



## **Le management des connaissances : état des lieux et perspectives**

**Mohamed BAYAD<sup>1</sup>**

Directeur de l'IAE de Metz  
ESM-IAE, Université de Metz  
3, place Edouard Branly - 57070 Metz (France)  
Tél. (33) 3 87 56 37 86 - Fax (33) 3 87 56 37 79 - E-mail : [bayad@esm.univ-metz.fr](mailto:bayad@esm.univ-metz.fr)

**Serge Francis SIMEN**

Doctorant à l'INPL de Nancy  
Equipe de Recherche sur les Processus Innovatif (ERPI)  
8, rue Bastien Lepage – B.P. : 647 – 54010 Nancy, Cedex  
Sicap Amitié 3, villa 4583/E  
B.P. : 15 851 Dakar-Fann (SENEGAL)  
Tél. : +221 633 98 23 - E-mail : [fsnana@yahoo.fr](mailto:fsnana@yahoo.fr)

### **RESUME**

Malgré son intérêt stratégique pour la gestion des organisations dans un environnement de plus en plus compétitif, la question du management des connaissances reste relativement limitée et manque de supports empiriques convaincants. C'est pourquoi nous nous proposons, dans cette communication, de survoler l'ensemble des résultats des recherches portant sur les différentes approches du management des connaissances afin de positionner et de mettre en perspective les activités et les dimensions du management des connaissances qui en découlent pour les entreprises. Cette communication suggère un axe de progrès, propose de développer des initiatives selon quatre grandes orientations.

En particulier, il nous semble que la question du management des connaissances a très peu fait l'objet de travaux empiriques, les recherches se limitant à l'étude des transferts de technologies<sup>2</sup>. En effet, l'objet de notre étude implique un niveau d'analyse original au vu des différents travaux portant sur le sujet et réalisés dans des pays développés.

De fait, toute la dimension cognitive de cette dynamique reste à explorer, en interrogeant le processus organisationnel mis à l'œuvre lors de l'introduction d'un système de capitalisation des connaissances.

De plus en plus d'études organisationnelles appréhendent l'entreprise comme un corps de connaissances. Ainsi, lors des tentatives de mise en place de système de Management des connaissances, il a été constaté qu'il existe souvent un conflit entre l'approche « ressources humaines » et l'approche « technique ou informatique ». Autrement dit, entre une approche qui met l'accent sur la personnalisation des connaissances et une autre qui s'intéresse à la codification de celles-ci.

### **Mots clés**

Connaissance explicite et tacite – Management des connaissances – Mise en place d'un système de KM - Etat des lieux – Perspectives.

---

<sup>1</sup> Adresse pour les correspondances.

<sup>2</sup> Ces recherches étant menées par des économistes.



## Le management des connaissances : état des lieux et perspectives

### 1. INTRODUCTION GENERALE

La bataille de la compétitivité des entreprises se joue sur leur intelligence, c'est-à-dire sur leur capacité de combiner les savoirs de leurs membres et de leurs réseaux, autrement dit de leurs ressources immatérielles disponibles, dont les connaissances. Les nouveaux leviers de l'avantage compétitif renvoient à différentes dimensions du savoir dans les organisations : Savoir créer, savoir se différencier par l'affirmation d'une identité et de messages cohérents, savoir externaliser, savoir accumuler et valoriser la connaissance, savoir accorder la primauté à l'homme, et enfin savoir définir les outils de management *ad hoc*.

Pour les dirigeants d'entreprise, l'intégration de ces différentes dimensions laisse entrevoir l'émergence de nouveaux défis : comment arbitrer entre une logique à court terme de l'optimisation et une logique à long terme de la création de potentiel, *via* l'accumulation et la valorisation des savoirs ? Cela suggère que les nouveaux défis pour les entreprises se situent davantage à l'intérieur de leurs organisations et aux frontières de celles-ci, beaucoup plus que dans leurs relations dites externes. Derrière cette affirmation apparaît notamment un paradoxe essentiel : la définition et la mise en œuvre d'un management des connaissances efficaces ne peuvent se faire que par une primauté de l'homme ; or celui-ci est souvent comme une ressource dont les coûts sont à minimiser (Bounfour, 1998).

Lors des initiatives de mise en œuvre de système de capitalisation des connaissances, on a toujours opposé l'approche « informatique » qui met l'accent sur la codification des connaissances à l'approche « ressources humaine » qui met l'accent sur la personnalisation de celles-ci.

Ces deux approches peuvent - elles co-exister ? Quelle devrait être l'attitude des responsables d'entreprise et des spécialistes vis-à-vis de ce conflit d'approche ?

Cet article propose un état des lieux des différentes approches du Management des Connaissances (MC). Ainsi après une description des courants d'influence qui ont contribué à l'émergence du concept de capitalisation de connaissances, nous rappellerons notre point de vue sur les perspectives du management des connaissances pour les entreprises.



## **2. EMERGENCE ET DIFFERENTES APPROCHES DU MANAGEMENT CONNAISSANCES**

### **2.1. ORIGINE DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES**

Le concept de capitalisation de connaissance subit l'influence de plusieurs courants de pensée. Dans son étude sur la genèse du concept de capitalisation des connaissances, Alexandre Patchulski (2000) décrit trois courants d'influence, que nous avons identifié pour leur impact sur le concept de capitalisation des connaissances (Grundstein, 2000). Il s'agit : du courant économique et managérial ; du courant de l'intelligence artificielle et ingénierie des connaissances et le courant de l'ingénierie des systèmes d'information.

#### **2.1.1. Le courant économique et managérial**

Ce courant a fortement participé à l'émergence du concept de capitalisation des connaissances tel que nous l'abordons. Cette émergence se décline en trois phases :

- un changement du paradigme de la stratégie d'entreprise dénommée « approche basée sur les ressources », auquel Edith Penrose a fortement contribué. Elle fut la première à amorcer ce changement de paradigme en 1959, avec la parution de son livre intitulé : « Theory of the growth of the firm ». Elle explique dans cet ouvrage que l'entreprise subit une perte de capital lorsqu'un employé capable, c'est-à-dire un employé dont les services interviennent dans le processus de production, quitte l'entreprise. En conférant à la connaissance une valeur économique, au même titre que toute autre ressource matérielle faisant partie du capital, Edith Penrose a ouvert la voie à une nouvelle théorie économique qui doit placer le savoir au centre du processus de création de la richesse.
- une nouvelle vision de l'entreprise, à travers les notions de répertoire de connaissances et de routines organisationnelles énoncées par Nelson et Winter (1982). Ces auteurs définissent la notion de compétence comme une capacité à coordonner une séquence de comportements (ou actes) en vue d'atteindre des objectifs dans un contexte donné. Par ailleurs, ils définissent la notion de routine organisationnelle comme un schéma comportemental prédictif et régulier. Ces routines sont le siège des connaissances de l'organisation, car au-delà de toute formalisation, la meilleure manière de mémoriser les connaissances de l'organisation constitue son répertoire de connaissances.
- des changements organisationnels prenant en charge la problématique de capitalisation des connaissances de l'entreprise (Drucker, 1993 ; Prahalad et Hamel, 1995 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). Concrètement, l'entreprise doit apprendre à établir des connections entre ses membres, c'est-à-dire mettre en relation des personnes dont la coopération sera



génératrice de connaissances nouvelles et utiles pour elles-mêmes et pour l'entreprise. Ces connections peuvent s'opérer aussi bien au niveau individuel qu'au niveau d'une équipe ou de l'organisation tout entière.

