

Institut International de Commerce et Distribution (ICD) et Université de Lille 2
5^{ème} année Stratégie et e-management
Master Gouvernance et Management des Entreprises

KNOWLEDGE MANAGEMENT ET PARTAGE DES CONNAISSANCES

Mémoire présenté et soutenu
par
FLORENCE JOCHEMCZAK

Mémoire suivi par :
Monsieur Boualem Aliouat

Septembre 2005

REMERCIEMENTS

Avant de débiter ce mémoire, je tiens à remercier les personnes m'ayant aidée à avancer dans ma démarche de réflexion ainsi que celles m'ayant soutenue lors de la rédaction de ce document.

Je tiens plus particulièrement à remercier Monsieur Boualem Aliouat pour ses conseils et ses éclaircissements pour la rédaction de ce mémoire.

Je souhaite par ailleurs accorder ici une pensée à ma famille et mes ami(e)s, pour leur patience et leur soutien constant. En outre je les remercie pour leur aide précieuse et volontaire lors de la rédaction et de la relecture de ce travail.

Merci à tous.

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	1
2. LE KNOWLEDGE MANAGEMENT ET SES OUTILS	5
2.1. QU'EST-CE QUE LE KNOWLEDGE MANAGEMENT ?	7
2.1.1. Le knowledge, un concept plus vaste que la connaissance	7
2.1.2. Vers une définition du knowledge management	11
2.2. LES OUTILS DU KNOWLEDGE MANAGEMENT	14
2.2.1. Des outils pour collecter les connaissances	14
2.2.2. Des outils pour stocker et trier les connaissances	16
2.2.3. Des outils pour diffuser la connaissance	18
2.2.4. Synthèse	18
3. GESTION DES CONNAISSANCES ET MANAGEMENT : DES HOMMES AUX OUTILS	21
3.1. DES RETICENCES SALARIALES À MANAGER	23
3.1.1. La peur de l'informatique et des nouveaux outils	23
3.1.2. La résistance à la nouveauté et au changement	25
3.2. COMMENT APPORTER LE SUCCES A UN PROJET DE KNOWLEDGE MANAGEMENT ?	29
3.2.1. Le choix des outils à mettre en place	29
3.2.2. L'initiation et l'implication des individus	32
3.2.3. La culture de l'entreprise	35
3.3. COMMENT MANAGER UN PROJET DE GESTION DES CONNAISSANCES ?	37
3.3.1. Pièges à éviter	37
3.3.2. Facteurs clés de succès	38
CONCLUSION	40

BIBLIOGRAPHIE	43
WEBOGRAPHIE	48
LISTE DES TABLEAUX, SCHEMAS ET GRAPHIQUES	50
TABLE DES MATIERES	52

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

La valorisation des connaissances, des savoirs et des savoir-faire est aujourd'hui une question au centre de la stratégie des entreprises. En effet, si longtemps elles se sont basées sur une logique taylorienne centrée sur la productivité et la rentabilité, elles s'orientent aujourd'hui vers leur capital immatériel.

Ainsi, on considère que l'entreprise ne dispose pas uniquement d'un capital technique, financier et humain, mais aussi d'un capital intellectuel, ressource stratégique de la firme. Aujourd'hui, une entreprise qui refuserait de manager son information se retrouverait très vite en difficulté.

Le capital intellectuel d'une organisation a tendance à se volatiliser dans l'espace et dans le temps. Nous pouvons notamment constater ce fait à travers le turn-over des experts, les réductions d'effectifs ou les départs en retraite, ce qui représente une perte des compétences individuelles non négligeable (Jean-François Ballay - 2001). Cependant, il est essentiel d'ajouter à celle-ci la perte des compétences collectives, l'oubli des connaissances, ... autant de faits qui font que le capital intellectuel d'une société se disperse rapidement.

Il est par ailleurs important de préciser que les départs en retraite massifs des individus issus du Baby Boom vont fortement perturber l'entreprise. Ainsi, dès 2006, plusieurs milliers de salariés nés après la seconde guerre mondiale partiront à la retraite en France. On considère qu'en 2010 un tiers des cadres exerçant leur profession aujourd'hui auront quitté la vie active. D'après une enquête de la Cegos menée auprès de 150 directeurs des ressources humaines de grandes entreprises (2003), ce phénomène serait considéré pour 57% des entreprises interrogées comme un choc démographique à court terme. 33% de ces sociétés vont plus loin en ressentant une menace pour leur activité. Le réel problème posé par ces nombreux départs est une perte des savoirs et savoir-faire présents au sein des organisations, ce qui conduit à leur bouleversement et à une nécessaire collecte des informations, connaissances, savoirs, compétences et savoir-faire détenues par les individus concernés, car ce sont eux qui représentent le savoir-faire de l'entreprise et donc sa valeur.

Ce phénomène, s'il n'est pas activement préparé, risque d'entraîner un certain nombre d'organisations vers une diminution de leur compétitivité et la perte de leur avantage concurrentiel (Jean-Yves Bück - 2003).

En outre, il est important de constater que les savoirs inutilisés possédés par un individu A peuvent être nécessaires à un individu B et que les individus ne se situent pas toujours dans le même local ou dans le même pays.

Il paraît par ailleurs important de noter que plusieurs personnes peuvent se trouver face à un même problème et chercher une solution qui a déjà été découverte par le passé : le résoudre à nouveau est une perte de temps et de productivité puisque sa solution a déjà été identifiée.

Ainsi, au sein d'une organisation, des informations, des connaissances, des savoirs et des savoir-faire disparaissent ou sont détenus par des membres ne les utilisant pas alors qu'ils pourraient être nécessaires à d'autres individus. C'est pourquoi des entreprises telles que PPR ou Bouygues Télécom ont mis en place dès 2001 plusieurs projets de gestion des connaissances.

La question de la capitalisation des connaissances, savoirs, savoir-faire, ... est ainsi devenue une idée primordiale au sein de la firme et fait apparaître la notion de knowledge management ou, en français, gestion des connaissances.

Le concept de knowledge management est aujourd'hui perçu comme un enjeu essentiel et stratégique pour le futur des organisations. En effet, selon une enquête de Knowings de 2004¹, 40% des individus interrogés pensent que la gestion des connaissances est essentielle à la réussite de l'entreprise. La dimension humaine étant l'une des clés d'une telle démarche, il est dès lors plus facile de comprendre que la mise en place d'une telle démarche ne peut se faire sans difficultés. Un tel projet peut se heurter à la réticence au changement ressentie par un certain nombre d'individus mais aussi par la volonté de ceux-ci de ne pas partager les informations, savoirs ou connaissances dont ils disposent avec autrui, ce qui pose une réelle limite à la gestion des connaissances.

Il va donc être nécessaire de mettre en place des structures permettant le travail collaboratif qui peut être défini comme « une vraie philosophie du management selon laquelle la compétitivité s'acquiert plus par la collaboration des personnes que par la productivité des structures » (Martin Rouleaux-Dugage, directeur Knowledge Management chez Schneider Electric – 2004).

¹ Enquête effectuée auprès de directions générales, directions opérationnelles et DRH.

Postulat : Il semble que toute démarche de knowledge management au sein d'une entreprise implique la collaboration des salariés

Quelles pragmatiques peuvent s'avérer efficaces aujourd'hui dans une démarche de knowledge management dans l'incitation des personnes à partager leurs connaissances ?

Afin de répondre à cette problématique, nous étudierons dans un premier point ce qu'est la gestion des connaissances et quels sont ses outils.

Nous chercherons par la suite à montrer quelles sont les réticences des individus envers ces pratiques et comment le knowledge manager peut les aider à partager leurs connaissances

2. LE KNOWLEDGE MANAGEMENT ET SES OUTILS

2. LE KNOWLEDGE MANAGEMENT ET SES OUTILS

L'organisation s'est profondément transformée : internationalisation et développement des technologies de l'information et de la communication font parties des moteurs de ce bouleversement.

Les technologies de l'information et de la communication ont fait apparaître une nouvelle forme de management au sein de l'entreprise. Elles ont ainsi conduit à des modifications dans la prise de décision et dans la conduite des activités des managers. Quelles que soient les technologies utilisées au sein d'une organisation, celles-ci conduisent à six grandes modifications (Sandra Bellier, Michel Kalika, Henri Isaac, Emmanuel Josserand, et Isabelle Leroy - 2002).

Tout d'abord *l'information se dématérialise* facilitant ainsi sa transmission et sa *disponibilité* et cela notamment dans les multinationales. Les Intranets vont par exemple rendre l'information disponible à tous les salariés d'une entreprise, où qu'ils soient physiquement.

On va donc constater un accroissement de *l'accessibilité* puisque le salarié en quête d'un renseignement aura plus de facilités à y accéder. En outre, cet individu se verra proposer une plus grande *diversité* d'informations puisqu'il aura accès aussi bien à des sources internes qu'externes à l'entreprise.

Les technologies mises en place vont par ailleurs permettre une *indexation* de l'information dans la mesure où un certain nombre d'outils permettant de les classer par rubriques ont vu le jour. Enfin, l'utilisateur ne va plus avoir un rôle passif mais un rôle actif afin de structurer et diffuser l'information. On appelle cela l'information *interactive*.

Les technologies de l'information et de la communication entraînent donc une nouvelle gestion de l'information. Celle-ci est fortement facilitée, ce qui permet de mettre en place des démarches de knowledge management.

2.1. QU'EST-CE QUE LE KNOWLEDGE MANAGEMENT ?

Nous allons tâcher de définir dans cette première partie ce que nous entendons par « knowledge mangement », un concept souvent ambigu et perçu de façon incomplète car possédant un grand nombre d'aspects.

