

# [ 1 ] Des démarches pour gérer les connaissances

## ☑ **L'origine des pratiques de Management des connaissances en entreprise**

« Quand on parle de gestion des connaissances, on s'aperçoit qu'on en a toujours fait sans le savoir. Les technologies permettent aujourd'hui de catalyser les démarches »,

**Joël Frigière**, chargé de mission management des connaissances au sein du groupe sidérurgique Usinor (citation de 2001).

« En réalité, les entreprises faisaient déjà du KM avant même que le terme ne soit apparu, mais de façon implicite dans leur travail. Et d'ailleurs, peu de gens prennent le nom de knowledge manager ; ils ont plutôt un nom d'animateur de réseaux, c'est-à-dire une animation transverse. Aujourd'hui, on consacre des projets entiers sur le sujet. Et ce qui amène à développer cette approche, c'est la prise de conscience du KM comme étant un révélateur de l'état de santé de l'entreprise. Si on suit une logique comptable et financière, on ampute l'entreprise d'une de ses richesses primordiales : le capital humain – l'intelligence, la créativité, les connaissances. »

**Jean-François Ballay**, responsable du club KM interne chez EDF-GDF (citation de 2004).

Les démarches de Management des Connaissances sont apparues en tant que telles à la fin des années 1990. Auparavant, les connaissances des salariés n'étaient pas gérées de façon systématique. C'est l'entrée dans l'économie de la connaissance qui a fait prendre conscience de l'importance de les gérer. Nous sommes entrés dans cette nouvelle économie depuis la fin des années 1990. L'Économie de la Connaissance se caractérise comme une « économie dans laquelle la part des emplois intensifs en connaissance s'est considérablement accrue, le poids économique 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 » (Foray, 2000, p. 3). C'est une

économie qui valorise principalement les services et les actifs immatériels. L'entrée dans cette économie a conduit à des évolutions structurelles importantes au niveau micro-économique. Certaines entreprises ont ainsi perdu de leur aura (comme les industries pétrolières, chimiques...) au profit d'entreprises dont le cœur de métier consiste à valoriser les savoirs et connaissances des salariés (industries informatiques en particulier). Dans cette nouvelle économie, la connaissance est un actif déterminant sur le marché concurrentiel et une ressource clef pour les entreprises.

**Dès la fin des années 1990 aux Etats-Unis et au début des années 2000 en Europe, les entreprises prennent conscience de cette évolution : la connaissance devient une ressource cruciale.** Elles en prennent conscience avec d'autant plus d'intensité que l'entrée dans l'Economie de la Connaissance coïncide avec l'apparition de dysfonctionnements organisationnels liés à des pertes de connaissances de baby-boomers partant à la retraite. Ce phénomène touche d'abord de façon très marquée les entreprises dites industrielles, structurées autour de processus complexes et nécessitant des savoir-faire techniques particuliers. Les salariés de ces entreprises sont porteurs de connaissances qu'ils ont développées au cours de leur activité dans l'entreprise et au fil des évolutions des processus industriels et de la pratique métier. Le risque pour elles est alors de perdre ce savoir et de perdre rapidement leurs capacités à produire. Certaines industries comme l'aéronautique, par exemple, s'aperçoivent qu'elles ont des difficultés pour assurer la maintenance de leurs avions. D'autres, comme la sidérurgie, voient des savoir-faire techniques disparaître complètement en quelques années créant des risques pour la sécurité des installations. Problème d'anticipation et de gestion des compétences ? Peut-être. Toujours est-il que pour ces organisations, le management des connaissances devient alors un impératif pour assurer la compétitivité de l'entreprise mais aussi la qualité du service et la sécurité des installations.

Par ailleurs, la mondialisation de l'économie et l'ouverture de nouveaux marchés (Inde et Chine notamment) conduisent à une volatilité de plus en plus grande des clients qui nécessite d'accélérer les processus de développement de nouveaux produits et services. Ces situations font comprendre que la gestion et la production de connaissances n'est plus seulement du ressort des centres de recherche ou d'innovation. **Les connaissances de l'ensemble des salariés sont à gérer pour être le plus innovant possible. Pour faire face à cet enjeu, les entreprises sont alors amenées à mettre en place des démarches spécifiques de gestion appelées démarches de Gestion des Connaissances (GC) ou *Knowledge Management* (KM).**

**[Exemple 1 : Lutter contre la perte de connaissances]**

**L'origine de la démarche de Gestion des Connaissances chez USINOR**

Dès la fin des années 1980, USINOR est confronté aux départs à la retraite massifs de cadres, techniciens et ouvriers qualifiés travaillant auprès des hauts fourneaux. La forte pression concurrentielle dans ce secteur industriel conduit à des fermetures de sites et à des réductions d'effectifs en utilisant les dispositifs de pré-retraite. Or, les connaissances de ces personnels se sont développées et construites au fur et à mesure de l'exploitation des haut-fourneaux et sont très précieuses pour la pérennité de leur exploitation. Aussi un projet de capitalisation des connaissances est démarré à cette période.



