



De l'intelligence économique vers le Knowledge management / Comment passer de la gestion de l'information à la gestion de la connaissance ?

AMAL MOUTERFI
Université d'Alger 3

RESUME

A l'ère du numérique et d'internet, les organisations sont de plus en plus nombreuses à prendre conscience de la dimension stratégique de l'information, et par rapport à cela il est plus que nécessaire de considérer l'information comme une ressource au même titre que l'énergie, les matières premières ou encore la force du travail. En effet estimer la qualité et la fiabilité de l'information puis déterminer son utilité pour l'organisation est sans doute la partie la plus importante. Le déploiement des technologies de l'information a permis d'étendre l'application de plusieurs processus managériaux, tel que l'intelligence économique, et la gestion de la connaissance à un nombre croissant d'entreprises, qui, elles, peuvent s'en servir comme support de décision pour des questions stratégiques.

L'Intelligence Economique (IE) dans son approche globale, est la capacité à comprendre l'environnement et à anticiper le changement, Le Knowledge Management (KM), quant à lui, est un processus qui concerne la connaissance, les savoirs faire et les pratiques de l'entreprise.

Mots clefs : Intelligence Economique, knowledge management, Information, savoir, connaissance.

ABSTRACT

In an era where everything has become digital and where internet reigns over the world, companies are getting more and more aware about the strategic dimension of information, and in relation to that parameter it has become necessary to consider information as a major resource just like energy, raw materials or labor force. In fact, assessing the quality and reliability of information and its usefulness to the organization is most likely the most important part of the process. The wide spread of information technology has allowed extending the application of several managerial processes, such as competitive intelligence, and knowledge management to a growing number of companies, that can be used as a support in the process of decision making for strategic issues.

Competitive Intelligence in its overall approach is the ability to understand the environment and to anticipate change while Knowledge Management is a process related to knowledge, know-how and business practices.

Key words: Competitive Intelligence, Knowledge management, Information, Knowledge.



Introduction

L'Intelligence Economique (IE) et la gestion des connaissances (Knowledge Management/KM) sont considérés comme étant les nouvelles armes du management stratégique au sein des organisations. L'objectif de l'IE est de détecter les menaces et de saisir les opportunités de toute nature dans un contexte de concurrence exacerbé, en s'appuyant sur un processus fondé entièrement et totalement sur l'information et la production de connaissance. Le KM consiste à repérer et identifier les connaissances, collecter les informations et les documents, organiser le stockage des données collectées, et au final partager, valoriser et actualiser le capital constitué.

Notre travail va s'articuler autour de la présentation et de la définition de l'IE et du KM et des liens qui peuvent exister entre ces deux disciplines, ainsi que de l'importance majeure qu'occupe l'information au sein de ces deux entités.

La démarche à suivre consiste à répondre aux questions suivantes :

- En quoi consistent l'IE et le KM ?
- Comment valoriser et capitaliser les différentes informations ?
- Comment transformer l'information en connaissance ?

I. Définitions et Typologie

Nombreuses sont les publications qui traitent de L'IE et du KM, puisque en théorie plusieurs disciplines (dont la Gestion, l'économie, les sciences cognitive, les sciences sociales, le droit, les sciences de l'information, la communication, le marketing, la RH, la technologie, l'informatique,..) sont concernées, leurs objectifs consistent à présenter des définitions qui répondent à leurs besoins et épousent leur philosophie. Parmi cet éventail de définitions, nous allons en explorer celle dont toutes les autres ont découlées dans toute sa complexité.

A. L'IE peut être défini comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, délais et coûts¹.

Il s'agit donc de recueillir et rassembler des [informations](#) sur le contexte de l'organisation à partir de diverses sources, puis organiser leur stockage en se basant sur un processus de [veille](#), discerner celles qui sont d'un intérêt [stratégique](#) pour l'[entreprise \(informations utiles\)](#), en somme c'est donner du sens aux bribes d'informations collectées, les structurées dans la mémoire collective et définir les plans d'action, afin de faire face au changement. Le socle d'un tel système repose sur le réseau d'experts qui transforme l'information brute en intelligence et qui est composé essentiellement de documentalistes, d'observateurs et de décideurs.

Tel est donc la nouvelle approche de l'intelligence économique, qui s'impose dorénavant en raison de l'importance du contexte dans le cadre de la [mondialisation](#). Elle privilégie la [perception de l'environnement](#), en utilisant les sources ouvertes, qu'elles soient obtenues par les relations humaines ou des sources écrites.

