

«Knowledge Management »

Berrag Aissa

Terzi Ghania

Cherrad Samir

U.Blida2

Introduction

Avec les changements profonds de l'économie internationale, et surtout avec son libéralisme nous constatons que les entreprises essayent avec tous les moyens de garder leur place sur le marché, en profitant de leurs atouts techniques et surtout humains qui sont devenus un avantage concurrentiel dont toutes organisation essayent d'en tirer profit. De ce fait les entreprises font appel a des démarches et des techniques afin de profiter ce patrimoine, parmi elles le knowledge management ou la gestion des connaissances qui est démarche qui vise à répondre à des problématiques liées à la connaissance. Le knowledge Management est un domaine encore peu formalisé dans les sciences de gestion, développé au travers de démarches pragmatiques, il recouvre aujourd'hui un vaste ensemble de méthodes , d'outils et de pratiques organisationnelles

L'objet de cette présente communication est de traiter des notions de base du knowledge management, nous essayerons d'explicitier les principales notions connexes à la connaissance

Pour une meilleure compréhension des enjeux des démarches de la gestion des connaissances. Il convient de signaler que le knowledge management est un champ de recherche foisonnant et éclaté entre plusieurs disciplines , vouloir tout exposer est utopique ,c'est pour cela que nous nous limiterons aux notions les plus opératoires et les plus apte a éclairer cette pratique managériale. Ainsi nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

Qu'est ce que le management de connaissance ? quel sont ses enjeux, ces outils ? et finalement qu'elle est l'apport concret d'une telle démarche pour l'entreprise et pour l'individu ?

Nous exposerons dans un premier temps les éléments relatifs à la connaissance en présentant quelques définitions ;

Dans un deuxième temps, nous aborderons les notions relatives au management des connaissances management : historique, définition, ses éléments et ses facteurs d'émergence. puis nous verrons ses enjeux et objectifs, avant de finir par une énumération des principales méthodes et outils du knowledge management.

Section 1 : Les concepts clés de la connaissance :

Le knowledge management, ou gestion des connaissances, est à la fois un principe, une organisation et un ensemble de logiciels, intégrés au système d'information de l'entreprise. L'analyse de la littérature fait ressortir une multitude d'objets se rattachant aux concepts de knowledge management : connaissance, savoir, compétence, informations, capital intellectuel...etc. Ainsi la constitution d'un vocabulaire commun nous permettra d'atténuer les divergences au profit d'une acceptation des connaissances comme l'objet du knowledge management. Nous essayerons dans ce qui suit d'examiner cette notion et les notions connexes pour y voir plus clair dans ce débat.

1.1 **Les données** : Une donnée est un fait discret et objectif ; elle résulte d'une acquisition, d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou construit par l'homme. Elle peut être quantitative ou qualitative.

1.2 **L'information** : L'information est une collection de données organisées pour donner forme à un message, le plus souvent sous une forme visible, imagée, écrite ou orale.

On distingue deux types d'informations

- ❖ **les informations internes** qui caractérisent les informations propres à l'organisation, et les **informations externes** qui correspondent au marché, à l'extérieur de l'organisation.

- ❖ **Les informations structurées** qui sont liées aux données numériques et les **informations non structurées** qui correspondent aux connaissances et savoir faire de l'organisation.

1.3 **La connaissance** : La connaissance est une combinaison :

- ❖ D'informations (ou d'observations).

- ❖ De leur interprétation par les hommes qui puisent dans leur expérience personnelle et/ou collective.

- ❖ De modèles, théories ou croyances qui donnent leurs sens à ses informations, sans théorie ; modèle ou croyance. L'information risque de n'être que du bruit et il n'y aura pas gain de connaissance.

1.3.1 Le modèle hiérarchique* : La connaissance est souvent présentée comme l'un des éléments appartenant à une hiérarchie de concepts, dans le sens où un concept peut passer d'un niveau hiérarchique à un autre. La donnée pourrait devenir une information ; l'information pourrait se transformer en connaissance et la connaissance pourrait atteindre le stade ultime de la sagesse. Ce

* www.gestion-des-connaissances.be

modèle hiérarchique de la connaissance est souvent exploité dans la littérature relative à la gestion des informations et des connaissances, sous la forme d'une pyramide (fig.1)

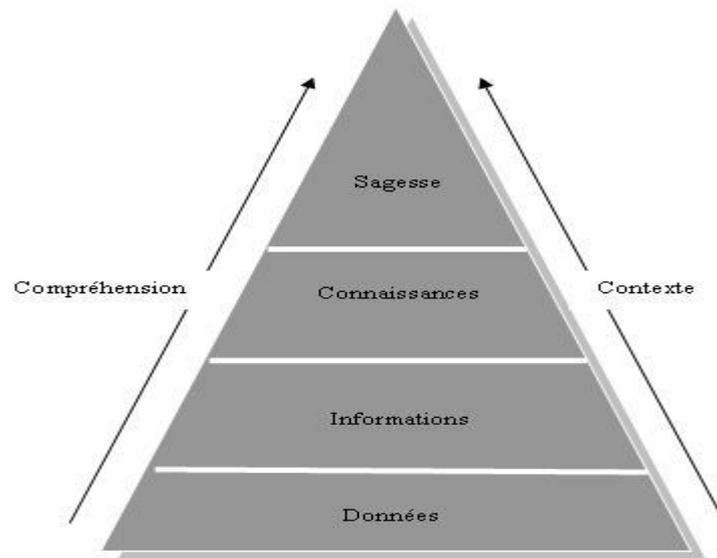


Figure n° 1 : la pyramide des connaissances.

