

LE KNOWLEDGE MANAGEMENT : LES RESSOURCES COGNITIVES ET INNOVATION

Pr CHERIF Chakibe Anaour & Bouziane Athmen

Université de Tlemcen

Centre universitaire de saïda

Introduction :

Sous l'influence conjuguée de la tertiarisation, des technologies de l'information et des reconfigurations privilégiant le cœur de métier, le centre des préoccupations stratégiques des organisations ne relève plus simplement de la matérialité du couple produit & marche.

D'une logique centrée sur l'outil de production, l'on passe progressivement à une logique de valorisation des Knowledge. Plus précisément, l'on s'interroge sur la **valeur marchante** de l'intelligence individuelle au service d'intérêts plus longues. Véritable rupture culturelle, le passage d'une ère à l'autre ne passera se concevoir sans un apprentissage collectif. Professionnalisation destinée à valiser ce que sera probablement l'actuel concurrentiel majeur des années à venir : **le capital connaissances, compétences et innovation**.

Bien que l'on s'attache de puis les années 70/80 à relayer les derniers concepts managériaux, notamment par la mise en place d'oriel de **G.R.H** plus aboutis, plus dynamiques, plus prospectif, peu d'entreprises ont encore intégré concrètement la nécessité d'un management des connaissances et des compétences, tant il est vrai que ce sujet est particulièrement complexe à traiter.

Cette complexité s'observe notamment à travers les limites des outils et des méthodes du management traditionnel qui deviennent peu à peu obsolètes face aux nouveaux besoins de l'organisation et de ses acteurs.

Ceci signifie qu'il faut disposer d'une base de knowledge plus ou moins étendue, apte à se transformer en action quand le besoin s'en fait sentir..., c'est assurément le grand défi de nos organisations pour les années à venir.

Le contenu de cet article répond précisément à cet objectif, dans trois points :

- 1- l'économie et management du connaissance ; aspects et indexes
- 2- la capitalisation des compétences, et le capital intellectuel
- 3- l'innovation et l'investissement aux ressources cognitives.

1- L'économie de le connaissances aspects et indexes :

A l'image de l'économie industrielle fondée vers 1820 au moment de l'avènement de la grande industrie, l'économie de la connaissance se développe en tant que discipline quand se mettent progressivement en place les économies fondées sur la connaissance, c'est-à-dire les économies dans lesquelles la part des emplois intensifs en connaissances s'est considérablement accrue, les poids économiques des secteurs d'information est devenu déterminant et la part du capital intangible a dépassé celle du capital tangible dans le stock réel de capital, les économies fondées

sur la connaissances se constituent historiquement à partir d'un double phénomène : d'une part une tendance longue, relative à l'augmentation des ressources consacrées à la production et à la transmission des connaissances (éducation, formation, coordination économiques), et d'autre part, un événement technologique majeur (*TIC*) la rencontre entre ces deux phénomènes produit une économie unique, caractérisée par la baisse significative des coût de codification, transmission et acquisition des connaissances, ceci se traduit par une augmentation puissante des externalités de savoir ainsi que par un accroissement de la plue du changement (les activités consacrées à l'innovation) dans l'activité économique.

L'usage du terme « économie fondée sur la connaissance » permet de saisir également une nouveauté qualitative dans l'organisation et la conduite de la vie économique moderne, les déterminants du succès des entreprises et des économie nationales sont plus que jamais dépendants des capacités à produire et utiliser la connaissances, si l'économie fondée sur la connaissance ne peut être réduite à la haute technologie, les nouveaux secteurs qui ont exercé un puissant effet d'entraînement de puit quelqu'un décennies en poussant ver le haut le taux de croissance moyen l'économie tout entière sont des secteurs caractérisés par une certaine centralité de la science et de la technologie (pharmacie et instrumentation médicale ,tic, aéronautique...).

La science et la technologie jouent dans un rôle important dans l'économie fondée sur la connaissance.