Ainsi, l'IE crée la nécessité d'actions concertées pour inciter, mobiliser et informer les différents acteurs économiques, à cet effet il existe plusieurs types d'IE².

¹ D. Brüté de Rémur, Ce que intelligence économique veut dire, Editions d'Organisation, Paris, 2006, p.40

² D. Salvetat, les pratiques d'IE et leurs déterminants, Editions Dunod, Paris, 2007, p.22



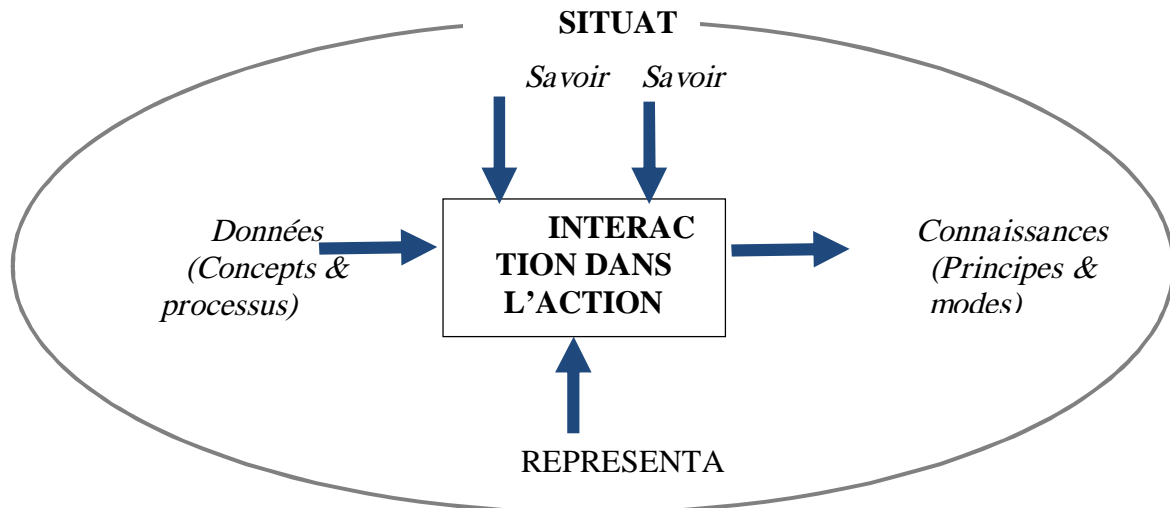
- **Le degré d'externalisation / internalisation** : une solution alternative qui s'offre à l'entreprise, est de sous-traiter tout ou partie de l'IE, le recours à des prestataires de services augmente les risques de fuites des informations. Externaliser cette fonction nécessite des moyens financiers importants et reste donc encore l'apanage des grandes entreprises. Néanmoins, cette externalisation engendre une certaine formalisation de la fonction pour l'entreprise. Cette formalisation n'est plus interne mais externe et évite les différents coûts organisationnels inhérents à la démarche d'IE.
 - **Le degré de centralisation / décentralisation** : les avantages de recentrer la pratique sont de plusieurs ordres : une vision globale, une satisfaction rapide des besoins en informations, une facilitation des analyses et validations des informations, des duplications réduites, les ressources de l'entreprise ne sont pas gaspillées, le personnel de l'unité est motivé, disponible et formé. Les inconvénients de la décentralisation résident dans une recherche d'informations se faisant une priorité dans le champ spécialisé de la fonction responsable. A contrario les avantages d'une décentralisation sont nombreux : les informations recueillies répondent mieux aux besoins des responsables de divisions ou de départements fonctionnels. Les inconvénients de la centralisation se caractérisent par : une accessibilité restreintes pour certains salariés, les frais sont élevés pour le fonctionnement de l'unité, il existe une pauvreté de l'information informelle.
 - **Le degré de formalisation / non formalisation** : d'une façon générale, la formalisation de pratique managériales dépend de facteurs de contingence internes (organisationnels et humains : taille, ressources financières, profil de l'entrepreneur, vision,...), externes (domaine d'activité stratégique, lois, pays,...). La notion de formalisation de la démarche d'IE est essentielle.
- B.** Le KM est la gestion par des moyens informatiques , des informations significatives qui sont acquises par une entreprise et qui y circulent, ainsi que du savoir-faire développé par le personnel, de manière à créer un système interactif de formation maison continue qui débouche sur une meilleure qualité des produits et services, ainsi que sur une plus grande compétitivité de l'entreprise¹.
- Les moyens informatiques sont essentiellement² :
- **Intranet** : indispensable pour échanger, consulter et diffuser la connaissance dans l'organisation.
 - **Groupware** (travail collaboratif) : bases de connaissance, agendas partagés, forums, workflow...
 - **GED** : gestion électronique des documents ; Permet l'indexation et l'archivage des informations,
 - **Datawarehouse** : structure informatique de données provenant de plusieurs sources internes.
 - **Datamining** : outil permettant de rechercher des données, de les confronter et de les traiter dans une optique stratégique.

