

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE D'ORAN 2 « Mohamed Ben Ahmed »



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Intitulé de l'unité d'enseignement :

MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE
« KNOWLEDGE MANAGEMENT »

Cours destiné aux étudiants de Master en Sciences de Gestion,

Spécialité : Management

Préparé par :

Dr. Nawal AMEZIANE
Maître de Conférences B
Université d'Oran 2

2023-2024

Avant-propos

Description du cours

La connaissance est un atout précieux, et une gestion consciente et active peut apporter une contribution et des avantages significatifs à l'organisation. Le management de la connaissance est pratiqué avec des réussites majeures dans le monde professionnel. L'exploitation de cet ensemble de pratiques est donc intéressante et doit être représentée dans les cours universitaires.

La connaissance est au cœur de l'évolution stratégique des entreprises. Elle devient le moteur du développement.

Cependant, la connaissance est un concept diffus, difficile à cerner, qui s'enracine dans l'activité des acteurs au sein de l'organisation.

L'enjeu n'est plus de gérer les informations au sein de l'organisation, mais de gérer ses connaissances.

L'enseignement du cours de *Management de la connaissance* ou « *Knowledge Management* » s'organise en alternant des séquences théoriques illustrées par des études de cas sur les pratiques du management de la connaissance.

Objectifs du cours

- Comprendre le concept de connaissance au sein des organisations et ce qu'est le management de la connaissance ;
- Comprendre l'importance du management de la connaissance dans la performance de l'entreprise ;
- Identifier les processus de management de la connaissance ;
- Analyser le rôle et la nature des outils qui peuvent être utilisés pour soutenir et mettre en œuvre le management de la connaissance dans l'entreprise ;
- Apprécier la valeur économique du management de la connaissance pour les travailleurs du savoir, les gestionnaires, les clients et les autres principales parties prenantes ;
- Apprécier l'application du management de la connaissance dans les grandes organisations ;
- Avoir un vocabulaire fonctionnel du domaine de management de la connaissance et être capable de communiquer avec les professionnels sur le sujet

Table des matières

AVANT-PROPOS	2
DESCRIPTION DU COURS	2
OBJECTIFS DU COURS	2
INTRODUCTION	5
CHAPITRE 1 :	7
FONDEMENTS THEORIQUES DU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE	7
SECTION 1 : ÉMERGENCE DU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE	8
SECTION 2 : ÉVOLUTION DU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE	9
2-1- LA CAPITALISATION DES CONNAISSANCES	9
2-2- LE PARTAGE DES CONNAISSANCES	11
2-3- LA CREATION DES CONNAISSANCES	12
SECTION 3 : CONCEPTS FONDAMENTAUX LIES AU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE	13
2-2- DEFINITIONS DES CONCEPTS : DONNEE, INFORMATION, CONNAISSANCE, SAGESSE	14
3-2-TYPES DE CONNAISSANCES	19
SECTION 4 : DEFINITIONS DU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE	21
4-1- INTERACTION ENTRE LES TYPES DE CONNAISSANCE : CREATION DES CONNAISSANCES	28
4-2- CONDITIONS FAVORABLES A LA CREATION DES CONNAISSANCES	30
4-3- LES PHASES DU PROCESSUS DE CREATION DES CONNAISSANCES	31
CHAPITRE 2 : ENJEUX DU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE	32
SECTION 1 : PRINCIPAUX ENJEUX DU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE	33
1-1- LES ENJEUX OFFENSIFS	33
1-2- LES ENJEUX DEFENSIFS	35
SECTION 2 : AVANTAGES DU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE	37
SECTION 3 : FREINS DU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE	39
CHAPITRE 3 : PROCESSUS DU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE	41
SECTION 1 : ACTEURS DU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE (KNOWLEDGE WORKERS)	42
SECTION 2 : CHAINE DE VALEUR DU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE	47
2-1- ACTIVITES PRINCIPALES DANS LE PROCESSUS DE CHAINE DE VALEUR DE LA CONNAISSANCE	48
2-2- ACTIVITES SECONDAIRES DANS LE PROCESSUS DE CHAINE DE VALEUR DE LA CONNAISSANCE	58