2.1.1. Le knowledge, un concept plus vaste que la connaissance

La première difficulté se présentant dans cet essai de définition est la traduction du terme anglais « knowledge » qui signifie en français à la fois connaissance et savoir, deux notions qui sont, bien que liées, différentes.

2.1.1.1. La connaissance : le caractère évolutif du « knowledge »

Il est essentiel de ne pas confondre données, informations et connaissances, trois notions différentes qui forment une chaîne (Thomas Davenport et Laurent Prusak - 1998).

Les données représentent ce que l'on a collecté. Elles sont objectives et de nature quantitative ou qualitative. Elles vont être interprétées par l'esprit humain, ce qui va alors introduire un biais. C'est ce que l'on appelle une information.

L'individu va par la suite s'approprier l'information, l'enrichir par son écoute, l'interpréter encore, la transformer et lui donner de la valeur. La donnée première va donc être fortement modifiée et devenir une connaissance (Didier Pourquery – 2001).

On peut donc retenir ici deux points essentiels :

- *L'information et les données sont sources de connaissance : elles sont donc nécessaires à collecter lorsque l'on cherche à gérer les connaissances puisqu'elles permettent de développer celles-ci.*
- *L'information se complétant petit à petit, la connaissance de chaque individu ou de chaque organisation évolue et s'enrichit constamment.*

2.1.1.2. *Le savoir : le caractère figé du « knowledge »*

La notion de savoir est une notion proche de la notion de connaissance. Il est devenu « le moteur du développement de l'entreprise » (Jean-Yves Prax - 2000).

Le savoir est issu comme la connaissance des informations reçues et interprétées par l'individu. Ce qui va le différencier est sa dimension figée. En effet, contrairement à la connaissance, *le savoir représente l'ensemble des données et informations acquises par l'individu de façon définitive*. Le savoir est donc statique, il n'évolue pas et se transmet généralement par la parole, du maître à l'élève (Jean-Yves Prax - 2000).

Le « knowledge » anglo-saxon regroupe donc à la fois les connaissances mouvantes et les savoirs figés des individus et de l'organisation.

Cependant, ce terme dans l'expression knowledge management représente plus et englobe également les données, les informations et les savoir-faire présents au sein de l'entreprise.

Il est donc essentiel d'étendre le concept de « knowledge » et de le concevoir de façon élargie en y intégrant notamment le savoir-faire de l'organisation.

2.1.1.3. *Le savoir-faire : l'expérience du « knowledge »*

L'expression « savoir-faire » est composée des termes « savoir » et « faire ». Comme nous l'avons vu précédemment, le savoir représente l'ensemble des acquis figés détenus par un individu ou une organisation. Le « faire » exprime quant à lui la capacité à mettre ce savoir en action afin de réaliser un objectif déterminé. Nous pouvons donc dire que « les savoirs et les connaissances pratiques sont du savoir-faire » (Robert Reix - 1995).

Le savoir-faire inclue une dimension d'expérience, ce qui en fait quelque chose de difficilement transmissible si ce n'est par la pratique². Cependant, les technologies de l'information et de la communication vont permettre de les collecter par de nouveaux moyens et de les immortaliser. Le savoir-faire peut donc être collecté tout comme les connaissances et les savoirs.

² Il est intéressant de noter à ce sujet que des entreprises telles que Microsoft évaluent leurs savoir-faire à plusieurs millions de dollars.

Comme la connaissance, le savoir-faire évolue avec le temps et cela notamment grâce à la modernisation constante des technologies.

Le savoir-faire, le savoir, la connaissance, l'information et les données peuvent être utiles à tous au sein de l'organisation et représentent ce que l'on appelle le capital intellectuel de l'entreprise. Le knowledge management ne se limite donc pas à la connaissance ou au savoir mais à des éléments plus vastes pouvant être plus ou moins difficiles à collecter selon leur nature.

2.1.1.4. Le « knowledge » : une dimension tacite et explicite

Le « knowledge » est caractérisés par deux dimensions : une dimension tacite et une dimension explicite.

La connaissance ou le savoir explicite représente tout ce qui peut être transmis sans perte d'intégralité dans le discours (Robert Reix – 1995). On peut citer par exemple des informations ou des concepts.

Le savoir (ou connaissance) tacite quant à lui n'est pas transmissible par le discours. Ce peut-être par exemple l'expérience, les compétences ou le savoir-faire d'un individu.

La connaissance et le savoir ont une dimension tacite prédominante (Dominique Foray – 2000). On remarque d'ailleurs que « les individus savent toujours plus que ce qu'ils peuvent dire » (Polanyi – 1996 cité par Dominique Foray – 2000). Nous possédons des connaissances que nous sommes incapables de formaliser par le langage ou par écrit et nous avons tendance à introduire des biais dans nos discours.

Autre difficulté : la connaissance n'est pas une chose figée mais qui évolue avec le temps en fonction de ses spécificités. L'information et la connaissance sont donc périssables et leur valeur diminue avec le temps (Dominique Crié – 2003).

La connaissance tacite est donc difficilement transmissible car elle ne se formalise pas facilement. Cependant, les outils informatiques actuels permettent d'avancer dans ce sens dans la mesure où la communication électronique peut se rapprocher de la démonstration (notamment vidéo). Elle permet par ailleurs de retransmettre les éléments explicites puisque certains outils tels que les forums de discussion ou les emails se rapprochent de la parole.

L'interaction entre connaissances tacites et explicites va créer de nouveaux savoirs et permettre de transformer le tacite en explicite (Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi - 1997). C'est ce que l'on peut constater sur le schéma de « conversion des connaissances » suivant :

	<i>Vers une connaissance tacite</i>	<i>Vers une connaissance explicite</i>
<i>D'une connaissance tacite</i>	Socialisation	Extériorisation
<i>D'une connaissance explicite</i>	Intériorisation	Combinaison

Figure 1 : « Quatre modes de conversion de connaissances »³

La socialisation est le fait de créer à partir de connaissances tacites de nouvelles connaissances tacites. Celles-ci incluent à la fois des croyances et des « modèles mentaux » qui définissent notre vision des choses mais aussi des éléments techniques qui eux correspondent aux savoir-faire déployés dans des contextes spécifiques d'action.

L'intériorisation (de l'explicite vers le tacite) est perçue ici comme un processus « de systématisation de concepts en un système de connaissances ». Les individus vont ainsi combiner des informations à partir des données et informations de leurs collègues, à partir des médias ou à partir des bases de données internes à l'entreprise. La combinaison permet d'acquérir de nouvelles connaissances.

L'extériorisation consiste à rendre une connaissance tacite explicite. Il s'agit donc de conceptualiser une connaissance, ce qui est souvent effectué par le dialogue ou la réflexion collective ainsi qu'à travers des métaphores ou des analogies. Diffuser ce type de connaissances va être l'un des enjeux majeurs de la gestion des connaissances.

³ Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Paris, 1997.

Enfin l'intériorisation permet d'apprendre en réalisant. Il s'agit donc ici de formuler la connaissance explicite sous formes de schémas, diagrammes ou manuels afin d'aider les individus à intérioriser dans le but de réaliser et de développer des compétences et des savoir-faire. (Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi – 1997).

Les connaissances tacites vont être les plus prisées lors d'un projet de gestion des connaissances. Bien que ce soient les plus difficiles à capter, elles restent les plus intéressantes dans une telle démarche mais nécessitent par ailleurs une évolution et un enrichissement constant ce qui est souvent oublié par les entreprises (David Gilmour - 2003). La gestion des connaissances est donc une notion souvent perçue de façon incomplète. C'est pourquoi nous allons définir à présent ce que nous entendons par l'expression « knowledge management ».

2.1.2. Vers une définition du knowledge management

Il n'existe pas une définition universelle de la gestion des connaissances. Cette notion apparue dans les années 1990 est très vaste ce qui en fait un concept complexe.

Ainsi, il s'apparente pour certains à un système d'informations et pour d'autres à la transmission orale des connaissances.

L'expression knowledge management regroupe un certain nombre « d'items » qui ne s'arrêtent pas à la connaissance au sens strict. Cela peut par exemple être des idées, des pensées, des intuitions ou encore des expériences. Il est important de noter que ce qui est capitalisé n'est pas figé mais voué à l'enrichissement (Jean-Yves Prax – 2000). Son but principal est de permettre la réutilisation du capital intellectuel de l'entreprise (Didier Pourquery - 2001).

Nous pouvons donc dire que *le knowledge management, c'est la capitalisation de divers « items » dans le but de les réutiliser et les enrichir.*

Nous pouvons considérer la gestion des connaissances comme un « processus de capture et d'enregistrement de l'expertise collective d'une entreprise, quel que soit l'endroit où cette dernière réside, [...] puis de sa redistribution là où elle est susceptible de produire les meilleurs profits » (Dominique Crié - 2003). *La connaissance ne réside donc pas dans le fait de collecter les données mais dans les individus. Son but va alors être de*

relier les informations tacites et explicites afin de les retranscrire ou de les modéliser pour apporter une nouvelle répartition du pouvoir et de la transversalité.

Le knowledge management est donc *une pratique relative à une entreprise redistribuant les items capitalisés de façon ciblée et mettant l'individu au centre de l'organisation. La démarche doit s'inscrire dans un contexte culturel et dans une mission déterminée : on se rapproche ainsi d'une philosophie* (Bernard Marr et Nicolas Rolland - 2003).