³ M. E. B. Moldovan ,Gestion des connaissances : préambule à un portrait, Revue de l'Université de Moncton, vol. 36, n° 2, 2005, p.87

² François JakobiaK , l'Intelligence Economique/ la comprendre, l'implanter, l'utiliser, Editions d'Oraganisation, Paris, France, 2006, 2ème tirage, p.205-207



On pourra l'illustrer à travers la figure suivante (Balnise, 2005)¹ :



Les apports du KM vont de pair avec les orientations stratégiques de l'entreprise. L'enjeu d'une telle démarche concerne trois aspects majeurs, qui sont les suivants² :

- Compétitivité : qualité, variété et innovation des produits ou services,
- Efficacité : communication et échange de pratiques entre les acteurs,
- Productivité : accéder plus rapidement au savoir et aux méthodes.

On recense trois types de domaines de connaissance dans une entreprise, susceptibles d'intéresser le KM, à savoir³ :

- **Connaissances stratégiques** : qui ciblent les clients, les fournisseurs et les concurrents ;
- **Connaissances métiers** : tournent autour des compétences et des savoirs faire ;
- **Connaissances opérationnelles** : axer sur les savoirs et les expériences.

Dans la psychologie cognitive on distingue généralement entre la connaissance explicite et la connaissance tacite (Nonaka et Takeuchi, 1995):

- **Connaissance explicite** est une connaissance codifiée, qui est transmise dans un langage formel et structuré, elle correspond à l'acception du terme « **savoir*** » dans la langue française ;
- **Connaissance tacite** (*Il faut pourtant savoir que le concept de connaissance tacite remonte à Michael Polanyi, Tacit Dimension, 1969*) est une connaissance personnelle, « qui réside dans la tête de l'individu » et qui ne peut pas toujours être articulée sous forme codée; 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.

¹ http://www.bounie.polytech-lille.net/km/usine4_km_vp.pdf

² <http://www.knowings.com>

³ <http://www.idicateur.com>



Difficilement repérable et transmissible, la connaissance tacite ou le savoir-faire, fruit de l'expérience, possédée par le personnel de plus en plus mobile, devient un capital immatériel que l'organisation a tout intérêt à capter et à garder¹.

II. Production de connaissance

Pour commencer, il est très important de souligner que l'information est un outil, et la connaissance** est une affaire plus complexe et plus difficile à cerner puisqu'elle vise à donner du sens aux informations récoltées, c'est une démarche humaine de traitement, de compréhension et de capitalisation.

En pratique et au sein des organisations, une confusion est souvent faite entre le KM et l'IE, elle s'explique par le fait que l'IE est souvent vue sous l'aspect des technologies employées à recueillir et analyser des données pour améliorer la prise de décision. Pour l'IE l'intelligence est souvent définie comme la découverte et l'explication des contextes cachés, inhérents à la prise de décisions appropriées dans de nombreux domaines économiques. Pour ça part, le KM est décrit comme le processus systématique de trouver, de choisir, d'organiser, d'interpréter et de présenter l'information de manière à améliorer la compréhension des collaborateurs faisant partie d'un centre d'intérêt spécifique.

A. Le processus de création

Cela suppose interprétation des informations, appropriation, expérimentation et intériorisation. A cet effet, les spécialistes de l'information sont appelés à organiser les flux d'information, les rendre explicites et trouver des solutions aux problèmes d'accès, de représentation, et de passage de la gestion documentaire à la gestion des connaissances.

Il y a connaissance lorsque les individus sont capables de faire évoluer, de compléter, de transformer l'information acquise.

