

## Gestion des connaissances Catalyseur pour les projets de l'entreprise facteur à sa survie.

### Résumé :

On entend souvent dire que la connaissance est une des principales ressources stratégiques de l'entreprise caractérisée par son « capital savoir ». On qualifie d'ailleurs ses employés par « travailleurs du savoir ».

Comment est capitalisé ce savoir ? Comment doit-il être fructifié, distribué et géré ? C'est le concept du « Knowledge management » ou « gestion des connaissances ».

Ce document définit d'abord la connaissance comment elle doit être utilisée et l'importance de sa gestion dans l'efficacité, voire la survie des organisations.

**Lilia Benmensour**  
Faculté des sciences économique  
Université  
Abbès Laghrour Khenchela.

### ملخص:

إن التطورات الهائلة التي شهدها نظم المعلوماتية كانت بمثابة منصة لانطلاق ثورة إدارة المعرفة وتقنياتها، التي خطفت اهتمام المختصين وألقت بظلالها على عالم إدارة الأعمال حالياً؛ حيث ألزمت المؤسسات المعاصرة بتطوير أساليبها وتحديث تقنياتها لمواجهة قوى المنافسة المتزايدة والبحث عن مصادر المعرفة، واستقطاب وتنمية الرصيد المعرفي للمؤسسة وتوظيفه في كافة عملياتها. إلا أن الأمر يرتبط بالقدرة على استغلال هذه المعلومات في خلق المعرفة المطلوبة وتخزينها وتوزيعها وتطويرها بشكل مستمر للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة ودورها في المجتمع.

وهذا ما يحاول هذا المقال معالجته من خلال التطرق إلى كيفية استخدام المعرفة، وتبيان أهمية إدارتها في فعالية واستمرارية المؤسسات.

### Introduction :

Le monde vit aujourd'hui des transformations importantes et des changements successifs et rapides à tous les niveaux : économiques, techniques, politiques, sociaux et culturels. Chose qui a conduit à l'émergence de nouveaux concepts auparavant inconnus tels que la mondialisation. Résultat direct et inéluctable du développement dans le domaine des transports et de la communication qui a contribué à l'ouverture des marchés, la libération du commerce extérieur et la suppression des obstacles à la libre circulation des marchandises, des capitaux, à la communication et l'échange

Ce fut la plateforme pour le lancement d'une révolution dans la gestion des connaissances et ses techniques. Les organisations furent alors contraintes à mettre à jour et à développer leurs connaissances pour faire face à la concurrence.

C'est une orientation nouvellement contemporaine indispensable au développement des entreprises. Cependant, la question reste liée à la capacité d'exploiter les informations, de savoir les stocker, les distribuer dans le but d'augmenter la performance de l'organisation.

Cette étude tente de répondre à la question suivante : dans quelles mesures la gestion des connaissances peut-elle affecter l'efficacité de l'organisation contemporaine ?

Dans cette problématique nous tentons de définir la gestion des connaissances, de démontrer son importance en déterminant son rôle dans la survie et du développement des performances des organisations professionnelles.

## **I-CONCEPT DE LA CONNAISSANCE ET TYPES DE CONNAISSANCES :**

### **1/ Concept de connaissance:**

Le concept de gestion des connaissances a longtemps existé mais de manière non formalisée. C'est vers la fin du dix-neuvième siècle que cette notion a émergé et notamment grâce aux progrès réalisés dans le domaine de l'informatique.

Nous n'aborderons pas les différentes définitions littéraire et philosophiques du terme « connaissance » Nous ne nous intéresserons qu'à son sens dans l'économie fondée sur le savoir.

Les chercheurs et les académiciens insistent sur le fait qu'il est nécessaire de distinguer la connaissance de ses deux prédécesseurs qui sont les données et l'information.

#### **▪ Les données :**

Elles sont considérées comme matière première d'où dérive l'information. Elles sont quantifiées, connues et admises .Elles sont donc objectives.

