

LA CODIFICATION DES CONNAISSANCES DANS LE CADRE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE

Meriem CHERFOUH, MC, l'Université de Blida 2, Labo PERMANAN
Mohamed Abderraouf ZEBOUCHI, MAA, HEC, Labo PERMANAN
Hassiba DJEMA, Professeur à HEC Alger, Labo PERMANAN

Résumé : L'élaboration du système documentaire qualité est un travail de collecte, d'analyse et de restitution de différentes pratiques et connaissances dans l'entreprise puis la sélection de celles jugées bonnes comme référence pour la réalisation du travail. Ainsi, ce système documentaire qualité constitue une représentation collective des connaissances pertinentes et des bonnes pratiques de l'entreprise et de ses membres. De ce fait, le SMQ constitue une occasion de mise en commun des connaissances, des pratiques et des talents individuels pour constituer des connaissances de groupe et des connaissances organisationnelles qui seront par la suite formalisées. L'objectif de notre travail est d'expliquer la codification des connaissances dans le cadre du SMQ, en déterminant le lien existant entre le MDQ et le KM.

Mots clés : codification des connaissances, KM, l'apprentissage organisationnel, la connaissance, la qualité.

ملخص: في إطار إدارة الجودة يعتبر إعداد نظام التوثيق مجموعة من الأعمال التي تكمن في جمع وتحليل واسترجاع لممارسات ومعارف مختلفة داخل المنظمة مع انتقاء تلك التي تعتبر جيدة لتنفيذ العمل. وبالتالي، فإن هذا النظام الوثائقي هو تمثيل جماعي من المعارف وأفضل الممارسات للمنظمة وأفرادها. ولذلك، فإن نظام إدارة الجودة هو فرصة لتشارك المعارف والممارسات والمواهب الفردية لتشكيل مجموعة من المعارف التنظيمية القابلة للترسيم. الهدف من عملنا هو شرح تدوين المعرفة كجزء من نظام إدارة الجودة، من خلال تحديد العلاقة بينه وبين إدارة المعرفة.

كلمات البحث: تدوين المعرفة، إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، المعرفة، الجودة.

Introduction

L'entreprise d'aujourd'hui se trouve face à une concurrence exacerbée, par conséquence de l'environnement économique actuel. Afin d'assurer sa pérennité sur le marché, l'entreprise cherche sans cesse un avantage concurrentiel qui lui permettra, d'être à un moment donnée, en avance par rapport à ses concurrent. De ce fait, elle doit accumuler ses *connaissances*, développer ses capacités d'adaptation et d'anticipation, d'où la nécessité pour elles de s'inscrire dans une logique d'*apprentissage*. De plus, les facteurs contribuant à la compétitivité, tels que la *qualité*, sont amenés à jouer un rôle primordial. Raison pour

laquelle que depuis leur lancement en 1987, les normes de management de la qualité ISO 9000 connaissent un certain succès au point que rares sont les entreprises qui n'ont pas tenté ce genre de démarches. Cependant, existe-t-il une relation entre le management de la qualité et le management de la connaissance ? L'entreprise, peut-elle codifier mieux ces connaissances grâce au système de management de la qualité ? L'objectif de notre travail est d'essayer d'expliquer la codification des connaissances dans le cadre d'un système de management de la qualité. Pour cela, nous avons jugés nécessaire de commencer par présenter une revue de la littérature sur l'apprentissage organisationnel et le management de la connaissance. Ensuite nous allons distinguer la normalisation de la certification et évoquer le système de management de la qualité basé sur les normes ISO 9001. Enfin, nous allons essayer de montrer le soubassement théorique entre le système de management de la qualité et la codification des connaissances, et l'effet de ces deux derniers sur la création des connaissances.

I- De l'apprentissage organisationnel au management de la connaissance

L'entreprise, qui se trouve aujourd'hui dans un environnement en perpétuel changement, doit s'inscrire dans un cycle d'apprentissage permanent, en développant continuellement ses connaissances, ses compétences et ses créativité. De ce fait, l'apprentissage organisationnel ainsi que le management des connaissances sont de ce point de vue d'une importance cruciale.

I-1- L'apprentissage organisationnel : essai de définition

Dans la littérature, de nombreuses définitions de l'apprentissage organisationnel ont été proposées, ce qui reflète la difficulté à bien cerner ce concept. En réalité, il n'existe pas une définition précise de l'apprentissage organisationnel, car c'est un thème qui a passionné de nombreux chercheurs dans différentes disciplines. L'apprentissage organisationnel est un concept à multiples facettes (Pesqueux, 2004), d'une part les perspectives qui mettent l'accent sur les aspects organisationnels de l'apprentissage, là on parlera de l'organisation apprenante. D'autre part, celles qui mettent l'accent sur les connaissances propres à l'organisation, là on mettra l'accent sur l'apprentissage comme processus à l'œuvre dans les organisations.

De la Ville (1998 : p93) définit l'apprentissage organisationnel comme « *un processus collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances et de pratiques participant au remodelage permanent de*

l'organisation ». Avec Argyris et Schon, De La Ville (1998) synthétise les différentes perspectives concernant l'apprentissage organisationnel au tour de trois courants qui sont :

- L'apprentissage organisationnel comme moteur de l'évolution organisationnelle, une perspective centrée sur les routines organisationnelles.

- L'apprentissage organisationnel comme facteur de régulation du système cognitif organisationnel, une perspective centrée sur l'analyse des cartes cognitives, c'est-à-dire la carte de la situation dans laquelle se trouve l'organisation en précisant où elle désire se diriger avec éventuellement la trajectoire à suivre.