Par ailleurs, il est important de rappeler, que l'expérience, la maîtrise ainsi que les compétences ont toujours existées, elles se manifestent dans le quotidien de tout un chacun, cependant leur transmission n'a pas été jugée utile, que suite à des études démontant qu'elles peuvent être des facteurs de progrès dans tous les domaines d'activités humaines, alors des disciplines ont vu le jour, leur teneur consiste à soumettre des processus qui permettent l'extraction, la formulation et la diffusion des savoir acquis².

Nonaka propose à l'organisation le **SECI** Process qui est un modèle de création des connaissances, selon quatre modes de conversion qui sont³ :

- **La Socialisation** : c'est la création de connaissances tacites à partir d'autres connaissances tacites, grâce à des expériences partagées par plusieurs membres de l'entreprise. Elle repose sur une transmission de connaissances tacites d'un individu à l'autre sans utiliser un langage mais via l'observation, l'imitation et la pratique. Il n'y a pas de réelle progression des connaissances ;
- **La Combinaison** ou création de connaissances explicites à partir de connaissances

*Appréhender par l'esprit, avoir la connaissance complète de, pouvoir affirmer l'existence de. Savoir le pourquoi et le comment d'une chose. Selon Larousse

¹ M. E. B. Moldovan, Gestion des connaissances : préambule à un portrait, Revue de l'Université de Moncton, vol. 36, n° 2, 2005, p.88

** elle-même basée sur l'information, et selon A. Einstien : Une connaissance, c'est une information validée par l'expérience.

² Sveiby Karl Erik, Knowledge Management/La nouvelle richesse des entreprises, Editions Maxima, Paris, 2000, p.154.

³ Nancy M.Dixon, Common Knowledge / how companies thrive by sharing what they know, Harvards Business School Press, Boston, USA, 2000,p.23



Explicites, c'est l'utilisation de savoir ou données déjà existants. Il n'y a pas d'accroissement de la quantité de connaissances ;

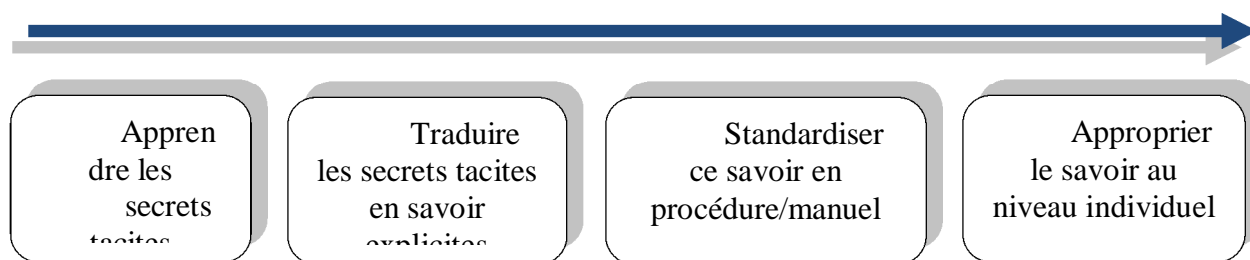
- **L'Externalisation** ou conversion de connaissances tacites en connaissances explicites, transmission et diffusion en masse de savoir faire sous forme de connaissance tacites ;

Il est plus facile de stimuler, combiner et communiquer la dimension explicite de la connaissance que tacite, il existe de nombreuses situations dans lesquelles la connaissance tacite peut ou ne sera pas complètement convertible en connaissance explicite, le plus difficile réside dans les tâches de repérage, de préservation, de valorisation ou encore d'actualisation de ces connaissances tacites.¹

- **L'Internalisation** ou conversion de connaissances explicites en connaissances tacites, c'est la réelle appropriation des connaissances explicites au niveau de l'individu, elle est proche de l'apprentissage par l'action.

Il est clair que La recombinaison de la connaissance est l'essence de la création d'idées, et l'interaction interpersonnelle est une composante clé dans la recombinaison de la connaissance².

La figure suivante nous permet de résumer le processus :



Cependant il est important de savoir que la formalisation systématique des connaissances tacites peut s'avérer être une erreur³ :

- Toutes les connaissances tacites ne sont pas formalisables ;
- Toutes les connaissances formalisées ne sont pas forcément réutilisables.