A travers la gestion des connaissances, on cherche à collecter des items intangibles c'est-à-dire « difficilement observables, difficilement manipulables, et quelquefois même ignorés par celui qui les possède » (Dominique Foray - 2000). La mise en place de la démarche va donc être difficile au sein de l'entreprise et se faire à travers deux stratégies de collecte :

- Soit par la codification qui consiste à retranscrire ce qui est collecté,
- Soit par la personnalisation qui a une logique d'expertise.

Dans ce dernier cas, l'information, ou la connaissance se transmet de vive voix et le knowledge management va apparaître dans la mise à disposition d'une base de données comportant les coordonnées de chaque individu et ses domaines de savoirs. *Les salariés vont donc devoir entrer en contact avec d'autres membres de la société afin de s'enrichir ou de trouver les solutions désirées.*

Développer le capital intellectuel de l'entreprise, c'est construire la connaissance à partir de savoirs formels et informels lors d'un travail collectif basé sur la réflexion critique : *le salarié ne doit donc pas avoir un rôle passif dans le processus* (Pierre Louart & Christel Beaucourt - 2002)

Ainsi, le knowledge management consiste à collecter tant bien que mal du fait de leur nature, divers items immatériels soit par la codification soit par la personnalisation. Ces items relatifs à une seule et unique entreprise doivent être triés afin de les redistribuer de façon ciblée dans le but de les voir réutilisés et enrichis. Cela va par ailleurs permettre à l'organisation d'éviter de reproduire des erreurs du passé. Le knowledge management va ainsi placer l'individu au centre de l'organisation et aboutir à une nouvelle répartition du pouvoir. *Le knowledge management va donc permettre à l'entreprise de conserver son capital intellectuel.*

C'est donc à travers une démarche de gestion des connaissances que l'entreprise va manager sa mémoire et éviter les oublis involontaires (Pablo Martin Holan, Phillips Nelson

& Lawrence – 2004). Par ailleurs elle pourra collecter des informations concernant ses échecs : ceux-ci devront être capitalisés et enrichis ce qui permettra de ne plus reproduire les erreurs du passé.

Si la dimension humaine est, comme nous venons de le voir, la dimension centrale de la gestion des connaissances, une seconde dimension essentielle la compose : ses outils qui sont plus que nécessaires de la collecte à la diffusion des connaissances.

2.2. LES OUTILS DU KNOWLEDGE MANAGEMENT

Les outils du knowledge management sont toutes les techniques qui vont permettre aux salariés d'une organisation de partager des informations, des données ou des connaissances. Ce sont donc plus précisément les différentes techniques qui vont tendre vers la collecte des savoirs individuels et collectifs dans le but de les redistribuer ultérieurement. Ils vont permettre de placer l'individu au centre de l'action en le réinvestissant puisqu'il va être d'une part le producteur de l'information et son consommateur (Raffi Duymedjian - 2001).

Nous distinguerons dans cette étude trois types d'outils permettant la gestion des connaissances tacites et explicites. Ces outils sont les suivants :

- Les outils de collecte des connaissances,
- Les outils de capitalisation,
- Les outils de diffusion des connaissances.

2.2.1. Des outils pour collecter les connaissances

Les outils de collecte des connaissances sont ceux qui vont permettre de *déceler les connaissances explicites et tacites de l'individu*.

Extraire les connaissances explicites va se faire sans grandes difficultés puisque les connaissances concernées sont connues du salarié. On va donc s'intéresser directement à l'individu par le biais d'un questionnaire ou d'un entretien par exemple.

Un autre moyen de collecte, et cela notamment pour les savoir-faire, va être la capture vidéo. En effet, les technologies de l'information et de la communication permettent aujourd'hui une capture et une transmission simplifiée des vidéos (par exemple par des plateformes de e-learning). Il est donc intéressant d'enrichir la mémoire de l'entreprise par des films illustrant des méthodes de production ou des mesures de sécurités par exemple.

L'extraction des connaissances tacites quant à elle va être plus difficile et plus longue du fait de la nature de ce type de « knowledge ». Ainsi elles sont souvent collectées à travers

l'observation et notamment à travers des communautés de pratiques qui sont des groupes partageant ce qu'ils savent sur un sujet déterminé. Ces communautés ont pour principal objectif la mise en commun de l'expertise, le partage et la création des meilleures pratiques. Elles se réunissent à l'occasion d'ateliers de travail au cours desquels on évoque un certain nombre de points (Jean-Philippe Accart – 2005).

Les communautés de pratiques vont permettre de créer un modèle de mentalité commune aux membres de l'organisation et vont faciliter le transfert de connaissances (notamment de celles dites tacites) grâce à la collaboration⁴ des individus les composant. On entre alors dans le cadre d'une coopération communautaire qui va aider au knowledge management.

La coopération communautaire repose sur la vie d'un groupe ainsi que sur l'homogénéité des individus le formant. Le groupe possède une identité propre à lui-même et se construit dans des actes de socialisation. Il est basé sur la confiance de chaque membre envers les autres. C'est cette confiance qui va permettre à ses membres de collaborer (Frantz Rowe - 2002).⁵

On remarque ainsi que les communautés de pratiques permettent le développement d'une identité commune et donc une collaboration facilitée puisque ayant tissé de réelles relations, les individus vont avoir tendance à coopérer : cette identification sociale est le fondement de la coopération (Stéphanie Dameron Fonquernie - 2002).

Il est intéressant de constater par ailleurs que le groupe a tendance à réaliser des tâches plus complexes que l'individu isolé (Joanna DeFranco – Tommarello et Fadi Deek - 2004) : le recours aux communautés de pratiques semble donc essentiel dans le cadre de l'extraction des connaissances afin d'aider les individus à aller plus loin et à faire ressortir au mieux leur connaissances, savoirs (explicites et surtout tacites), ... afin d'identifier les pratiques à retenir.

⁴ On entend par collaboration le fait qu'un individu travaille avec d'autres sur une oeuvre commune.

⁵ En opposition avec la coopération complémentaire qui est fondée sur le partage des ressources complémentaires : un individu A va collaborer avec un autre individu B car il possède des compétences, connaissances, informations ou savoir-faire que l'individu A ne possède pas. Cette complémentarité va donc permettre une augmentation de sa productivité dans l'accomplissement d'une tâche et enrichir son domaine d'expertise. Ce type de coopération est basé sur une réciprocité des rapports puisque chaque individu va coopérer dans le but de s'enrichir personnellement. A va donc apprendre de B et B de A créant ainsi un rapport contribution / rétribution (Stéphanie Dameron Fonquernie – 2002).

Une fois ces connaissances extraites, il est essentiel de les stocker afin de les trier. C'est seulement après cette seconde étape que l'on pourra réellement parler de knowledge management.

2.2.2. Des outils pour stocker et trier les connaissances

Les outils dits de capitalisation vont permettre de *stocker la connaissance avant de la diffuser* : leur but est de trier les données collectées. On peut ainsi penser aux data warehouses ou entrepôts de données qui permettent un réel stockage et recoupement de l'information.

Cependant il est nécessaire d'atténuer cette vision dans la mesure où ce qui fait la spécificité du knowledge management par rapport à un système d'informations classique est sa capacité à évoluer et à s'enrichir constamment.

Nous pouvons par ailleurs citer les « Arbres de compétence » comme outil de capitalisation.

Le concept d'arbre de compétences a été inventé par Marc Giget, directeur d'Euroconsult, pour la réflexion stratégique des entreprises. « Il s'agit d'un outil d'analyse et d'évaluation de l'ensemble des compétences technologiques, industrielles et commerciales d'une entreprise. L'établissement de l'arbre de compétences d'une entreprise est un travail approfondi, qui mobilise les principaux responsables de l'entreprise et débouche sur une quantification précise et exhaustive de ses compétences. »⁶

Ces outils ont pour objectif de classer, rechercher et trouver rapidement les éléments collectés. Ils peuvent donc être considérés comme un travail de base pour la gestion des connaissances.

L'arbre des compétences est composé de plusieurs briques représentant des compétences. On distingue les compétences « cœurs de métier » des compétences « spécialisées. On le représente de la façon suivante :