### **2.1.2. Le courant de l'intelligence artificielle et de l'ingénierie des connaissances**

L'intelligence artificielle a introduit la notion de connaissance dans l'univers informatique où il n'était question que de données et de leur traitement. Les connaissances déterminant à la fois « le comportement, la configuration et la portée des programmes d'intelligence artificielle » (Ganascia, 1990). Ainsi, en introduisant la connaissance comme matière première de l'informatique, l'intelligence artificielle a produit une véritable révolution : « la généralisation des techniques de résolution de problèmes induit un nouveau mode de programmation pour lequel les connaissances du domaine sont assimilables à un programme... Le pas est franchi, on est passé d'une programmation procédurale classique à la construction d'une base de connaissance, c'est-à-dire d'une succession d'instructions, exécutables selon un ordre rigoureusement établi, à une simple description structurelle des objets de l'univers et de leurs propriétés » (Ganascia, 1990). De là, vont naître les domaines de l'apprentissage, de la résolution de problèmes et plus tard de l'ingénierie des connaissances. Alan Newell et Herbert Simon (1972) en limitant le champ d'études de la connaissance, ont fourni à l'intelligence artificielle un cadre d'étude précis, évitant ainsi de s'opposer aux courants des sciences humaines.

### **2.1.3. Le courant de l'ingénierie des systèmes d'information**

Selon Arsac (1970), « une information est une formule écrite (ou enregistrée) susceptible d'apporter une connaissance. Elle est distincte d'une connaissance ... Cette définition est un principe fondamental de l'informatique. Il est juste – précise t-il – de parler de l'action d'informer, ou de donner une forme à une connaissance, pour en permettre la connaissance ou la manipulation ... ». Cette définition de la notion d'information nous permet de comprendre ce qui différencie fondamentalement l'ingénierie des connaissances de l'ingénierie des systèmes d'information : là où le système d'information ne se doit que d'informer, l'ingénierie des connaissances se doit de donner une forme à une connaissance, pour en permettre la communication ou la manipulation. Les connaissances que l'ingénierie des connaissances aura permis d'extraire d'un expert et les systèmes à base de connaissances dans lesquelles elles seront codées feront partie du système d'information, au même titre que tout document écrit.



Ces courants d'influence impliquent différentes approches du management des connaissances. Nous en avons identifié trois principalement :

- - D'abord, la première distinction est celle opérée entre l'approche « capital intellectuel de l'entreprise » (Edvinson, 1987 ; Stewart, 1997) et celle de la « création des connaissances nouvelles » (Sveiby, Davenport, Nonaka et Takeuchi) ;
- - Aussi, une autre distinction peut être faite, selon que les auteurs accentuent leurs travaux sur la connaissance explicite ou tacite ;

De surcroît, lors des initiatives de mise en place de systèmes de management des connaissances récents, il a été constaté qu'il existe souvent un conflit entre l'approche « Ressources humaines » et l'approche « informatique », autrement dit entre une approche qui met l'accent sur la personnalisation des connaissances et une approche qui met l'accent sur la codification des connaissances.

## **2.2. LES DIFFERENTES APPROCHES DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES**

L'observation des pratiques récentes des entreprises en matière de stratégies compétitives montre que l'ensemble des options mises en œuvre comportent une dimension immatérielle : reconfiguration des tâches et processus, recherche de mécanismes de création de savoirs compétitifs, essai de définition d'outil de mémorisation des savoirs créés, ... plus généralement essai de reconfiguration de la nature des avantages compétitifs sur le marché.

### **2.2.1. Capital intellectuel et création de connaissances nouvelles**

Dans leur approche du management des connaissances, les auteurs soulignent l'importance soit de mesurer la valeur des immobilisations incorporelles (Edvinson, Stewart, ...) ; soit de s'intéresser à la création de la connaissance nouvelle (Sveiby, Davenport, Nonaka, Takeuchi, ...).

#### *2.2.1.1 L'approche « Capital intellectuel » de l'entreprise*

Même si elle ne le sait pas, chaque entreprise doit ses succès à une bonne utilisation de ses connaissances. Lorsque ces connaissances viennent à manquer les opportunités se réduisent d'autant. Ainsi, ce sont les « actifs invisibles » de l'entreprise, constitués de ses connaissances, qui garantissent sa capacité de faire des profits futurs et qui signalent aux actionnaires et aux employés ce qui est la vraie valeur de l'entreprise.

Les ressources de l'entreprise peuvent être partagées en deux catégories : les ressources matérielles et les ressources immatérielles. Les ressources matérielles figurent sur le bilan :



argent, bâtiments, machines, ... L'autre catégorie comprend tout ce qui touche aux ressources humaines, de l'expertise constituée, des processus qui ont été développés au sein de l'entreprise, les procédures, la propriété intellectuelle (brevets, enseignes, marques) et des actifs invisibles liés au marché comme la loyauté des clients. Pris ensemble, ces actifs invisibles sont nommés « *capital intellectuel* » ou « *capital immatériel* ».

Dans la littérature sur le Management des connaissances (MC), il existe plusieurs opinions différentes, quant à la constitution et la définition exacte de ce qu'est le capital intellectuel. Cela dû au caractère récent de la réflexion sur le sujet.

Toutefois, Tom Stewart<sup>3</sup> (1998) définit le capital intellectuel comme étant « *la matière intellectuelle : - connaissances, informations, propriété intellectuelle, expériences - dont une entreprise peut se servir pour créer de la valeur* ».

Les auteurs traitant des ressources et de leur liaison à la stratégie (Wenerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; entre autres) sont nombreux. Cependant il n'y a pas d'unanimité sur l'identité des ressources à considérer, encore moins sur leur hiérarchie. Toutefois, quatre conditions doivent être remplies pour que des ressources permettent la création d'un avantage compétitif : Les ressources doivent présenter une réelle valeur pour les entreprises ; elles doivent être uniques à l'entreprise ou seulement présentes parmi quelques concurrents ; elles doivent être peu ou non substituables (Barney, 1991).

Il est important de distinguer la notion de ressources de celle de capacité. Pour Grant (1991), « *une capacité est l'aptitude d'une combinaison de ressources de réaliser certaines tâches ou activités. Alors que les ressources sont les principales sources des compétences de la firme, les compétences sont les principales sources d'avantages compétitifs de la firme* ». Cette notion de capacité rejoint celle de « *pôle de compétence* » développé par Prahalad et Hamel (1990), à partir de l'observation des facteurs de réussite de NEC en comparaison avec les performances de ses principaux concurrents, ainsi que de « *pôle de compétence de services* » (*core services competences*), suggéré par Quinn (1994). D'un point de vue opérationnel, le processus d'analyse stratégique définit par Grant, à partir de l'approche basée sur les ressources, suggère notamment que la notion de compétence peut être définie dans une perspective fonctionnelle (R&D, production, distribution, etc.). Le plus important étant la capacité de l'entreprise d'intégrer des compétences individuelles.

---

<sup>3</sup> Un des écrivains experts les plus célèbres en MC, qui est par ailleurs le rédacteur en chef de "Fortune" magazine.