Source : www.gestiondesconnaissance.be modèle

Les **connaissances** appartiennent aux niveaux supérieurs de la pyramide. Elles répondent aux questions du type : pourquoi ? Comment ? C'est sur la base de cette modélisation hiérarchique que de nombreux outils et méthodes ont été élaborés. A chaque stade de la pyramide correspondent une série de moyens qui permettent de capturer, gérer, diffuser et exploiter les éléments (données, informations ou connaissances).

1.3.2 Les types de connaissance [†] La gestion de la connaissance distingue deux grands types de connaissances, conformément aux apports de la psychologie cognitive : les connaissances implicites et les connaissances tacites (implicites).

a- Les connaissances explicites :

Ce sont les connaissances clairement articulées au niveau d'un document écrit ou d'un système informatique (ex : wikipédia).

[†] Abedrrahim KAZOUINI- le knowledge management : avantage compétitif pour les PME- Université de Cadi ayyad Marrakech,2007

Ces connaissances sont transférables physiquement, car elle apparaissent sous une forme tangible, elle sont alors plus collectivisables que les connaissances tacites qui restent plus individuelles, ces connaissances concernent un savoir facilement codifié, pour lesquelles il est donc relativement aisé de rédiger des manuels et procédures.

b- **Les connaissances tacites** : La connaissance tacite est une connaissance personnelle, 'qui réside dans la tête de l'individu' et qui ne peut pas toujours être articulée; elle est implicite et fait appel à l'expérience et au savoir-faire de la personne qui la possède; non tangible, elle peut être difficile, voire impossible, à expliciter dans une forme exploitable par d'autres personnes.

Section 2 : la gestion des connaissances : éléments de base.

2 – 1 Les origines du knowledge management (historique)[‡].

Aux états unis , la notion de knowledge management proprement dite , apparait en 1989 dans des revues type « Harvard business review » , le terme se retrouve dans la presse grand public en 1991, cependant même si les états unis reste le foyer du développement , de l'application et de diffusion du knowledge management l'origine en serait scandinave. Ainsi de nombreuses méthodes de management ont essayées d'optimiser la gestion globale des connaissances de l'entreprise pour en accroître la productivité. L'organisation scientifique du travail, de Taylor visait a systématiser des pratiques, de façon à ce que le corps social en général s'émancipé des aptitudes(ou inaptitudes). Individuelles et utilise celle- ci de façon la plus optimale possible. L'apparition de la qualité première version (assurance qualité, cercle de qualité) introduite au japon par l'American Deming, répond également à une volonté d'harmoniser les procédures à l'œuvre dans l'entreprise, et pour cela entreprend de formaliser des pratiques qui sont accomplies de manière spontanés par les individus. Plus tard, une deuxième version du mouvement pour la qualité s'oriente vers les notions de « qualité totale »et de « management par la qualité totale » (TQM).

Par ailleurs, les techniques de la documentation en entreprise, née de la nécessité de juguler l'explosion documentaire, et basées sur un renouveau de la technique de la bibliographie élaborant des outils de

[‡] Duizabo S et Guillaume N - les modes de transfert des connaissances dans les entreprise- Les cahiers du GRES , université de paris dauphine , N°96-02 – 1996.

gestion de l'information qui supposent son harmonisation, sa structuration, sa normalisation. Dans le courant des années 80, on évoque l'idée d'entreprise apprenante (Learning organisation), cette même période voit surgir les notions, dont les applications réciproque ne sont pas toujours très claires, de veille technologique ou d'intelligence économique. Il s'agit de mobiliser les ressources de l'entreprise (interne et externe) pour accroître les possibilités de réaction de celle-ci. Dans la perspective d'une action d'intelligence économique, la mobilisation des connaissances des experts se révèle fondamentale. Duizabo et Guillaume font remarquer à juste titre que la qualité, tout comme la connaissance « n'est pas localisée à une étape particulière du processus de fabrication, ni dans une fonction particulière. Le champ de la qualité est donc particulièrement englobant, et transcende les limites de l'entreprise ; Il en va de même du champ de la connaissance.

2.2- Les facteurs émergence du knowledge management : (gestion des connaissances)

Plusieurs raisons expliquent l'émergence de la gestion des connaissances (en anglais '*Knowledge Management*') :

- **la concurrence accrue du marché** oblige les organisations, tant privées que publiques, à faire preuve de flexibilité et à s'adapter très rapidement à un environnement sans cesse en mouvement; dans ce contexte, les organisations doivent pouvoir mobiliser rapidement leur 'capital intellectuel', leurs connaissances, afin de faire face à la demande évolutive du marché et de leurs clients : une organisation doit dorénavant non seulement '*savoir comment faire les choses*' mais aussi '*comment faire bien et rapidement de nouvelles choses*';

- **l'explosion des nouvelles technologies et des moyens de communication**, tels la messagerie électronique, les forums de discussion, les lettres électroniques, génèrent chez les destinataires un sentiment de 'trop plein' d'informations ; il devient dès lors indispensable d'opérer une sélection parmi cette déferlante informationnelles afin de ne garder que celles qui sont indispensables à la bonne marche de l'organisation;

- **l'ouverture des frontières ainsi que l'internationalisation des marchés** oblige une circulation rapide des informations et des connaissances entre l'organisation et ses clients, éventuellement localisés à plusieurs milliers de kilomètres;

- **le phénomène de globalisation, l'instabilité de l'environnement** rendent les situations professionnelles imprévisibles

et intensifient la complexité des problèmes. Si faire appel à du personnel compétent et hautement qualifié peut répondre à cette difficulté, l'entreprise doit également veiller à ce que ce savoir-faire reste dans 'ses murs', même si son employé a décidé de changer de fonction ou d'employeur.