⁶ http://erwan.neau.free.fr/glossaire_innovation.htm

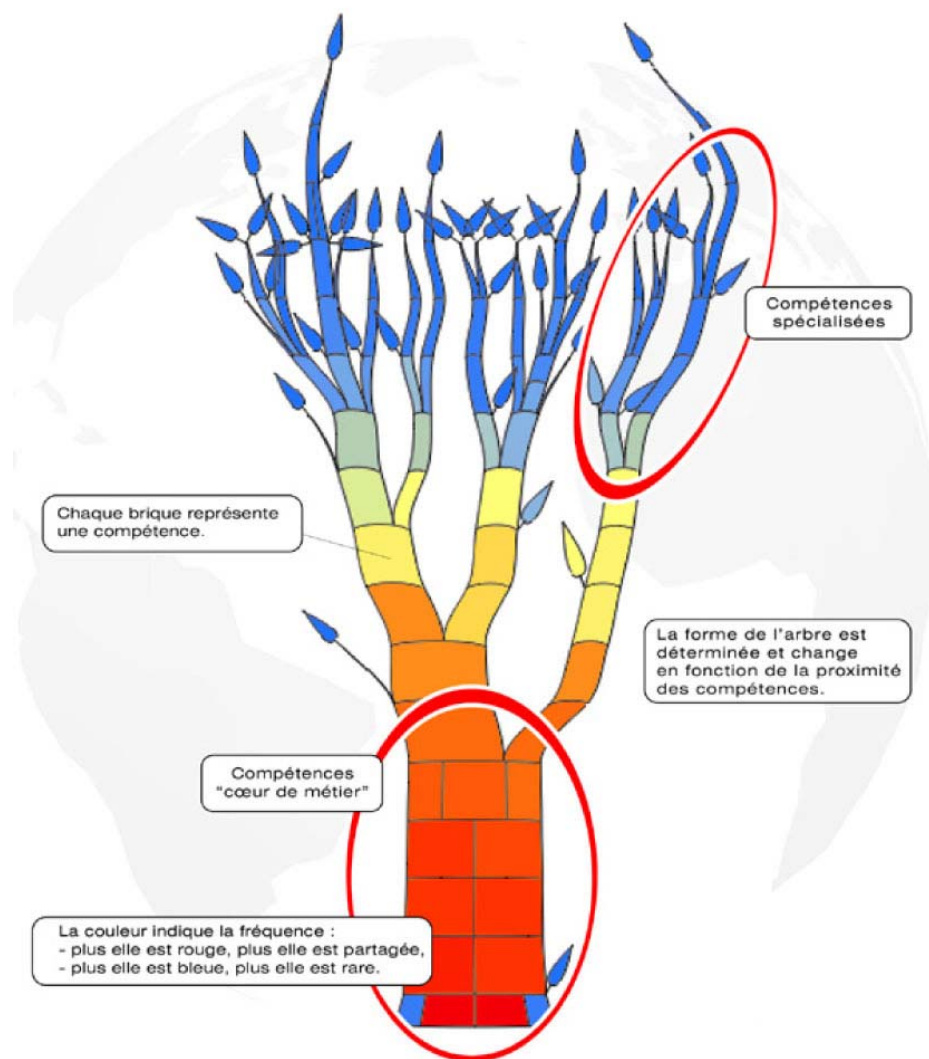


Figure 2 : Exemple d'arbre des compétences⁷

La capitalisation apparaît donc comme une étape intermédiaire à la démarche de gestion des connaissances.

On ne peut considérer les outils de capitalisation des connaissances comme des outils de knowledge management puisque les items collectés lors d'une telle démarche sont, d'après la définition élaborée précédemment, voués à être réutilisés et enrichis. Or, ce n'est pas le cas avec les outils de capitalisation.

⁷Source : <http://www.triviumsoft.com/>

2.2.3. Des outils pour diffuser la connaissance

Les outils de diffusion des connaissances vont permettre un *réel knowledge management* puisqu'ils ont pour but d'être utilisés dans une optique de partage. Ce sont par exemple les logiciels de groupware qui sont aujourd'hui utilisés par plus de 50% des entreprises françaises (Henri Isaac - 2002). Ces logiciels de groupware vont être composés de divers outils tels que des annuaires, des agendas, des messageries, des workflows, ou des applications partagées.

Un certain nombre d'outils de diffusion sont mis en place sur un Intranet, c'est-à-dire un « système de gestion qui utilise la technologie Internet pour gérer des informations strictement destinées et réservées en interne » (Ariel Richard-Arlaud – 2003).

L'intranet va permettre de donner libre accès aux connaissances à l'ensemble des membres d'une même société. Il va par ailleurs offrir la possibilité à l'administrateur d'élaborer des droits d'accès aux connaissances en fonction des différents services d'une même organisation.

Il va donc permettre la diffusion des savoirs et leur enrichissement tout en garantissant un certain contrôle. C'est notamment ce qu'a fait Saint Gobain Recherche en prévoyant lors de la création de son Intranet un espace de collaboration réservé aux chercheurs.

2.2.4. Synthèse

Nous pouvons résumer les outils de la gestion de connaissances à travers le tableau suivant :

TYPE D'OUTIL	TECHNIQUES	COMMENTAIRES
COLLECTE	<ul style="list-style-type: none"> - Communautés de pratique - Retours d'expérience <i>(positives comme négatives)</i> - Documents papier 	Ont pour but d'extérioriser des connaissances tacites et d'identifier les « best practices ».
CAPITALISATION	<ul style="list-style-type: none"> - Fiches documentaires en fonction de thématiques - Data Warehouses ou bases de données - Arbre des compétences de l'organisation 	La capitalisation doit être une étape dans la démarche et permettre le tri des données. Il ne faut cependant pas s'arrêter à la création de ces « bases de données ».
DIFFUSION	<ul style="list-style-type: none"> - Portail d'entreprise - Outils de groupware <i>(annuaires, agendas, forums, messageries, workflow, chat, gestion documentaire, FAQ...)</i> - Espaces de travail collaboratif 	Outils permettant de diffuser les connaissances et informations à grande échelle avec la possibilité de les enrichir ou les modifier. Tous ces outils peuvent faire partie d'un Intranet.

Figure 3 : Les outils du knowledge management

Nous pouvons dire que les vrais outils du knowledge management sont ceux de la diffusion puisque ce sont ceux qui vont permettre à la connaissance de circuler d'un individu à un autre.

Cependant, on peut penser que la finalité du knowledge management est de permettre à un individu de localiser les connaissances et de trouver les experts les détenant afin de travailler avec eux (Thomas Davenport & Laurence Prusak - 1998). Ce serait donc par les systèmes d'annuaire que se ferait réellement la gestion des connaissances.

Nous considérerons ici que les outils de la gestion des connaissances sont les outils permettant de diffuser le savoir au sein d'une organisation tout en autorisant ses membres à le modifier et à le faire évoluer.

Ce qui importe réellement dans la démarche, c'est la pertinence de l'information et son utilité.

Le knowledge management repose donc sur deux éléments clés qui sont d'une part les détenteurs de la connaissance, à savoir les salariés et d'autre part les technologies permettant la diffusion de cette connaissance.

Cependant, la démarche de knowledge management ne s'implante pas facilement dans les organisations et nous pouvons même dire que beaucoup ont échoué dans leur précipitation puisqu'elles n'avaient pas d'autre but que de suivre la tendance actuelle.

La mise en place d'un système de gestion des connaissances doit faire partie de la stratégie de l'entreprise qui doit débloquer un certain nombre de moyens afin de le mettre en place.

Nous venons de voir qu'une démarche de knowledge management nécessite deux dimensions dans sa mise en place :

- Les hommes, détenteurs des connaissances (au sens large du terme),
- Les outils, permettant leur diffusion et leur enrichissement permanent.

Si ces deux éléments sont d'une importance indiscutable dans la réussite d'un projet de gestion des connaissances, il est par ailleurs essentiel d'impliquer un intermédiaire entre hommes et outils : le knoweldge manager. C'est en effet grâce à lui que les individus vont accepter de collaborer et de partager leurs savoirs.

**3. GESTION DES
CONNAISSANCES ET
MANAGEMENT : DES HOMMES
AUX OUTILS**

3. GESTION DES CONNAISSANCES ET MANAGEMENT : DES HOMMES AUX OUTILS

La collaboration ne se fait pas naturellement et notamment lorsqu'il s'agit de partage d'informations ou de connaissances (Pierre Louart et Christel Beaucourt - 2002).

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la coopération va apparaître sous deux formes dans l'organisation :

Coopération complémentaire	Coopération communautaire
Intérêts individuels	Objectifs communs
Complémentarité des ressources	Sentiment d'appartenance au groupe
Engagements internes	Interactions avec des groupes externes

Figure 4 : La coopération dans l'organisation⁸

Nous pouvons dire que dans les deux cas il s'agit d'échange de connaissances et que de ce fait les individus d'une même organisation sont dépendants les uns des autres, collaborant pour une finalité commune.

Le knowledge management passe nécessairement par la collaboration puisque sans collaboration individuelle on ne peut construire un savoir collectif et cela malgré la présence d'un fort potentiel intellectuel et des technologies de l'information et de la communication. En effet, celui-ci se construit d'une part avec les savoirs individuels présents au sein de l'organisation et d'autre part avec la volonté des salariés de les transmettre à tous. La collaboration des salariés va donc se trouver au centre de la démarche et va être une problématique des knowledge managers

⁸ D'après l'analyse de Stéphanie Dameron Fonquernie – 2002.

3.1. DES RETICENCES SALARIALES À MANAGER

Influencer les attitudes et les comportements des individus quand il s'agit de connaissances est quelque chose qui ne se fait pas sans difficultés (Albert Angehrn – 2004). Mettre en place une démarche de knowledge management au sein de l'organisation peut ainsi être considéré comme un challenge pour les managers chargés du projet. Un grand nombre de réticences et de freins envers de telles pratiques existent au sein de l'entreprise ; nous étudierons ici les deux principaux, à savoir :

- La peur de l'informatique et des nouveaux outils,
- La résistance à la nouveauté et au changement.

3.1.1. La peur de l'informatique et des nouveaux outils

Si l'on interroge les individus sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication sur leur lieu de travail, tous estiment que l'on ne peut plus y déroger. Des grandes entreprises telles que la SNCF réfléchissent par exemple depuis plusieurs années à l'utilisation de ces technologies par les hommes de terrain. On peut donc dire qu'aujourd'hui le knowledge management concerne tout salarié de l'entreprise qui a un accès constant aux méthodes, conseils, erreurs, ... faisant partie de la mémoire de l'organisation.

L'élargissement de ces pratiques et l'avènement de ces technologies se heurtent à deux peurs majeures, à savoir l'absence de maîtrise des nouveaux outils et l'absence de contrôle de diffusion de la connaissance.