D'une manière générale, on peut d'emblée dire qu'il existe cinq types d'approches des ressources immatérielles dans l'entreprise (Bounfour, 1998) :

- la première considère que dans une entreprise tout est ou tend à devenir immatériel. Cette approche appelle à considérer l'organisation non plus comme un processus linéaire de production de biens physiques, au sein duquel la fonction de production est dominante, mais désormais comme un processus interactif, ouvert sur l'extérieur et sur le monde, donnant une place primordiale à la dimension « substance », à la mobilité des modes de comportements et des procédures et à la réactivité. Cette approche reste sans contenu spécifique.
- la deuxième approche est centrée sur la mise en évidence du développement des activités de services à l'intérieur et à l'extérieur des industries manufacturières. Cette approche est utilisée par Quinn (1994) pour appeler à une révision des outils stratégiques en cours dans les entreprises. Cette approche bien qu'intéressante, est incomplète dans la mesure où elle ne considère que la dimension « services » de l'immatériel.
- la troisième de nature analytique est centrée sur la définition de l'immatériel par ses principales composantes (OCDE, INSEE). Cette approche soulève le problème récurrent de mesure de l'investissement immatériel.
- la quatrième, de nature stratégique, s'intéresse à la contribution des ressources immatérielles au développement d'un avantage compétitif. Elle insiste sur le caractère transversal des ressources immatérielles dans l'organisation, leurs modalités d'acquisition et d'accumulation. Sous cette approche peuvent être regroupés différents travaux se référant explicitement à l'importance des ressources (ou actifs) immatérielles comme levier essentiel de développement d'avantages compétitif. La littérature nous permet d'identifier trois types de courants : les approches basées sur les ressources et les actifs immatériels ; les approches en termes de pôle de compétence (Prahalad et Hamel, 1990) ; l'approche centrée sur les compétences comme routine organisationnelle (Nelson et Winter, 1982).
- l'approche comptable et financière, de nature principalement normative, est centrée sur les conditions d'intégration d'éléments immatériels aux actifs tels qu'ils sont inscrits dans les bilans d'entreprises, ainsi qu'aux modalités de leur valorisation (Pierrat et Mattory, 1996 ; Glais et Sage, 1989).

En résumé, l'intérêt porté à l'immatériel se justifie donc par sa contribution au développement d'avantages compétitifs. Toutefois, les problèmes posés par la gestion de l'immatériel sont





immenses et dépassent le simple cadre de sa mesure. Ceci appelle à la définition d'un cadre théorique *ad hoc* (Bounfour, 1998).

### 2.2.1.2 L'approche « création de connaissances nouvelles »

Si nous suivons les travaux de Spender (1992), inscrits dans l'approche « *Resourced based* » de l'entreprise, deux catégories génériques des connaissances peuvent être distinguées en fonction des objectifs qui leur sont assignés. Ainsi, distingue-t-il les connaissances augmentant le stock de connaissances de l'entreprise, des connaissances qui impliquent l'utilisation de ce stock (Berthon, 2001). Si la première catégorie renvoie à des problématiques de création de connaissances ou d'apprentissage organisationnel, la seconde suppose la reproduction et l'intégration des connaissances.

Sveiby, Davenport, Nonaka et Takeuchi, ... entre autres soulignent l'importance de la création de la connaissance et étudient comment elle peut être créée, utilisée et partagée de sorte à augmenter la valeur de l'entreprise.

L'approche de l'innovation dans l'entreprise a fondamentalement évolué au cours des dernières années, avec l'émergence d'approches centrées sur les processus de création de savoir dans les organisations (autour des travaux de Nonaka), ou sur la conception de l'innovation dans l'organisation en tant que création de routines organisationnelles, comme le stipule la théorie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982).

I. Nonaka (1994), dans un article fondateur, propose une approche de création de savoir dans l'organisation. La thèse principale de l'auteur est que le processus d'innovation intervient par un dialogue continu entre savoir tacite et savoir explicite (ou formalisé). En soulignant l'importance de la part du savoir dans les sociétés complexes, Nonaka appelle à un changement de la conception de l'innovation dans les grandes organisations, et en particulier à une rupture par rapport à la perception de ces dernières comme de simples outils de traitement de l'information ou de résolution de problème. Aussi, « l'organisation doit-elle être étudiée du point de vue du comment elle crée de l'information et du savoir, plutôt que du comment elle traite ces entités ». Ce point de vue constitue une rupture par rapport à l'approche suggérée par Itami. Le modèle de Nonaka est défini dans une perspective universelle. Il est destiné à expliquer les mécanismes d'innovation dans les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, à vocation économique ou non, et quel que soit le contexte culturel ou concurrentiel considéré. La théorie développée vise à montrer comment





le savoir est détenu par les individus et les organisations et comment son développement peut être assuré par une spirale amplifiée entre savoir tacite et savoir formalisé.

Nonaka suggère quatre modes de conversion de savoir dans les organisations : du savoir tacite vers le savoir tacite ; du savoir explicite vers le savoir explicite ; du savoir tacite vers le savoir explicite ; du savoir explicite vers le savoir tacite. Cette distinction a des implications fondamentales du point de vue du management de l'entreprise. Elle permet de mettre en évidence des enjeux extrêmement opérationnels qui peuvent découler, par exemple, d'une destruction fortuite de mécanismes patiemment mis en œuvre ou l'externalisation de processus ou de ressources clés, de nature plus ou moins tacite.

Dans un ouvrage récent, Nonaka et Takeuchi (1995) ont repris certaines de ces analyses, notamment autour de deux thèmes ; les conditions de facilitation de la création du savoir organisationnel et les étapes nécessaires à cette création. Cinq conditions (l'intention, l'autonomie, le chaos créatif, la redondance, la variété requise) sont ici requises à la création de savoir organisationnel, le rôle de l'organisation étant de fournir le contexte nécessaire à l'accumulation de savoir au niveau individuel, ainsi qu'au niveau des activités de groupes (Bounfour, 1998). Ainsi, sur la base de l'observation des modalités de développement de savoir dans les groupes japonais, Nonaka et Takeuchi ont développé un modèle de conduite du processus de création de savoir dans l'organisation, en cinq phases : partage de savoir tacite ; création de concept ; justification de concepts ; construction d'un archétype ; diffusion du savoir.

L'objectif principal du management des connaissances étant d'augmenter la valeur du capital immatériel de l'entreprise, on peut considérer le management des connaissances comme le processus nécessaire à la transformation des compétences humaines (le capital humain) en capital incorporé et imbriqué dans la structure de l'entreprise. En codifiant les connaissances des salariés, sous forme de textes et chiffres, dans une ou plusieurs bases de données, ces actifs peuvent être partagés par d'autres employés dans d'autres parties de l'entreprise (Sveiby, 1998). Nous considérons, néanmoins, que cette définition n'incorpore pas tous les aspects du management des connaissances. Le management des connaissances n'est pas uniquement une affaire de codification (Earl et Scott, 1999). Un bon système de management des connaissances doit 20 % de son succès aux moyens informatiques et 80 % à la culture de l'entreprise.



Se servir des connaissances de manière peu formalisée pour créer de la valeur n'est pas un phénomène nouveau. Reste le défi de mesurer et de formaliser ce qui se passe, afin de justifier les effets bénéfiques d'un système formel de management des connaissances.

### **3. PROBLEMATIQUE DES CONNAISSANCES DE L'ENTREPRISE ET MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE KNOWLEDGE MANAGEMENT**

Le concept de connaissance fait l'objet de très nombreux débats. Il existe ainsi une fracture entre les taxonomistes classifiant les différents types de connaissance et leurs implications en fonction des objectifs qu'ils poursuivent, et les chercheurs qui tentent de modéliser la connaissance dans l'organisation.

Une des plus célèbres et des plus pertinentes est la taxonomie opposant la connaissance tacite à l'explicite, dans la mesure où elle est une des premières à être apparue et suscite quelques controverses. Déjà en filigrane dans les travaux de James (1950), Polanyi (1962) est traditionnellement considéré comme le père de cette taxonomie reprise par Hedlund et Nonaka (1993), puis Nonaka et Takeuchi (1995). Ces derniers définissent la connaissance comme l'ensemble des perceptions cognitives, des compétences, du savoir-faire ou encore de l'expertise, intégrés dans les produits ou services.