Si on reconnaît traditionnellement à Nelson (1959) et a arrow (1962) le rôle de précurseurs de la pensée économique moderne en matière d'économie des connaissances scientifiques et technologique des premiers grands auteurs modernes d'une économie générale des connaissances sont sans aucun doute simon, Hayek et Machlup.⁽²⁾

Simon (1982) développe de nombreux thèmes de l'économie de la connaissance, le rôle de la mémorisation dans les processus d'apprentissage et peut être considérer comme le véritable précurseur de l'économie des technologiques de l'information-Hayet (1986) examine les problèmes posés par la dispersion de la connaissance permis des masses d'individus et par l'impassibilité de ces connaissances à une agence centrale de planification, l'œuvre de machlup est gigantesque. Ses dimensions sont le conséquence d'une conception extrêmement étendue de l'économie de la connaissance, la quelle englobe notamment l'économie de l'information et donc par conséquent les problème de théorie de la décision. Définissant l'information comme cent certain type de connaissance, est toute naturellement conduit à intégrer dans le champ de l'économie de la connaissance, non seulement l'analyse des secteurs et des industries d'information, l'examen des activités de production nouvelles connaissances et l'étude des mécanismes d'acquisition et de transfert des savoirs, mais aussi le domaine immense de la théorie économique des choix et des anticipations dans les situations d'information incertain et incomplète. Les décisions humaine est au cœur de la science économique et

la présence de connaissance et d'information détermine crucialement les conditions dans les quelles sont prises les décisions.⁽³⁾

une conception plus restrictive de l'économie de la connaissance écartera les problèmes de choix économiques en situation d'information incomplète et incertaine pour s'intéresser plus spécifiquement, la connaissance est une capacité cognitive, ce qui la distingue nettement de l'information... cette conception a été notamment développée par Maunoury, qui s'intéresse essentiellement au système de production et acquisition du savoir, dont la recherche et l'éducation sont les deux piliers essentiels, ainsi qu'à la relation entre ce système et la connaissance économique.

De puis Maunoury, l'économie des savoirs au sens strict s'est progressivement élargie, elle devrait intégrer aujourd'hui, non seulement les formes délibérées de production et d'acquisition, mains aussi le vaste domaine des processus d'apprentissage, qui décrivent les situations de plus en plus nombreuses ou les savoirs sont produits dans le cadre des activités ce « régulières » de production et d'usage des biens et des services... par extension, cette économie du savoir engloberait donc la compétence, la capacité à apprendre. (Voir figure N°01).

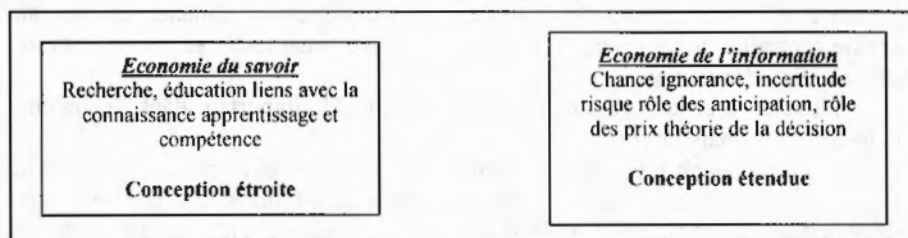


Figure n°01 : L'économie de la connaissance

La valeur ajouté d'un produit, d'un service. D'une méthodologie de travail ou d'un processeur repose invariablement sur la constitution d'une base de connaissance accessible et transférable, permettent de mettre en œuvre concrètement les meilleures pratiques issues de l'expérimentation pour ensuite les améliorer les enjeux liés à la conservation et au développement de la connaissance dépassant aujourd'hui largement le cadre d'une simple mémoire collective ou documentaire, pour s'inscrire dans une logique de développement stratégique durable, on peut écrire que la connaissance (cc) sur un domaine, une thématique, une science est la somme capitalisée des connaissances acquises (ca) sur celui-ci se puis son lancement, enrichi d'expérimentation successives (F.) déduction faite des connaissances obolètes(co).

