mélo et chassé-croisé d'outils informatiques qui se réclament du *Knowledge Management*. Elle devra donc appliquer une méthodologie afin de choisir son outil dans de bonnes conditions sans se laisser influencer par le discours commercial. Il faut prendre en compte le cœur du métier de l'outil et analyser les fonctionnalités par famille. Enfin, il est essentiel de suivre les évolutions de ces outils.

Les origines du *Knowledge Management* s'inspirent de cinq courants technologiques :

- les **moteurs de recherche** et outils linguistiques permettant la recherche, l'extraction, la classification et le traitement linguistique ;
- le **Web** avec les sites et les **portails** ;
- le travail collaboratif participant au partage et à la communication ;
- la **GEIDE**³³ qui décrit, gère et stocke les documents. La connaissance est mise en valeur ;
- la documentation qui permet la description et la normalisation des connaissances.

Le choix de l'outil informatique devra tenir compte de ses origines. L'entreprise devra également s'interroger sur les éléments qu'elle souhaite mettre en valeur. Jean-Yves PRAX détermine six familles de technologies du *Knowledge Management* :

- « échanger des idées,
- échanger de la connaissance,
- veiller et accéder aux sources externes,
- produire et gérer la documentation interne,
- transférer la connaissance, le e-learning,
- cartographier l'expertise ».

L'entreprise devra hiérarchiser ces technologies en fonction de sa stratégie pour répondre à ses besoins.

³³ GEIDE : Gestion Electronique d'Informations et de Documents pour l'Entreprise

III.2. Les outils actuellement sur le marché

Les outils actuellement sur le marché sont nombreux. Gilles BALMISSE a réalisé un panorama des outils de *Knowledge Management* lors de deux éditions de ses livres blancs³⁴. La présentation qui suit en est inspirée.

Cette liste d'outils n'est pas exhaustive. Elle propose des outils variés et de diverses familles du *Knowledge Management* (outils de travail collaboratif, d'extraction des connaissances, de cartographie, de gestion des processus, etc).

³⁴ BALMISSE Gilles. *Outils du KM, panorama, choix et mise en œuvre*. Knowledge Consult, avril 2006.

Familles d'outils	Editeurs	Logiciels	Liens
Outils d'accès aux connaissances	Exalead	Exalead Corporate	http://corporate.exalead.com/enterprise/l=fr
	Verity	Verity K2 Entreprise	http://www.verity.com/content/home/index.en.html
Outils de gestion des processus	IDS Sheer	Aris Process Platform	http://www.ids-scheer.fr/fr/index_fr.html
	Mega	Mega Process	http://www.mega.com/index.asp/l/fr/c/product/p/mega-modeling-suite/p2/mega-process
	FileNet	Business Process Manager	http://www-142.ibm.com/software/dre/ecatalog/detail.wss?locale=fr_FR&synkey=B743624C32937K30
	W4	W4	http://www.w4global.com/
Outils de cartographie	Inxight	VizServer	http://www.inxight.com/
	Kartoo	Kartoo Knowledge	http://www.kartoo.com
Outils d'extraction des connaissances	Inxight	Inxight Smart Discovery	http://www.inxight.com/
	SPSS	LexiQuest Mine	

			http://www.spss.com/fr/produits_solutions/Data_Text_Mining/Lexique_Mine.htm
Outils collaboratifs de publication	Open Source	Drupal	http://drupal.org/
	SexApart	Movable Type	http://www.sixapart.com/
	Vignette	Vignette Content	http://www.vignette.com/fr/
Outils de travail collaboratif	EMC-Documentum	eRoom	http://france.emc.com/index.htm
	IBM/Lotus	QuickPlace	http://www-306.ibm.com/software/lotus/products/quickplace/
	Mayetic	Mayetic Village	http://fr1.mayetic.com/
	Microsoft	SharePoint	http://www.microsoft.com/france/office/2007/servers/sharepointserver/default.aspx
Outil de localisation d'expertise	Tacit	ActiveNet	http://www.tacit.com/home.asp

Conclusion

Ce dossier aborde le *Knowledge Management* du point de vue de la sociologie des organisations. Il s'attache à comprendre la relation entre *Knowledge Management* et stratégie d'entreprise.

Nous avons pour cela défini le *Knowledge Management*. Il s'agissait de déterminer son périmètre définitionnel. Nous avons ensuite précisé les objectifs, enjeux et limites du *Knowledge Management*. Enfin, nous nous sommes intéressées aux différentes méthodes et outils actuellement sur le marché.

Notre problématique s'intéresse au *Knowledge Management* comme une solution stratégique pour l'entreprise. Nous avons vu l'importance de cette méthode et les avantages que l'entreprise peut en retirer. Cependant, nous n'avons pas évoqué la place du professionnel de l'information. Le management de l'information et des connaissances est impulsé par les dirigeants en fonction de la stratégie de l'entreprise et mis en place par le *Knowledge Manager*.