#### **3.1. CONNAISSANCES EXPLICITES ET TACITES**

Dans la littérature sur le management des connaissances, certains auteurs accentuent leur développement sur la connaissance explicite et d'autres sur la connaissance tacite. Par exemple, en occident, le souci a généralement été le contrôle de la connaissance explicite. Au Japon, par contre, la connaissance tacite s'est vue accordée beaucoup plus d'importance (Takeuchi, 1995). En France ou aux Etats-Unis, il y a plus d'emphase sur la collection, la distribution, et la réutilisation de la connaissance explicite par les solutions techniques, comme des systèmes d'information. L'approche japonaise s'efforce d'établir les conditions qui encouragent la création de nouvelles connaissances par la socialisation et le partage oral de la connaissance tacite.

##### **3.1.1. La connaissance tacite**

La connaissance tacite peut être définie comme une connaissance qui est personnelle, spécifique à un contexte donné et difficile à articuler en un langage formel. Elle peut être très difficile à communiquer ou à partager avec les autres et se caractérise par l'idée que « *we know more than we can tell* ». Elle est ainsi la connaissance acquise par l'expérience, c'est pourquoi elle reste difficile à formaliser et à communiquer (Nonaka et Takeuchi, 1995 ;



Polanyi, 1962, 1966). Cette connaissance tacite peut être détenue individuellement ou collectivement, par des expériences ou interprétations d'événements partagés. La connaissance tacite individuelle peut se trouver dans les schémas mentaux, le savoir-faire, les habitudes, et la connaissance abstraite des individus (Lyles et Schwenk, 1992 ; Starbuck, 1992), alors que la connaissance tacite collective réside typiquement dans les schémas de réflexion du top management, les consensus organisationnels sur les expériences passées, les routines de la firme, la culture de l'entreprise, et les cultures professionnelles (Lyles et Schwenk, 1992 ; Nelson et Winter, 1982 ; Nonaka et Takeuchi, 1995).

Nonaka et Takeuchi (1995) maintiennent que cette connaissance tacite existe dans l'esprit humain de manière symbolique. Elle est intimement liée au vécu de l'individu et elle est constituée de facteurs intangibles comme la perspicacité, la subjectivité, les croyances, les valeurs, la vision personnelle du monde, les tours de main et les émotions. La nature subjective et intuitive de la connaissance tacite la rend difficile à traiter ou à transmettre de manière systématique. Pour que la connaissance tacite soit communiquée et partagée dans l'organisation, elle doit être convertie en mots ou nombres que n'importe qui peut comprendre. Ce processus de conversion de tacite en explicite s'appelle "articulation" ou "formalisation" et c'est dans l'espace-temps de cette conversion qu'a lieu la transformation de la connaissance individuelle tacite en connaissance organisationnelle explicite et collective.

Pour Gaynard (2000), la connaissance tacite de l'entreprise peut être observée de manière individuelle ou de manière collective, dans les activités quotidiennes des employés de l'entreprise et de ses clients, quand les gens réalisent des activités, quand ils ont des relations entre eux ou quand ils placent l'activité de l'entreprise au centre de leurs conversations. Elle peut aussi être vue dans les interactions des communautés de pratiques ou de partage au sein de l'entreprise et dans les réseaux qui enjambent les frontières de l'entreprise. Ce que l'on définit comme des communautés de pratique à l'intérieur de l'entreprise sont les groupements officieux de personnes qui peuvent ou ne peuvent pas correspondre à la structure hiérarchique de l'organisation. Ces communautés sont responsables du succès de l'entreprise à bien des égards. Ils se constituent de manière naturelle. Leurs membres se recherchent et ils parlent souvent ensemble. Chacune de ces communautés a donc un vocabulaire, des valeurs et un ensemble de compréhensions partagés. Les communautés de pratique et de partage à l'extérieur de l'entreprise peuvent être des actionnaires, des groupements d'utilisateurs de certains produits, des syndicats des groupes de pression ou tout autre communauté qui se réunit pour parler de l'entreprise.



### 3.1.2. La connaissance explicite

Si la connaissance tacite est difficile à articuler et difficile à transférer, la connaissance explicite est juste le contraire. La connaissance explicite est ce que nous assimilons à travers l'éducation formelle (Comte et Scott, 1998). Elle a été articulée, elle a été capturée et elle est partagée à travers un vocabulaire analytique et rationnel, en mots précis et en nombres qui veulent dire quelque chose. Ce genre de connaissance peut donc être traité par ordinateur, peut être facilement transmise de manière électronique et entreposée dans des bases de données. (Nonaka & Takeuchi, 1995, préface et p. 8-9).

La connaissance explicite regroupe les informations, faits et connaissances scientifiques qui peuvent être articulés, codifiés et donc transférés de façon formelle, par le truchement de méthodes systématiques, telles que les règles et procédures (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Polanyi, 1962 ; 1966). La connaissance explicite individuelle concerne les connaissances et compétences qui peuvent être facilement enseignées ou écrites, alors que la connaissance explicite collective concerne davantage les procédures opérationnelles standards, la documentation, les systèmes d'information, et les règles (Brown et Duguid, 1991 ; Lyles, 1988 ; Starbuck, 1992).

En bref, les connaissances de l'entreprise comprennent, d'une part, des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités de gouvernance, d'études, de réalisation, de vente et de support de ses produits et de ses services, d'autre part des savoirs-faire individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évolution.

Emmagasinées dans les archives, les armoires et les têtes des personnes, les connaissances de l'entreprise sont constituées d'éléments tangibles (les bases de données, les procédures, les plans, les modèles, les algorithmes, les documents d'analyse et de synthèse) et d'éléments immatériels (les habilités, les tours de main, les secrets de métiers, les routines, les connaissances de l'historique et des contextes décisionnels, les connaissances de l'environnement). Elles sont représentatives de l'expérience et de la culture de l'entreprise. Diffuses, hétérogènes, incomplètes ou redondantes, elles sont fortement marquées par les circonstances de leur création. Lorsqu'elles sont formalisées, elles n'expriment pas toujours le « non dit » de ceux qui les ont mises en forme et qui pourtant est nécessaire à leur interprétation. De plus, on constate que les connaissances collectives d'une entreprise, celles qui constituent une de ses ressources essentielles, sont le plus souvent transmises oralement et de manière implicite.



En l'absence de ceux qui les ont formalisé, ces connaissances sont difficiles à repérer et à exploiter, dans d'autres situations et à d'autres fins que celles dans lesquelles elles ont été créées. Ainsi, on peut dire que l'exploitation et la valorisation des connaissances de l'entreprise dépendent fortement des savoirs-faire de ses employés et de la continuité de leur présence dans l'entreprise. Au-delà des savoirs tangibles formalisés et archivés, les connaissances de l'entreprise représentent une source immatérielle extrêmement volatile.

Dans les entreprises, nous vivons avec l'assurance de posséder les savoirs, ou tout du moins de pouvoir les maîtriser au travers d'une gestion documentaire de plus en plus performante et intelligente. Nous ne percevons l'importance des savoir-faire que depuis peu. Sous l'influence de la pression économique, qui se traduit par la compression d'effectifs, la mobilité des personnes, l'accélération des départs en retraite anticipée, on se rend compte que les savoirs, tout aussi détaillés puissent-ils être dans les procédures et les documents, ne sont pas suffisants : des tâches que nous savions exécuter dans des conditions précises de sûreté, de qualité, de rentabilité, ne sont pas directement exécutables, dans les mêmes conditions, par des novices uniquement outillés par ces procédures et ces documents.

Dès à présent, l'ingénierie des connaissances et les technologies de l'intelligence artificielle, de l'information et de la communication, fournissent les instruments permettant d'aller plus loin en formalisant davantage de savoir-faire, en favorisant une plus grande distribution des savoirs ainsi consolidés, en suscitant des échanges non structurés d'informations numériques (texte, voix, image) et en rendant possible le partage de connaissances tacites au travers de travaux collaboratifs ne nécessitant plus d'unité de lieu. Cependant, les savoir-faire sont difficiles à localiser et ne sont pas toujours formalisables. L'apprentissage, bien qu'il soit considérablement accéléré par l'accès aux savoirs et par les possibilités nouvelles d'échange et de partage des connaissances, reste nécessaire.