“Ouvrier manœuvrant le bouchon d’argile d’un haut fourneau à l’usine sidérurgique La Providence à Réhon en 1978”, Bruno Barbaresi<sup>1</sup>

S'appuyant d'abord sur des techniques de d'Intelligence Artificielle, le projet a pour objectif de produire un système à base de connaissances à partir de l'expérience détenue par les opérateurs qui surveillent et pilotent en temps réel la marche des hauts-fourneaux. Progressivement le projet évolue pour intégrer des connaissances difficiles à expliciter et à formaliser. Les opérateurs sont filmés en train d'expliquer leur tour de main dans la conduite des hauts-fourneaux et ces films sont conservés

1. [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:La\\_Providence\\_R\\_%C3%A9hon\\_-\\_steel\\_workers.jpg#mediaviewer/File:La\\_Providence\\_R\\_%C3%A9hon\\_-\\_steel\\_workers.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:La_Providence_R_%C3%A9hon_-_steel_workers.jpg#mediaviewer/File:La_Providence_R_%C3%A9hon_-_steel_workers.jpg)

et diffusés sur l’Intranet. En 1999 la démarche évolue de nouveau suite à un incident dans une nouvelle usine ouverte en Espagne. L’incident conduit à envisager l’arrêt d’un four défectueux. Cet arrêt coûterait 100 000 Euros. Avant d’acter la décision d’arrêt, les ingénieurs espagnols contactent des ingénieurs d’une usine en France qui ont été confrontés à un problème similaire quelques mois auparavant. La mobilisation de leur expertise dans la résolution du problème permet d’éviter l’arrêt. Cet incident montre au groupe USINOR l’intérêt de soutenir le partage de connaissances entre experts de sites différents. Le groupe décide donc de mettre en place des « communautés de pratiques » via une technologie de l’information (plate-forme de travail collaboratif).

**[Exemple 2 : « À défaut d’être des géants, nous devons être malins »]**

**L’origine de la démarche de Management des Connaissances chez DANONE**

Dans les années 1990, le groupe DANONE se recentre sur trois métiers choisis pour leur croissance soutenue : les produits ultra-frais, les boissons (notamment l’eau) et les biscuits. En parallèle, le groupe s’internationalise et achète ou passe des partenariats avec une quarantaine de sociétés dans le monde. Sur ce marché très concurrentiel où les concurrents Kraft Foods et Nestlé ont un chiffre d’affaires deux ou quatre fois supérieur, le groupe DANONE doit s’adapter rapidement à sa clientèle partout dans le monde. Comme le dit le Directeur des Ressources Humaines de l’époque F. Mougin : « *À défaut d’être des géants, nous devons être malins* ». C’est pourquoi dès la fin des années 1990, le groupe DANONE décide de lancer une démarche de Gestion des Connaissances baptisée « *Networking Attitude* » pour accélérer le développement de nouveaux produits. Il s’agit de décloisonner l’entreprise, de faciliter les contacts entre acteurs et de développer une culture du partage spontané des connaissances. Pour cela, au début des années 2000, l’équipe en charge de la Gestion des Connaissances met en place des échanges de « bonnes pratiques » dans le groupe au moyen de technologies d’échange d’informations (communautés de pratiques) mais également de « marchés de la connaissance » (« marketplaces ») organisés à l’occasion de conventions annuelles sur des thématiques comme la Recherche et Développement ou la Sécurité.

## **Les Systèmes de Gestion des Connaissances**

Il est difficile de définir ce qu'est la connaissance dans l'entreprise. De nombreux débats ont eu lieu entre chercheurs et praticiens pour qualifier cette ressource. Si pour certains, la connaissance est une information à valeur ajoutée (Fahey et Prusak, 1998 ; Grover et Davenport, 2001), pour d'autres, c'est un actif de l'entreprise, quelque chose que l'on peut valoriser financièrement en le transformant par exemple en brevet (Dzinkowski, 2000). D'autres considèrent que la connaissance est un processus cognitif individuel (Schubert et alii, 1998), un savoir-faire, un tour de main propre à un individu difficilement explicitable (Nonaka et Takeuchi, 1995). La connaissance est dans la tête d'une personne et peut difficilement être communiquée à d'autres. D'autres voient en la connaissance une pratique de travail développée par un individu dans un poste donné (Cook et Brown, 1999 ; Brown et Duguid, 1991 ; Wenger, 1998). Pour eux la connaissance n'est pas un objet « intellectuel ». C'est un savoir ancré sur le terrain qui se crée et se réalise dans l'action. Après avoir beaucoup disserté sur le sujet, on considère aujourd'hui que **la connaissance dans l'entreprise naît de relations inter-individuelles en interaction dans une pratique de travail associant l'individu à l'organisation au travers d'instruments de gestion (en particulier les technologies de l'information)**. Ainsi, les connaissances dans les organisations se créent via une interaction spécifique entre les individus et l'organisation incarnée dans une pratique.