- **la société de consommation** est de plus en plus friande de produits 'à valeur ajoutée'; cette valeur ajoutée réside dans des services dont l'une des composantes majeures est la connaissance;

- **la mobilité interne**, le jeu des restructurations massives ainsi que **le départ anticipé des employés** à la retraite posent très souvent le problème de connaissances perdues car non documentées avant le départ de ceux qui les détiennent ; éviter cette disparition des connaissances devient donc un problème majeur pour beaucoup d'organisations, tant dans le secteur privé que public.

Il devient dès lors essentiel, pour le management, de gérer ce capital informationnel de façon à pouvoir contrôler, sécuriser et réutiliser ses acquis

2.3 – Définition et évolution de la gestion des connaissances (knowledge management)[§] :

2.3.1 Définition : La complexité du concept « knowledge management » fait qu'il n'y pas de définition communément admise sur le sujet, ainsi afin de dégager la définition qui nous semble la plus approprié, nous allons tenter de cerner la gestion des connaissances (knowledge management) :

P .Drucker décrit la gestion des connaissances en tant que ressource, en prenant ce point de vue, la connaissance est considère comme un actif qui est définissable et mesurable, un actif qui peut être utilisé quand il y'a besoin.

McElroy et Firestone mentionnent la gestion des connaissances comme un ensemble de procédés visant à modifier les organisations et modes actuels de traitements des connaissances le but set d'améliorer le processus et ses résultats.

La question ici se réfère à la partie gestion au lieu de gérer simplement les connaissances ; il faut essayer d'accroître la création de connaissances et de renforcer l'amélioration de ses processus.

Ahmed, Kok et LOH affirment que le knowledge management est le regroupement des processus organisationnels, les processus

[§] International Journal of management Science Engineering Management vol 2 (2007)N°4 pp 278-288.

d'information technique, les stratégies organisationnelles et de la culture**

le rôle du knowledge management est de gérer ces éléments susmentionnés afin d'accroître les connaissances et l'apprentissage.

Ainsi la définition du knowledge management varie d'un auteur à un autre ce qui reflète, toute la richesse de ce domaine Partant de la, on peut esquisser une définition globale du knowledge management

‘La gestion des connaissances est l'ensemble des processus mis en place par une organisation afin de créer, capturer, gérer, partager et appliquer ses connaissances en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques.††’

. Au niveau d'une organisation, la démarche consisterait, en effet, à mettre en place les comportements, les processus et les technologies permettant :

- de connaître individuellement ce que l'organisation connaît collectivement et de pouvoir l'appliquer ;
- de connaître collectivement ce que chaque employé connaît individuellement et de le rendre applicable ;
- de savoir reconnaître ce que l'organisation ne sait pas et de pouvoir l'apprendre.

2.3.2 - L'évolution de la gestion des connaissances.‡‡

Les attentes par rapport à la gestion des connaissances ont évolué au cours de ces deux décennies.

La première génération de projets en gestion des connaissances portaient surtout sur la création de bases de connaissances, ou encore de bases de ‘bonne pratiques’. Les informations portant sur des sujets d'intérêt critiques pour l'organisation étaient capturées, identifiées et stockées pour être mises à disposition des employés qui pouvaient les réutiliser et les adapter en fonction de leurs besoins. De nombreux projets en gestion des connaissances démarraient donc par la mise en place de systèmes de gestion documentaire et d'intranet de façon à faciliter la capture et la codification des connaissances explicitées dans les bases.

La seconde génération, si elle s'appuie toujours sur les connaissances de référence capturées dans les systèmes de bases de données, insiste

** Ahmed, Kok et Loh, Learning through Knowledge management, 2002.p 13.

†† Jean-Yves Prax- le manuel du knowledge Management – une approche de 2^{ème} génération- édition Dunod -2003.

‡‡ www.gestiondesconnaissances.be.

davantage sur le côté social et informel de la connaissance. Les technologies exploitées focalisent davantage sur la collaboration et la mise en relation des employés qui ont ainsi l'occasion d'échanger leurs idées et d'approfondir leur expertise au contact d'autres personnes, internes ou externes à l'organisation. La personnalisation des applications permet à chacun de mettre en avant ses centres d'intérêt et la spécificité de son expérience ce qui] favorise la contextualisation des connaissances et ajoute une dimension humaine au partage des connaissances. Il est évident, cependant, que les deux générations sont complémentaires. Les bases de connaissances et les systèmes de gestion documentaire restent indispensables pour pérenniser la mémoire de l'entreprise. Les techniques sociales ajoutent une dimension émotionnelle et personnelle aux connaissances, permettant à l'employé d'établir le lien entre la connaissance explicitée dans les documents et les experts sur le terrain.