En d'autre terme, la connaissance sur un quelconque domaine peut être représenté par la formule suivante, qui n'est que la sommation des connaissances acquises au fil du temps, enrichies d'expérimentation et diminuer la connaissance devenu inutile.

$$CC_t = \sum (C_{ae-2} + E_{t-2}) (C_{at-1} + E_{t-1} - C_{ot-2}) (C_t + E_t - C_{ot-1})$$

CC_t : connaissance à l'instant t.

C_{at} : connaissance acquise à l'instant t (t-2, t-1)

E_t : Expérimentation réalisée à l'instant t (t-2, t-1)

C_{ot} : connaissances obsolètes à l'instant t (t-2, t-1)

A l'image d'un produit, d'un service ou d'un métier, la connaissance a donc une durée de vie qui s'identifie à sa valeur produite selon un cycle qu'il est possible de représenter par cinq phases distinctes (Figure N°2)

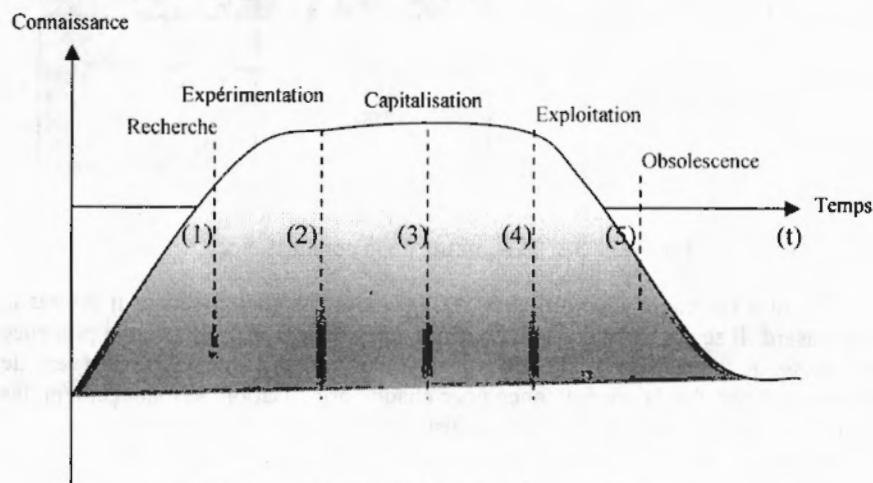


Figure n°2 : Cycle de vie de la connaissances

La phase 1 : est celle de la recherche de la connaissance c'est-à-dire adéquation à un besoin.

La phase 2 : est celle de l'expérimentation qui se matérialise par des tests de probité et de validité.

La phase 3 : est celle de la capitalisation de la connaissance, éprouvée par la phase 2, la connaissance s'enrichit pour devenir opérationnel et profitable.

La phase 4 : est représentée par son exploitation, sa mise en œuvre concrète, son application au service d'un besoin et la capitalisation de l'expérience aux fins soit d'amélioration soit de transfert.

La phase 5 : est le point d'obsolescence de connaissance qui peut être partielle ou totale.

La connaissance est donc d'essence variée, il peut se présenter de multiples manières. Du formalisme de l'écrit à la tradition de l'oral, en passant par l'apprentissage, la valorisation de connaissance connaît bien des méandres

différents. néanmoins, la distinctions sémantiques entre les différentes forme de savoir (figure N°3) devraient pouvoir s'envisager sous une représentation plus pragmatique est opérationnelle afin d'être facilement déclinés.