CHAPITRE 4 : OUTILS DU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE	60
SECTION 1 : OUTILS LIES A LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION	64
1-1- GROUPWARE	64
1-2- CORRESPONDANCE DE MODELE.....	66
1-3- OUTILS DE BASE DE DONNEES	66
1-4- FONCTIONNALITE D'ANALYSE OU D'INTERROGATION.....	66
1-5- VOCABULAIRES CONTROLES.....	67
1-6- BASES DE DONNEES PROFESSIONNELLES	67
1-7- SIMULATEURS	68
1-8- OUTILS D'AIDE A LA DECISION	68
1-9- OUTILS DE CAPTURE DE DONNEES	69
1-10- OUTILS DE VISUALISATION	69
1-11- OUTILS D'INTERFACE.....	70
SECTION 2 : OUTILS NON LIES A LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION	72
2-1- APPRENTISSAGE ET CAPTURE D'IDÉES	72
2-2- ASSISTANCE PAR LES PAIRS	72
2-3- LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES.....	73
2-4- REVUE APRÈS ACTION	74
2-5- BRAINSTORMING	75
2-6- LA NARRATION « LE CONTE ».....	76
CHAPITRE 5 : ÉVALUATION DU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE.....	77
SECTION 1 : L'INVESTISSEMENT EN MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE	80
1-1- PROBLEMES RENCONTRES	80
1-2- PARTIES PRENANTES	81
SECTION 2 : ÉVALUATION DE LA VALEUR	83
2-1- LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT	83
2-2- ANALYSE COMPARATIVE	83
2-3- TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	84
2-4- VALEUR DE TEMPS	85
ETUDES DE CAS.....	86
ETUDE DE CAS 1 : CHAPARRAL.....	87
ETUDE DE CAS 2: SABRE	92
ETUDE DE CAS 3: ERNIE	101
ETUDE DE CAS 4: IBM	106
ETUDE DE CAS 5: BRITISH PETROLEUM.....	108
ÉTUDE DE CAS 6 : LAFARGE.....	112
BIBLIOGRAPHIE	113
LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES	116

Introduction

La connaissance est de plus en plus reconnue comme l'impératif stratégique des organisations. Elle est considérée comme un pouvoir. Ce pouvoir de la connaissance est devenu une ressource importante pour les organisations afin de développer une expertise, résoudre des problèmes, accroître l'apprentissage organisationnel et initier de nouvelles situations pour l'individu et l'organisation (Bell, 1973 ; Grant, 1996).

L'utilisation efficace des actifs incorporels d'une organisation sert également de catalyseur pour créer un avantage concurrentiel par rapport aux autres organisations opérant sur le marché.

En effet, le management efficace des connaissances est devenu une source essentielle d'avantage concurrentiel. Les chercheurs dans le domaine de l'avantage concurrentiel durable affirment que la connaissance, qui comprend ce que les organisations savent, comment elles utilisent ce qu'elles savent et à quelle vitesse peuvent-elles savoir quelque chose de nouveau, est le seul facteur qui offre à une organisation un avantage concurrentiel.

Le management de la connaissance ou *Knowledge Management* (KM) est une discipline qui promeut une approche intégrée pour identifier, capturer, évaluer, récupérer et partager les actifs intangibles de l'entreprise.

Désormais, la connaissance et son management sont reconnus comme le moteur de la productivité et de la croissance économique.

C'est grâce aux connaissances que les entreprises développent de nouveaux produits, établissent de nouvelles formes de relations avec les clients, modifient leurs processus, créent des campagnes de marketing différenciées, établissent des contrats favorables avec les fournisseurs et les partenaires d'affaires.

Le but du management de la connaissance est d'identifier, de capturer, de stocker, de maintenir et de transmettre des connaissances utiles sous une forme significative à toute personne qui en a besoin, en tout lieu et à tout moment, au sein d'une organisation.

Par ailleurs, la mémoire organisationnelle est aussi importante que la connaissance organisationnelle. Une grande partie des connaissances de l'organisation est créée et stockée au niveau individuel (employés, gestionnaires et cadres supérieurs). Bien qu'une grande partie de la connaissance organisationnelle soit disponible en tant que connaissance explicite, une partie importante de la connaissance reste tacite.