3.1.1.1. L'utilisation de l'informatique ... des blocages réels

Aujourd'hui, on peut distinguer deux types d'utilisateurs des technologies de l'information et de la communication : d'une part les personnes ayant vécu l'implantation de tels systèmes au sein de l'organisation et d'autre part celles qui ont évolué avec.

Cependant si on peut penser que tous les individus de l'organisation utilisent facilement les outils informatiques, une étude réalisée en 2004⁹ montre que plus de 50% des utilisateurs reconnaissent être incapables d'utiliser pleinement les capacités des outils mis à leur disposition. Certains ne comprennent pas la logique d'utilisation alors que d'autres sont rebutés par le fait de ne plus utiliser des archives papier.

Conséquence des blocages liés à ces outils : on remarque aujourd'hui que certaines méthodes et documents sont disponibles non seulement sur les réseaux informatiques de l'entreprise mais aussi sur des supports corporels. Il semble donc difficile de rentrer réellement dans une démarche de knowledge management si les individus ne sont pas capables d'accepter la dématérialisation.

C'est pourquoi il est essentiel d'accompagner l'individu dans le projet et c'est alors que le knowledge manager prend toute son importance. Il va devoir chercher à initier les salariés aux nouvelles pratiques afin qu'ils utilisent les outils, et les former afin que cet usage soit optimal.

Nous pouvons donc dire que **l'initiation et l'implication des individus dans le cadre de l'implantation des outils du knowledge management sont susceptibles d'influencer leur volonté de collaborer.**

3.1.1.2. Comment limiter la diffusion des connaissances ?

L'enquête effectuée nous permet également de faire ressortir le fait que certains individus n'ont pas confiance envers les outils de la gestion des connaissances, et cela notamment en termes de sécurité des informations partagées.

Les peurs identifiées sont relatives à la circulation de la connaissance. Ainsi, les individus interviewés ressentent pour la plupart un besoin de contrôle de leurs savoirs et cela pour se sentir utiles au sein de l'organisation.

Le comportement des individus peut être structuré par des outils formels de partage des connaissances au sein de l'entreprise

⁹ Florence Jochemczak, *Knowledge Management et Collaboration*, 2004.

Il semble donc important de s'interroger avant tout début de démarche de knowledge management sur le type d'outil(s) convenant le mieux à la structure à savoir des outils de personnalisation ou de codification ?

Ainsi nous venons de voir dans ce premier point que les peurs liées à l'informatique ont un certain nombre de conséquences. Cependant celles-ci s'inscrivent dans un environnement plus large qui est celui du changement de l'organisation.

3.1.2. La résistance à la nouveauté et au changement

L'avènement des technologies de l'information et de la communication a apporté avec elle des modifications au sein des structures qui ont bouleversé la façon de travailler des individus.

3.1.2.1. Le changement organisationnel : de la transversalité à la coopération

L'organisation est un univers fortement mouvant. Ainsi, on remarque que la gestion d'une entreprise connaît des évolutions importantes pouvant parfois être assimilées à des modes.

Au cours du dernier siècle on a ainsi assisté à plusieurs types de pensées qui ont entre autres données naissance au « taylorisme » ou au « juste à temps ». On entre depuis plusieurs années dans l'ère de la « transversalité » ou de « la gestion par les processus ¹⁰ » : l'objectif de l'entreprise est d'atteindre une qualité totale pour toutes ses fonctions et toutes ses activités (Jean-Claude Tarondeau – 1998). On cherche donc à créer de la valeur aussi bien pour les investisseurs que pour les clients de l'organisation.

¹⁰ La notion de processus correspond d'une part à un mouvement managérial basé sur la rationalisation de certains secteurs de l'entreprise et d'autre part à des démarches associant plusieurs fonctions de la firme. Seuls les processus stratégiques (c'est-à-dire ceux créant de la valeur pour le client et un avantage concurrentiel solide et durable pour l'organisation) doivent être au centre des actions de transformation des entreprises.

Nous pouvons dire que l'organisation est actuellement en pleine mutation. Sa transversalité la transforme en « une entreprise dont la stratégie est mise en œuvre par des unités horizontales d'organisation appelées processus plutôt que par des unités verticales, qu'il s'agisse de fonctions, de divisions ou de départements » (Tarondeau et Wright – 1995 cités par Jean-Yves Capul – 1998).

Cette nouvelle forme d'organisation est caractérisée sur le terrain par les éléments suivants :

- L'opérationnel est du ressort des projets et des processus,
- Une grande flexibilité existe au sein de l'entreprise,
- Les actions de coordination entre les unités relèvent de la responsabilité des équipes plurifonctionnelles (et non pas de la hiérarchie),
- Superposition des responsabilités : on parle d'organisation multidimensionnelle.

Ces changements doivent être accompagnés afin que les salariés ne soient pas déroutés et ne ressentent pas de blocage vis-à-vis des nouvelles méthodes de travail qui sont davantage basées sur la coopération.

3.1.2.2. Manifestations du changement au sein de l'organisation

Si aujourd'hui on parle de changement organisationnel en France, il est essentiel de constater que celui-ci ne se constate pas au sein de toutes les entreprises. En effet, nous n'en sommes aujourd'hui qu'aux prémises de ce nouveau mode de fonctionnement puisqu'il s'observe surtout dans les grandes entreprises françaises ou dans les multinationales.

On constate que certaines entreprises d'origine internationale telles que Reed Midem favorisent le travail par les technologies liées à l'Internet.

Ainsi, les équipes effectuent leurs tâches à partir d'éléments disponibles sur un Intranet ou un serveur (document, méthodes, exemples, ...), les documents sont échangés puis c'est seulement à ce moment que la mise en commun va se faire par réunion, messagerie instantanée ou email. Le travail est donc réellement organisé par projet contrairement à ce que l'on peut observer dans la majorité des PME françaises où l'individualisme domine encore.

Le fonctionnement interne des entreprises est donc fortement bouleversé par le changement de l'organisation. Les méthodes de travail changent et les relations hiérarchiques également. La coopération semble devenir une nécessité puisqu'elle est la clé du travail en groupe de projets.

3.1.2.3. Comment favoriser la coopération dans les organisations ?

La notion de coopération est fortement liée à la dimension culturelle : ainsi on remarque que celle-ci se fera plus facilement au sein d'une entreprise néerlandaise orientée sur l'esprit de consensus que dans une entreprise française davantage basée sur la rétention des connaissances.

En France on remarque que chaque membre cherche à garder un espace de pouvoir dans sa vie professionnelle, (Michel Crozier et Erhard Friedberg – 1977). Ce pouvoir est considéré comme un des fondements du comportement humain et beaucoup d'individus considèrent que « ceux qui savent créent et évoluent plus vite » (Julie N. Reed Midem filiale du groupe Reed Exhibition interview juillet 2004). Ces comportements illusoire vont devoir être modifiés par les managers qui ont pour mission d'accompagner les individus dans le changement.

La coopération va également avoir une dimension organisationnelle. La mise en place de groupes projets ne va pas sans créer de contraintes lorsqu'une multitude de sous projets d'imbriquent les uns dans les autres. Il va donc être nécessaire d'aider les individus dans leur coopération et cela notamment par des mécanismes d'incitation individuels ou collectifs.

Enfin, la coopération va avoir un rôle économique et social. Lorsqu'elle va être économique elle va alors reposer sur l'intérêt des parties.

Elle sera sociale lorsqu'elle concerne les rapports entre les individus et leurs collègues de travail.

La coopération « ne peut s'imposer ni par l'autorité hiérarchique, ni par la force de la tradition ou de la culture » (Jean-Yves Capul – 1998).

Il va falloir aider les individus à la coopération et cela en accompagnant le changement de l'organisation et en créant une réelle culture d'entreprise basée sur le partage.

Nous pouvons donc en conclure que **la culture de l'entreprise aide les individus au partage, notamment en leur démontrant que leur savoir ne leur apporte pas de pouvoir.**

Nous venons de relever trois types de réticences salariales vis-à-vis de la gestion des connaissances et avons relevé trois éléments pouvant influencer le partage des connaissances au sein de l'organisation.

Il semble important de motiver les salariés pour aider à la coopération. Comment vas agir le knowledge manager ?

3.2. COMMENT APPORTER LE SUCCES A UN PROJET DE KNOWLEDGE MANAGEMENT ?

L'individu a besoin d'être considéré au sein de l'entreprise et de se sentir reconnu à sa juste valeur.

Il est donc essentiel de rester à l'écoute des salariés tout au long de la mise en place du projet de gestion des connaissances afin d'identifier leurs besoins réels et cela aussi bien au niveau des outils à mettre en place que sur la façon de les mettre en place.

3.2.1. Le choix des outils à mettre en place

Les outils qui sont mis en place dans la démarche de knowledge management peuvent influencer la volonté de coopérer des individus salariés de l'organisation.

Il semble nécessaire de s'orienter vers ce que désire le salarié lorsque l'on crée des outils permettant le partage des connaissances car c'est là le meilleur moyen de favoriser la collaboration (Jamie Barrette - 2004).

3.2.1.1. Outils de codification ou de personnalisation ?

La gestion des connaissances suppose l'utilisation par tous de ses outils. C'est pourquoi il semble essentiel que le manager responsable du projet à l'écoute des salariés et de mettre en place les outils qu'ils désirent. On doit donc s'interroger sur le choix entre outils reposant sur le modèle dit de personnalisation ou de codification (Dominique Foray - 2000).

La codification va consister à placer les connaissances dans des outils du type documents, vidéos, fichiers audio, ... L'individu recherchant une information va donc avoir face à lui un fichier informatique.