2.4- Les six éléments fondamentaux de la gestion des connaissances : Toute démarche de gestion des connaissances repose sur six éléments fondamentaux décrits ci-dessous (fig. 2)

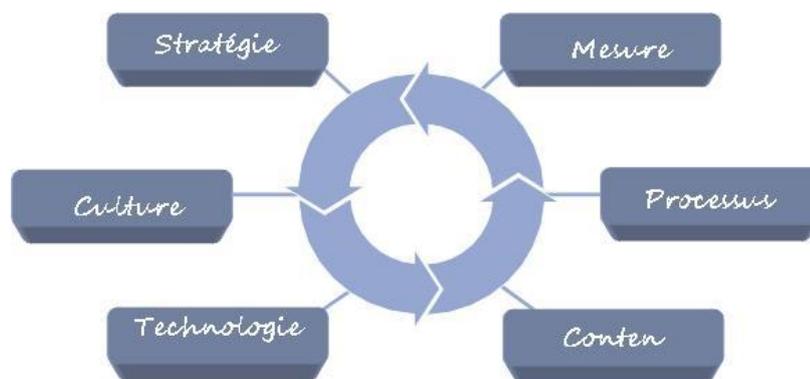


Figure n° 2 : les éléments fondamentaux de la gestion des connaissances

Source : www.gestiondesconnaissances.be.

2.4.1 La stratégie : La stratégie est le premier élément qui sous-tend toute la démarche en gestion des connaissances, en effet, avant d'initier concrètement un projet ou une application en gestion des connaissances, l'organisation doit avoir une réflexion sur la meilleure

manière d'exploiter la gestion des connaissances afin de remplir ses objectifs stratégiques. La stratégie en gestion des connaissances s'inscrit ainsi dans l'alignement de la stratégie organisationnelle qu'elle supporte. Cette première réflexion est fondamentale car elle permet à l'organisation dans son ensemble et au management en particulier de comprendre les enjeux économiques de la gestion des connaissances et donc d'apporter le support requis dans le cadre de cette démarche

2.4.2 La culture d'entreprise : La mise en place d'une culture encourageant le travail collaboratif et le partage des acquis conditionne la suite de la démarche. Plusieurs éléments doivent être adressés tels que:

- - la définition des rôles et responsabilités des différentes personnes qui seront impliquées dans la démarche ;
- - le développement d'un système de reconnaissance et d'incitation au partage afin de promouvoir l'attitude de partage ;
- - le temps accordé aux employés afin de permettre la collaboration.

2.4.3 La Technologie : La technologie intervient dans la mesure où elle doit aider les collaborateurs à gérer et partager les connaissances tout au long du cycle de vie de ces connaissances, depuis le moment où ces connaissances sont capturées, jusqu'au moment où ces connaissances sont retirées du système parce qu'elles sont considérées comme obsolètes. La technologie, en gestion des connaissances, n'est pas une fin en soi. Elle permet cependant de ne pas limiter la démarche en gestion des connaissances à cause de contraintes géographiques ou temporelles et garantit la sauvegarde d'une partie des connaissances explicitées sous un format réutilisable par d'autres.

Il n'existe pas une technologie en gestion des connaissances mais un ensemble de technologies qui doivent s'intégrer afin de fournir aux collaborateurs une plateforme de partage solide, évolutive, flexible et facile d'utilisation. Dans ce contexte, le logiciel social semble jouer un rôle de plus en plus important en matière d'échanges. Le logiciel social est une étiquette donnée aux logiciels qui supportent l'interaction de groupe. Les analystes du marché y incluent les blogs, les wikis, la messagerie instantanée, les sites de mondes virtuels qui permettent de créer un profil utilisateur, d'inviter des amis, de discuter dans des forums à thèmes et d'y échanger des points de vue, de charger des photos et de les partager avec ses contacts

2.4.4 Les contenus : Par contenus, nous désignons les connaissances elles-mêmes, sur lesquelles se centre la démarche de gestion des connaissances. Ces contenus peuvent faire référence à des informations externes, des documents internes relatifs aux projets, aux compétences d'une équipe, ou encore aux expertises de l'organisation... Les contenus peuvent également être sonores ou visuels. Partager les connaissances ne signifie pas tout partager. Il est donc essentiel de définir, pour les différents types de contenu:

- quels contenus sont considérés comme importants par l'organisation ou par l'équipe qui les exploite ?
- quelles sont les règles appliquées à ce contenu, par exemple quelles sont les règles de sécurité? en matière de respect de la vie privée? droit d'auteur ?
- qui peut avoir accès à quels contenus ?
- quels sont les besoins en matière de vocabulaire commun : ? doit-elle être monolingue ou multilingue ?

2.4.5 Les processus : Les processus relatifs au partage des connaissances doivent être identifiés, définis et mis en place. Par exemple, les processus suivants doivent être prévus et modélisés :

- le processus de contribution ou comment les employés peuvent-ils soumettre leurs connaissances ?
- le processus de validation ou comment la qualité des connaissances est-elle garantie ?
- le processus de stockage ou comment assurer la pérennité des connaissances enregistrées ?
- le processus de partage ou comment disséminer les connaissances nouvellement acquises et les rendre réutilisables ?

D'autres processus, plus spécifiques, peuvent être également prévus et même instaurés au niveau des processus organisationnels, tels le processus de capture systématique des leçons retenues en fin d'activité ou de projet important ou le processus d'évaluation des performances des collaborateurs en matière de partage des connaissances.