- L'apprentissage organisationnel comme phénomène culturel de régénération organisationnelle, caractérisé par trois aspects : une perspective générative orientée vers le développement de capacités à atteindre un but assigné, les études centrées sur les processus d'imprégnation culturelle et une dynamique fondée sur l'enrichissement du sens commun.

Ainsi, l'apprentissage organisationnel peut être considéré comme la transformation d'un ensemble de connaissances organisationnelles, un ajustement du comportement organisationnel et un ensemble d'interactions entre les agents organisationnels.

Huber (1991), pour sa part, définit l'apprentissage organisationnel comme le développement de nouvelles connaissances qui ont le potentiel d'influencer le comportement dans une organisation. A partir de cette définition, nous pouvons souligner que l'apprentissage organisationnel conduit à la création de nouvelles connaissances et au changement de comportement dans l'organisation et ceci suite aux nouvelles connaissances. Ouedraogo (2007), ajoute dans ce sens, qu'on ne peut parler d'apprentissage organisationnel que dans le cas où les connaissances créées, dans une organisation, sont effectivement intégrées par les individus et qu'un changement dans leurs comportements ou dans les actions organisationnelles en résulte.

Pour Fiol et Lyles (1985 :p803), « *l'apprentissage organisationnel est le processus d'amélioration des actions grâce à une meilleure connaissance et à une meilleure compréhension* »

Les définitions proposées par les auteurs nous permettent de s'accorder que le fait que l'apprentissage est un processus temporel d'acquisition de nouvelles connaissances avec pour objectif l'amélioration des performances et d'adaptation à l'environnement.

I-2. Les différentes approches de l'apprentissage:

Dans la littérature, nous assistons à une multitude de types d'apprentissages proposée par plusieurs auteurs, mais bon nombre d'entre eux distingue les **apprentissages à dominante comportementale** et les **apprentissages à dominante cognitive**. En ce qui concerne les apprentissages à dominante comportementale, ils ont pour résultat des adaptations des actions qui s'exercent dans le cadre des routines organisationnelles existantes. Ce type d'apprentissage a pour objet de créer des connaissances essentiellement tacites « savoir-comment », par des processus collectifs que Nonaka et Takeuchi appellent la *socialisation* ou l'*intérieurisation*. Quant aux apprentissages à dominante cognitive, ils impliquent une démarche de critique et entraînent une modification et un enrichissement des connaissances existantes (savoir-pourquoi). Ce type d'apprentissage implique de la réflexion et d'interprétation d'informations afin de créer de nouvelles connaissances explicites. Ceci fait référence à ce que Nonaka et Takeuchi qualifient de *combinaison*. Fiol, Lyles, Friedlander, Huber, Lant, Miliken pour eux il existe une véritable dissociation entre le comportemental et le cognitif. Pour ces auteurs, il ne peut y avoir de changement du comportement organisationnel que si les systèmes de représentations sont modifiés. Friedlander (1983) pour sa part estime que le « *changement est l'enfant de l'apprentissage* » et que l'apprentissage est le processus cognitif et le changement organisationnel n'en est que le résultat. D'autres auteurs, tel que Garvin (1993), soutiennent au contraire que de nouveaux modes de pensées suffisent pour parler d'apprentissage.

Pour Leroy et Ramantsoa (1996 :p34)), « *un changement seulement cognitif menace l'apprentissage d'inaccomplissement, d'ineffectivité tandis qu'un changement seulement comportemental risque de rester superficiel, peu durable et de devenir un automatisme non compris. La réunion des deux dimension sera définie comme une configuration d'apprentissage accompli* ». Ce dernier, repose sur des itérations successives entre les dimensions comportementales et cognitives de l'apprentissage. Bootz (2001) ajoute dans ce sens que l'expérimentation de nouveaux comportements individuels ou organisationnels peut entraîner des changements cognitifs et les modifications de routines organisationnelles peuvent entraîner un développement comportemental.

Nous considérons que l'apprentissage organisationnel repose sur la complémentarité des dimensions cognitives et comportementales de l'apprentissage. Comme Ingham (2009) souligne dans l'introduction à l'édition française de l'ouvrage de Nonaka et Takeuchi (1997), la théorie

de la création de connaissances organisationnelles considère les dimensions cognitives et comportementales de l'apprentissage comme « *les deux faces d'une même réalité* ».

D.H.Kim (1993) pour sa part, distingue **l'apprentissage opérationnel** de **l'apprentissage conceptuel**, selon lui l'apprentissage comprend deux composantes. La première l'apprentissage opérationnel qui correspond au savoir-comment (exécution d'une tâche) et l'apprentissage conceptuel quant 'à lui correspond à l'acquisition du savoir-pourquoi (la capacité d'articuler la compréhension d'une expérience)

En ce qui concerne l'apprentissage conceptuel, lui-même comprend deux phases, la recherche des relations causes à effets qui gouvernent une expérience ensuite l'élaboration d'une théorie qui explique ces relations. De même, l'apprentissage opérationnel comprend aussi deux phases, tester dans la pratique la théorie qui a été élaborée et observer les résultats de ces changements, sachant que cette observation fait l'objet d'une analyse de causes à effets et le cycle recommence. Kim déclare s'être inspiré de l'OADI (Observe, Assess, Design, Implement) de Kofman (1992), qui est proche du PDCA (Plan, Do, Check, Act) de Deming et de Schewhart.