Le *Knowledge Manager* possède diverses compétences, aptitudes et savoir-faire. Il doit s'adapter à différents environnements et domaines d'application au sein des entreprises. La communication, la rigueur, l'analyse et l'adaptation sont des aptitudes nécessaires. Le *Knowledge Manager* doit donc identifier, gérer les connaissances et animer le réseau entre les différents acteurs. Il doit faire le lien entre les connaissances, les experts et leurs rôles dans l'entreprise. Les qualités de management sont essentielles, de même que la maîtrise des outils et la conduite de projet.

Dans ce processus d'implication de différents acteurs et de formalisation des connaissances, le *Knowledge Manager* travaille essentiellement avec les professionnels de l'information, les Ressources Humaines et la communication. Les professionnels de l'information aident à la mobilisation, l'animation et la formation des acteurs de l'entreprise. Les missions évoluent : extraction de l'information dans les documents mais aussi auprès des individus. Ils participent à la collecte, au traitement, à la mise à disposition et à la diffusion des connaissances. Ils accompagnent les salariés dans l'utilisation des nouveaux outils. Ils ont un rôle de conseil et d'aide.

La collaboration de ces professionnels permet à l'entreprise de répondre à ses enjeux économiques et sociaux. Elle est capable de prendre des décisions plus rapidement et favorise l'apprentissage et l'innovation.

Liste des sigles

ADBS : Association des professionnels de l'information et de la documentation

CEA : Commissariat à l'Energie Atomique

CNRS : Centre National de la Recherche Scientifique

CYGMA : CYcle de vie et de la Gestion des Métiers et Applications

GED : Gestion électronique des Documents

GEIDE : Gestion Electronique d'Informations et de Documents pour l'Entreprise

GIDE : Gestion de l'Information et Documentation en Entreprise

IA : Intelligence Artificielle

IE : Intelligence Economique

KALAM : *Knowledge And Learning in Action Mapping*

MKSM : *Methodology for Knowledge Sytem Management*

OST : Organisation Scientifique du Travail

REX : Retour d'EXpérience

SCD : Service Commun de Documentation

SUDOC : Système Universitaire de DOCumentation

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

URL : *Uniform Resource Locator*

Glossaire

Capitalisation des connaissances / *Capitalising on knowledge*

« Connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital, et en tirer des intérêt contribuant à augmenter la valeur de ce capital ». Michel GRUNDSTEIN, 1996.

Connaissance / *Knowledge*

Démarche intellectuelle qui vise à aborder les phénomènes dans le but de les comprendre, de les prévoir, de les capitaliser ou de les reproduire. Elle est une prise de recul personnelle ou collective par rapport à l'information. Elle n'est donc pas ponctuelle mais en construction permanente, durable et diffuse (pas forcément identifiable sur un support défini).

Donnée / *Data*

Eléments fournis hors contexte sémantique et qui sont interprétables via leur classement dans un système de gestion de données.

GED / GEIDE (Gestion Electronique du Document) / *Electronic Content Management*

Gestion électronique du cycle de vie d'un document numérique ou papier.

Gestion des connaissances / *Knowledge Management*

« Gestion organisée, coordonnée et opérationnelle des savoirs et des savoir-faire individuels et collectifs dans les organisations. Le management des connaissances se distingue de la veille et de l'intelligence économique en ce qu'il s'intéresse aux informations et aux connaissances internes, mêmes si celles-ci sont alimentées et enrichies par des apports externes. ».

CACALY Serge (sous la dir. de). *Dictionnaire de l'information*. Paris : Armand Colin, 2004, p.144-145.

Information / *a piece of information*

« Donnée ou un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens. ». Elle est donc associée à un contexte et est porteuse d'un sens particulier.

FERRARY Michel, PESQUEUX Yvon. *Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*. Paris : Economica, 2006, p.16-18.

Intelligence Artificielle / *Artificial Intelligence*

Développement de logiciels permettant aux ordinateurs d'assurer des fonctions normalement attribuées à l'intelligence humaine (raisonnement, modélisation, apprentissage, etc.).

Intelligence Economique / *Economical Intelligence*

« Ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. L'intelligence économique implique l'interaction entre tous les niveaux de l'activité : depuis la base (internes à l'entreprise) jusqu'aux niveaux nationaux ou internationaux. »

Education Nationale - Direction générale de l'enseignement supérieur. *Glossaire*. [en ligne]. Disponible sur <<http://www.sup.adc.education.fr/bib/publ/guides/veille/glossair.htm>>. Consulté le 09.01.08.

Mémoire d'entreprise / *Company Memory*

Préservation d'un patrimoine détenu par l'entreprise (archives, passé technique, financier et légal du groupe) et qui donne par une image de son histoire.

Moteur de recherche / Search engine

« Outil de recherche qui permet de rechercher à l'aide de mots-clés ou d'expression ».