2.4.6 Les mesures : Les mesures concernent l'ensemble des instruments mis en œuvre afin d'évaluer les progrès réalisés dans le cadre de la démarche en gestion des connaissances. Les mesures peuvent être prises à l'échelle de l'organisation, afin de considérer comment l'organisation progresse dans la gestion de son capital intellectuel, par exemple à travers une démarche de type 'Balanced Scorecard', ou elles peuvent être spécifiques au projet initié à une plus petite échelle, par exemple au niveau de la communauté de pratique

pour laquelle le responsable vérifiera, régulièrement, le niveau de satisfaction des membres ou encore la dynamique de l'espace de partage. Quel que soit le projet en gestion des connaissances, il est essentiel de déterminer, en phase de démarrage, les moyens qui seront mis en œuvre afin d'évaluer les progrès réalisés. L'objectif est de mettre en évidence les bénéfices et les succès de la gestion des connaissances, tant au niveau du management qu'au niveau des employés et, si les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes, de réagir rapidement afin d'éviter l'échec. Après avoir étudié les facteurs d'émergence du knowledge management et défini cette discipline complexe, il est intéressant de connaître les éléments, les enjeux et les objectifs de sa mise en œuvre.

Section 3 : Enjeux et objectifs du knowledge management :

Dans une démarche de knowledge management, connaître préalablement les enjeux et les objectifs en présence est primordial. Il s'agit de donner une vision de ce que le projet veut réaliser car toutes les démarches de knowledge management n'ont pas les mêmes enjeux et il peut sembler parfois que les actions entreprises soient contradictoires.

3-1. Les enjeux du knowledge management pour l'entreprise§§ :

Pour l'entreprise ; l'enjeu du knowledge management, c'est que la performance collective soit supérieure à la somme de performance individuelles. Une information aussi générale donne le ton : le knowledge management n'est pas seulement une méthode et un outil, mais une approche qui va revisiter toutes les fonctions clés de l'entreprise. Bien que l'innovation soit citée classiquement en tête, l'organisation et les systèmes d'information, la stratégie et le marketing, la veille, la formation professionnelle et le management des ressources humaines auront tour à tour un impact.

Il est possible de distinguer quatre segments qui présentent le terrain d'intervention privilégié pour un projet de knowledge management.

3.1.1 L'optimisation des processus : L'enjeu pour l'entreprise dans ce cas est l'amélioration de la productivité, en optimisant les coûts, les délais et la qualité de ses processus les plus importants et répétitifs, ce qui peut se faire à travers certaines actions comme :

§§ Karim Hamadache ; le knowledge management : fondement et gestion de projet-master en management de l'ISGP (institut supérieur de gestion et de planification)

- ❖ Eviter de refaire ce qui a déjà été fait : ainsi les tâches redondantes sont le résultat d'une faible communication et une culture d'entreprise pauvre.
- ❖ Eviter de refaire des erreurs déjà commises.
- ❖ Transférer l'expérience acquise d'un projet à un autre et d'une autre équipe à une autre.
- ❖ Améliorer le flux d'information qui accompagne les flux de production.
- ❖ Faciliter l'accès à la connaissance utile à la fonction ou à la tâche.
- ❖ Capitaliser et diffuser les règles et standards métiers.

3.1.2 L'aide à la décision en environnement complexe :

A l'heure d'une surinformation en termes de données non structurées et du manque d'outils pour analyser finement ces données, le knowledge management par ses capacités de diffusion des informations et des connaissances acquises par une meilleure écoute du client au Customer Relationship management et de meilleures relations avec les fournisseurs améliore la qualité de la décision ; Les démarches de veille technologique concurrentielle et commerciale et d'intelligence économique sont aussi à inscrire dans cette optique.

3.1.3 la valorisation du capital compétences :

Les démarches à ce niveau visent à :

- ❖ Identifier les expertises cruciales dans un domaine.
- ❖ Eviter la perte d'un savoir faire du au départ d'un salarié.
- ❖ Faciliter l'intégration des nouveaux embauchés.
- ❖ Monter des équipes projets en identifiant les compétences adéquates.
- ❖ Gérer les compétences en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise et de leur évolution.

3.1.4 L'innovation : Dans ce contexte d'innovation permanente, qui force les entreprises à se renouveler constamment ; la connaissance est la source qui permet aux organisations de s'adapter, donc de survivre et de prospérer. Il est primordial pour les organisations de promouvoir les innovations et créer de nouvelles connaissances, pour bénéficier de l'avantage concurrentiel que peuvent engendrer ces dernières. Aussi la culture d'apprentissage, les infrastructures et les incitations sont importantes pour la création et la diffusion de la connaissance au sein

de l'organisation. L'innovation est donc un domaine qui exige une gestion efficace des connaissances puisqu'elles sont au cœur de ce processus.

3-2 Les objectifs du knowledge Management : La vision stratégique des dirigeants d'entreprise sur le patrimoine de connaissances , les amène à définir des objectifs globaux pour gérer aux mieux cette ressources. Ces objectifs s'articulent toujours autour de trois points – clés : créer, capitaliser et partager leur capital connaissance. Les apports du knowledge management vont se traduire en 5 objectifs pour les organisations :

➤ **Etre rapide** : l'ensemble des organisations souhaite aujourd'hui être rapide sur le marché notamment autour des processus suivants :

- ❖ Réduction du délai de conception
- ❖ Réduction du délai de fabrication
- ❖ Réduction du délai de maintenance
- ❖ Réduction du délai d'adaptation de l'organisation à son marché.