B. La spirale vertueuse

La conduite de l'entreprise vers la valorisation de son capital intellectuel, s'articule autour de sept phases, connues sous le terme de « spirale vertueuse de la gestion des connaissances », et qui englobent les aspects suivants⁴ :

1. Identification : définir, en lien avec la stratégie de l'entreprise, les savoirs, les savoir-faire, les manières de penser et d'agir qui constituent le capital de connaissance. Cette identification permet souvent de repérer les « trous » de connaissance à combler.

¹ Salima Boutelilane, Management des connaissances et processus d'innovation, cahiers des recherches, HEC, Université de Genève, Suisse, 2005, p.08

² **Idem, p.04**

³ Brian (Bo) Newman, Kurt W. Conrad, A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies, in support of The Introduction to Knowledge Management, George Washington University Course EMGT 298.T1, 1999, p.06.

⁴ <http://www.slideshare.net/galliabet/livre-blanc-communauts-de-pratiques>



2. Collecte : une fois les connaissances et leur périmètre identifiés, la collecte a pour but de définir d'une part les sources de connaissances, d'autre part les « collecteurs » qui ont également pour tâche d'interpréter les sources chaque fois que nécessaire.

3. Organisation : la collecte peut être trop fructueuse, difficile à exploiter. Il convient alors d'organiser l'ensemble des éléments disponibles de façon à ce que chaque individu susceptible d'en avoir besoin puisse les retrouver aisément. Un système informatique intelligent est indispensable. Il suffit rarement. Un **knowledge manager**, assisté d'experts du champ de connaissance considéré, est nécessaire. Il aura pour tâche de définir le mode d'organisation et de s'assurer que les critères de contenu, mais aussi de qualité définis préalablement, sont respectés. Il lui faudra être attentif évidemment à détruire ce qui doit l'être¹.

La classification dépend du type de connaissance, du type d'usage et du type d'utilisateur. Bien souvent, l'idéal est une classification multi-critères sur un support informatique de type groupware ou intranet.

4. Dissémination : cette phase constitue une des difficultés pratiques majeures. Elle suppose de faire appel à des supports bien conçus ainsi qu'à des personnalités bien sélectionnées.

5. Appropriation : Elle a lieu lorsque chaque collaborateur concerné a pu faire sienne la connaissance diffusée et donner un sens à ce qu'il a appris. Cette appropriation suppose des savoirs et des savoir-faire que la formation traditionnelle initiale ou continue, peut apporter. Rappelons que la gestion de connaissances ne se substitue pas à la formation, mais que cette dernière est indispensable à la bonne gestion de la connaissance².

6. Partage* : Il peut prendre la forme d'une transmission des connaissances d'une personne ou d'un groupe de personnes à l'ensemble de l'entreprise.

La question qui nous interpelle est : qui est ce qui pourrait motiver les collaborateurs de l'entreprise à « jouer le jeu » du partage des connaissances ?

Il semble que l'esprit de corps prenne naissance dans les relations fonctionnelles qui contribuent à l'émergence d'une identité collective, la prise de conscience de cette identité contribuant à son tour à une cohésion interne accrue qui incite à collaborer et à adhérer à un idéal commun; l'individu s'insère d'autant plus volontiers dans une communauté qu'il en retire certains avantages³.

L'organisation doit mettre en place des procédures formalisées pour conserver et partager les meilleures pratiques à partir des expériences acquises⁴.

Le cas du Japon, où la culture du partage de l'information et des connaissances constitue, en quelque sorte, une deuxième nature⁵

¹ Ingie Hovland, Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective, Overseas Development Institute, Westminster Bridge Road, London, UK, 2003, p.30-33

² Daniel C. Renson, Process as federating Unified Organizational language, White page, FBC Edition, NY, USA, 1999, p.10-11.

* Le savoir est la seule matière qui s'accroît quand on la partage / selon Socrate

³ Guy Benchimol, L'Entreprise à l'heure de l'Economie de la Connaissance, Editions d'Organisation, Paris, 2006, p.224.