Argyris et Schon (1978) distinguent l'apprentissage en simple boucle de celui en double boucle. Ceux-ci considèrent l'apprentissage comme étant la détection et la correction d'une erreur et qu'il y a deux façons de corriger une erreur. La première consiste à modifier le comportement suite à l'écart constaté entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé, ce qu'ils appellent **l'apprentissage en simple boucle**. La deuxième façon consiste à questionner puis à modifier les règles, normes, valeurs ...etc. qui ont conduit au résultat ; il s'agit de **l'apprentissage en double boucle**.

I-3. Le management de la connaissance

Selon Nonaka et Takeuchi (1995 ; 1997), les entreprises japonaises ont connu le succès grâce à leur aptitude à développer des connaissances organisationnelle. La connaissance est considérée comme l'ingrédient essentiel de la création de valeur (Manfred, 1995) et se place au cœur de la stratégie des organisations. Nous allons en ce qui suit, nous intéresser au management de la connaissance ainsi qu'au processus qui nous permet de gérer ses connaissances au sein d'une organisation.

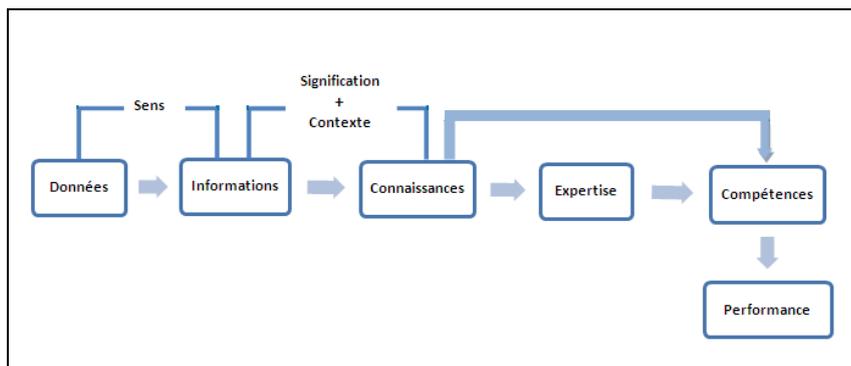
Avant de parler du management de la connaissance, il est nécessaire de définir d'abord le terme *connaissance*, et pour cela il faut distinguer la connaissance de l'information et de la donnée. Davenport et Prusak (1998 :p5) soulignent que la connaissance est dérivée de l'information,

elle-même dérivée de la donnée. Ils définissent la connaissance comme un « *mélange fluide d'expérience, de valeurs, d'information contextuelle, et d'idée d'expert, qui fournit un cadre pour évaluer et incorporer une nouvelle expérience et information* ». En effet ;

- La donnée, qualitative ou quantitative, est un fait discret et objectif.
- L'information est un ensemble de données collectées dans le but de délivrer un message, qui implique un émetteur et un récepteur, la façon d'organiser ces données résulte d'une intention de l'émetteur (elle est subjective).
- La connaissance est une information, observation et expérience acquise par des personnes, et qui peut être formalisée pour être utilisable à des fins opératoires. La connaissance est un processus en perpétuelle transformation qui influence les autres connaissances, informations et données dans l'environnement tout en subissant en même temps l'influence de ces dernières.
- Les compétences sont des connaissances applicables à une situation concrète et évaluables.

Nous pouvons résumer tout ce que nous venons d'expliquer en s'inspirant de « la hiérarchie des connaissances » de Beckman et Liebowitz (1998), « l'articulation sous forme de pyramide » de Beyou (2000) et « de la connaissance à la performance » de Sellin (2011) :

Schéma n°01 : connaissance et notions voisines



Source: conçu par nous-mêmes

Toutefois, Selon Grudstein (2003) , les connaissances peuvent être : **Tacites** ; elles renvoient à tout ce que nous connaissons sans avoir conscience de le connaître. Ce sont les connaissances appartenant aux représentations mentales, profondément ancrées dans les personnes et leurs vécus et donc peu verbalisables. Elles regroupent les compétences

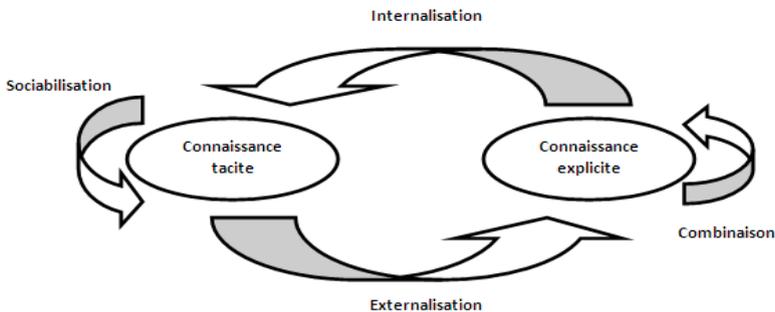
innées (ex: dons, talents) ou acquises (ex: savoir manipuler un instrument de travail manuel), les savoir-faire et les expériences de l'individu (ex: savoir gérer une équipe de travail, savoir vendre une voiture). Elles sont généralement difficiles à « formaliser ».Peuvent s'ajouter à cela les raisonnements tacites : le spécialiste du domaine applique les règles et principes qu'il a appris, les adapte en fonction du contexte, des circonstances, etc. sans pouvoir forcément en expliciter les raisons. Ou **Explicites** ; elles renvoient à ce que nous pouvons énoncer et communiquer. Ce sont des connaissances clairement articulées au niveau d'un document écrit, d'un système informatique, ou d'un automatisme dans la mémoire d'une machine. Ces connaissances sont transférables physiquement car elles apparaissent sous forme tangible (document, logiciel, machine). Qu'elle soit explicite ou tacite, une connaissance se présente donc généralement sous l'aspect de *savoir* (des connaissances déclaratives qui donnent des informations sur les objets (réels ou hypothétiques) du monde) ou de *savoir-faire* (des connaissances procédurales qui donnent des indications sur les procédures et les conditions d'utilisation de ces procédures).