Ce regard porté sur les connaissances de l'entreprise met en lumière l'importance des connaissances tacites. Il montre l'intérêt de favoriser d'une part, l'échange et le partage de ces connaissances et d'autre part, la transformation de ces connaissances en connaissances explicites et d'élargir ainsi le champ des connaissances susceptibles d'être géré par des règles de propriété industrielle. Il suscite trois observations : la première concerne la notion de compétence, la deuxième porte sur la dimension privée des connaissances individuelles, la dernière, partant d'une réflexion sur la formation des connaissances tacites, amène à penser que la connaissance n'est pas objectivable.



Toutefois, il est important d'observer que d'autres chercheurs ont proposé d'autres taxonomies que nous résumons comme suit :

Principaux auteurs	Taxonomies
Reix (1995) ; Kogut & Zander (1995) ; Fairlough (1982)	Organisationnelle vs Individuelle
Polanyi (1962) ; Nonaka & Takeuchi (1995) ; Hedlund & Nonaka (1993) ; Brown & Duguid (1991) ; Lyles (1988) ; Lyles & Schwenk (1992) ; Starbuck (1992) ; Teece (1977)	Tacite vs Explicite
Reix (1995) ; Kogut & Zander (1992) ; James (1950) ; Vygotsky (1962) ; Anand, Manz & Glick (1998)	Pratique vs de Contexte
Sackman (1991, 1992)	Tacite, Explicite et Culturelle (représentant les structures cognitives et affectives)
Spender (1996)	Consciente, Automatique, Débattue et Collective
Demsetz (1988) ; Grant (1996)	Générale vs Spécifique
Matusik & Hill (1998)	Publique vs Privée, Architecturale vs Composante
Buckley & Carter (1998)	Additive, Séquentielle et Complexe
Zack (1998)	Fondamentale, Avancée et Innovante
Zack (1999)	Déclarative, Causale et Procédurale

Source : Berthon, 2001

Nous constatons ainsi l'hétérogénéité de la connaissance, entité diverse dans sa nature et dans son type. Différentes sortes de savoir coexistent d'où le recours aux classifications, utiles pour faire avancer les travaux. Toutefois, les taxinomistes se heurtent à une critique majeure liée au mode de pensée inhérent à toute typologie. En effet, une typologie est fondée sur l'hypothèse qu'un observateur doit être capable de distinguer certaines similarités et différences apparaissant systématiquement entre les objets étudiés. Pour qu'une réflexion formelle soit possible, les catégories conceptuelles dans lesquelles sont classés les phénomènes étudiés sont supposées être discrètes, distinctes, et stables. Le problème est qu'elles ne le sont pratiquement jamais (Pepper, 1942).

Ainsi certains auteurs remettent en cause ces taxonomies, dont la plus célèbre, celle opposant le tacite à l'explicite. En effet, de même que « l'ordre et le désordre se créent simultanément » (Prigogine, 1989), certains auteurs estiment que les connaissances tacite et explicite se constituent mutuellement. La connaissance tacite est alors le composant nécessaire à toute connaissance (Tsoukas, 1996).



### **3.2. MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE KNOWLEDGE MANAGEMENT**

Lors des initiatives de mise en place de systèmes de Management des Connaissances, il a été constaté qu'il existe souvent un conflit entre l'approche « Ressources humaines » et l'approche « informatique », autrement dit entre une approche qui met l'accent sur la « personnalisation des connaissances » et celle qui met l'accent sur la « codification des connaissances ».

#### **3.2.1. L'approche « Ressources Humaines ».**

Développé par les consultants d'entreprise (Davenport, Sveiby, Prax, Stewart) et les cadres d'entreprise, cette approche souligne l'existence d'un lien fort entre les connaissances et la personne qui les a créées ou qui les incorpore. Cette approche mettant l'emphase sur la mise en place d'une culture d'entreprise basée sur la bonne communication, où tout est conçu et fait pour encourager le partage des connaissances entre personnes d'une même communauté, stipule que les connaissances sont principalement partagées à travers les contacts personnels.

Pour les adeptes de ce courant de pensée, l'informatique est là pour renforcer la communication des connaissances entre personnes et pas pour stocker les connaissances.

Pour toute entreprise qui souhaite capitaliser ses connaissances, sans pour autant remettre en cause fondamentalement son fonctionnement et s'inscrire dans une gestion intégralement basée sur la création de connaissances organisationnelles, telle qu'elle est préconisée par Nonaka et Takeuchi, la question du "comment capitaliser" devra trouver sa place au sein de la politique de GRH existante (Simoni Gilda, 2000).

La mise en place de nouveaux outils, de nouvelles modalités de gestion n'est jamais neutre. Elle donne lieu à des phénomènes de "traduction" (Latour 1992), rendant compte de la diversité des points de vue et des intérêts, et du fait que les modes de régulation en place sont perturbés par le changement introduit. Ceci s'avère d'autant plus vrai pour ce qui a trait aux connaissances. Certains travaux sur le management des connaissances soulignent les enjeux de pouvoir liés au partage des connaissances (Davenport 1998), ce qui peut être mis en parallèle avec la position de Crozier selon laquelle les connaissances sont une des sources fondamentales de pouvoir dans l'organisation (Crozier et Friedberg 1977)

Il conviendra alors de s'intéresser aux "leviers" permettant de prendre en compte les enjeux sociaux relatifs à la mise en place d'une politique de capitalisation des connaissances. Dans cette perspective, il peut être pertinent d'envisager une définition conjointe des objectifs de la capitalisation des connaissances avec les personnels concernés. Pour Nonaka et Takeuchi, la définition de ce qu'ils nomment "l'intention" constitue une des conditions permettant la





création de connaissances organisationnelles mais aussi « *l'élément le plus important de la stratégie* ». L'intention se traduit par la conceptualisation d'une « *vision concernant le type de connaissances qui doit être développée* » et son opérationnalisation « *en un système de gestion permettant sa mise en œuvre* ». Dans le même ordre d'idée, Cadin, Guérin et Pigeyre évoquent la nécessité d'une définition de la « *visée* » tout en soulignant la dimension socio-politique de cette dernière : « *aussi triviale soit-elle, la question de la visée n'en demeure pas moins sujette à certains écueils. La visée peut être détournée, lorsqu'elle induit des enjeux trop forts pour certains acteurs* » (Cadin, Guérin, et Pigeyre 1999).

Sans vouloir contourner ou prétendre annuler les phénomènes de traduction, nous pensons que la prise en compte des intérêts divergents au point de départ de la mise en place d'outils de gestion serait une condition facilitante pour leur mise en place ultérieure. Si l'implication de la direction est une condition nécessaire dans la définition des objectifs, la construction commune paraît une piste incontournable dans le cadre de la capitalisation des connaissances. Les acteurs concernés disposent, en effet, d'éléments d'expertise qui rendent leurs avis pertinents pour savoir quoi et comment capitaliser. Cette question du « *que capitaliser* » est cruciale et ne saurait être, selon Simoni Gildas (2000), pré-définie. Au niveau théorique, la connaissance « *utile* » peut être définie comme « *la connaissance qui améliore la compétence distinctive de l'organisation pour exploiter un environnement choisi* » (Anell 1998). Plus concrètement, nous pensons pouvoir avancer l'idée selon laquelle la connaissance utile se définit, par anticipation, en référence aux besoins de l'entreprise et des différents acteurs concernés, ce qui implique un travail de réflexion et de construction commune.