Les organisations contiennent de vastes réservoirs de connaissances. Le problème est que la direction ne sait généralement pas qui dispose de quelles informations. C'est l'objectif même du management de la connaissance.

Afin d'aider l'étudiant, en classe de master en sciences de gestion, à cerner ce domaine, nous avons conçu ce support pédagogique en six parties dont cinq parties théoriques accompagné d'une dernière partie consacrée aux études de cas sur les meilleures pratiques en matière de management de la connaissance dans les entreprises.

La première partie abordera les fondements théoriques du management de la connaissance afin de permettre à l'étudiant d'apprendre sur l'émergence du management de la connaissance et son évolution ; de comprendre le concept de connaissance au sein des organisations et ce qu'est le management de la connaissance.

La deuxième partie présentera les enjeux, les avantages et les freins du management de la connaissance.

La troisième partie sera consacrée aux processus du management de la connaissance qui seront identifiés à travers la chaîne de valeur de la connaissance.

La quatrième partie analysera le rôle et la nature des outils qui peuvent être utilisées pour soutenir et mettre en œuvre le management de la connaissance dans l'entreprise.

La cinquième partie permettra d'apprécier la valeur économique du management de la connaissance pour les différentes parties prenantes.

La dernière partie exposera des études de cas sur les pratiques liées à l'application du management de la connaissance dans certaines entreprises.

Chapitre 1 :
Fondements Théoriques du management de la connaissance

Section 1 : Émergence du management de la connaissance

La notion de connaissance est en pleine évolution dans les organisations. Elle s'appuie sur la notion du capital intellectuel.

Selon l'approche de *Ressource-Based View* (RBV), le développement de l'organisation ne dépend pas uniquement de son positionnement externe et du jeu des facteurs clés de succès comme proposé dans l'analyse de Porter (1982), mais des ressources internes dont elle dispose.

Ces ressources sont les actifs tangibles (matériels) et intangibles (immatériels) associés de manière semi-permanente à la firme et qui peuvent être pensés comme une force ou une faiblesse (Wernerfelt, 1984).

Dans le *Competence-based view*, les organisations sont considérées comme des systèmes ouverts car, pour maintenir la mise en œuvre de compétences, elles doivent renouveler leurs stocks d'actifs tangibles et intangibles à travers des interactions diversifiées avec les acteurs d'autres institutions, des communautés et avec d'autres fournisseurs de ressources.

La théorie évolutionniste, est issu des modèles de croissance macroéconomiques développés par Nilson et Winter (1982), ces deux auteurs ont emprunté à la théorie de l'évolution biologique les notions de gènes et des routines (structures et procédures de décision), pour conclure que les décisions au sein d'une organisation relèvent des routines.

La question posée est celle de savoir pourquoi certaines firmes sont plus performantes que d'autres : dans cette perspective trois courants marquent le développement de cette approche par les compétences : l'approche behavioriste de Simon, Cyert et March; l'analyse de Penrose sur la croissance des firmes et l'analyse évolutionniste de Nelson et Winter.

Tableau 1: Processus de transition de l'économie fondée sur la qualification à l'économie fondée sur la connaissance

Années 1970-1980 Économie fondée sur la qualification « Économie traditionnelle » Maintien des industries existantes	Années 1980-1990 Économie fondée sur la compétence « Économie en transition » Adaptation aux changements industriels	Années 1990-2000 Économie fondée sur la connaissance « Nouvelle économie » Création d'industries fondées sur la connaissance
Basée sur : • L'aptitude à faire • Qualification • Moins sur la « compréhension » (connaissance) et les compétences personnelles (attitudes)	Basée sur : • Les compétences transversales larges • Les qualification et l'attitude • Priorité accrue à l'intégration des compétences technologiques, sociales et personnelles (attitudes)	Basée sur : • L'intégration des connaissances et des savoir-faire formels et informels • La pratique • Comprend les dimensions suivantes : économiques, technologiques, sociales, organisationnelles
<u>Qualification</u> Travailleur qualifié	<u>Qualification, Attitude</u> Travailleur compétent	<u>Qualification, Connaissance, Attitude</u> Travailleur intellectuel

Section 2 : Évolution du management de la connaissance

L'évolution du management de la connaissance en tant que démarche managériale peut se résumer en trois générations :

2-1- La capitalisation des connaissances

Dans un premier temps, le management de la connaissance a été vu comme un outil de capitalisation et gestion de la mémoire d'entreprise. Son objectif principal était d'apporter la bonne information à la bonne personne au bon moment afin de pouvoir exécuter une tâche ou résoudre un problème.