L'ensemble de ces réductions à souvent été vu sous l'angle des processus purs (supply chain) ou de la transmission de données structurées à l'ensemble des acteurs de l'organisation

Il doit aujourd'hui être étendu à une gestion des connaissances partagés entre les acteurs de l'entreprise et ses partenaires

➤ **Ne pas réinventer la roue par l'utilisation du référentiel des connaissances** : Le knowledge management permet de ne pas réinventer la roue à chaque nouvelle conception ; à chaque lancement de produits et services , cependant , 2 freins apparaissent qui sont sous le manque d'outils de partage et le manque de culture de partage.

Les outils de partage sont :

- ❖ Les outils d'infrastructure et de diffusion qui constituent le socle du knowledge management (le système de messagerie de l'entreprise , les systèmes internet intranet).
- ❖ Les outils de capitalisation qui permettent de recevoir les connaissances et de les structurer (les systèmes de datawarehouse).
- ❖ Les outils de travail qui permettent de les exploiter (les systèmes d'analyse à partir des cas connus .

➤ **Créer une culture de partage** : Créer une culture de partage relève plus d'une démarche psychologique que d'une démarche technologique, a ce titre il est essentiel de se poser 4 questions principales :

- ❖ Pourquoi partager
- ❖ Quel intérêt à partager
- ❖ Quoi partager

❖ Comment partager

➤ **Etre à l'écoute de l'environnement** : Afin de percevoir et d'anticiper ces évolutions, mais aussi afin d'être capable de réagir à des événements inopinés

➤ **Instaurer les meilleures pratiques au sein de l'organisation** :

Cela afin de soutenir l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel.

➤ **Changer de mode de management** : Alors que les organisations réduisent le nombre de niveaux intermédiaires de direction, le knowledge management est une aide précieuse pour :

❖ Conserver un niveau global d'expertise constant quel que soit le nombre de niveaux.

❖ Passer d'une culture hiérarchique à une culture de réseau.

❖ Servir d'outil de responsabilisation des équipes.

Afin de réaliser ces objectifs le knowledge management repose sur un ensemble de méthodes et d'outils que nous allons étudier dans ce qui suit.

Section n° 4 : Les méthodes et outils du knowledge management :

La littérature du knowledge management décrit un grand nombre d'outils et de méthodes pour la gestion des connaissances, l'usage qu'on peut faire de ces outils et méthodes varie considérablement et même les typologies proposées n'arrivent pas à donner une représentation adéquate des utilisateurs potentiels.

4.1 Les méthodes du knowledge management :

L'approfondissement de quelques démarches et méthodes de gestion des connaissances nous a conduits à distinguer trois grands courants : Cette classification, bien que non exhaustive, permet de cerner la méthodologie d'aide à la formalisation des savoirs .

4.1.1 Les méthodes de repérages : Les méthodes de repérage sont destinées à préparer et à accompagner la formalisation des savoirs pour les capitaliser.

- a- **Benchmarking** : Il s'agit de repérer les meilleures pratiques d'une entreprise pour s'en inspirer. Le terme benchmarking provient du mot anglais « benchmark » qui signifie repère ou jalon, utilisé par les géomètres, il a inspiré le monde de l'entreprise qui en a créé une démarche d'organisation visant à repérer et partager les meilleures pratiques. Plusieurs types de benchmarking existent dont les trois principaux :

❖ **Benchmarking interne** : il vise à comparer des processus, produits ou services.

❖ *Benchmarking concurrentiel* : il vise à comparer une entreprise au meilleur de ses concurrents sur le marché.

❖ *Le benchmarking générique* : il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs d'activité différents mais qui ont des processus similaires.

La mise en œuvre d'une telle démarche nécessite tout d'abord le recours à un partenariat, ce partenariat peut prendre plusieurs formes et avoir recours à des organismes spécialisés (société de conseil, clubs...etc.).

b- La méthode CEM (Conception à l'écoute du marché) :

La méthode « Conception à l'écoute du marché » développée par le professeur SHIBA, et utilisée dans le cadre du management de la qualité totale (TQM), permet de travailler avec les attentes et non avec les besoins des utilisateurs afin de faciliter la mise en œuvre des solutions préconisées, elle repose sur des enquêtes réalisées auprès des consommateurs. Cette méthode est destinée à structurer et faciliter la remontée de l'information lors des enquêtes auprès des utilisateurs, il s'agit d'étudier leurs comportements et de déterminer leurs attentes explicites et implicites. Les attentes implicites sont souvent considérées comme évidentes par l'utilisateur, donc plus difficiles à émerger.

L'enquête consiste à la réalisation d'un questionnaire ou guide d'entretien réalisé auprès d'un échantillon présélectionné et ensuite regrouper les idées issues de tous les entretiens par affinités (on obtient alors un diagramme des affinités).

4.1.2 Les méthodes de formalisation : Les méthodes de formalisation vont permettre de rendre disponible les savoirs capitalisés

a- La foire aux questions :

L'acronyme FAQ signifie en anglais « frequently asked questions » et consiste à répertorier les questions les plus fréquemment posées. Classées par thème, les questions sont posées et leurs réponses sont directement énoncées afin de permettre à tout individu de trouver directement les réponses aux questions qu'il pose ou peut se poser.