Pour John Gaynard (2000), il faut favoriser l'approche ressources humaines dans plusieurs situations, lorsqu'il :

- s'agit de produire des biens uniques ou gérer des projets divers pour des clients divers ;
- faut beaucoup de créativité et d'innovation ;
- n'y a presque pas d'opérationnels ;
- existe une diversité importante entre les caractéristiques locales, entre les fonctions et entre les marchés différents de l'entreprise.

Cette approche est également recommandée lorsque la stratégie d'entreprise dépend beaucoup de l'intuition.



### 3.2.2. L'approche « informatique »

Toujours développé par les praticiens (consultants, cadres, informaticiens) essentiellement, cette approche met l'emphase sur la capture, la codification et le stockage des connaissances dans des bases de données. Les connaissances doivent être stockées dans des archives et des GED (systèmes de gestion électronique documentaire) de manière à les rendre accessibles à tout le monde.

Elles consistent en une explicitation des connaissances sur un support informationnel, suivie d'une classification en vue d'une exploitation ultérieure. Cette explicitation s'appuie sur des modèles prédéfinis renseignés par les «porteurs de la mémoire » ou experts. Rappelons ici que seules des informations peuvent être stockées et que, quelle que soit la démarche, ce sont ces informations qui permettront de réactiver ou de stimuler les connaissances. Nous classerons dans cette catégorie les méthodes constitutives de mémoires de projet qui capitalisent «les connaissances et informations acquises et produites au cours de la réalisation de projet ». Ces méthodes ont fait l'objet de différents travaux de classification. On peut citer, en suivant la typologie de Matta, Corby et Ribière, les méthodes de capitalisation des connaissances comme IBIS ou QOC dans le domaine du *Design Rationale*. D'autres méthodes, implantées plus largement dans l'organisation et ayant vocation à intégrer une véritable gestion des connaissances, peuvent être rattachées à cette famille. Il s'agit de CommonKADS8, la méthodologie la plus courante en ingénierie des connaissances, qui intègre dans son analyse non seulement l'acquisition des connaissances mais également leur partage et leur communication, et enfin MKMS.

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

Ces démarches ne permettent de conserver qu'imparfaitement la connaissance mais elles incitent à une créativité importante. En effet, elles obligent, les «fournisseurs» de connaissances à un exercice d'introspection sur les connaissances utilisées dans leur activité (ce que P.Maret appelle la maturité ). De plus, elles amènent les utilisateurs à ré-interpréter les connaissances, soutenant ainsi la culture d'entreprise.

Cette approche a été justifiée avec l'influence des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Lors de l'instauration d'un système de Management des Connaissances, cette approche est recommandée, lorsque (Gaynard, 2000) :

- il s'agit de produire des biens ou services similaires pour chaque client ;



- une entreprise à besoin de compétences élevées (pour poursuivre une stratégie de qualité ou de réduction de coûts) mais pas nécessairement de la créativité ;
- la stratégie de l'entreprise est basée sur l'analyse des données et des connaissances bien déterminées ;
- le ratio opérationnels/cadres est très élevé ;
- il existe peu de différence entre les responsabilités, les marchés et les tâches effectuées au sein de l'entreprise.

Selon Gaynard (2000), à la date d'aujourd'hui il n'y a qu'une poignée d'entreprises qui mettent en place un système de Management des Connaissances (MC). Aussi, la définition de ce qui constitue le Management des Connaissances est en train de changer. Dans un premier temps le champ a été investi par les sociétés de conseil en informatique. Malheureusement, leur seul but a été bien souvent la vente d'un « système informatique propriétaire ». La promesse de ces technologies était de capter de manière presque invisible (en GEDs, bases de données et autres applications) des informations qui pourraient être par la suite récupérées, recyclées et réutilisées plus tard, sur d'autres projets ou chez d'autres clients. De nombreuses entreprises informatiques aujourd'hui se rendent compte que même leurs propres utilisateurs ne sont pas intéressés par le recyclage de vieilles informations.

Après la désillusion vécue par les premiers utilisateurs de ces systèmes informatiques qui étaient censés produire des miracles en entreprise, l'accent est maintenant mis sur la construction des systèmes de Management des connaissances qui créent des liens entre gens compétents. Les applications informatiques comme le courrier électronique, les bases de données, les bibliothèques virtuelles et les annuaires électroniques de l'entreprise doivent être installés dans le but de connecter des experts entre eux, mais il devient de plus en plus clair que l'échange des connaissances doit se passer à l'extérieur des systèmes informatiques.

Actuellement, les stratégies basées sur l'archivage des documents sont assez souvent décriées par les experts en MC (Davenport, Sveiby, Stewart, Prax). Lors d'un séminaire récent un « knowledge manager » qui travaille pour un cabinet fort de 400 avocats a dit : « *Beaucoup d'entreprises pensent que la gestion électronique documentaire constitue un système qui va répondre à tous leurs besoins en management des connaissances. Nous avons un système de GED, bien sûr, mais nous nous trouvons obligés d'aller plus loin parce que l'on s'est rendu compte que si quelqu'un a sauvegardé un document, bien des fois c'est parce que le document n'a plus aucun intérêt. Un système qui nous permet de mieux nous trouver, de mieux nous connaître et de mieux nous parler est beaucoup plus intéressant et cela rapporte plus* ».



#### **4. LES CONNAISSANCES COMME « RESSOURCES » ET LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES COMME « CAPACITE ESSENTIELLE »**

L'analyse développée autour des travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) a souligné l'importance de l'innovation et de la formation des savoirs dans l'organisation. Bounfour (1998) dans son ouvrage s'interroge, entre autres, sur les mécanismes permettant de savoir dans quelle mesure la distinction entre savoir implicite et savoir formalisé peut être fondatrice d'une théorie générale de la mémoire dans les organisations.

La démarche proposée par Nonaka (1994) met en évidence l'importance du dialogue entre savoir tacite et savoir explicite, et le considère comme élément fondateur d'une théorie de la formation des savoirs dans l'organisation. D'un point de vue analytique, la traduction de cette distinction dans une approche pleinement opérationnelle n'est pas une tâche aisée. Comme le souligne Reix (1995), « nos modèles d'analyse et d'actions relatifs à la gestion du savoir organisationnel doivent obligatoirement intégrer non seulement le fait que la connaissance est distribuée dans l'organisation, mais aussi qu'elle est diverse par nature ». Les implications à considérer sont nombreuses, notamment dans une perspective stratégique.

Reprenant certaines analyses de March (1991, 1994), Reix souligne que l'organisation réagit aux variations de l'environnement en mettant en œuvre un double processus : un processus d'efficience à court terme qui consiste à réaliser des adaptations limitées ; une logique d'adaptation à long terme basée sur des changements profonds impliquant une forte dimension « innovation » et « changement dans l'organisation ».

Sur le plan théorique, parler de mémoire organisationnelle, c'est considérer d'emblée que l'entreprise est une organisation vivante, et que sa réalité va au-delà de la somme des individus qui la composent. C'est aussi l'inscrire dans une perspective dynamique en considérant que sa finalité est de créer de la valeur, à partir des savoirs cumulés et accumulés. Pour Sanderlands et Stablein (1987), parler d'apprentissage pour les organisations, c'est supposer qu'elles sont dotées d'une capacité intellectuelle, et donc d'un intellect. C'est aussi soulever la question essentielle du changement, de ses principes et modalités.

Si on considère que le management des connaissances est source d'avantages concurrentiels pour les entreprises (Bounfour, 1998), c'est supposer qu'il ouvre pour les entreprises, quelque soit la nature de l'activité, des perspectives.



## **5. PERSPECTIVES POUR LES ENTREPRISES ET CHOIX D'ORIENTATIONS**

Les savoirs de l'entreprise sont le fruit des processus de conversion des connaissances mis en lumière par Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi (1995). Ils sont le résultat d'une suite d'opérations qui, partant de la dimension privée et non formalisée des connaissances individuelles, détermine la dimension collective des connaissances de l'entreprise. Sous peine d'être fossilisés et perdre toute valeur d'usage, ces savoirs doivent être revitalisés en permanence (Grundstein, 2000).