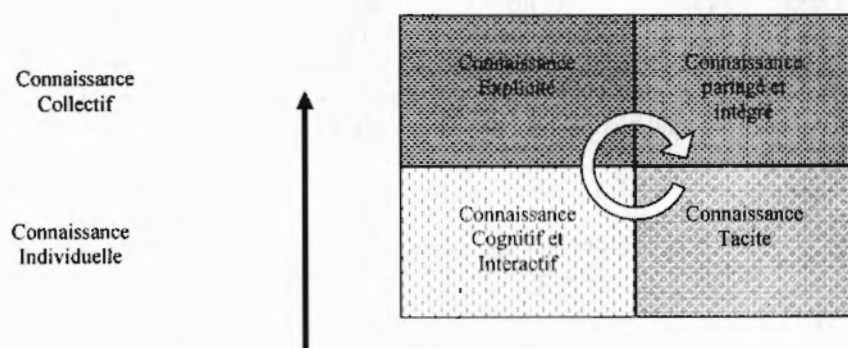


Figure n°3 : Temporalité de la connaissance

La mise en œuvre d'un projet de management des connaissances n'est pas le fait du hasard, il se construit sur la base d'une large réflexion consensuelle précédée d'une prise de conscience collective portant sur la nécessité de conserver, de préserver et d'enrichir la connaissance pour chaque organisation, le management des connaissances se scindent en deux volets distincts :

- le manière couvre L'interne ou l'on identifie :
 - management de la connaissance générale plus Globale dans son contenu.
 - management de la connaissance opérationnelle. Directement exploitable si elle est formalisée et diffusée convenablement.
- le second couvre l'extern avec :
 - la collecte de l'information générale (Marché, environnement).
 - le système de veille et de surveillance concurrentielle.

Pour ce qui ne concerne, il s'agit d'un enjeu stratégique fondamental pour chaque organisation, puis plus largement pour la société toute entière il vise à pérenniser le devenir de l'entreprise par la mémorisation des connaissances aux fins d'essaimage opérationnel et culturel, dans le cadre de management des compétences organisées tout en permettant de garantir l'employabilité, donc la connaissance est au service de la compétence et permet son activation dans un contexte donné.

2- Le capitalisation des compétences et le capitale intellectuel :

Au sein de structures de plus en plus complexes, l'amélioration des compétences devient un élément fondamental de la performance globale, de

la capacité à maîtriser la complexité des flux et des interactions, et supplante les structures traditionnelles de contrôle de travail.

La compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentation de talents et d'aptitudes acquis au fil du temps par un individu et une organisation..., elle se compose :

- De connaissance générale ou spécifiques.
- De savoir-faire opérationnels.
- De savoir-faire potentiels.
- De savoir-faire relationnels.
- De savoir-faire cognitifs.
- De savoir-faire validé dans un contexte donné.
- D'aptitudes et de qualité.
- De talents individuels divers...

Ceci dans le but d'obtenir un résultat (performance) que l'on puisse mesurer avec suffisamment de fiabilité, plus globalement, la compétence pouvait se définir par :

Un ensemble de connaissances, d'aptitudes et de savoir-faire mis en action dans une situation contextes pour la quelle il n'y a ou il n'y a pas toujours d'antériorité afin d'apporter une réponse adaptée en vue de satisfaire un objectif mesurable.

La mise en œuvre de la capitalisation des compétences conditionne un changement radical des modes de ménagement, en passant d'une logique taylorienne à une logique de management des compétences(7)... le diagnostic de cette source va consister à inventorier l'ensemble des outils existants afin d'en mesurer concrètement leur efficacité, leur fiabilité et leur intégration possible dans un système plus global de management des compétences à travers une échelle de progrès.

Les nouvelles données économiques obligent les individus à collaborer davantage entre eux et à mettre en commun un certain nombre de compétences individuelles objet de pôles de compétence collectives,

Les compétences collectives dépassent la somme des compétences individuelles « c'est une combinatoire de savoirs différenciés mis en situation en vue d'attendre un objectif commun »⁽⁸⁾. Le travail collectif et une notion complexe et polysémique. Ces caractéristiques nous conduisent à penser qu'il est peut-être préférable d'élargir cette notion sous l'angle de la coordination qui implique davantage le partage des activités collectives et lui confère un caractère plus globale, la figure (N°4) suivante identifie neuf conditions pour l'émergence des compétences collectives.