Ce processus de capitalisation peut prendre plusieurs formes, car le sens du mot a évolué dans le temps, s'est adapté aux contextes et s'est diversifié en fonction des besoins des divers acteurs du développement. Elle peut être définie comme la transformation du savoir en connaissances partageables. Cela suppose une capacité à identifier, à formaliser et à organiser les savoir-faire puis à les formuler de façon à ce qu'ils soient utilisables par d'autres (P. de Zutter, 1994).

Selon Grundstein (1995) : « *capitaliser les connaissances de l'entreprise c'est considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesse constituant un capital, et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital* ».

Bien que la capitalisation des connaissances ait été différemment définie par les auteurs et théoriciens, mais ces derniers convergent tous vers la reconnaissance du savoir en tant que richesse. Drucker (1993) identifiait les savoirs comme la base nouvelle de compétitivité dans la société post capitalisée.

Sur le plan pratique le processus de capitalisation tel qu'il est défini par l'AFNOR « Agence Française de Normalisation » (recommandations, publiées en septembre 2000, pour faciliter la mise en œuvre des dispositifs de capitalisation d'expérience dans les organismes) décompose le processus de capitalisation d'expérience en cinq phases :

- a) **Identification de l'expérience à capitaliser** : l'objectif est de recenser et comprendre les besoins de l'entreprise en matière de capitalisation d'expérience, les objets sur lesquels portera la capitalisation sont identifiés et hiérarchisés, une fois les objets à capitaliser définis, il convient d'en identifier les sources.
- b) **Mise en place des dispositifs nécessaires à la capitalisation** : Avant de mettre en place l'ensemble des dispositifs nécessaires, on doit guider notre choix sur ce qui doit être capitalisé (ce qui permet de recueillir l'expérience et extraire une connaissance) puis hiérarchiser les éléments à capitaliser (ceux qui ont une valeur ajoutée plus importante). Ensuite, on doit identifier les acteurs concernés (sources de l'objet à capitaliser et défini les modes d'échanges), pour définir en dernier « la trace » qui sera utiliser. Il est à noter que la définition de la « trace » se fait en général sur la base de critères économiques.
- c) **Capture de l'expérience** : elle se fait en explicitant les différents constituants du contexte professionnel de l'action sur laquelle on capitalise. Ce contexte doit être

explicité selon les points de vue qui sont jugés pertinents (le processus, les objets techniques utilisés, les concepts du raisonnement, les marches à suivre, etc.). Différents outils peuvent être utilisés dans cette phase de capture (entretiens individuels ou collectifs directs ou semi-directifs...etc.).

- d) **Valorisation par transformation en information utilisable** : il s'agit de transformer la connaissance d'un individu ou groupe d'individus en information utilisable par d'autres individus. Cette information se fait par une description dans un langage partagé de telle sorte qu'elle puisse être utilisée par des personnes différentes dans d'autres contextes.
- e) **Utilisation de l'information capitalisée** : définir, décrire et mettre en place des circuits permettant d'accéder au capital (ou plus exactement à sa transcription) selon les modes de stockage de l'information adoptés dans l'entreprise (Gestion Electronique de Document -GED- ou format papier).

Par ailleurs, il est important de sensibiliser les utilisateurs à la nécessité ou à l'intérêt de se servir de l'information capitalisée de façon systématique. Le succès de la mise en place d'un processus de capitalisation se mesure aux taux de réutilisation de l'information partagée. Il est nécessaire aussi que le processus de capitalisation s'auto alimente et s'améliore.

2-2- Le partage des connaissances

La première génération de management de la connaissance était orientée vers la capitalisation des contenus, c'est une approche purement patrimoniale basée sur le contenu, certes importante mais souvent jugé fastidieuse par les experts parce que si on perd le contexte dans lequel les données ont été créées on risque de n'avoir stocké que des données stériles et non réutilisables. Les données et bases documentaires sont un support mais ce qui compte c'est de s'adresser avant tout à la personne ayant vécu la situation.