### **5.1. L'AXE DE PROGRES**

C'est ce processus global qu'il s'agit de renforcer, selon un axe de progrès favorisant la production de connaissances individuelles et leur passage de leur état « non formalisé et privé » à un état « formalisé et disséminé », selon la spirale de conversion de Nonaka et Takeuchi (1995).

L'axe de progrès que nous proposons indique une direction qui vise à accroître les connaissances structurées, gage de pérennité à long terme. De plus, il place la problématique de capitalisation des connaissances dans une perspective dynamique qui met en synergie les échanges de connaissances non-structurées qui s'opèrent dans les processus de socialisation et l'accès aux connaissances structurées qui se construisent dans les processus de combinaison. C'est cette synergie qui est le facteur de création de la valeur ajoutée par les connaissances aux processus finalisés de l'entreprise (Grundstein, 2000).

#### **5.1.1. Les quatre orientations souhaitables**

L'axe de progrès que nous venons d'énoncer suppose d'articuler les efforts de management des activités de gestion des connaissances de l'entreprise selon quatre grandes orientations :

- Mettre en place les solutions favorisant les processus de production, de formalisation et de dissémination des savoirs-faire. Il s'agit de mettre en lumière l'importance de la création active de connaissances dans une organisation : il faut encourager un apprentissage organisationnel systématique, c'est-à-dire favoriser les processus organisationnels permettant d'amplifier les connaissances individuelles et de les cristalliser au niveau collectif au travers du dialogue, des discussions, du partage d'expérience, de l'observation ; il faut favoriser les interactions et le travail en réseau ; il faut repérer les connaissances cruciales, les préserver, les favoriser et les actualiser.
- Promouvoir et développer des actions de revitalisation des savoirs fossilisés. Au-delà des savoirs activés au quotidien par l'usage qui en est fait, il ne faut pas négliger les



connaissances enfouies (text-mining, data-mining and knowledge discovery, information search and retrieval, intelligent agent, modèle de visualisation et de présentation des informations, ...); il faut encourager le retour d'expérience; Il faut organiser la mémoire d'entreprise (livre de connaissances (Ermine, 1996), système à base de connaissances, entrepôts de données (Schreiber et al., 00), ...).

- Renforcer les moyens de gestion des savoirs. Il s'agit de renforcer –au-delà des tâches répétitives et automatisables- tout ce qui peut améliorer les moyens de gestion des savoirs (logiciels d'aide à la décision, logiciels de gestion des compétences, systèmes de gestion des meilleures pratiques, ...) et permettre de formaliser des pans de savoir-faire (ingénierie des connaissances et méthodes techniques associées (Aussenac et al., 1996; Charlet et al., 2000).
- Exploiter les potentiels des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Il s'agit de développer les échanges de savoir-faire, de créer des communautés de pratiques en utilisant les potentiels apportés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (intranet, Groupware,...) et d'inventer de nouvelles formes de compagnonnage au travers des réseaux électroniques.

### 5.1.2. Les approches complémentaires et convergentes

Il faut insister sur le fait que la capitalisation des connaissances est une problématique permanente, omniprésente dans les activités de chacun, qui devrait notamment imprégner de plus en plus la fonction de management. Cela peut se traduire sous trois formes :

- la problématique peut être traitée au plan stratégique et décisionnel et devenir l'objet d'une fonction spécifique de l'entreprise ou de l'une de ses entités. On parlera alors d'une fonction de Management du capital intellectuel (Edvinson et Malone, 1997) ou d'une fonction de Gestion des connaissances de l'entreprise : c'est une approche « top-down » préconisée par des auteurs comme Wiig (1992) et Van der Spek (1993). Cette approche a été mise en œuvre, notamment en France, dans quelques entreprises où la fonction de Directeur du capital intellectuel ou de Directeur de la gestion des connaissances a été créée<sup>4</sup> (Skandia AFS, Dow chemical company, Monsanto company).
- la problématique est prise en charge par l'encadrement intermédiaire, acteurs qui mettent en relation les orientations stratégiques de la Direction générale avec l'expérience pratique du terrain et favorisent, voire catalysent, les processus d'innovation et de capitalisation des connaissances : c'est l'approche « *Middle up down management* » préconisée par Nonaka

<sup>4</sup> Voir ICM, 1997; Grundstein et Malhorta, 1998.



et Takeuchi. De leur point de vue, dans les entreprises fondées sur les connaissances, c'est à ce niveau d'encadrement que la connaissance tacite, détenues à la fois par les acteurs de terrain et les cadres dirigeants est synthétisée, explicitée et incorporée dans des technologies et des produits nouveaux. Ainsi, les cadres intermédiaires seraient les véritables ingénieurs de la connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1995).

- la problématique peut se réduire au plan opérationnel à un objectif spécifique qui vient se greffer aux objectifs directement opératoires de projets de réalisations industrielles. On parlera alors de fonctionnalités de capitalisation des connaissances.

## 5.2. LES DOMAINES POSSIBLES DE RECHERCHE

La recherche pourrait s'effectuer dans deux domaines complémentaires : un domaine de recherche à dominante socio-économique et un domaine de recherche à dominante technologique (Grundstein, 2000).

### 5.2.1. Domaines de recherche à dominante socio-économique.

La recherche pourrait être organisée dans les domaines ci-dessus.

Domaines de recherche	Thèmes de recherche
<b>Capital intellectuel</b>	- Capital intellectuel - Gestion de l'immatériel - Capital humain
<b>Capital social</b>	- Knowledge management - Réflexion sur les structures sociales informelles qui mettent en exergue l'importance des contacts et de la confiance. - Réflexions sur les communautés de pratiques.
<b>Entreprise apprenante</b>	Apprentissage
<b>Management des activités et des processus pour le partage des connaissances</b>	Capitalisation technologique et redéploiement des connaissances

### 5.2.2. Domaine de recherche à dominante technologique

Il s'agit des recherches sur la science cognitive, l'intelligence artificielle et l'ingénierie des connaissances, l'ingénierie des systèmes d'information. On peut regrouper cela en plusieurs axes :

Domaines de recherche	Thèmes de recherche
<b>Gestion des documents</b>	- Text-mining - outils de visualisation - agents intelligents - outils de recherche et d'indexation
<b>Mémoire d'entreprise</b>	-Ingénierie du traitement de l'information - Outils et méthodes pour la mémoire d'entreprise - logiciels d'aide à la décision
<b>Poste de travail des Knowledge workers</b>	L'homme à son poste de travail





## 6. CONCLUSION

Cette communication remplit un objectif triple :

- Montrer l'intérêt du management des connaissances pour les entreprises ;
- Synthétiser les différentes approches du management des connaissances ;
- Mettre en avant l'importance de l'homme dans le processus de management des connaissances.

Nous avons construit notre article autour de ces trois objectifs car d'une part nous avons constaté la récente émergence de la gestion des connaissances – knowledge management – en tant que stratégie au sein des grandes entreprises au travers d'entretiens avec des praticiens, qui comme nous se posaient des questions relatives au processus de management des connaissances et notamment à ses conditions de réussite. D'autre part, au fil de nos lectures et des entretiens avec des consultants spécialisés, il s'est avéré que concrètement la relation entre la source et l'émetteur constitue très souvent un obstacle à surmonter alors qu'elle reste très peu étudiée en Afrique. D'où notre proposition d'article qui répond à la fois à une préoccupation académique et managériale.