#### **▪ L'information :**

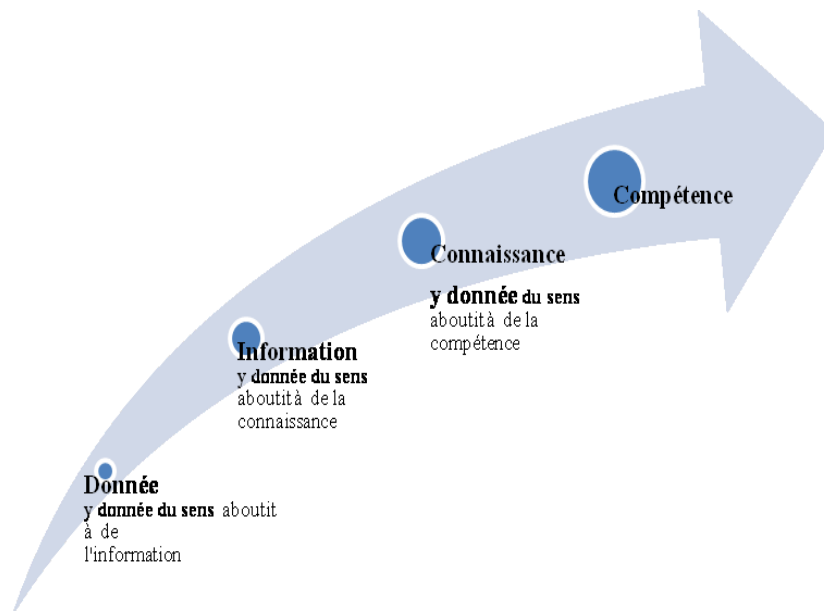
C'est le résultat de l'interprétation (analyse et synthèse) de données rassemblées dans un but précis et à des fins bien déterminées. Elle est donc subjective.<sup>(1)</sup>

#### **▪ La connaissance :**

Ce n'est simplement qu'un assemblage des informations pour qu'elles soient utilisables .Elle est donc vérifiable et constitue un capital à fructifier au sein d'une entreprise.

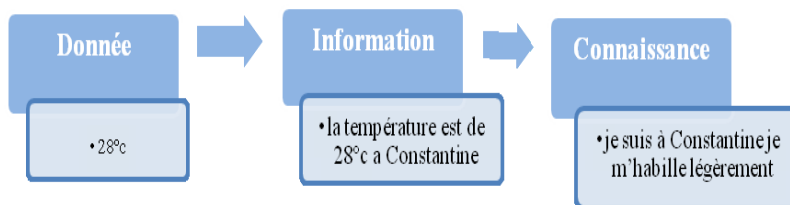
Nous pourrions schématiser cette suite logique comme suit:<sup>(2)</sup>

Schéma (01) : La suite logique de la connaissance



Réf : Disponible sur le site : [www.journaldunet.com/solutions/0203/020319\\_faq\\_km.shtml](http://www.journaldunet.com/solutions/0203/020319_faq_km.shtml)

Exemple :



Le concept de connaissance est apparu dans un rapport de l'OCDE (organisation de coopération et de développement économique) de 1996 intitulé : « l'économie fondée sur le savoir ». C'est une économie qui est fondée sur « l'accumulation des connaissances ».

Une définition de la connaissance est donnée par le CEN (comité européen de normalisation 2004)<sup>(3)</sup> : « Les connaissances représentent la combinaison entre les données et les renseignements, auxquels s'ajoutent l'opinion, les compétences et l'expérience d'experts, ce qui crée un atout précieux qui peut servir à prendre des décisions. Les connaissances peuvent être explicites ou tacites, individuelles ou collectives. »

## 2/ TYPES DE CONNAISSANCES :

### a) CONNAISSANCES EXPLICITES :

C'est une connaissance codifiée. Cela correspond à tout ce qui est formalisé : règlement, mode opératoire, .....Le code de la route en est un exemple.