Selon Nonaka (1995), on ne peut pas capitalisée toutes les connaissances dans des manuels, et qu'il existe une partie prépondérante de savoir-faire (la connaissance tacite) détenue par les employés (le cerveau humain). Cette période a été marquée par la prise en compte de la dimension humaine du management de la connaissance et l'intégration de plusieurs facteurs nouveaux :

- Le management de la connaissance, c'est manager des hommes porteurs de connaissances, manager leur motivation et les inscrire dans des réseaux et des collectifs dans lesquels ils vont tisser des liens. Comment motiver un employé à partager sa connaissance au sein d'un groupe malgré qu'il n'en soit pas forcément le premier bénéficiaire. L'acteur dans une situation d'action, au moment où il échange une information avec un autre collaborateur, il faut qu'il soit motivé pour cela, qu'il dispose du bon outil et qu'il sache s'en servir et que cet échange contribue de façon positive aux résultats de son entreprise.
- Le management de la connaissance n'est pas une finalité en soi, c'est une approche au service de la finalité de l'entreprise. Il doit tenir compte de l'objectif stratégique visé par l'entreprise et s'aligner avec les différents projets en cours au sein de cette dernière.
- Le management de la connaissance gère la connaissance. Cet actif intangible contrairement aux actifs matériels reste difficile à cerner. Il y a de nombreux types de connaissances : tacite, implicite, explicite, idée, expériences, bonnes pratiques validées, savoir-faire, savoirs...etc.

On ne peut pas utiliser le même outil pour gérer des idées qui sont très volatiles et fragiles et des savoirs métiers qui sont, au contraire, pérennes valides et robustes.

Dans le cadre du partage de connaissances au sein de l'entreprise, il est donc impératif de mettre l'accent sur la « confiance » entre les agents car c'est un facteur de la performance collective.

Le management de la connaissance est confronté à l'un des aspects les plus délicats qui est celui de créer la confiance au sein des équipes et des communautés de pratique (CdP), sachant que cette approche communautaire est l'un des moyens les plus efficaces de partage des connaissances car les connaissances n'y sont pas séparées de leur contexte (contrairement à la capitalisation).

2-3- La création des connaissances

A partir des années 2000, avec l'engouement pour l'internet, le management de la connaissance adopte une approche basée sur la création de nouvelles connaissances afin de permettre à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel durable grâce à « l'innovation ».

L'innovation dans le cadre de la troisième génération du management de la connaissance est donc un processus d'accumulation et de recombinaison de connaissances issues d'interactions entre les individus ou groupes associé à une agilité d'exploitation, c'est à dire la façon dont elles circulent, s'articulent et se combinent pour créer de la nouveauté chargée de valeur.

Le fait de posséder des connaissances ne confère actuellement aucun avantage substantiel si l'entreprise n'arrive pas à mettre en œuvre et déployer des dispositifs de coordination pour faciliter la transformation des connaissances en innovation.

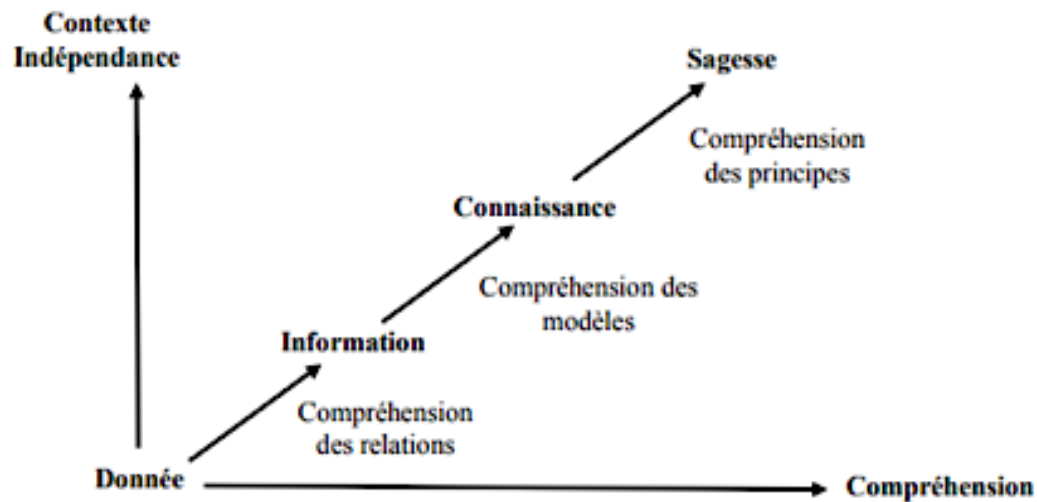
L'adoption d'une démarche de management de la connaissance de troisième génération permet à l'entreprise de déployer et utiliser les ressources propres que constitue son capital intellectuel et social afin d'activer et d'utiliser la connaissance qui va générer l'innovation. Cette innovation résulte d'un ensemble d'activités qui se déclinent en acquisition, circulation, intégration, application des connaissances pour conduire à la création de connaissances avec des mouvements de va et vient entre les différentes étapes (Chauvel, 2013).