SAPORTA Sandrine. *Référencement sur le net. Les nouvelles méthodes gagnantes*. Paris : Editions d'Organisation, 2005, p.5.

Portail / Gate - Portail documentaire / Library portal - Site portail / Portal

Fédéré l'ensemble des ressources électroniques afin de les mettre à disposition à partir d'une entrée unique.

Savoir / Knowledge

« Su, quelque chose d'acquis. Cette singularité du mot indique une certaine pérennité, une appropriation qui n'est pas sensée s'oublier ou se perdre, il y a dans le savoir de la certitude et du définitif ».

PRAX Jean-Yves. *Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération*. Paris : Dunod, 2003, p.64-67.

Storytelling

Méthode de repérage de la connaissance tacite par l'intermédiaire d'entretiens. La diffusion de cette connaissance s'effectue de façon écrite ou orale.

Travail collaboratif / Groupware

Technologie informatique facilitant le travail de groupe.

Veille stratégique / Strategic Intelligence

« Processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise se met à l'écoute des signaux d'alerte précoce de son environnement socio-économique, dans le but de créer ou de découvrir des opportunités et de réduire les risques liés à l'incertitude. C'est une expression générique qui englobe plusieurs facettes telles que les veilles technologique, commerciale, concurrentielle, etc. »

Education Nationale - Direction générale de l'enseignement supérieur. *Glossaire*. [en ligne]. Disponible sur <<http://www.sup.adc.education.fr/bib/publ/guides/veille/glossair.htm>>. Consulté le 09.01.08.

Web

Le web est un service de l'Internet.

Bibliographie / Webographie

- Bibliographie

↳ Usuels

CACALY Serge (sous la dir. de). *Dictionnaire de l'information*. Paris : Armand Colin, 2004, 274p.

LAROUSSE. *Dictionnaire Larousse*. Paris : Larousse, 1997, 1776p.

↳ Livre blanc

BALMISSE Gilles. *Outils du KM, panorama, choix et mise en œuvre*. Knowledge Consult : avril 2006.

↳ Ouvrages

BAIROCH Paul. *Victoires et déboires : histoire économique et sociale du monde du XVI^e siècle à nos jours*. Paris : Gallimard, 1997, 662p.

CROZIER Michel. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil, 1992, 500p.

D'IRIBARNE Philippe. *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Seuil, 1989, 280p.

DIENG Rose,... *Knowledge management : méthodes et outils pour la gestion des connaissances*. Paris : Dunod, 2005, 450p.

FERRARY Michel, PESQUEUX Yvon. *Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*. Paris : Economica, 2006, 230p.

NONAKA Ikujiro. The knowledge creating company. IN *Harvard, Business, Review on Knowledge Management*, 1998, 304p.

PRAX Jean-Yves. *Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération*. Paris : Dunod, 2003, 477p.

↳ Articles

BROUSTE Pierre, COTTE Dominique. *Les tablettes....d'Ourouk. Le Knowledge Management*. Paris : Ourouk, mai 1999, n°5.

DURAMPART Michel. *Les enjeux du Knowledge Management entre processus organisationnel et dispositif managérial*. Paris : LABSIC, 2003.

ERMINE Jean-Louis. *Introduction à la gestion des connaissances*. Université Technologique de Troyes, Club gestion des connaissances.

- Webographie

ECOLE DE BIBLIOTHECAIRES DOCUMENTALISTE. *Knowledge Manager*. [en ligne]. Disponible sur <http://ecolebibdoc.blogs.com/knowledge_manager/>. Consulté le 01.02.08.

INDICATEUR.COM. *Indicateur : management des connaissance, knowledge management, gestion du savoir*. [en ligne]. Disponible sur <<http://www.indicateur.com/Doc/0405-km.asp>>. Consulté le 30.10.07.

ZEKNOWLEDGE.COM. *Knowledge management et gestion de la connaissance*. [en ligne]. Disponible sur <http://www.zeknowledge.com/knowledge_management.htm>. Consulté le 30.10.07.

BALMISSE Gilles. *Le marché des outils de KM*. [en ligne]. Disponible sur <<http://www.savoirsenreseau.com/2007/05/09/connaissances-et-competences-clarification-des-concepts/>>. Consulté le 04.01.08.

BARTHES Jean-Paul A.. *Capitalisation des connaissances et intelligence artificielle*. [en ligne]. Disponible sur <<http://www.hds.utc.fr/~iia/IIA-public/IIA-publications/IIA-art97-jpb/>>. Consulté le 30.10.07.

BATTISTI Michèle. *Compte-rendu. Journée d'études – Le management de l'entreprise et des connaissances dans l'entreprise de demain*. Paris : ADBS. [en ligne]. Disponible sur <http://www.adbs.fr/uploads/journees/617_fr.php>. Consulté le 30.10.07.