Elle est transmissible et peut être quantifiée et transformée en « information ». Elle devient alors un produit commercial et constitue un capital stocké dans des bases de données. Elle est donc explicite et peut être collective.

### b) CONNAISSANCE TACITE :

C'est celle des aptitudes, des savoir-faire, des habiletés et des intuitions.

C'est une connaissance personnelle difficile à extérioriser, à traduire et à articuler : Un enfant a du mal à expliquer pourquoi le vélo reste debout quand il roule, bien qu'il sache faire du vélo.

Non tangible, elle est individuelle et reste quasiment impossible à exploiter par d'autres.

## II -GESTION DES CONNAISSANCES :

### 1/ Définition:

On ne trouve aucune définition universelle à la gestion des connaissances, bien qu'elles se ressemblent toutes.

La gestion des connaissances se pratique plus qu'elle ne se définit.

Retenons celle de CLEMMONS RUMIZEN 2002 p.9 citée dans « centre de collaboration nationale des méthodes et outils octobre 2008 page 8, qui évoque la gestion des connaissances « Knowledge management «.....le processus systématique par lequel les connaissances nécessaires à la réussite d'une organisation sont créées, saisies, mises en commun et exploitées ».(4)

C'est donc l'ensemble des processus mis en place par une collectivité (organisation) pour créer, gérer et appliquer ses connaissances dans le but d'atteindre ses objectifs stratégiques.

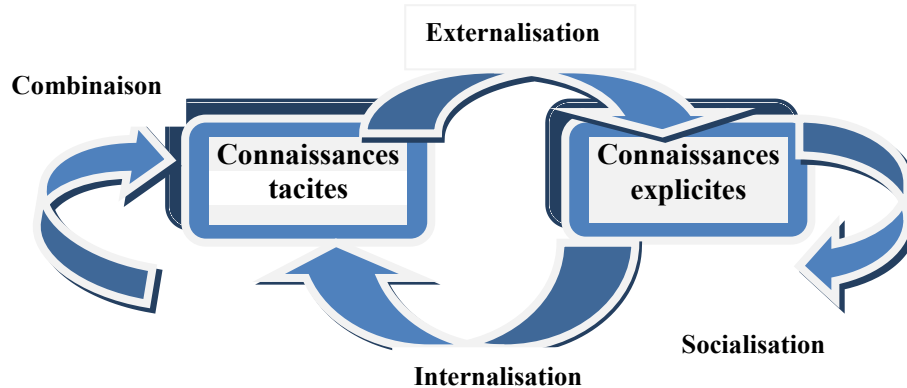
Le véritable déclencheur de cet engouement à la gestion des connaissances est le livre de NONAKA et TAKEUCHI : « **the knowledge creating company** ». (5)

Les auteurs de ce livre ont défini un modèle permettant – sous certaines conditions – la transformation de la connaissance tacite en connaissance explicite (et vice versa) réutilisable par tous dans l'entreprise. Il s'agit d'un modèle utilisant quatre moyens : (6) la socialisation, l'externalisation la combinaison et l'internalisation.

- **La Socialisation:** consiste à acquérir des connaissances tacites en étant en contact direct avec d'autres personnes.
- **L'externalisation:** par analogie, les personnes commencent par concevoir des modèles développer des histoires à partir de leurs connaissances tacites. Elles les rendent ainsi tangibles et exploitables, donc explicites.

- **La combinaison:** en utilisant les langages de représentation des connaissances, la structuration des bases de données, on aboutit à l'ordonnement des connaissances explicites.
- **L'internalisation:** est le processus qui permet de transformer des connaissances explicites en connaissances tacites. Par exemple, en menant ses propres expériences, en s'exerçant, des actes qui étaient auparavant réfléchis, codés, deviennent automatiques. Le schéma suivant montre les quatre modes de conversion de connaissances :

Schéma (02) : Les quatre modes de conversion de connaissances :



Réf : Nonaka et Takeuchi, **The knowledge creating company**, Oxford university press, 1995.