Section 3 : Concepts fondamentaux liés au management de la connaissance

La compréhension des concepts : donnée, information et connaissance est préalable à toute approche de management de la connaissance.

Il est donc important de répondre à la question suivante : Qu'est-ce qu'une connaissance organisationnelle au regard de termes adjacents : donnée, information, connaissance, compétence ?

Il est clair que les champs sémantiques des données, de l'information, de la connaissance et de la sagesse sont étroitement liés et se chevauchent. Cependant, les spécialistes de la gestion des connaissances ont essayé de donner une connotation précise à ces termes.

Figure 1 : Progression conceptuelle des données aux connaissances

2-2- Définitions des concepts : donnée, information, connaissance, sagesse

3-1-1- Donnée

Une donnée peut être d'ordre qualitative ou quantitative.

Une donnée est un élément brut livré en dehors de tout contexte par exemple 10 millions d'une monnaie (X) est une donnée. Il est impossible l'interpréter en dehors d'un contexte, car il pourrait s'agir d'un chiffre d'affaires, d'un résultat d'exploitation, d'un total de bilan ou encore d'un prix d'un immeuble. Elle n'a aucune valeur en soi. Par contre, cette donnée devient une information lorsqu'elle est contextualisée.

3-1-2- Information

L'information est une donnée ou un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens. La façon d'organiser les données résulte d'une intention de l'utilisateur. Elle est donc partiellement subjective.

Prax (1993) considère l'information comme une « *collection de données organisées dans le but de délivrer un message, le plus souvent sous une forme visible imagée, écrite ou orale. La façon d'organiser les données résulte d'une intention de l'émetteur, et donc parfaitement subjective* »

Selon Ferrary et Pesqueux (2011), l'information est un ensemble de données remplacées dans un contexte principalement organisationnel et porteuse d'un sens particulier.

3-1-3- Connaissance

La connaissance est la réappropriation cognitive de l'information, cette dernière est traitée et assimilée par l'individu pour se transformer en connaissance vers la fin après compréhension des modèles.

La connaissance naît de la compréhension et de l'assimilation des règles qui régissent les modèles ou les schémas mentaux sous-jacents à ces relations, permettant ainsi de comprendre comment la situation évoluera si les données se modifient.

La connaissance est ancrée dans l'action :

« To know Is to act » selon Touas (2000), aborder cette dimension à part a son intérêt. En effet l'objectif de connaître c'est agir, comme, indiqué dans le titre de l'ouvrage *Chris Argyris « Savoir pour agir »*. La littérature a établi un consensus que la connaissance est ancrée dans l'action, cela signifie que :

- La connaissance est toujours associée à une action. En effet, la connaissance dans ce sens est active, c'est-à-dire qu'elle révèle une capacité d'agir.
- Le contexte, dans lequel se produit une connaissance est à prendre en compte. En l'absence d'un contexte bien défini, la connaissance peut être une simple information. Ce qui constitue une connaissance pour une personne dans un contexte donné ne peut être qu'une information pour une autre.

Dans ce contexte, la connaissance « correspond à l'ensemble structurée des informations assimilées et intégrées dans des cadres de référence qui permet à l'entreprise de conduire ses activités et d'opérer dans un contexte spécifique en mobilisant des interprétations différentes, partielles et contradictoires » (Durant, p. 178).