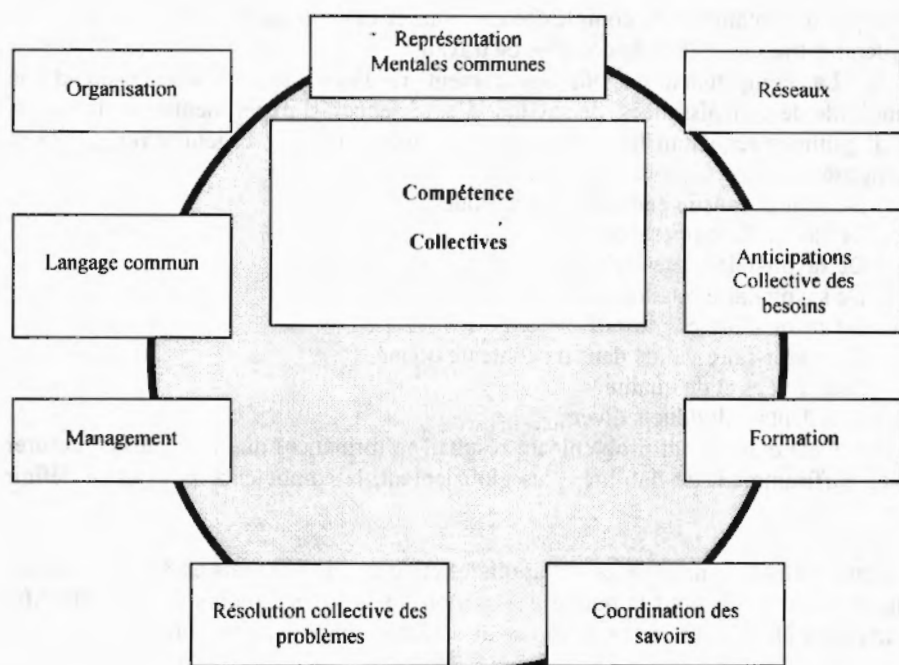


Figure n°4 : condition d'émergence des compétences collectives⁽⁹⁾

La capitalisation des compétences et l'innovation émergent stratégique, prospective ou capitalisée, sont deux volets essentiels de l'activité de ces métiers dont les pratiques et le formalisation diffèrent sensiblement en fonction de la taille des structures.

Leur mise en œuvre nécessite une forte culture du partage un réel soutien management une discipline de tous les acteurs, une obligation de résultat et une allocation de ressources dédiée à cette tâche en fait, la capitalisation des compétences est le résultat d'une volonté stratégique de travail collectif, continu, permanent et multidimensionnel qui se traduit par la création d'une valeur ajoutée spécifique à la structure et qui trouve sa genèse par la valorisation et la généralisation de l'expérimentation de chaque membre de l'organisation.

Dans l'ère postindustrielle, la réussite de l'organisation dépend davantage de ses *forces intellectuelles* et de l'efficacité de ses systèmes que de ses actifs corporels. La gestion du capital intellectuel et sa transformation en produits/ service utiles est en passe de devenir la compétence clé pour les directions de l'organisation de ce fait on constate aujourd'hui un vif intérêt pour la créativité, l'innovation ou l'organisation apprenante.

Le vrai spécialiste ou travailleur intellectuel, possède un capitale de connaissance, une discipline qui demande des remises à jour constantes le capitale intellectuel de l'organisation se situe sur quatre plans différents qui sont présentés ici par ordre d'importance croissante :

- Le savoir cognitif (ce que l'on a appris).
- Les compétences avancées (ce que l'on sait appliquer).
- La compétence des systèmes (ce que l'on sait sur des liens entre les choses).
- La créativité autonome (ce à quoi on aspire).

Les trois premiers niveaux peuvent également exister dans les systèmes, les bases de données ou les technologies opérationnelles de l'organisation, tandis que le quatrième se trouve souvent dans sa culture.