En ce qui concerne la gestion de ces connaissances, il n'existe pas de consensus parmi les chercheurs sur la définition du concept de gestion des connaissances. Selon Hlupic et al. (2002), trois raisons expliqueraient ce manque de consensus : la nature intangible de la connaissance, le fait qu'elle soit appliquée au domaine de la gestion et enfin que le thème soit encore en émergence. Selon Prax (2000) on ne peut pas manager la connaissance au sens propre du mot, par contre on manage les conditions dans lesquelles la connaissance peut se créer, se formaliser, s'échanger, se valider...etc. Prax (2000 :p17) définit la gestion des connaissances comme suit : « *la KM est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs* ». A partir de cette définition nous pouvons dire que la gestion des connaissances englobe : la création des connaissances, l'enrichissement des connaissances, la capitalisation des connaissances et la diffusion des connaissances, que nous allons essayer de développer en ce qui suit :

1-La création de connaissances : selon Ouedraogo (2007), la création de nouvelles connaissances est au centre des préoccupations du Knowledge Management car une organisation qui ne développe pas de nouvelles connaissances en les créant ou en les capturant de l'extérieur risque de disparaître. La création des connaissances selon le modèle de

Nonaka et Takeuchi (1995) repose une double dimension, la première dimension concerne le passage de l'individuel à l'organisationnel autrement dit les individus créent les connaissances et l'organisation intervient en créant des contextes favorables. La deuxième dimension, reprend la distinction de Polanyi (1966) entre connaissances tacites et connaissances explicites. Ce modèle postule que la connaissance se crée au travers de l'interaction entre connaissances tacites et connaissances explicites sous forme de « conversion de connaissances ». Cette dernière est considérée par Nonaka et Takeuchi comme un processus fondamental social qui peut prendre quatre formes différentes : la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation, comme l'explique le schéma suivant :

Schéma n°02 : le modèle SECI de la création de connaissance selon Nonaka et Takeuchi



Source : NONAKA et TAKEUCHI, 1997.

- La socialisation : (passer de tacite à tacite) la socialisation est un processus de partage d'expériences créant de ce fait des connaissances tacites.

- L'extériorisation : (passer de tacite à explicite) l'extériorisation est un processus d'articulation des connaissances tacites en concepts explicites. C'est un processus type de la création de connaissances parce que la connaissance tacite devient explicite sous la forme de métaphores, analogies, concepts, hypothèses, ou modèles.

- La combinaison : (passer d'explicite à explicite) la combinaison est un processus de systématisation de concepts en un système de connaissances.

- L'intériorisation : (passer d'explicite à tacite) l'intériorisation est un processus d'incorporation de la connaissance explicite en connaissance tacite.

- **2-L'enrichissement des connaissances** : celui-ci selon Nonaka (1991, 1994) ainsi que Nonaka et Takeuchi (1995) peut s'opérer à travers les échanges, les interactions et les conversions ce qui va permettre de partager et d'enrichir les savoirs et les savoir-faire des uns et des autres.

3-La capitalisation des connaissances : elle peut se faire grâce à la formalisation et à la codification des connaissances. La norme ISO 9001 favorise la capitalisation des connaissances et des pratiques des membres de l'organisation, grâce à la documentation qualité exigée par la norme. La documentation des connaissances utilise des signes alphanumériques, des symboles, des dessins, etc. pour les codifier. Il est indispensable de comprendre le système de codes employés pour exploiter les connaissances codifiées.

4-La diffusion des connaissances : selon Ouedraogo (2007), les connaissances doivent être rendues accessibles aux membres de l'organisation qui les mettront en œuvre au service de la performance organisationnelle. Cette diffusion peut se faire à travers les différents moyens de communication. Cependant il faut faire attention à la fuite des connaissances au-delà des frontières de l'organisation.

II- Le système de management de la qualité ISO 9001 :

De nos jours, le management de la qualité occupe une place importante au sein des entreprises. Avec une concurrence de plus en plus exacerbée, les clients deviennent exigeants, ce qui oblige les entreprises d'améliorer constamment la qualité de leur produits et service.