⁴ Goulven Habasque, Directeur Knowledge Management, Arthur Andersen Management

⁵ Nonaka et Toyama, Creating Sustainable Competitive Advantage through Knowledge-Based Management, Xerox Distinguished Faculty Scholar, UC Berkeley, 2006, p.54



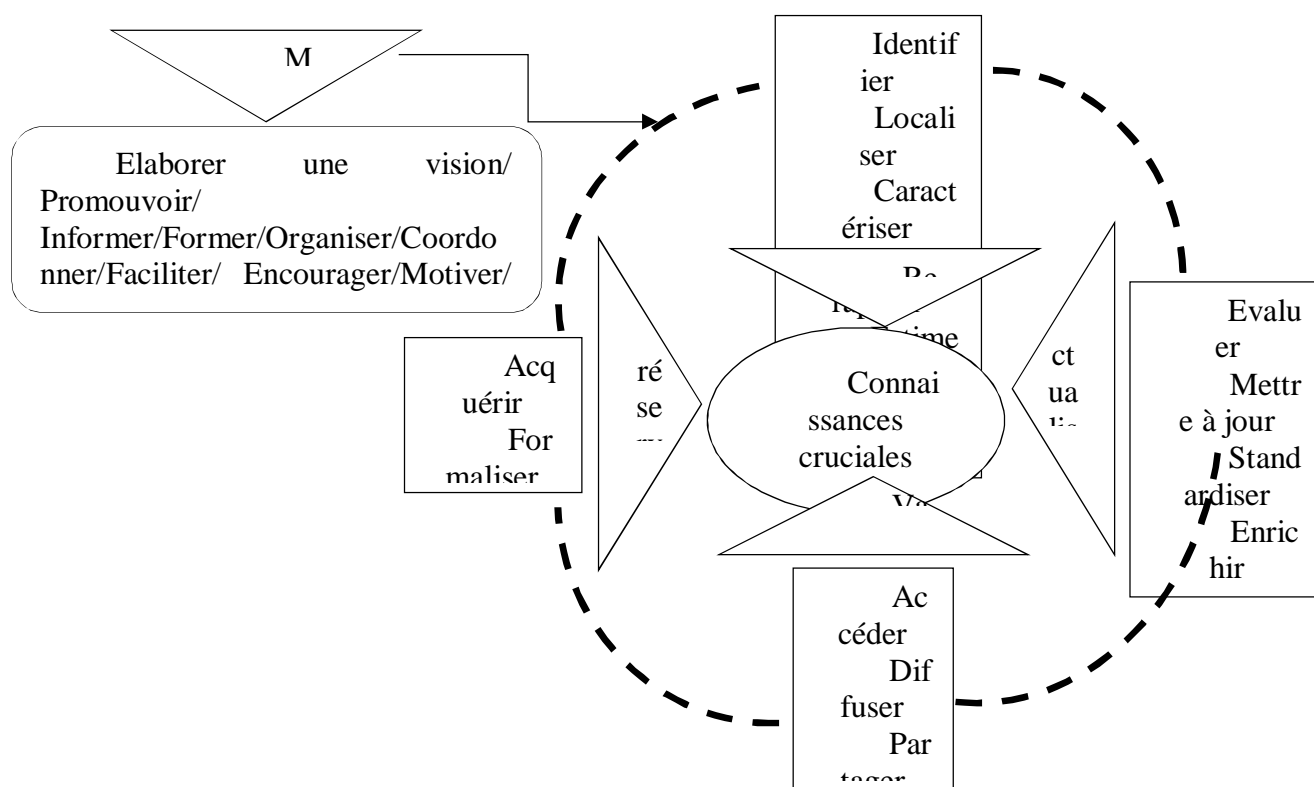
7. Création : Divergente nécessairement, elle reste difficile à cerner. Toutefois, toutes les méthodes connues comme les réunions de « remue-méninges », les groupes de projet ou les groupes de recherche sont à développer dans la mesure où elles sont des incitations puissantes.

Elles permettent de :

- Consacrer moins de temps à la recherche de la connaissance acquise, grâce à une capitalisation,
- Systématiser les relations fondées sur l'échange,
- Repérer aisément les « trous » de connaissance pour les combler, rapidement si possible.

Nous signalons que les quatre premières étapes contribuent à la capitalisation des informations, alors que les trois dernières s'inscrivent dans le partage. La spirale reprend, et les boucles se reforment, au fil des révolutions successives.

Pour finir on propose cette figure pour illustrer le Lien entre la gestion de l'information et la gestion de connaissance (Balnise 2005)¹.



Le défi consistant à diriger les ressources des réseaux tant internes qu'extérieurs vers un but commun, les nouvelles théories de gestion insistent sur les relations entre les individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Le K.M. et l'I.E. doivent ainsi permettre de lier les connaissances qu'une organisation et des partenaires détiennent ou découvrent, à la

¹ www.extpdf.com/balnise-2005-pdf.html



stratégie d'organisation, afin d'accroître la capacité d'absorption et d'améliorer les compétences et la productivité organisationnelle¹.