L'activité des travailleurs intellectuels typique nécessite généralement la perfection plutôt que la créativité, pour satisfaire le client, il faut surtout lui fournir avec une fiabilité éprouvée un capital intellectuel intégrant les compétences les plus avancées sur le marché on reçoit certes en temps en temps des demandes de créativité mais l'essentiel du travail effectué par des prestataires de services à fort contenu intellectuel se résume à l'application répétée de compétences poussées à des problèmes qui en dépit de leur complexité, varient peu d'un cas à l'autre.

On peut aussi améliorer le capital intellectuel de l'organisation en prenant des mesures extraordinaires dans le domaine du recrutement, de la formation et de la motivation, mais il faut mettre place des structures plus radicales pour obtenir la convergence, la concentration et la pleine exploitation des capacités existantes. De tels systèmes sont devenus le ciment qui assure la cohésion de centres de services très dispersés et qui crée un effet de levier à partir des bases de connaissances essentielles, des compétences intellectuelles et de l'expérience engrangée chez les fournisseurs de services avancés, ils présentent également l'avantage de lier étroitement le spécialiste à son entreprise en mettant à sa disposition des bases de données, des modèles analytiques et une puissance de communication qu'il trouverait difficilement ailleurs. Ces outils permettent au travailleur intellectuel de réaliser des performances qui dépassent ses limites personnelles.

3- L'innovation et l'investissement aux ressources cognitives :

Dans une économie où la seule certitude et l'incertitude l'unique source d'avantage concurrentiel durable est le knowledge lorsque les marchés sont versatiles, la technologie omniprésente les concurrences multiples et les produits obsolètes du jour au lendemain, les entreprises qui réussissent sont celles qui créent constamment de nouveaux Knowledge, les diffusent largement dans la structure et les intègrent rapidement dans de nouvelles technologies et de nouveaux produits. Ces comportements caractérisent l'entreprise créatrice de knowledge dont l'unique activité est l'*innovation* permanente.⁽¹⁰⁾

Et pourtant malgré tous les discours sur la puissance de l'intelligence et le capital intellectuel peu de responsables ont saisi la véritable nature de l'organisation créatrice de Knowledge et l'innovation, sans parler de la façon dont

elle doit être gérée. La raison. C'est qu'ils comprennent mal ce qu'est le savoir et ce que ces organisations doivent faire pour l'exploiter... Mais il est une autre façon de considérer les ressources cognitives et son rôle dans l'organisation on la trouve couramment chez les concurrents japonais les plus performants tels que Honda, Canon, Matsushita, Sharp, Kao... Ces entreprises sont devenues célèbres grâce à leur capacité de réagir rapidement au besoin du client, à créer de nouveaux marchés, à développer aussitôt de nouveaux produits et à dominer les technologies émergentes. Ce secret de leur succès réside dans leur façon unique de l'innovation et l'investissement aux ressources cognitives.⁽¹¹⁾ L'innovation n'est pas l'apanage du centre de recherche ou bureau d'études. Elle se produit à tous les niveaux de l'organisation, partout où des ressources doivent affronter des problèmes, réagir à des événements imprévus ou réussir malgré la rupture des procédures consacrées, l'ennui, c'est que peu de sociétés savent intégrer les enseignements de ces innovations locales et en profiter pour améliorer leur efficacité globale.⁽¹²⁾ (Figure N°5)