La foire aux questions permet d'organiser différentes questions et leurs réponses en fonction d'une problématique précise, elle concerne donc la détection des savoirs à capitaliser, on renverse ainsi le dispositif de transfert de connaissance en ce plaçant directement à la place de l'utilisateur.

b- La méthode information Mapping : C'est un psychologue, spécialisé de la mémorisation et de l'apprentissage, qui a inventé cette méthode, elle vise à présenter l'information à l'aide de règles adaptées

avec les comportements mémoriels des individus et non sur des structures hérités du systèmes scolaires (thèse ,anti thèse , synthèse...etc.) , elle repose sur des principes indépendants du sujet , du secteur d'activité , du support et de la culture du rédacteur, elles est donc applicables à tout type de communication.

4.1.3 Les méthodes de modélisation des connaissances : Les méthodes de modélisation du système des connaissances de l'unité apprenante permettent de structurer l'information pour la rendre accessible, ce sont des méthodes globales qui reposent sur un système d'information.

a- Les démarches de capitalisation :

Elles consistent en une explication des connaissances sur un support informationnel, suivie d'une classification en vue d'une exploitation ultérieure. Nous classerons dans cette catégorie les méthodes constitutives de mémoires de projets qui capitalisent les connaissances et informations acquises et produites au cours de la réalisation de projet, ces méthodes ont déjà fait l'objet de différents travaux de classification., elle permettent aussi le partage et la communication de ces informations .

Les modèles de connaissances obtenus sont intégrés au système d'information afin que tout utilisateur au regard des autorisations d'accès prédéfinis puissent les consulter.

b- Les démarches de mémorisation continue pour retour d'expérience.

IL S'agit notamment des démarches dites de « retour d'expérience », ce type de modèle consiste à privilégier la structuration de bases d'informations, constituées par les expériences passées et leurs accès.

L'objectif de ces démarches est de « garder des traces des incidents et échecs, faits, techniques et rédactions de documents présentant les solutions pratiques de conception.

Le retour d'expérience se présente comme une description structurés, sous forme de fiches d'expérience, ces fiches sont rédigées à partir d'interview de personnes qui ont vécu ces expériences, elles sont ensuite mises à disposition dans un outil informatique avec un système de recherche de mots clés. La mise en œuvre et la conduite du retour d'expérience constitue une pratique qui se généralise au sein des entreprises et qui s'appuie sur quatre grandes étapes (collecte, analyse, capitalisation, réutilisation de l'information.)

c- Les démarches cartographiques : Par cartographie, nous entendons une représentation graphique et descriptive des connaissances permettant de les situer dans l'organisation

Ces démarches axent leur pratique sur une gestion en termes de « stocks de connaissances », sans ambition d'explication devenue inutile lorsqu'il ne

s'agit que de satisfaire un besoin de repérage et de localisation des connaissances. Cette absence d'explication est soutenue par l'impossibilité de dissocier l'auteur et ses connaissances. Les approches cartographiques des connaissances offrent, avant tout, un support à une gestion « optimale » des ressources humaines de l'organisation. Elles visent principalement à répertorier les compétences présentes dans l'organisation et à réaliser des simulations d'évolution. Grâce à une description centralisée des connaissances sous – jacente aux compétences présentes dans l'organisation , elle permettent une décentralisation des actions formatives de façon à améliorer l'adéquation entre les projets individuels et les ressources collectives de l'organisation. Ces méthodes reposent sur le principe de prédominance de l'humain dans les domaines cognitifs. Elles se rapprochent ainsi plus du domaine de la gestion des ressources humaines que de la cognition, mais offrent au gestionnaire un outil de pilotage satisfaisant des compétences de son personnel, sans pour autant réellement aborder les connaissances sous entendant ces derrières. Ces trois familles de démarches ont toutes pour ambition de permettre une gestion des savoirs et savoir faire, elles se différencient principalement par leur degré d'explication des connaissances.

4.2 Les outils du knowledge Management : La mise en œuvre de la gestion des connaissances au travers de la mise en place d'outils et logiciels est un point de passage quasi obligé, les outils de gestion des connaissances s'organisent sur la base de réseau (intranet et internet) et autour d'un portail. Les outils de gestion des connaissances se placent entre les utilisateurs et les différentes sources d'information, l'environnement se décompose selon les différentes fonctionnalités qu'il propose. Il est possible de regrouper sommairement ces fonctionnalités selon les cinq problématiques majeures qu'elles essaient de résoudre : le portail, le travail collaboratif, la recherche d'information, l'expertise, la gestion documentaire.

4.2.1 Le portail : Le portail représente l'interface entre l'utilisateur et les différents outils. Il permet de fédérer l'ensemble des fonctionnalités du système de gestion des connaissances mis en place. En effet, il rassemble en un même point, attractif graphiquement et ergonomiquement un ensemble d'informations provenant de sources internes ou externes à l'organisation et un accès aux différents outils, le portail peut être indépendant ou bien déjà intégré à un ensemble d'autres outils.

4.2.2 Le travail collaboratif : Le travail collaboratif recouvre l'ensemble des outils permettant aux collaborateurs de communiquer entre eux principalement :

La messagerie : qui permet la composition et l'envoi de messages ou de fichiers de manière synchrone ou instantanée, à un ou plusieurs correspondants.

Les forums : qui structurent les échanges d'opinions ou d'interrogations sur un ou plusieurs sujets, chaque contribution est accessible à l'ensemble des participants .