Conclusion

Pour être productive, les organisations dans leur pratique de management doivent considérer la gestion de la connaissance comme un élément essentiel de la politique générale de l'entreprise. L'organisation exploite sa connaissance pour créer de nouveaux produits ou services et développe des stratégies pour les commercialiser. Les collaborateurs doivent se trouver en situation d'acquiescer ces « plus » de qualification par l'expérience bien-sûr, mais aussi par des échanges plus riches avec leurs collègues, comme avec l'ensemble de leurs interlocuteurs. En effet, apprendre à apprendre avec et grâce aux autres. Les organisations qui sauront exploiter et faire fructifier leur capital de connaissance seront les mieux armées pour répondre aux exigences du marché. Elles doivent donc désormais être intelligentes, savoir apprendre, être capables d'assimiler la complexité pour prendre les meilleures décisions. Elles doivent savoir maîtriser les changements organisationnels, utiliser et développer leurs potentiels.

Chaque membre de l'organisation est impliqué dans la recherche de nouvelles idées, soit à partir des sources d'information traditionnelles, soit de nouvelles sources.

Conceptuellement, il est facile de comprendre comment la connaissance peut être considérée comme une composante intégrale de l'IE et par conséquent de la prise de décision.

Liste Bibliographique

Ouvrages

- ✓ Benchimol Guy, L'Entreprise à l'heure de l'Economie de la Connaissance, Editions d'Organisation, Paris, 2006;
- ✓ Bouteliane Salima, Management des connaissances et processus d'innovation, cahiers des recherches, HEC, Université de Genève, Suisse, 2005;
- ✓ Bretonès Daniel, Antoine Saïd : Intelligence économique (I.E) et Management des connaissances (K.M) : deux facettes complémentaires d'une même problématique, Colloque « En route vers Lisbonne » - 9 et 10 novembre 2006;
- ✓ Brüté de Rémur. D, Ce que intelligence économique veut dire, Editions d'Organisation, Paris, 2006;
- ✓ Dixon M. Nancy, Common Knowledge / how companies thrive by sharing what they know, Harvards Business School Press, Boston, USA, 2000;
- ✓ Hovland Ingie, Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective, Overseas Development Institute , Westminster Bridge Road, London, UK, 2003;
- ✓ Jakobiak François, l'Intelligence Economique/ la comprendre, l'implanter, l'utiliser, Editions d'Oraganisation, Paris, France, 2006, 2ème tirage;
- ✓ Moldovan M. E. B, Gestion des connaissances : préambule à un portrait, Revue de l'Université de Moncton, vol. 36, n° 2, 2005;
- ✓ Newman Brian, Kurt W. Conrad, A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies, in support of The Introduction to Knowledge Management, George, Washington University Course EMGT 298T, 1999;

¹ Daniel Bretonès, Antoine Saïd , Intelligence économique (I.E) et Management des connaissances (K.M) : deux facettes complémentaires d'une même problématique, Colloque « En route vers Lisbonne » - 9 et 10 novembre 2006, p.02



- ✓ Nonaka et Toyama, Creating Sustainable Competitive Advantage through Knowledge-Based Management, Xerox Distinguished Faculty Scholar, UC Berkeley, 2006;
- ✓ Renson C. Daniel, Process as federating Unified Organizational language, White page, FBC Edition, NY, USA, 1999;
- ✓ Salvetat .D, les pratiques d'IE et leurs déterminants, Editions Dunod, Paris, 2007;
- ✓ Sveiby Karl Erik, Knowledge Management/La nouvelle richesse des entreprises, Editions Maxima, Paris, 2000.

Sites

- ✓ http://www.bounie.polytech-lille.net/km/usine4_km_vp.pdf
- ✓ <http://www.extpdf.com/balnisse-2005-pdf.html>
- ✓ <http://www.idicateur.com>
- ✓ <http://www.knowings.com>
- ✓ <http://www.slideshare.net/galliabet/livre-blanc-communauts-de-pratiques>
- ✓ <http://kmcenter.free.fr/>

_____ De l'intelligence économique vers le Knowledge
management

Comment passer de la gestion de l'information à la gestion de la connaissance ?