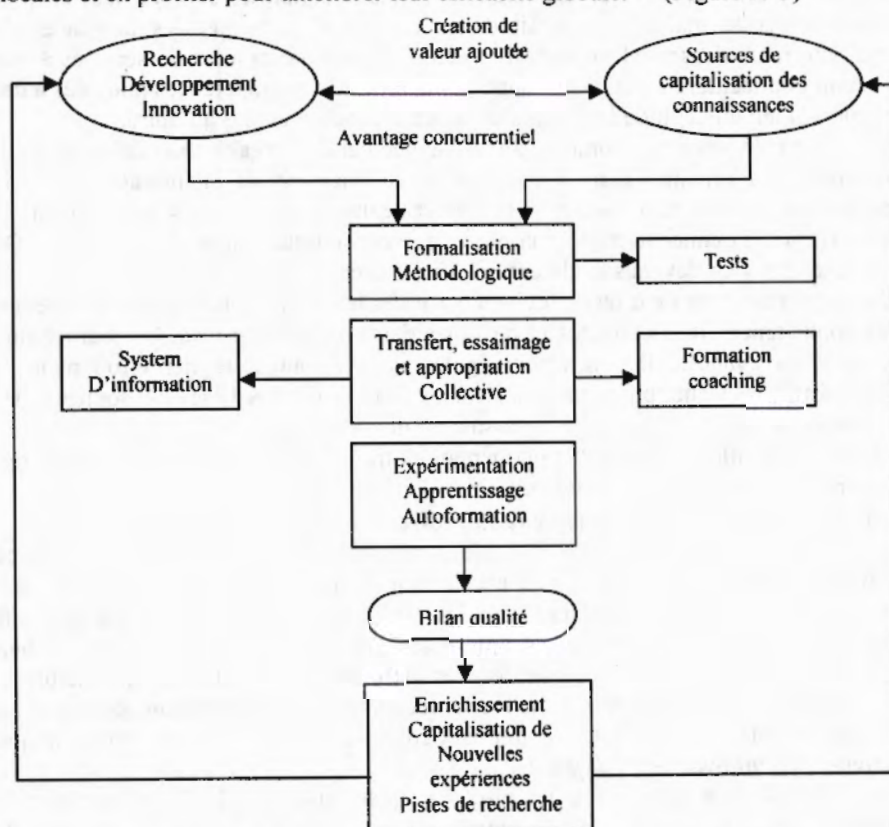


Figure n°5 : L'innovation et la capitalisations des connaissances

En distingue principalement quatre formes d'innovation.

- 1- L'innovation émergente.
- 2- L'innovation prospective.
- 3- L'innovation stratégique.
- 4- L'innovation capitalisée.

Ces formes d'innovation sont pratiquées simultanément (à des degrés divers) par toutes les catégories cabinets (Figure N°6).