Lorsqu'on décide de mettre en place un programme de management des connaissances dans l'organisation, il faut tenir compte des différents points de vue qui viennent d'être présentés. Surtout, parce qu'ils peuvent avoir un grand impact sur le choix des activités, et si l'on n'y fait pas attention, il est facile d'exclure d'un projet de management des connaissances des personnes importantes pour sa réussite. Au-delà de ces distinctions, il existe, néanmoins, quelques définitions communément admises de ce qu'est le management des connaissances. Ces définitions peuvent fédérer les gens autour de la mise en place d'un système K.M. Le management des connaissances, c'est :

- La mise à jour des connaissances existantes et la création de connaissances nouvelles au sein de l'entreprise.
- L'identification et l'acquisition des connaissances qui existent déjà, à l'intérieur et en dehors de l'entreprise.
- Le partage et la réutilisation des connaissances.
- La création de la valeur pour l'entreprise et ses clients.
- Un levier pour le changement des attitudes et des comportements.
- La mise en place d'un système pour la capitalisation de l'expérience.



- L'identification et la mise à disposition des ressources nécessaires pour le fonctionnement du système.

C'est dire que pour la mise en place d'un programme de management des connaissances, les responsables devraient arbitrer entre une approche qui privilégie la codification des informations et une autre qui met l'accent sur les ressources humaines de l'entreprise. Ces ajustements pourraient être le gage de la réussite de l'introduction dans l'entreprise d'un système de management des connaissances.



## 7. BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS, C. (1994), "*Good Communication That Blocks Learning*", Harvard Business Review, July/August, pp. 77-85.
- BARTLETT, A.C., Ghoshal, S. (1998), "*Beyond Strategic Planning to Organizational Learning*", Strategic Leadership, January/February, pp. 34-39.
- BELL, D. (1973), *The Coming of Post-Industrial Society*, London, Heinemann Blackler, F. (1995), "Knowledge, Knowledge Work and organizations: an overview and interpretation", Organization Studies, Vol. 16, No. 6, pp. 1021-46.
- BROWN S; and DUGUID, P. (1998), "*Organizing Knowledge*", California Management Review, VOL 40, NUMBER 3, Spring, pp. 90-111
- COHEN, D. (1998) "*Toward a Knowledge Context: Report on the First Annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and The Firm*", California Management Review, Vol. 40, No. 3, Spring, pp. 22-39.
- DAVENPORT, T.H. et al, (1997) "*Building Successful Knowledge Management Projects*", Ernst & Young, Working Paper,
- DAVENPORT, T.H. et al. (1998), "*Successful Knowledge Management Projects*", Sloan Management Review, Winter, pp. 43-57
- DAVENPORT, T. and PRUSAK, L. (1998), *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*, Boston, Harvard Business School.
- DRUCKER, P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles*, London, Heinemman Earl, M. & Scott, I., 1998, What on earth is a CKO?, London Business School Earl, J. M. Scott, (1998) "What Is a Chief Knowledge Officer?", Sloan Management Review, winter, pp. 29-38.
- EDVINSSON, L. and MALONE, M. (1999), "*Le capital immatériel de l'entreprise*", Paris, Éditions Maxima
- FORAY, D. (2000), "*L'économie de la connaissance*", Paris, Éditions de la découverte et Syros
- FOSS, N. (1997), (Editor) *Resources, Firms and Strategies : A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford, Oxford University Press.
- GARVIN, D.A. (1993), "*Building a Learning Organization*", Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press.
- GRANT, R.M. (1995), *Contemporary Strategy Analysis*, Oxford, Blackwell Publishers



- HANSEN, M.T., "*What's Your Strategy For Managing Knowledge ?*", Harvard Business Review, March/April pp. 106-122
- HOPE, J., HOPE, T. (1997) "*Knowledge Management - Leverage Knowledge for Competitive Advantage*", Harvard Business School Press, pp. 65-85.
- KAPLAN, R.S. et NORTON, D.P. (1998), "*Le tableau de bord prospectif*", Paris, Éditions d'Organisation
- KNAPP, E.M. (1998) "*Knowledge Management*", Business & Economic Review, July/September, pp. 3-6
- KNAPP, E.M., HAVERS, C. (1999), "*Easing Into Knowledge Management*", Strategy and Leadership, Vol. 27, March/April, pp. 5-9
- LAROCHE, H. et NIOCHE, J.-P., (1998), "*Repenser la stratégie*," Paris, Éditions Vuibert, Série Vital Roux.
- LE BOTERF, G., (2000), "*Construire les compétences individuelles et collectives*", Paris, Éditions d'Organisation.
- LEONARD, D. (1998) *Wellsprings of Knowledge : Building and Sustaining the Source of Innovation*, Cambridge, Mass., Harvard Business School Press.
- NONAKA, I. and TAKEUCHI, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford, Oxford University Press.
- NONAKA, I., TOYAMA, R. and KONNO, N., *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of dynamic Knowledge Creation*, Long Range Planning 33, (2000), pp. 5-34.
- O'DELL, C., Jackson GRAYSON, C. (1998) "*If Only We Knew What We Know*", California Management Review, Vol. 40, No. 3, Spring, pp. 154-174
- O'DELL, C., Jackson GRAYSON, C. (1999) "*Knowledge Transfer : Discover Your Value Proposition*", Strategy & Leadership, Vol. 27, ISS. 2, March/April.
- PENROSE, E. (1959), *The Theory of the Growth Of The Firm*, Oxford, Oxford University Press.
- POLANYI, M. (1958), *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, Chicago, Chicago University Press
- POLANYI, M. (1966), *The Tacit Dimension*, Garden City, NY, Doubleday
- PRAX, J.-Y. (2000), "*La gestion électronique documentaire*" deuxième édition, Paris, InterÉditions
- PRAX, J.-Y., (2000), "*Le Guide du Knowledge Management*", Paris, Éditions Dunod
- QUINN, J.B. ANDERSON, P. and FINKELSTEIN, S. (1996) *Managing Professional Intellect : making the most of the best*", Harvard Business Review, March-April, pp. 71-80.



- RUGGLES, R. (1998), "*The State of the Notation : Knowledge Management in Practice*", California Management Review, Vol. 40, No. 3, Spring, pp. 80-89
- SCHUMPETER, J.A. (1911), reprinted 1934, *The Theory Of Economic Development*, Cambridge, Mass., Houghton Mifflin Company
- SENGE, P. (1991), "*La cinquième discipline*", Paris, Éditions First
- SIMONI Gildas (2001), « Capitaliser les connaissances générées dans les projets R&D », 10<sup>ème</sup> Conférence International de l'AIMS, 13-14-15 Juin, Laval (Quebec).
- STEWART, T.A. (1997) *Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations*, London, Nicholas Brealey.
- STOREY, J., BARNETT, E. (1999), "*Barriers to Knowledge Management: A Case Study*", Open University Business School, Managing Knowledge and Innovation Research Unit (MKIRU), October.
- SVEIBY, K.E. (1994) "What is Information?", URL: <http://www.sveiby.com.au/Information.html>
- SVEIBY, K.E., (1997), "*Michael Polanyi – Tacit Knowledge*", URL: <http://www.sveiby.com.au/Polanyi.html>
- SVEIBY, K.E. (2000), "*Knowledge management, la nouvelle richesse des entreprises*", Paris, éditions Maxima
- SVEIBY, K.E. (1998), "*Intellectual Capital and Knowledge Management*", URL: <http://www.sveiby.com.au/IntellectualCapital.html>
- TARONDEAU, J.-C. (1998), "*Le management des savoirs*", Paris, Que sais-je ?
- VON KROGH, G. (1998), "*Care in Knowledge Creation*", California Management Review, Vol. 40, No. 3, Spring, pp. 133-153
- WEICK, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Calif., Sage Publications
- WIIG, K.M. (1993), *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*, Arlington, Texas, Schema Press.