Tableau 2 : Différents types de la connaissance

Connaissances	Explicites	Tacites
Individuelles	Productions écrites d'un individu Savoir reconnu (diplôme), spécialité	Savoir-faire, compétences, expertise non formalisée
Collectives	Productions écrites du collectif : manuel projet, règles de fonctionnement	Savoirs de référence, déclinés à travers échanges oraux, informels, spontanés ou processus collaboratifs
Organisationnelles	Chartes, règlements, procédures	« Know How » de l'entreprise, cœur de métier, domaine d'excellence

Source : Pandey K.N., (2016).

La connaissance doit être transférée d'un acteur à l'autre dans une organisation. Si ce transfert se déroule comme prévu, il donne les résultats souhaités.

Cependant, si ce transfert s'avère difficile, des problèmes peuvent apparaître et seront susceptibles de s'aggraver.

En examinant les points sémantiques et professionnels, on peut conclure que les données ont une valeur universelle, mais elles restent dénuées de sens jusqu'à ce qu'elles soient mises en contexte.

Une fois contextualisées, les données prennent sens et se métamorphosent en informations exploitables. L'utilisation appropriée de l'information au bon moment peut être qualifiée de connaissance.

3-1-4- Sagesse

La sagesse est la capacité d'utiliser de manière optimale la connaissance pour établir et atteindre les objectifs souhaités.

Elle est aussi définie comme une compréhension profonde des gens, des choses, des événements et des situations qui confère la capacité de choisir ou agir afin de produire des résultats optimaux avec un minimum de temps et d'énergie.

Tableau 3: Tableau comparatif des caractéristiques des données, information et connaissance

Caractéristiques	Donnée	Information	Connaissance
Structuration, capture et partage	Facile	Difficile	Extrêmement difficile
Principale condition pour sa création	Observation	Interprétation consensuelle	Analyse et réflexion
Nature Explicite	Normalement explicite	Normalement explicite	Normalement tacite
Perception de la Valeur dans le contexte administratif	Basse	Moyenne	Grande
Focus	Opération	Contrôle et management	Innovation et leadership
Approches administratives liées	Exécution de transactions d'affaires, la gestion de données	Gestion de systèmes d'information	Gestion de la Connaissance (KM), Apprentissage organisationnel
Technologies liées	Systèmes de gestion de données (EDP, BATCH, OLTP) et transactions sur l'internet (B2B, B2C, etc.)	Systèmes de gestion d'information (SGI) Systèmes analytiques (OLAP, analyse multidimensionnelle)	Systèmes d'information pour les managers Data mining, text mining, Natural Language Processing Systems, Systèmes Spécialisés, Intelligence artificielle

Source : Efraim (2003)

Exemple

En médecine, le lien entre données, informations et connaissances pourrait apparaître comme suit :

- **Données**

Température du patient : 102 °F ; Pouls : 109 battements par minute ; Âge : 75 ans.

- **Informations**

« Fièvre » est une température supérieure à 100 °F ; « tachycardie » est un pouls supérieur à 100 battements par minute ; « personne âgée » est une personne âgée de plus de 75 ans.

La combinaison de la fièvre et de la tachycardie chez les personnes âgées peut mettre la vie en danger.

- **Connaissances**

Le patient a probablement un cas grave de grippe.

Le patient doit être admis à l'hôpital dès que possible et traité pour la grippe.

Dans cet exemple, les données sont les mesures individuelles de la température, du pouls et de l'âge du patient, qui n'ont aucune signification réelle hors contexte.

Cependant, lorsqu'il est lié à la plage de mesures normales (information), le patient est vu dans le contexte d'une personne âgée avec une température et une tachycardie. Dans le contexte plus large des soins de santé (métadonnées), la combinaison des résultats est considérée comme mettant la vie en danger. Un clinicien qui a vu ce schéma de présentation chez un patient dans le passé diagnostique le patient comme ayant la grippe (connaissance). De plus, compte tenu de l'âge et de l'état du patient, le clinicien détermine (comprend) que le patient doit être admis à l'hôpital et traité pour la grippe.

3-2-Types de connaissances

Plusieurs types de connaissances coexistent, plus au moins transmissibles entre individus et selon des mécanismes différents. Plusieurs auteurs ont cherché à classifier ces différentes formes de connaissances.