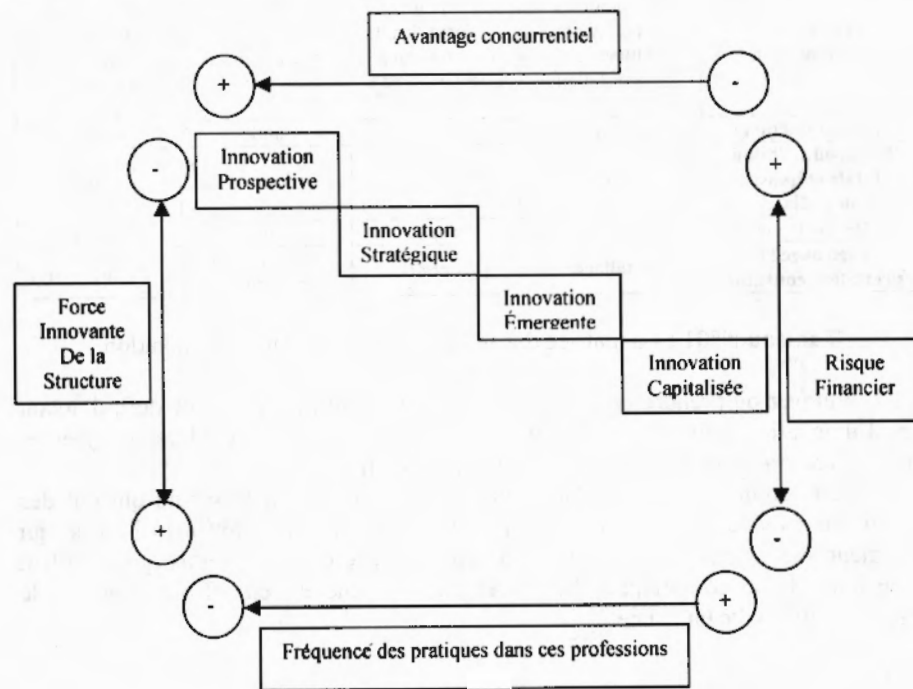


Figure n°6 : Les formes d'innovation

Toutefois, l'augmentation de la taille du cabinet génère un besoin vital de structuration méthodologique, outre le fait que dans ces professions les connaissances deviennent rapidement obsolètes et qu'il est éminemment nécessaire de procéder au ressourcement de son capital d'expertise pour pérenniser ses avantages concurrentiels.

Elles sont ainsi définies en fonction de certaines caractéristiques, et notamment (tableau N°01)

- De leur lien, plus ou moins direct avec la capitalisation.
- De degré de participation du client (co-production).

- De la difficulté à formaliser un processus innovant.
- Du degré d'industrialisation de la prestation innovante dont :
 - Industrialisation totale et quasi immédiate.
 - Industrialisation partielle.
 - De la rapidité d'obsolescence de l'innovation.

Critères	Emergente	Prospective	Stratégique	capitalisée
Lien avec la capitalisation	Amon « le praticien expérimente simultanément à sa prestation »	Aval « le praticien, la direction ou le client anticipe »	Aval « la direction anticipe, arbitre ou suit »	Transversal « le praticien structure la collecte et l'utilisation future »
Co- production	fort	faible	faible	faible
Reproductibilité totale et quasi-immédiate	faible	forte	forte	forte
Durée de vie	courte	longue	longue	longue
Lien avec la prestation courante	simultanée	A priori	A priori ou a posteriori	A posteriori

Tableau N°01 : La matrice des formes t caractéristique d'innovation

Innover ou prendre du retard, mais il est difficile de relever ce défi, d'autant que l'innovation naît de l'opposition et même du choc entre idées analyses et manières de traiter et d'évaluer les ressources cognitives par ailleurs

cette confrontation demande souvent la collaboration d'acteurs qui ont des vision du monde profondément différentes, résultat : les conflits d'idées qui devraient être fructueux se déroulent de façon stérile entre individus qui semblent incapables de se comprendre. Les divergence dégénèrent en affrontements et le travail créatif tombe en panne.

Conclusion :

S'il existe une nouvelle économie c'est donc bien au sens de l'économie fondée sur la connaissance, laquelle cristallise cette articulation unique entre une tendance longue à l'augmentation des ressources consacrées à la production et à la transmission de savoir et l'avènement d'un nouveau système technologique, une économie dans laquelle les externalités de connaissance sont potentiellement puissantes mais où les coûts de la destruction créative sont plus forts que jamais.

Dans une économie tertiaire ces activités, la valeur de l'organisation n'est plus simplement représentée par ces actifs corporels ou ses résultats immédiats, mais plutôt par la valeur ajoutée de son patrimoine intellectuel, qu'il s'agisse de recherche, d'innovation, d'investissement en ressources cognitives, et mobilisables quotidiennement dans l'acte d'agir.

Mutation incontournable, nous assistons à une véritable rupture culturelle ou la richesse de toute organisation reposera invariablement sur ses capacités à valoriser son capital immatériel et conserver ses compétences stratégiques.

La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté, la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforment avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente.

La gestion des compétences collectives, la maîtrise et le transfert de connaissance dans le cadre d'une « *management par la valeur* », est un enjeu stratégique de premier plan et constituera à n'en pas douter un des tout premiers facteurs-clés de succès des prochains décennies .

- Organiser le traitement de l'information.
- Investissent aux ressources cognitives.
- Favoriser la capitalisation et l'essaimage de la connaissance.
- La capitalisation des compétences collectives.
- Développer une culture d'innovation et du partage.

Tel sort les grandes défis que devront aborder toutes les organisation pour s'adapter à un univers de plus en plus imprévisible et par nature totalement instable.