II-1. La normalisation, la certification et l'accréditation

La normalisation est l'action de normaliser c'est-à-dire rendre normal et ceci en édictant des normes (documents de référence). Grenard (1996 :p45), pour sa part, donne une définition de la normalisation au sein de son article publié dans la Revue d'Economie Industrielle, « *la normalisation est un processus d'élaboration et de production de documents de référence, c'est-à-dire de normes* ». Creyssel (1991) ajoute aussi dans ce sens que la norme est un document écrit accessible au public. Quant à l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) définit la normalisation comme « *une activité propre à établir, face à des problèmes réels ou potentiels, des dispositions destinées à un usage comme répété, visant à l'obtention d'un degré d'optimalité dans un contexte donné* » (Penan, 2000 : P.4)

Quant à la certification, l'AFNOR la définit comme « *une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne*

une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel. ». A partir de cette définition, nous pouvons dire que la certification est une procédure qui donne l'autorité à une tierce partie, qui est l'organisme certificateur, d'authentifier (donner une assurance écrite) qu'un système d'organisation, un processus, une personne, un produit ou un service est conforme à des exigences spécifiées dans une norme ou un référentiel, ce dernier est un document qui définit les caractéristiques que doit présenter ce qui va être certifié. Canard (2009 :p113) ajoute dans ce sens que la certification *«constitue la preuve la plus crédible de conformité à un référentiel dans la mesure où intervient un organisme tiers (certificateur) apportant, d'une part, l'assurance de son impartialité et, d'autre part, la garantie d'une surveillance dans le temps du maintien de la conformité.* ». En effet, la certification implique un contrôle constant par l'organisme certificateur, ce qui va apporter un plus à l'entreprise en lui permettant d'établir la confiance dans ses relations avec ses clients. Elle permet aussi à l'entreprise de valoriser les efforts qu'elle a accomplis dans le sens de la qualité, sachant que la démarche qualité n'est pas toujours liée à une certification. De plus, la certification n'est pas une fin en soi *« c'est une cerise sur le gâteau »* (Cherrak, 2002), elle constate la conformité des produits ou services à des exigences spécifiées et ne garanti pas nécessairement la réussite de l'entreprise.

Il faut bien distinguer l'accréditation de la certification, car même si elles sont complémentaires, elles n'ont pas les mêmes objectifs ni la même finalité. Si la certification est une attestation réalisée par une tierce partie relative à des produits, services ou systèmes, l'accréditation est une attestation délivrée aussi par une tierce partie, mais constituant une reconnaissance formelle de la compétence d'un organisme à réaliser des activités d'évaluation de la conformité. La norme ISO/CEI 17000 définit l'accréditation comme une *« Attestation délivrée par une tierce partie, ayant rapport à un organisme d'évaluation de la conformité, constituant une reconnaissance formelle de la compétence de ce dernier à réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité »*. C'est-à-dire, c'est une attestation, délivrée par l'organisme accréditeur, qui donne l'autorité à un organisme, qui est conforme aux exigences de la norme, d'effectuer des examens spécifiques tels que : les étalonnages, les inspections, la certification des produits, des systèmes ou des personnes. Autrement dit, l'organisme accréditeur, accrédite un organisme à certifier une entreprise.

II-2. Le système de management de la qualité basé sur la norme ISO 9001

L'évolution du concept de la qualité nous amène vers le management de la qualité. Celui-ci consiste selon Dhiaf (2007) à satisfaire le client par la mise en œuvre d'une politique de qualité dans toute l'entreprise. Aujourd'hui la pratique de la qualité dans les entreprises à travers le monde est marquée par l'adoption des normes ISO 9000. Nous assistons à des systèmes de management de la qualité intégrant les référentiels de santé, de sécurité et de l'environnement. Parmi les principes essentiels du système de management de la qualité, nous citons :

– **L'orientation client, le leadership et l'implication du personnel** : « *Les organismes dépendent de leurs clients, l'orientation client est fondamentale, elle convient donc que les organismes comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.* » (ISO 9000 : 2005, principes essentiels). Le principe de **leadership** souligne que « *les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme* » (ISO 9000 : 2005, principes essentiels), car la qualité n'est pas l'œuvre de la seule direction ni du seul qualitatif. Chacun contribue en ce qui le concerne d'où le principe de **l'implication du personnel**. L'homme est au cœur de la qualité, ce qui veut dire que « *les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme* ». (ISO 9000 : 2005, principes essentiels).

– **Le management par approche processus et approche système visant l'amélioration continue** : La norme ISO 9001 : 2000 recommande l'adoption d'une **approche processus** dans le cadre du SMQ. En effet, « *un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus* » (ISO 9000 : 2005, principes essentiels) puisqu'il permet d'assurer la disponibilité des ressources et des informations. L'approche processus propose en fait une vision **systémique** de l'entreprise. C'est-à-dire « *identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs* » (ISO 9000 : 2005, principes essentiels) à savoir **l'amélioration continue**. Cette dernière se traduit par la volonté de

chaque entreprise à progresser pour atteindre l'excellence¹. Des méthodes comme le PDCA peuvent être utilisées à cette fin. Selon Ouedraogo (2007 :p117), l'amélioration continue se base sur nos apprentissages passés c'est-à-dire « *les leçons que nous tirons de nos expériences et de celles des autres pour construire le futur* ».

– **Approche factuelle pour la prise de décision** : La création de l'entreprise est une décision prise, son fonctionnement quotidien et même sa dissolution procèdent d'une décision. La décision a fait l'objet de nombreux et importants travaux dans les Sciences de Gestion (Simon, Eilon, Shull, Mintzberg...etc.). « *Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations* » (ISO 9000 : 2005, principes essentiels). C'est-à-dire le décideur doit prendre connaissances des données et informations pertinentes avant de prendre une décision. Ce principe montre la nécessité de prendre des décisions en se basant sur des faits et des informations fiables au lieu de se baser sur de simples intuitions, supposition ou rumeurs.

– **Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs** : « *Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur* ». (ISO 9000 : 2005, principes essentiels). L'entreprise existe dans un environnement dont elle doit s'adapter, cet environnement est constitué de plusieurs acteurs : fournisseurs, clients, banques, collectivités locales et concurrents. Selon ce principe, l'entreprise doit établir des relations mutuellement bénéfiques basées sur la confiance et créatrices de valeur.