### **[Encadré 1 : Pour mieux comprendre la notion de connaissances en entreprise]**

Un acteur dans une entreprise en situation de travail développe des connaissances tous les jours, même s'il n'y prête pas toujours attention. Prenons l'exemple de Rémy. Rémy est facteur. Tous les matins, il se rend à son centre de tri pour prendre en charge sa tournée. À sa prise de poste, Rémy rencontre Magali, Youssouf, Rose et Antoine. Il échange avec eux pendant qu'il prend connaissance de ce qu'il a à livrer, du matériel qu'il peut/doit utiliser (vélo, voiturette), de son parcours de tournée. Ce matin, il prendra le vélo électrique. Son parcours a changé parce qu'un collègue est en congés. Rémy entame sa tournée, rencontre certains usagers du service postal lors de sa tournée, puis revient au centre de tri pour clôturer son activité et rendre son véhicule. Lorsqu'il rentre chez lui, il raconte sa journée à sa compagne. Tout au long de son activité, Rémy a développé des connaissances.

Dans les échanges avec ses collègues, dans son adaptation au nouveau parcours de tournée, dans ses échanges avec les usagers, Rémy a développé de nouvelles pratiques et savoirs. Rémy n'y a pas forcément prêté attention. Pourtant, quand il raconte à sa compagne sa journée, il met l'accent sur les points forts de sa journée, sur les connaissances nouvelles qu'il a acquises.

Ses connaissances se sont développées grâce aux échanges qu'il a eus avec ses collègues, avec les usagers mais aussi grâce à l'usage qu'il a fait de ses outils de travail (vélo, parcours de tournée...). Ainsi, il a développé des connaissances d'abord parce qu'il a été impliqué dans ce que l'on appelle une « pratique sociale », c'est-à-dire une action menée avec d'autres. Ici, la pratique sociale de Rémy est structurée autour de sa tournée et d'une organisation qui est celle du Service Postal. Les échanges qu'il a avec ses collègues, les usagers (ce que l'on appelle les relations inter-individuelles) se font autour de certains objets/dispositifs (instruments de gestion). Ici, ces instruments de gestion sont la tournée, le vélo, le centre de tri... Rémy a donc acquis de nouvelles connaissances parce que lors de cette pratique sociale il a développé des relations inter-individuelles grâce à des instruments de gestion.

Pour gérer cette connaissance et ses spécificités, on met en place des Systèmes de Gestion des Connaissances. Les Systèmes de Gestion des Connaissances ou SGC sont définis comme des **types de systèmes d'information qui supportent une chaîne de valorisation des connaissances dans l'entreprise (figure 2)** qui va de l'identification à l'utilisation en passant par la création, le stockage et le partage de connaissances.

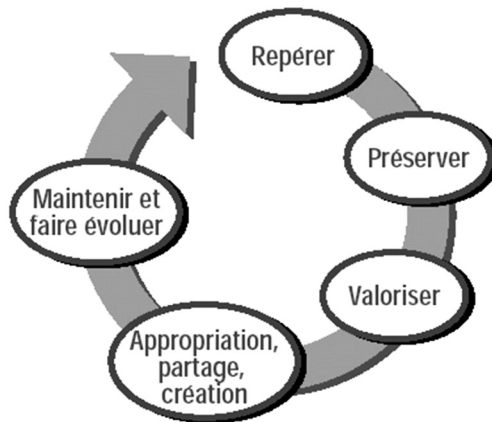


Figure 2. La chaîne de valorisation des connaissances

**Les SGC ne gèrent évidemment pas les connaissances mais gèrent de l'information sur les connaissances.** Ils permettent aux utilisateurs de transmettre, partager, faire évoluer, créer des connaissances par le transfert d'informations. Ils sont des dispositifs qui instrumentent les connaissances pour soutenir leur processus de développement en organisation.