## 2/ EVOLUTION DE LA GESTION DES CONNAISSANCES :

Au cours des deux décennies le concept de gestion des connaissances a évolué pour devenir une des plus importantes clés, non seulement de réussite, mais aussi de survie de toute entreprise.

En effet, la première génération de projets en gestion des connaissances commença par la création de bases de données rassemblant des informations portant sur des sujets d'intérêt critique pour l'organisation et mises à disposition des employés.

La deuxième génération est basée sur le partage de ces informations et donne une dimension humaine à la gestion des connaissances .Elle insiste davantage sur la socialisation de la connaissance. Les deux restent, cependant, complémentaires : la première reste un outil pour la seconde qui permet à l'employeur d'établir un lien entre la connaissance explicitée dans les bases de données et les experts sur le terrain. <sup>(7)</sup>

Une nouvelle tendance concernant l'optimisation de l'utilisation de la gestion des connaissances s'impose aujourd'hui :

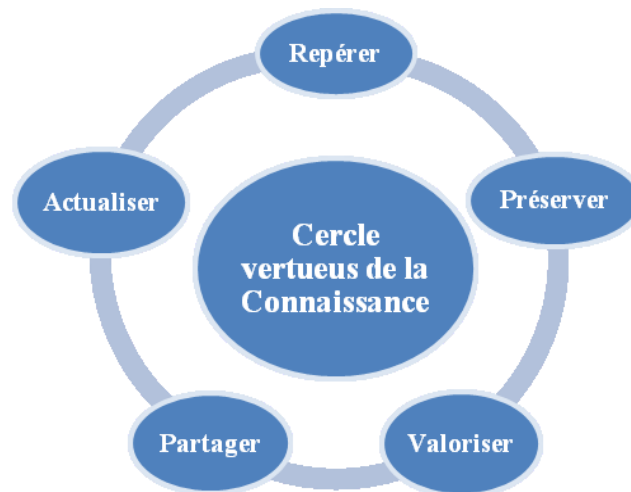
La gestion des connaissances entre dans un processus organisationnel où les aspects humains priment sur les outils à tel point que la constitution d'une équipe qui lui est dédiée apparait comme une nécessité Cette équipe doit être pilotée par un « **knowledge manager** » (responsable de la gestion des connaissances) et joue le rôle de catalyseur dans l'aboutissement des projets de l'entreprise. <sup>(8)</sup>

### 3/ ETAPES DE LA GESTION DES CONNAISSANCES :

La gestion des connaissances est articulée autour de cinq phases connues sous le terme de « **cercle vertueux de la gestion des connaissances** ». <sup>(9)</sup>

- Le repérage des connaissances (réunions, observations ....);
- La préservation des connaissances (en les modélisant, les formalisant et les archivant) ;
- La valorisation des connaissances (accessibilité par leur diffusion) ;
- La création et le partage (combinaison pour créer de nouvelles connaissances) ;
- L'actualisation des connaissances(les mettre à jour en les enrichissant).

**Schéma (03) : Le cercle vertueux de la gestion des connaissances**



Réf : Disponible sur le site : [www.commentcamarche.net](http://www.commentcamarche.net)

### III- LA GESTION DES CONNAISSANCES, UNE CONDITION DE SURVIE :

Au-delà d'un phénomène de mode, la gestion des connaissances entre en force dans les problématiques d'entreprise. Elle contribue à augmenter les performances d'une organisation, comme elle peut être (non utilisée ou mal utilisée) un facteur déterminant dans la réalisation des projets de l'entreprise et la survie de celle-ci.

En effet, la survie d'une entreprise est conditionnée par sa capacité à réussir à identifier, capitaliser puis partager les connaissances individuelles et collectives. Autrement savoir gérer le capital savoir de ses employés.