La norme ISO 9001 version 2008 est la quatrième version de l'ISO 9001 après les versions de 1987, 1994 et 2000. Ses exigences sont génériques, elles peuvent s'appliquer à tout organisme, quels que soient sa taille, son statut et les produits ou services qu'il fournit. Elle comprend cinq principaux chapitres :

- Système de management de la qualité (approche processus, exigences générales, documentation).
- Responsabilité de la direction (responsabilité, autorité et communication, politique qualité, objectif qualité, revue de direction).
- Management des ressources (ressources humaines, infrastructure, environnement de travail).
- Réalisation du produit (planification, processus client, achat, production, équipement de travail).

¹ Le courant du management de la qualité considère l'excellence comme un idéal.

– Mesure, analyse et amélioration (contrôles, produit non-conforme, audit interne, action corrective...).

III-Le système de management de la qualité pour valoriser la codification des connaissances

Nous allons mettre en valeur la relation qui existe entre le management de la qualité et la codification des connaissances ainsi que l'effet de ces deux derniers sur la création des connaissances.

III-1. L'intérêt de la codification des connaissances

Dans le cadre du SMQ, la norme ISO 9001 version 2008 exige la présence d'un système documentaire qualité. Ce dernier, permettra à l'organisme de démontrer son aptitude à fournir un produit ou service conforme aux exigences des clients afin d'accroître leur satisfaction. En effet la documentation consiste à formaliser et codifier les pratiques et les connaissances de l'organisme, sous toute forme et sur tout support. La codification des connaissances présente plusieurs avantages, premièrement elle constitue une sorte de référentiel pour le personnel lors de la réalisation du travail. Ouedraogo (2007) ajoute dans ce sens, que dans l'entreprise chacun a sa propre manière de réaliser certaines activités, et le fait de discuter les pratiques et les connaissances des uns et des autres, puis formaliser celles jugées bonnes permet une représentation collective et un partage des bonnes pratiques. De ce fait, les connaissances sont mieux organisés, explicités, formalisées et accessibles à ceux qui les désirent, ce qui va permettre un échange et une dissémination des savoirs dans toute l'organisation (Janicot et Mignon, 2008). Nous pouvons dire que finalement la codification des connaissances favorise des apprentissages collectifs. Deuxièmement, la codification des connaissances permet la constitution de la mémoire formalisée de l'entreprise. Certes que l'entreprise procède déjà d'une mémoire organisationnelle avant le système ISO 9000, mais cette mémoire est sous forme de traces écrites (papiers, classeurs, dossiers....etc.). Dans l'analyse faite par Cochoy, Garel et De Terssac (1998 :p 678) sur ce qu'apporte les écrits de la norme ISO 9000 à l'organisation, ils remarquent que « *même dans une entreprise de culture orale, l'irruption de l'écrit ne commence pas avec ISO 9000* », le problème selon ces auteurs n'est pas celui de l'absence de traces mais sur la nature des traces et l'adjonction d'une forme de traces à une autre. Ils jugent que ces traces écrites constituent une mémoire lacunaire et brouillonne. Contrairement aux traces introduites après l'adoption du dispositif ISO 9000, elles sont faciles à lister et à lire. En effet, la norme

ISO 9001 version 2008 (paragraphe 4.2) recommande qu'une procédure soit établie afin d'approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion, les revoir et les mettre à jour si nécessaire et les approuver à nouveau, assurer que la bonne version du document est lisible et disponible sur les lieux d'utilisation et empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés. De plus grâce à l'élaboration du système documentaire qualité, l'entreprise pourra s'approprier les connaissances de son personnel ce qui constitue pour elle un gain cognitif (Ouedraogo, 2007). Troisième avantage de la codification des connaissances, qui se rejoint aux deux précédents, est lié à la transmission des connaissances aux nouveaux employés. En effet, la connaissance non codifiée est riche, mais difficile à enseigner car trop complexe et souvent tacite (Winter ; 1987). La codification des connaissances, les rend plus simple, facile à transmettre, à articuler et à enseigner, et constitue un bon support de formation pour les nouveaux employés.

Une étude a été réalisé par les chercheurs ; Benezech, Lambert, Lanoux, Lerch et Loos-Baroin (2001), sur la relation entre les normes ISO 9000 et la codification des connaissances, le croisement des résultats nous conduit à la conclusion suivante : dans le processus de codification de connaissance, la première forme d'apprentissage provient de l'apprentissage du nouveau langage qualité par les employés (*learning code*) et affecte la connaissance opérationnelle de l'entreprise (*know-how*), la seconde forme provenant de la maîtrise de ce nouveau langage (*learning by the code*) va toucher plus profondément les modes de représentation des contraintes et les paramètres de production et ainsi transformer la connaissance conceptuelle de l'entreprise. Ces chercheurs, ainsi que Benezech et Loos-Baroin (2003), Lambert et Loos-Baroin (2004), constatent une étape importante dans le processus de codification des connaissances organisationnelles est relative à l'appropriation du langage et du vocabulaire des normes ISO 9000. Cette étape de construction collective de sens constitue une opportunité pour améliorer la communication et les échanges entre les membres de l'organisme (Lanoux, 2001).

III-2. Effet de la codification et du SMQ sur la création des connaissances

Comme nous l'avons vu précédemment, la codification des connaissances consiste à rassembler les connaissances et les pratiques existantes afin de les formaliser, de les organiser, de discuter de leur pertinence, ...etc., cependant génère-t-elle de nouvelles connaissances ?