La personnalisation va au contraire tâcher de mettre les individus en contact afin qu'ils obtiennent ce qu'ils désirent en face à face. Ce type de méthode va contribuer à une meilleure compréhension qui ne sera pas biaisée par des éléments externes (Joanne

Roberts – 2000)¹¹. Cela consiste donc à mettre en place des annuaires montrant les compétences de chaque salarié.

Les principales différences entre les deux modèles vont porter sur les points suivants :

- Le rôle des technologies : dans le modèle de la codification, elles sont au cœur du projet alors que le second se base sur la communication entre les individus.
- Les incitations : dans le premier modèle, il va être nécessaire de motiver les individus à expliciter leurs savoirs. La personnalisation va permettre un échange entre individus : A apprend un savoir de B et lui en redonne un lorsque B en a besoin : on est dans une optique de création de réseau.
- Le recrutement : la codification demande des modèles standards alors que la personnalisation va permettre des réponses davantage adaptées au problème qui se pose.
- Le stockage et la capitalisation : les connaissances vont être facilement stockées dans le modèle de codification alors qu'elles reposent sur la mémoire individuelle dans le second modèle.

Chacun des deux modèles présente donc un certain nombre de forces et de faiblesses (Dominique Foray – 2000).

Les individus sélectionnent les connaissances qu'ils veulent partager (David Gilmour - 2003). Le knowledge management est donc optimal par la personnalisation et laisser les salariés partager leurs savoirs à partir des différents outils de personnalisation peut être le moyen de procéder et d'éviter la rétention d'informations. En outre, la collaboration se fait plus facilement lorsque l'individu sait à qui il transmet son savoir.

3.2.1.2. Un exemple de stratégie de personnalisation : cas INTEL

INTEL, le géant mondial du microprocesseur a choisit une méthode de personnalisation basée sur le tutorat dans le cadre de son projet de gestion des connaissances : chaque salarié est devenu le tuteur d'un autre.

La démarche d'INTEL a été mise en place pour la première fois au Nouveau Mexique. Deux personnes sont associées en fonction des connaissances spécifiques qu'elles

¹¹ « Furthermore the richness of face-to-face contact can help counterbalance the communications difficulties arising from differences, culture and language » - Joanne Roberts (2000).

disposent et cela quelque soit le pays dans lequel elles résident, la communication se faisant par Intranet ou par email. Le tutorat (de six à neuf mois) est suivi par les ressources humaines afin que le programme donne rapidement des résultats. Tous les membres de l'organisation sont concernés : aussi bien les ouvriers des ateliers que les ingénieurs de haut niveau.

Afin de mettre les salariés en relation, ces derniers remplissent un questionnaire permettant l'identification de leurs connaissances et de leurs capacités. Ceux-ci sont mis en ligne sur l'Intranet de la Société et ce sont les futurs partenaires qui choisissent leurs tuteurs en fonction des éléments qu'ils souhaitent apprendre.

Lorsque le duo est constitué, le tuteur envoie alors un email à son partenaire et un rendez-vous est organisé afin de préciser les trois grandes règles de la relation :

- Le partenaire a le contrôle du groupe : c'est à lui d'organiser les réunions, de définir les domaines de travail, ...
- Un contrat écrit est passé entre les deux membres afin de formaliser la relation.
- Le partenaire et le tuteur choisissent ensemble les sujets qui vont être traités durant le programme.¹²

Ce type de relation va permettre de créer non seulement de la confiance entre les deux parties mais aussi de créer une certaine familiarité permettant une circulation et un échange plus libre des connaissances des individus.

Cette démarche a permis un enrichissement des compétences individuelles mais aussi un échange de savoirs sans problème de capitalisation.

Ce type de technique peu démocratisé à l'heure actuelle (que ce soit dans la presse ou dans l'entreprise) peut donc permettre d'atteindre la réussite d'un projet de gestion des connaissances. Il semble donc essentiel de réfléchir aux outils à utiliser mais aussi à la façon d'initier et d'impliquer les individus car comme nous venons de le voir les méthodes de personnalisation requièrent tout de même l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

¹² Fara WARNER, Fast Company 2002 – parut en France dans le magazine Management – Juin 2002.

3.2.2. L'initiation et l'implication des individus

Afin que les individus utilisent les outils mis à leur disposition, il va être nécessaire de les initier et de les impliquer totalement dans le projet.

3.2.2.1. L'initiation : vers la familiarisation des individus aux outils

Les technologies de l'information et de la communication ont apporté un réel changement au sein de l'organisation. On remarque ainsi qu'elles ont permis de faciliter l'accès à l'information, des transmissions plus rapides (qui ont permis de diminuer les pressions), ainsi que des facilités d'échanges (Sandra Bellier, Michel Kalika, Henri Isaac, Emmanuel Josserand, et Isabelle Leroy - 2002).

Les technologies de l'information et de la communication sont intégrées au sein de l'organisation et notamment dans le cadre de la gestion des connaissances. Cependant, certains individus ont des réticences ou des difficultés quant à leur utilisation.

Afin d'accompagner le changement, un grand nombre d'organisations mettent en place des formations afin d'encourager les individus à utiliser les nouveaux outils, c'est notamment le cas dans les grandes entreprises françaises telles que la SNCF qui a formé son personnel à l'Intranet de la Société.

On peut également considérer que le changement doit s'accompagner d'un management en conséquences, de formations sur les logiciels ou outils et enfin de la possibilité de personnaliser son environnement de travail. Ces différents points vont permettre non seulement de motiver l'individu quant à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication mais aussi de les utiliser puisqu'il aura appris à les maîtriser (Jason Sumner - 2003). La formation va permettre à l'individu « d'atteindre un niveau de confiance » envers son matériel informatique (Frantz Rowe - 2002). Elle permet donc à l'utilisateur de se familiariser avec les nouveaux outils lors de la transition entre les systèmes.

L'organisation a donc intérêt à tout mettre en œuvre pour favoriser la familiarité des individus envers les technologies de l'information et de la communication. C'est une façon d'impliquer chaque salarié dans le projet.

3.2.2.2. *L'implication du salarié au projet*

Le vrai knowledge management passe par l'implication libre et la réflexion critique de chaque salarié touché par la mise en place de la démarche (Pierre Louart et Christel Beaucourt - 2002). Ceux-ci ne sont donc pas des éléments passifs et doivent être investis dans le projet, du début à la fin. Tout membre de l'organisation doit donc avoir d'une part la possibilité de mettre à disposition tous ses savoirs et d'autre part de profiter des connaissances des autres salariés. L'entreprise a donc intérêt à créer des relations latérales entre ses membres.

La notion d'implication permet au niveau de l'organisation de décrire la relation entre celle-ci et un individu salarié. Elle représente « un état d'esprit, une attitude par rapport à l'organisation qui recouvre une orientation proactive et positive » (Olivier Herrbach et Karim Mignonac - 2001).

L'implication va être déterminée par plusieurs facteurs (Maurive Thévenet - 1992):

- Des facteurs personnels (l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, le niveau d'instruction, le sexe),
- Des facteurs liés au rôle occupé et aux caractéristiques du poste,
- Des facteurs liés à l'environnement de travail,
- Et enfin des facteurs liés à l'expérience de l'individu.

L'implication est donc une relation complexe entre l'homme et l'organisation puisqu'elle est en corrélation étroite avec la psychologie de l'individu. C'est un état psychologique qui peut être décomposé en trois éléments (Olivier Herrbach et Karim Mignonac - 2001 citant Allen et Meyer - 1997) :

- Une composante « calculée » : l'individu mesure les conséquences de ses actes en cas de non collaboration,
- Une composante « affective » : l'individu a pour volonté d'adhérer au projet,
- Une composante « normative » : il s'agit ici du devoir moral de l'individu.

Les auteurs remarquent que l'implication affective est celle étant la plus souvent privilégiée. Le manager du projet de knowledge management va donc devoir motiver les salariés afin d'obtenir cette volonté d'adhésion.

3.2.2.3. La motivation : une aide à l'implication

La notion de motivation est fortement liée à la théorie des besoins développée par Maslow.

Tout être humain est caractérisé par cinq besoins clés qu'il cherche à satisfaire selon un ordre de priorité croissante :

- Les besoins psychologiques,
- Les besoins de sécurité,
- Les besoins d'amour (appartenance à un groupe, ...),
- Les besoins d'estime et de reconnaissance,
- Les besoins de réalisation de soi.

Afin de se réaliser, l'individu a donc besoin d'estime et de reconnaissance. C'est cette reconnaissance qui va en partie motiver l'individu à collaborer dans le projet de gestion des connaissances.

Diverses techniques de motivations salariales existent. On peut notamment citer les suivantes :

- La valorisation par le salaire ou par le statut : on va accorder une prime ou une augmentation de salaire à l'individu,
- La motivation par de nouvelles missions : la salarié va se voir attribuer de nouvelles missions,
- Les gratifications morales : renforce le sentiment d'appartenance à un groupe,
- La valorisation par des moyens supplémentaires apportés
- ...

La valorisation est indispensable et est la rétribution de l'implication du salarié dans le projet de son entreprise. C'est en se sentant valoriser qu'il va accepter plus facilement de collaborer pour le bien de toute la structure.

L'implication est donc un élément clé de la démarche et passe par la motivation des salariés : un individu motivé voudra s'impliquer dans le projet et celui-ci pourra avancer. Cette implication doit se faire aussi bien au niveau des managers que des salariés qui doivent ensemble travailler en équipe.