L'agenda ; qui permet aux collaborateurs de maintenir leur emploi du temps et éventuellement de la partager avec d'autres (agenda collectif)

L'agenda offre la possibilité de consulter la disponibilité des collaborateurs, il simplifie fortement le synchronisation des emplois du temps.

La vision conférence : qui permet de réaliser des réunions à distance de façon rapide et peu coûteuse.

Par ailleurs, le travail collaboratif permet d'organiser le travail, par des outils tels que :

Le workflow gère les processus de travail ou chaque personne contribue à la réalisation d'un travail commun, de manière séquentielle, parallèle ou conditionnelle.

La gestion de projet : a pour but de faire collaborer un ensemble de personnes engagés dans un travail en commun ou chacun joue un rôle particulier, elle permet a un employé de se synchroniser avec ses collègues pour optimiser, au mieux l'avancement des travaux.

4.2.3 La recherche d'information :La recherche d'information est la principale voie pour l'appropriation de nouvelles connaissances par les utilisateurs, trois types d'outils peuvent être distingués :

a- Le moteur de recherche : Met en œuvre dans des environnements techniques variés (base de données documentaires, fichiers..etc.) des fonctions de recherche. Les modes de recherche les plus classiques sont des recherches par mots clés. Il existe des modes de recherche plus avancés comme la recherche statique (prise en compte de occurrences des mots et des relations entre les mots), et la recherche par concept(utilisation d'ontologie relative a des domaines , ce qui peut s'apparenter à de la recherche sémantique).

b-La veille : permet une analyse des sources d'information variées et la réception des informations correspondant à un profil déterminé au préalable, elle simplifie principalement le suivi des informations .

c-La cartographie : Fournit une vue de synthèse sur l'ensemble des documents en analysant automatiquement leur contenu. Elle facilite l'accès aux documents grâce à une classification de ceux- ci ;

4.2.4 La gestion documentaire : La gestion documentaire se donne pour objectifs la gestion de l'ensemble des documents dans les différentes étapes éditorial(acquisition, création ,diffusion , archivage),il s'agit de la voie privilégiée pour la démarche de capitalisation des connaissances , la gestion documentaire permet d'indexer et d e classier des sources documentaires internes ou externes .

4.2.5 L'expertise : L'expertise est un type de fonctionnalité dédié à la gestion organisationnelle des ressources principalement humaines, elle comporte notamment les fonctionnalités de gestion des compétences, de gestion des groupes d'experts et de gestion des moyens techniques. La gestion des compétences doit fournir le moyen d'identifier et de visualiser les compétences des collaborateurs, pour en gérer l'évolution en termes de mobilité, de formation, de recrutement et de déterminer l'évolution des compétences nécessaires.

Conclusion

A la lumière des recherches effectuées, il parait évident que le knowledge management est une ressource clé pour créer un avantage concurrentiel.

Le knowledge management est le domaine qui présente un moyen de gérer les précieuses ressources que sont les connaissances. L'exposé des principales notions relatives au knowledge management nous a mené à remarquer la complexité de la problématique et à considérer le knowledge management comme une approche nouvelle en train de se structurer autour de quelques thèmes majeurs . En effet, les performances d'une entreprise reposent de plus en plus , sur la facultés des individus qui la composent et sur leur capacité à les faire évoluer et c'est à la charge pour les managers de créer les conditions d'une exploitation judicieuse de ces connaissances et d'en assurer la gestion par un pilotage adéquat. Les transformations économiques, liées notamment à l'expansion de l'économie de l'immatériel, font en effet des connaissances en enjeu essentiel. Un management des connaissances vise à permettre aux membres de l'organisation d'être informé de façon pertinente, à s'approprier des connaissances, à les échanger en interagissant avec un collectif jusqu'à faire émerger, par co – production, des solutions innovantes et créatrices de valeur qui viendront compléter les connaissances de l'entreprise et entrainer leur évolution. C'est donc le circuit complet de création , mise en œuvre, capitalisation et utilisation des connaissances dans l'organisation , qui doit faire l'objet d'une gestion efficace , être analysé et soumis à des règles de gestion , plus que les connaissances , ce sont les échanges ,la

transmission de connaissances et les comportements coopératifs des membres de l'organisation qui sont au cœur des processus de gestion des connaissances. La gestion des connaissances présente donc une problématique managériale, stratégique, organisationnelle qui mérite d'être développée de plus en plus.

Bibliographie:

- 1 - Ahmed, Kok et Loh, Learning through Knowledge management, 2002.p 13. Abedrrahim KAZOUINI- le knowledge management : avantage compétitif pour les PME- Université de Cadi ayyad Marrakech, 2007.
- 2- Duizabo S et Guillaume N - les modes de transfert des connaissances dans les entreprise- Les cahiers du GRES , université de paris dauphine , N°96-02 – 1996.
- 3- Jean-Yves Prax- le manuel du knowledge Management – une approche de 2^{ème} génération- édition Dunod -2003.
- 4- . Abedrrahim KAZOUINI- le knowledge management : avantage compétitif pour les PME- Université de Cadi ayyad Marrakech,2007..
- 5- Karim Hamadache ; le knowledge management : fondement et gestion de projet- master en management de l'ISGP (institut supérieur de gestion et de planification).
- 6- International Journal of management Science Engineering Management vol 2 (2007) N°4 pp 278-288.
- 7- [www.gestion des connaissances.be](http://www.gestion.des.connaissances.be)