En effet, même si l'objectif premier de la codification n'est pas la création des connaissances cela peut se réaliser à travers deux options (Ouedraogo, 2007). La première option concerne les discussions collectives, ces dernières ne se limitent pas seulement aux pratiques et connaissances existantes. Lors de ces discussions, de nouvelles idées peuvent émerger, en se posant des questions par exemple. De plus, le fait de demander à un opérateur de rédiger ses propres pratiques, cela va le pousser à réfléchir sur celles-ci afin de les rationaliser pour développer de nouvelles pratiques jugées plus efficaces. Le processus de la codification des connaissances a une dimension collective, cela à travers la construction d'une connaissance commune, la fixation des règles collectives pour faciliter la formation des connaissances et la mobilisation sociale des connaissances individuelles. La deuxième option, relative au processus de mise à jour et de validation de la documentation. En effet la norme ISO 9001 version 2008 (paragraphe 4.2.3) relative à la maîtrise des documents, nous précise que les documents requis pour le SMQ doivent être maîtrisés et qu'une procédure documentée doit être établie afin de définir les contrôles nécessaires pour approuver les documents quant à leur adéquation, mettre à jour, revoir et approuver les nouveaux documents. Les connaissances codifiées ne sont pas statiques car des évolutions sont tout à fait possibles. Davenport et Prusak (1998), nous proposent cinq modes de génération de connaissances : *l'acquisition de connaissances* qui peut être interne ou externe, sachant que la connaissance acquise n'est pas forcément nouvelle, elle est nouvelle pour l'organisation. Dans le cadre du SMQ, l'acquisition peut se faire grâce aux échanges avec tous les partenaires (fournisseurs, clients...etc.). Ces échanges se manifestent dans les deux sens c'est-à-dire acquérir des connaissances dont l'organisation a besoin et faire bénéficier à ses partenaires certaines de ses connaissances. Ces interactions entre les différentes parties ont été déjà mentionnées par Lundvall (2005) comme le « *learning by interacting* » qu'il définit comme suit: « *the learning by interacting has the effect of transforming local learning into general knowledge embodied in for instance new machinery, new components, new software-systems or even new business solutions* ». *Dédier des groupes de réflexion*, c'est-à-dire rassembler plusieurs personnes de services et de spécialités différents au tour d'un même projet afin d'intégrer, de combiner et d'échanger leurs connaissances et générer des solutions conjointes. En effet, l'approche processus dans le cadre du SMQ favorise la mise en commun de connaissances transversales en provenance de plusieurs services. *La fusion avec d'autres organisations* pour un échange de connaissances. *L'adaptation de connaissances*

existantes qui s'inscrit dans la logique d'amélioration continue du SMQ, afin d'adapter, d'une façon permanente, les connaissances existantes au nouveau contexte. Nous pouvons citer l'exemple des mises à jour du système qualité, suite à des audits qualité, qui permettent d'adapter le système. *La mise en réseau de connaissances* à travers l'intranet ou l'internet où tout le personnel peut avoir accès soit au système documentaire qualité ou autres. Même si le SMQ n'est pas dédié à la création des connaissances, il permet cela dans une certaine mesure. Comme le note Nonaka et Takeuchi (1995), la création de connaissances se réalise surtout lors des phénomènes de conversions de connaissances.

Conclusion

Parmi les exigences de l'ISO 9001 version 2008, la documentation du système qualité doit comprendre : le manuel qualité, les procédures, les instructions de travail et les supports d'enregistrements. Il s'agit de formaliser les pratiques et les connaissances liées au processus que l'organisme met en œuvre. L'élaboration du système documentaire qualité est un travail de collecte, d'analyse et de restitution de différentes pratiques et connaissances dans l'entreprise puis la sélection de celles jugées bonnes comme référence pour la réalisation du travail. Ainsi, ce système documentaire qualité constitue une représentation collective des connaissances pertinentes et des bonnes pratiques de l'entreprise et de ses membres. De ce fait, le système de management de la qualité constitue une occasion de mise en commun des connaissances, des pratiques et des talents individuels pour constituer des connaissances de groupe et des connaissances organisationnelles qui seront par la suite formalisées. Lors des discussions collectives, par exemple, il y a des questionnements sur certaines pratiques, dans ce cadre de nouvelles idées et de nouvelles propositions peuvent émerger. De même, l'approche processus dans le cadre du SMQ favorise la mise en commun de connaissances en provenance de plusieurs services car en rassemblant plusieurs personnes de services différents autour d'un même projet l'intégration et la combinaison des connaissances se fait facilement dans le but de générer des solutions.

Bibliographie

– C.ARGYRIS et A.SCHON, *Organizational learning : A Theory of Action Perpective*, Addison-Wesley, Massachusetts.1978, In. *Apprentissage organisationnel: théorie, method, pratique*, De Boeck Université, Paris, 2002.

–D. BENEZECH, G. LAMBERT, B. LANOUX, C. LERCH et J. LOOS-BAROIN, *completion of knowledge codification : an illustration through the ISO 9000 standards implementation process*, research policy, vol.30, n°9,2001, p.1395-1407.

–D. BENEZECH et J. LOOS-BROIN, *le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel*, revue Sciences de Gestion, n°36, 2003, p.11-41.

–J.P BOOTZ, *Prospective Et Apprentissage Organisationnel*, travaux et recherches de prospective, éd. Futuribles International, n°13, janvier 2001.