3.2.3. La culture de l'entreprise

Chaque entreprise possède sa propre culture issue de son histoire, de sa taille, son origine ... Un projet de gestion des connaissances s'inscrit dans le cadre d'un projet d'entreprise, c'est pourquoi il va être composé de certains objectifs et de certaines valeurs.

3.2.3.1. Qu'entend-on par culture d'entreprise ?

La culture d'entreprise c'est sa manière de fonctionner au quotidien. Elle se développe tout au long de la vie de l'organisation.

Nous pouvons plus précisément la définir comme « la structure des valeurs de base qu'un groupe a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux participants en tant que façon correcte de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires ». ¹³

La culture d'entreprise s'appuie sur l'adhésion de tous les membres de l'organisation. Elle a pour principal objectif d'assurer une meilleure coordination entre les salariés mais aussi d'accroître les performances de l'entreprise. Elle utilise les divers symboles que l'on peut trouver au sein des événements révélateurs de la vie culturelle de l'entreprise :

- Les codes : aident à la communication et à la compréhension,
- Les rites : permettent la motivations des salariés à converger,
- Les histoires : expriment les valeurs fondamentales de l'organisation.

On peut distinguer quatre modèles de culture d'entreprise : ¹⁴

1. La culture du pouvoir : toutes les relations sont basées sur le pouvoir. Chaque individu cherche donc à préserver ses connaissances pour se sentir nécessaire à la vie de l'entreprise.
2. La culture des rôles définis : toutes les tâches et compétences sont définies au préalable. On est dans le cadre d'une organisation très rigide telles que les organisations gouvernementales.

¹³ http://www.interef.com/ateliers/grh_demain/fiches/culture.htm

¹⁴ <http://www.references.be/scripts/indexpage.asp?headingID=3388>

3. La culture de la répartition des tâches : l'objectif est primordial. L'autorité est basée sur les compétences et le savoir.
4. La culture de l'individu : l'individu est au centre de l'entreprise et beaucoup d'attention est prêtée à ses idées.

A coté de ces quatre « types » de culture d'entreprise, on voit aujourd'hui se développer un nouveau mouvement au sein de l'organisation : la culture du partage.

3.2.3.2. Vers une culture du partage

Il n'est pas évident de faire évoluer une culture d'entreprise : cela prend effectivement du temps mais la culture du partage semble être devenue essentielle pour créer un terrain propice au knowledge management.

Au sein du Groupe Lafarge, Jennifer McGill, knowledge manager, a choisi d'élaborer un plan de communication interne afin de développer ce type de culture et cela en encourageant « davantage de salariés à s'organiser en communautés de bonnes pratiques ».¹⁵

La communication interne va donc permettre de développer la culture du partage et cela par les fait de récolter, diffuser et communiquer des informations qui permettront à l'entreprise ainsi qu'à ses acteurs internes d'exister.

La culture du partage est la culture du knowledge management (Jean François Ballay, consultant interne Knowledge Management EDF – GDF – 2004).

Nous pouvons donc dire que pour réussir un projet de gestion des connaissances il est à la fois nécessaire d'écouter activement les salariés concernés et de répondre à leurs attentes à travers les outils mis en place, formations, ... tout en les motivant en reconnaissant leur implication. En outre il semble essentiel de « travailler » sur la culture de l'entreprise en créant une atmosphère davantage basée sur le partage que sur l'individualisme.

¹⁵ Estival Laurence, La culture du partage, Courrier Cadres, mars 2005, n°1574

3.3. COMMENT MANAGER UN PROJET DE GESTION DES CONNAISSANCES ?

Il n'existe pas de méthode miracle pour mettre en place un projet de gestion des connaissances.

On peut tout de même parler d'un certain nombre de pièges à éviter et de facteurs de succès que nous pouvons identifier à partir d'observations sur le terrain.

3.3.1. Pièges à éviter

Nous pouvons identifier trois types de pièges très répandus :

- La gestion d'un projet de gestion des connaissances comme celle d'un projet informatique,
- Une gestion identique à celle d'un projet de gestion de l'information,
- Un surplus de contrôle.

3.3.1.1. Mener le projet comme un projet informatique

Nous avons vu que les outils informatiques sont indispensables pour mener à bien la mise en place du knowledge management au sein de l'entreprise. Ils constituent pour ainsi dire l'infrastructure du système.

Le knowledge management implique au quotidien les différents collaborateurs qui vont apporter le contenu. Il est donc essentiel de prendre en compte la dimension sociale dans l'implantation d'un tel projet. Il est aussi important que ce soit la direction générale qui pilote le projet qui lui-même doit être sous la responsabilité d'un spécialiste du knowledge management.

3.3.1.2. Mener un projet de gestion des connaissances comme un projet de gestion de l'information

Nous avons vu que le knowledge management va plus loin qu'un projet de gestion de l'information.

Il est donc nécessaire de chercher à intégrer au projet les connaissances tacites des individus et de leur offrir la possibilité de compléter les connaissances disponibles ... ce qui n'est pas le cas d'un projet de gestion de l'information.

3.3.1.3. Le surplus de contrôle

La plupart des données partagées sont régies au sein de l'organisation par des droits d'accès. Ces droits d'accès empêchent l'apport de nouvelles contributions ou de complément d'informations sur un thème données et limite la transversalité au sein de l'entreprise.

Ainsi, à la SNCF, l'Intranet dispose de zones d'accès. Chaque service aura accès à une zone lui étant réservée et une personne d'un service A ayant la solution au problème d'un individu du service B ne pourra l'aider directement.

Le knowledge management consiste à laisser à chaque individu la possibilité de modifier une information / connaissance ou d'en ajouter une. Plutôt que d'empêcher une libre collaboration il semble donc plus judicieux qu'une personne soit responsable de contrôler l'utilité de l'ajout d'une connaissance avant sa publication sur l'outil collaboratif.

On peut donc dire que le knowledge management est relativement figé aujourd'hui dans les entreprises françaises et que peu d'organisations le perçoivent comme un outil transversal.

3.3.2. Facteurs clés de succès

Suite à l'étude menée et aux divers articles étudiés, nous pouvons identifier certains facteurs permettant d'assurer le succès à un projet de gestion de connaissances. Il s'agit notamment :

- D'un accompagnement actif du projet par la hiérarchie,

- Instaurer un climat de confiance

3.3.2.1. L'accompagnement de la hiérarchie

La mise en place de la gestion des connaissances au sein de l'entreprise va fortement bouleverser son organisation interne et remettre également en question certaines habitudes de travail ou de fonctionnement.

Ainsi, afin d'aider dans ce changement, il semble essentiel que la direction marque son intérêt pour l'innovation apportée au fonctionnement de l'organisation et cela notamment en utilisant elle-même les outils mis en place et en collaborant dans le partage des connaissances.

Il est par ailleurs nécessaire que les instances de direction accordent un budget suffisamment élevé à la mise en place d'une telle démarche afin d'assurer la mise en place de cahiers des charges spécifiques, de formations pour les salariés, ...

3.3.2.2. Un climat de confiance pour un meilleur investissement personnel

Le climat de confiance peut être créé uniquement avec l'aide de managers spécialisés ayant non seulement des compétences de management mais aussi de communication, sociologie et psychologie.

La confiance des salariés permettra alors de susciter leur intérêt envers la démarche et de les aider à s'engager dans le projet.

Ainsi, mettre en place le knowledge management au sein d'une structure repose essentiellement sur la bonne volonté des salariés. Il est donc important de prendre en compte la dimension psychologique d'un tel projet afin que la collaboration puisse s'effectuer dans les meilleures conditions possibles.

4. CONCLUSION

CONCLUSION

La gestion des connaissances bien qu'elle soit à ses prémises en France, est aujourd'hui une question incontournable au sein de l'organisation et la mise en place croissante des Intranets (de plus en plus souvent dans des structures de petite taille) est révélatrice de ce phénomène.

Notre question nous a permis de voir que la collaboration salariale n'est pas simple. En effet, les individus ne la perçoivent pas tous de la même manière et toutes les organisations ne lui donnent pas le même intérêt. Ainsi, les entreprises comme leurs salariés semblent avoir des réticences quant à la coopération bien que celles-ci ne soient pas toujours mises en évidence.

C'est donc au management de faire en sorte que le projet de gestion des connaissances soit concrétisé et cela à travers un processus relativement long car du temps est nécessaire pour changer les méthodes de travail utilisées (notamment passer du travail individuel au travail en groupes projet).

Il apparaît aux termes de cette recherche qu'inciter les individus à partager leurs savoirs peut se faire facilement.

Le knowledge manager va devoir prendre en compte d'une part les exigences de la direction (précisées notamment dans le cahier des charges) mais aussi les attentes des individus concernés.

Ainsi, les salariés étant les utilisateurs finaux des plateformes de travail collaboratif, il est essentiel de les impliquer fortement et de leur faire tester les outils retenus avant leur mise en place finale (ce type de procédé a permis une implantation en douceur de gestion des connaissances dans certains groupes français et notamment chez Bouygues Télécoms).

L'écoute est donc une part essentiel du travail du manager puisque c'est ainsi qu'il pourra conseiller à la direction l'implantation des outils les plus pertinents dans le cadre de la structure (codification ou personnalisation).

Il est par ailleurs essentiel d'initier les individus à ces nouveaux outils et modes de travail afin qu'ils puissent utiliser pleinement leurs possibilités et que l'entreprise bénéficie ainsi

d'une réelle gestion des connaissances et qui permettra la sauvegarde de sa mémoire collective.