### ***La spirale de création des connaissances***

**Le processus de développement des connaissances en organisation a été en particulier étudié par Nonaka et Takeuchi dans le modèle SECI** (présenté dans la figure 3). Ces chercheurs ont montré que nos connaissances sont à la fois tacites et explicites. Ainsi, nous pouvons expliciter et transmettre à d'autres une partie de nos connaissances mais pour d'autres c'est beaucoup plus difficile. Elles sont tellement ancrées dans nos pratiques qu'il est difficile d'en prendre conscience, de les formuler et de les transmettre spontanément. Pour cela, il va falloir faire un véritable effort. C'est le processus que Nonaka et Takeuchi appellent *le processus d'Externalisation*.

#### **[Encadré 2 : Faire le pain ou l'exemple de l'externalisation]**

Un de mes amis est originaire de Sicile. Depuis sa plus tendre enfance, toutes les fins de semaine il fait son pain, sa pâte à pizza et ses brioches pour la semaine. Son pain est absolument délicieux. Aussi, je lui ai demandé de me donner sa recette. Il me l'a écrite sur un morceau de papier. Pour lui, c'est très simple : il suffit de mélanger l'eau, la levure et la farine. Chez moi, j'ai acheté exactement les mêmes ingrédients que lui et j'ai suivi la recette. Cela a été un échec. Mon pain n'a pas levé et n'a donné qu'une galette immangeable. Pourquoi ? Eh bien tout simplement parce que mon ami ne m'a pas vraiment donné sa recette. En toute bonne foi, il m'a communiqué tout ce qu'il était capable d'explicitier sur sa connaissance, mais il ne m'a pas transmis les petites astuces qui font que les ingrédients rassemblés deviennent un pain. Ces petites astuces, c'est sa connaissance tacite. Pour obtenir sa connaissance, je suis retournée auprès de lui et je lui ai demandé point par point comment il faisait en comparant à ce que j'avais fait. Au fur et à mesure de mes questions, il a réussi à m'expliquer. Il a explicité sa connaissance. Cela ne s'est pas fait spontanément. Cela lui a demandé un vrai travail.

Une fois que nos connaissances sont explicitées, elles peuvent se confronter à d'autres connaissances et ainsi en créer d'autres. C'est ce que Nonaka et Takeuchi appellent *le processus de Combination*.

**[Encadré 3 : Le pain au chocolat ou l'exemple de la combinaison]**

Une fois que mon ami m'avait transmis sa connaissance pour faire le pain, nous avons pu échanger ensemble sur de nouvelles idées. J'avais vu que de nouveaux produits existaient : des petites pastilles de chocolat que l'on pouvait introduire dans des gâteaux. Je lui ai donc proposé mon idée : introduire des pastilles de chocolat dans le pain qui fonderaient quand on romprait le pain. Ensemble nous avons réfléchi au moment le plus adéquat pour les introduire : pendant le pétrissage ? Une fois le pétrissage terminé ? Une fois la pâte montée ? J'ai une bonne connaissance de ce produit-pastilles de chocolat. Je sais qu'elles ne résisteraient pas bien au pétrissage. Je l'ai expliqué à mon ami et j'ai donc suggéré de les introduire après. Mon ami connaissait bien les processus de levée du pain. Il me les avait expliqués. En discutant ensemble, nous avons pensé qu'il valait donc mieux introduire le chocolat après la levée et juste avant de mettre le pain au four. Ainsi, comme nous avons tous les deux fait l'effort d'explicitier nos connaissances (lui sur le processus de levée du pain, moi sur la résistance du chocolat), nous avons pu confronter nos connaissances et en créer une que nous n'aurions pas pu développer l'un sans l'autre : c'est la combinaison.

Après cette phase de Combinaison, vient la *phase d'Internalisation*. La connaissance explicitée s'intègre dans nos pratiques de tous les jours et devient au fur et à mesure tacite.

**[Encadré 4 : Faire le pain sans suivre la recette – l'exemple de l'internalisation]**

Désormais, je fais le pain. Au début, je suivais scrupuleusement les instructions que m'avait données mon ami. Je les avais noté dans un petit carnet de façon très formelle (étape 1, étape 2...). Puis, je me suis rendue compte que je ne prenais plus mon carnet quand je voulais faire du pain. Je me suis complètement approprié le processus. En revanche, je suis incapable de l'expliquer sans relire le carnet. Cette connaissance pour moi est devenue tacite : elle est incarnée dans ma pratique de travail du pain.

La dernière phase dans le développement des connaissances est la *Socialisation*. Les connaissances tacites de plusieurs personnes se confrontent et n'ont pas besoin de s'explicitier. Elles créent de nouvelles connaissances tacites.