–T. BECKMAN and J. LIEBOWITZ, *Knowledge Organizations: what every manager should know*, éd CRC Press LLC, Florida, 1998.

–C. BEYOU, *manager les connaissances*, Dunod, Paris, 2000, p.6.

–D.CHERRAK, *la certification n'est pas une fin en soi*, dossier qualité, l'Economiste (quotidien marocain), édition n° 1221, Maroc, 07/03/2002,

–F. COCHOY, J.P. GAREL J.P. et G. De TERSSAC (1998), *comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000*, revue françaises de sociologie, vol.39, n°4, 1998, pp. 673-699.

–F. CANARD, *management de la qualité*, édition Gualinon lextensio éditions, 2009, Paris, p.113

–M.M. DHIAF; *proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement*, thèse pour obtenir le grade de docteur de l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers spécialité Génie Industriel, juillet 2007, p.30.

–T.H. DAVENPORT et L.PRUSAK, *Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. P.5.

–C.M. FIOL et M.A. LYLES, *Organizational Learning, Academy of Management Review*, vol.10, N° 4, P.803-813, In. N. OUEDRAOGO, *Impact du management de la qualité sur l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Robert Schuman-Strasbourg III, Ecole de Management de Strasbourg, Décembre 2007, p.39.

–F. FRIEDLANDER, patterns of Individual and Organizational Learning, in S. SHRIVASTAVA and Associates (Eds.), *The executive*

Mind : new Insights on Mnagerial Thought and Action, San Francisco : Jossey-Bass.

–D.A. GARVIN, *construire une organisation intelligente*, in Harvard l'Expansion, automne, pp53-64.

–M.GRUDSTEIN : *De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management*, Paris, juillet 2003.

–A.GRENARD, *normalisation, certification : quelques éléments de définition*, Revue d'économie industrielle, volume 75, n°75, pp.45-60, 1996, p.45.

–G.P. HUBER, *Organizational Learning: the Contributing Process and the Literatures*, Organization Science, vol.2, n°1, p.88-115, In. N. OUEDRAOGO, *Impact du management de la qualité sur l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Robert Schuman-Strasbourg III, Ecole de Management de Strasbourg, Décembre 2007, p.37.

–J. LERAT-PYTLAK, *le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale*, thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales Toulouse I, 16 décembre 2002, p66.

–C. JANICOT et S. MIGNON : *Vers un modèle de codification des connaissances : nature et perspective*, *Système d'information management*, vol.13, éditeur ESKA, 2008, p.95-125.

–D.H.KIM, *The link between Individual and Organizational Learning*, *Stoan Management Review*, vol.35, n°1, 1993, p.37-50.

–F. LEROY et B. RAMANANTSOA, *the cognitive and behavioral dimensions of organizational learning in a merger*, *Journal of management Studies*, pp34, 6 novembre 1997, In, F. LEROY, *l'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature*, Groupe ESC Nantes Atlantique, papier de recherche, 1999, p13.

–G. LAMBERT et J. LOOS-BAROIN, *certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles : une étude de cas*, *finance- Contrôle-Stratégie*, vol7, n°1, 2004, p.53-79.

–B. LANOUX, *L'adoption par les PME-PMI des systèmes de gestion basés sur les processus*, thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Louis Pasteur, 2001.

–B.A. LUNDVALL, *Interactive learning, Social Capital and Economic Performance*, Conference Organized by EC, OECD and NSF, January 10-11, Washington, 2005.

–NONAKA et H.TAKEUCHI avec contributions de M. INGHAM, *la connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, édition de boeck, Belgique, 2009.

–Y.PESQUEUX, *apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle*, Laboratoire d'Investigation en Perspective, Stratégie et Organisation-CNAM, Cahiers du LIPSOR, Série Recherche n°6, Paris, Septembre 2004.

–J.Y.PRAX, *Le guide du Knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance*, éditions Dunod, Paris, 2000, P.93.

–H. PENAN, *normalisation et innovation* ; in *Annales des Ponts et Chaussées*, n°95, pp.4-7, 2000, p.4.

–S. ROLLAND et S. TRAN (2006), *la certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme 9001*, communication à la 5^{ème} édition du colloque métamorphose des Organisations « Nouvelles régulations, Normalisation et Dynamique des organisations », 23 et 24 Novembre, Nancy.

–C.K. SELLIN, *Des organisations centrées processus aux organisations centrées connaissance : la cartographie de connaissance comme levier de transformation des organisations. Le cas de la démarche de « Transfert de Savoir-faire » chez Total*, Thèse de doctorat, ECOLE CENTRALE DES ARTS ET MANUFACTURES « Ecole Centrale PARIS » Mai 2011, p.36.

–V.I de la VILLE, *l'apprentissage organisationnel : perspectives théoriques*, les cahiers Français n°287, juillet-août 1998, p.96-104, in. M.FERRARY et Y.PESQUEUX, *Management de la connaissance, Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance*, édition ECONOMICA, 2^e édition, Paris, 2011, p.93.

–S.G. WINTER, *knowledge and competences as strategic assets*, in Teece D. (ed.), *the competitive challenge*, Ballinger, Cambridge, Massachusetts, 1987, p159-184.

–<http://www.afnor.org/metiers/certification/enjeux>, consulté le 23/03/2014 à 20 :57.

–<http://www.cofrac.fr/fr/accreditation/>, consulté le 24/03/2014 à 23 :05.