Ce n'est effectivement que dans ces conditions que la culture du partage nécessaire au knowledge management pourra se développer au sein de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

ACCART Jean-Philippe, *Knowledge Management et management de l'information : la dimension humaine des "communautés de pratiques". Une recherche dans le cadre du Réseau des bibliothèques de Suisse occidentale (RERO)*, Janvier 2005, Revue Electronique Suisse de Science de l'information, numéro 1.

ALLARD L., *Des salariés souvent réticents*, Liaisons Sociales, mars 2001, page 81.

ANGEHRN Albert A., *Learning by playing : bridging the knowing doing gap in urban communities*, INSEAD, mai 2004, 19 pages.

BALLAY Jean-François, *Le pouvoir est au bout du Savoir*, Expansion Management Review, du 25 octobre au 7 novembre 2001, numéro 655, page 156.

BARRETTE Jamie, *Achieving human capital management : building the workforce analytics infrastructure*, DM review, avril 2004.

BELLIER Sandra, KALIKA Michel, ISAAC Henri, JOSSERAND Emmanuel, LEROY Isabelle, *Le e-management : vers l'entreprise virtuelle?*, Editions Liaisons, Paris, 2002.

BÜCK Jean-Yves, *Le management des connaissances et des compétences en pratique*, Editions d'Organisation, Paris, 2003.

CAPUL Jean-Yves, *Des organisations transversales à la coopération dans l'entreprise*, Les cahiers français, numéro 287, juillet 1998.

CRIE Dominique, *De l'extraction des connaissances au Knowledge Management*, Revue Française de Gestion, de septembre 2003 à octobre 2003, numéro 146, 21 pages.

CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Editions Le Seuil, Paris, 1977, pages 66 à 79.

DAMERON FONQUERNIE Stéphanie, *Génération de la coopération dans l'organisation : le cas d'équipes projet*, CREPA, décembre 2002.

DAVENPORT Thomas, PRUSAK Laurence, *Working knowledge : How organization manage what they know*, Harvard Business School Press, 1998.

DEFRANCO-TOMMARELLO Joanna & DEEK Fadi P., *Collaborative problem solving and groupware for software development*, Information systems management, winter 2004, page 67.

DUYMEDJIAN Raffi, *Les règles d'or du knowledge manager*, Expansion Management Review, du 25 octobre au 7 novembre 2001, numéro 655, page 158.

ENQUETE CEGOS 2003 - Journal du Net

ENQUETE KNOWINGS 2003 : *La vision stratégique des Dirigeants en matière de Knowledge Management*.

ESTIVAL Laurence, *La culture du partage*, Courrier Cadres, mars 2005, n°1574, page 39.

FORAY Dominique, *L'économie de la connaissance*, Repères, Paris, 2000, pages 46 à 58.

GILMOUR David, *How to fix knowledge management*, Harvard Business Review, octobre 2003, volume 81 issue 10, page 16.

HERRBACH Olivier & MIGNONAC Karim, *Knowledge workers et implication dans la société de l'information : perspectives et limites d'une approche affective*, Revue de gestion des ressources humaines, juillet-août-septembre 2001, numéro 41, page 47.

HOLAN Pablo Martin, NELSON Phillips, LAWRENCE B. Thomas, *Managing Organizational Forgetting*, Sloan Management Review, hiver 2004, page 45.

JOCHEMCZAK Florence, *Knowledge Management et Collaboration*, 2004.

LOUART Pierre & BEAUCOURT Christel, *Le partage des connaissances*, Revue Personnel de l'ANDCP, février 2002, numéro 427, page 9.

MARR Bernard, *Consider the culture when benchmarking KM processes*, KM Review, volume 6 issue 5, novembre à décembre 2003.

NONAKA Ikujiro & TAKEUCHI Hirotaka, *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Paris, 1997, pages 75 à 114.

POURQUERY Didier, *La connaissance, ce capital vivant*, Expansion Management Review, du 25 octobre au 7 novembre 2001, numéro 655, page 155.

PRAX Jean-Yves, *Le guide du knowledge management, concepts et pratiques du management de la connaissance*, Dunod, Paris, 2000

REIX Robert, *Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise*, Revue Française de Gestion, Les Chemins du Savoir de l'Entreprise, Septembre à Octobre 1995.

RICHARD-ARLAUD Ariel, *Intranet : outil de Knowledge management au sein de l'entreprise*, INRE, 2003, page 121.

RIO Jean-François, *Les DRH s'impliquent peu dans la gestion des connaissances*, Entreprises & Carrières, du 19 au 25 octobre 2004, numéro 734, page 11.

ROLLAND Nicolas, *La troisième vague du Knowledge Management*, Qualitique, septembre 2003, numéro 150, page 29.

ROWE Frantz, *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Vuibert, Paris, 2002, pages 133 à 135, 190 à 195 et 288 à 193.

SARAH L. ROBERTS-WITT traduit et adapté de l'américain par FREDERIC MILLIOT, *Etude de cas : La gestion des connaissances*, PC Expert, janvier 2001, numéro 104, 3 pages.

SUMNER Jason, *Finding the value in virtual collaboration*, KM Review, novembre à décembre 2003, volume 6 issue 5, page 12.

TARONDEAU Jean-Claude, *La gestion par les processus*, Les cahiers français, juillet 1998, numéro 287.

THEVENET Maurice, *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, Paris, 1991, pages 85 à 123.

WARNER Fara, Chez Intel chaque salarié est le tuteur d'un autre, Management, juin 2002, numéro 88.

WEBOGRAPHIE

WEBOGRAPHIE

[HTTP://ERWAN.NEAU.FREE.FR/GLOSSAIRE_INNOVATION.HTM](http://ERWAN.NEAU.FREE.FR/GLOSSAIRE_INNOVATION.HTM)

[HTTP://NTIDE.U-3MRS.FR/](http://NTIDE.U-3MRS.FR/)

[HTTP://WWW.INTEREF.COM/ATELIERS/GRH_DEMAIN/FICHES/CULTURE.HTM](http://WWW.INTEREF.COM/ATELIERS/GRH_DEMAIN/FICHES/CULTURE.HTM)

[HTTP://WWW.REFERENCES.BE/SCRIPTS/INDEXPAGE.ASP?HEADINGID=3388](http://WWW.REFERENCES.BE/SCRIPTS/INDEXPAGE.ASP?HEADINGID=3388)

[HTTP://WWW.SOLEUROPE.ORG/](http://WWW.SOLEUROPE.ORG/)

[HTTP://WWW.TRIVIUMSOFT.COM/](http://WWW.TRIVIUMSOFT.COM/)

DUPUIS-HEPNER Nathalie, *Les hommes et la mémoire vive de l'entreprise*, www.lesechos.fr, 2003, 3 pages.

MOREL François, *La gestion des connaissances sur le chemin de la maturité*, www.journaldunet.com, 31 mai 2000, 2 pages.

PLAGNES Philippe, GIFFARD-BOUVIER Daniel, *La nouvelle place du facteur humain dans la stratégie*, www.lesechos.fr, 2003, 5 pages.

SANTOSUS Megan, SURMACZ Jon, *The ABCs of Knowledge Management*, www.cio.com, 3 pages.

SIX Nicolas, *Faciliter l'accès aux connaissances*, www.journaldunet.com, 30 octobre 2002, 3 pages.

LISTE DES TABLEAUX, SCHEMAS ET GRAPHIQUES

LISTE DES TABLEAUX, SCHEMAS ET GRAPHIQUES

FIGURE	TITRE	PAGE
Figure 1	«Quatre modes de conversion de connaissances»	page 10
Figure 2	Exemple d'arbre des compétences	Page 17
Figure 3	Les outils du knowledge management	page 19
Figure 4	La coopération dans l'organisation	page 22

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

1. INTRODUCTION	1
2. LE KNOWLEDGE MANAGEMENT ET SES OUTILS	5
2.1. QU'EST-CE QUE LE KNOWLEDGE MANAGEMENT ?	7
2.1.1. Le knowledge, un concept plus vaste que la connaissance	7
2.1.1.1. <i>La connaissance : le caractère évolutif du « knowledge »</i>	7
2.1.1.2. <i>Le savoir : le caractère figé du « knowledge »</i>	8
2.1.1.3. <i>Le savoir-faire : l'expérience du « knowledge »</i>	8
2.1.1.4. <i>Le « knowledge » : une dimension tacite et explicite</i>	9
2.1.2. Vers une définition du knowledge management	11
2.2. LES OUTILS DU KNOWLEDGE MANAGEMENT	14
2.2.1. Des outils pour collecter les connaissances	14
2.2.2. Des outils pour stocker et trier les connaissances	16
2.2.3. Des outils pour diffuser la connaissance	18
2.2.4. Synthèse	18
3. GESTION DES CONNAISSANCES ET MANAGEMENT : DES HOMMES AUX OUTILS	21
3.1. DES RETICENCES SALARIALES À MANAGER	23
3.1.1. La peur de l'informatique et des nouveaux outils	23
3.1.1.1. <i>L'utilisation de l'informatique ... des blocages réels</i>	23
3.1.1.2. <i>Comment limiter la diffusion des connaissances ?</i>	24
3.1.2. La résistance à la nouveauté et au changement	25
3.1.2.1. <i>Le changement organisationnel : de la transversalité à la coopération</i>	25
3.1.2.2. <i>Manifestations du changement au sein de l'organisation</i>	26
3.1.2.3. <i>Comment favoriser la coopération dans les organisations ?</i>	27
3.2. COMMENT APPORTER LE SUCCES A UN PROJET DE KNOWLEDGE MANAGEMENT ?	29
3.2.1. Le choix des outils à mettre en place	29