Aujourd'hui les entreprises savent qu'il est inutile de se lancer dans un projet sans un travail permettant de réaliser une cartographie des connaissances explicites et tacites et leur évaluation. Sans cela on ne réussira pas à faire vivre ni perdurer de tels projets.

Cette orientation vers la gestion des connaissances a toute sa place maintenant dans toutes les organisations. La commission européenne a encouragé les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs à préparer de nouvelles formations de type Mastère dédiées à ce sujet.<sup>(10)</sup>

Mais pourquoi cet accent sur la gestion des connaissances aujourd'hui ?

De nombreux facteurs rendent l'utilisation de la gestion des connaissances une nécessité :

- L'environnement de plus en plus complexe de l'économie moderne. Les entreprises ne comptent plus sur la connaissance individuelle vue qu'elle est insuffisante pour accomplir une tâche complexe, mais sur le savoir des équipes, des groupes et des communautés. Leur savoir est perçu comme un atout stratégique ;
- Réduction du capital de connaissance de l'entreprise suite à des licenciements, des départs à la retraite ou à une croissance rapide de fusion et d'acquisition ;
- Les progrès de la technologie facilitent le partage des connaissances. Internet, les bases de données, les moteurs de recherche rendent le partage collaboratif accessible à tous.

### **CONCLUSION :**

« La technologie ne représente que 20% des réussites. Le premier facteur du succès provient de l'organisation étroitement liée à l'adhésion des personnes pour un tel projet ». <sup>(11)</sup>

Il est désormais évident que la stratégie d'entreprise dépend sa gestion des connaissances. Elle doit être définie dans un cadre bien déterminé de l'entreprise incluant les partenaires, les concurrents et les clients.

Elle est indispensable pour rester compétitif dans un environnement instable en perpétuelle évolution, et pour cela, l'ensemble des entités impliquées (personnel, équipe, partenaires) doit participer à cette discipline propre à leur projet.

A la lumière de ce qui a été présenté dans le présent document nous arrivons à une évidence qu'est le rôle majeur que joue la gestion des connaissances dans l'aboutissement des projets de l'entreprise et la survie des organisations. Désormais les processus de gestion des connaissances constituent maintenant une nécessité stratégique et non un choix parmi une gamme d'options stratégiques auxquelles est confrontée l'organisation. Ainsi les sujets de gestion des connaissances reflètent les besoins des organisations contemporaines à maintenir une grande flexibilité lui permettant de répondre aux évolutions et aux changements, en particulier ceux qu'on ne peut prédire. La gestion des connaissances restera le moteur essentiel de l'économie.

### **Les Références :**

1 - Disponible sur le site : [www.poledocumentation.fr](http://www.poledocumentation.fr).

2 - Disponible sur le site : [www.journaldunet.com/solutions/0203/020319\\_faq\\_km.shtml](http://www.journaldunet.com/solutions/0203/020319_faq_km.shtml)

3- Nancy Dubois et Tricia Wilkerson, **Gestion des connaissances : un document**

**d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique**, Centre de Collaboration Nationale des Méthodes et Outils, Octobre 2008, p.8

4- Ibid.

5- Nonaka et Takeuchi, **The knowledge creating company**, Oxford university press 1995.

6- Disponible sur le site : [www.knowledgeconsult.com](http://www.knowledgeconsult.com).

7- Pour plus de détaille voir : Christophe Deschamps, **le nouveau management de l'information**, FYP édition.

8 - Pour plus de détaille voir : René-Charles Tisseyre, **Théorie et pratique de la Gestion des connaissances**, Hermes science publications, Paris 1999.

9- Disponible sur le site : [www.commentcamarche.net](http://www.commentcamarche.net)

10- Pour plus de détaille voir : Groupe de travail sous l'égide du GFII, Livre Blanc , **la gestion des connaissances**, publication GFII 2004.

11- Disponible sur le site : [www.01net.com/editorial/167178](http://www.01net.com/editorial/167178)