Mais au-delà de ces tentatives de classifications, la communauté de chercheurs s'accorde à reconnaître qu'il existe trois grandes formes de connaissances : la connaissance tacite, la connaissance implicite et la connaissance explicite.

Nonaka (1995) a notamment participé à la popularisation des concepts de « connaissance tacite et connaissance explicite ».

3-2-1- Les connaissances tacites

Les connaissances tacites sont des connaissances ancrées à un niveau subconscient et donc difficiles à expliquer aux autres.

La connaissance tacite elle est spécifique au contexte, difficile à formaliser et à communiquer autrement que par exemple (schémas et modèles mentaux, savoir-faire concret...)

« Nous en savons plus ce que nous pouvons exprimer » (Polanyi, 1967).

La connaissance tacite est difficile à formaliser à enregistrer ou à communiquer étant donné qu'elle est stockée dans le cerveau humain ce qui fait du partage des connaissances tacites l'un des plus grands défis du management de la connaissance.

Par exemple, un machiniste expert peut être extrêmement habile à faire fonctionner une machine particulière, mais être incapable d'instruire un apprenti sur la façon exacte de dupliquer son expertise.

La plupart des connaissances impliquant des compétences de reconnaissance de formes relèvent de la catégorie des connaissances tacites.

Par exemple, un radiologue peut généralement regarder un film radiographique typique du thorax d'un patient et décider instantanément si le film est normal ou anormal. Pour enseigner aux résidents et aux étudiants comment lire les études radiographiques, les radiologues utilisent une approche systématique, examinant d'abord les os, puis les tissus mous, etc., afin que l'apprenant ait un point de départ dans le processus d'apprentissage. Cependant, le système que la plupart des radiologues enseignent n'est pas le système qu'ils utilisent. De même, les pathologistes, comme les maîtres joueurs d'échecs, utilisent un système et en enseignent un autre.

3-2-2- Les connaissances implicites

Comme les connaissances tacites, les connaissances implicites sont généralement contrôlées par des experts. Cependant, contrairement aux connaissances tacites, les connaissances implicites peuvent être extraites de l'expert, par le biais d'un processus appelé ingénierie des connaissances.

Par exemple, un expert dans l'attribution du risque aux perspectives d'assurance pourrait utiliser l'heuristique du risque, en attribuant le risque en fonction de l'âge et de l'état matrimonial. Une fois qu'un nouvel employé reçoit la même heuristique, soit sous la forme d'un ensemble de règles, soit sous la forme d'un arbre de décision, il peut attribuer un risque avec le même niveau de précision que l'expert, qui a développé l'heuristique à travers des années d'expérience.

3-2-3- Les connaissances explicites

La connaissance explicite peut être clairement articulée sur un support, elle est codifiée, se présentant sous forme de bases de données, site web, courriels...Etc.

C'est une connaissance qui est accessible et qui peut être partagée ou transmise sous forme de langages systématiques et formels.

La connaissance explicite comprend tout ce qui peut être codifié, documenté et archivé tels que (rapports, plan d'entreprise, dessins, brevets, marques commerciales, liste des clients, méthodologie...Etc.) ou stockées à l'aide d'ordinateurs et des technologies de l'information (bases de données, GED...Etc.).

La connaissance explicite peut donc facilement être transmise d'une personne compétente dans une tâche à une autre par le biais de communications écrites ou verbales. La recette d'un gâteau, les étapes de boulonnage d'une porte de voiture au châssis principal d'une chaîne de montage et la liste des ingrédients nécessaires à un processus chimique sont toutes des connaissances explicites. Contrairement aux connaissances tacites et implicites, les connaissances explicites peuvent souvent être trouvées dans un livre ou un manuel d'utilisation.

Section 4 : Définitions du management de la connaissance

Il n'existe pas de définition universellement acceptée du management de la connaissance. Plusieurs définitions sont proposées par différents auteurs. Le tableau suivant résume les différents aspects du management de la connaissance.

Tableau 4 : Définitions du management de la connaissance

Auteur	Définition
Nonaka (1998)	« Les nouvelles connaissances commencent toujours par l'individu. Un chercheur brillant a une idée qui mène à un nouveau brevet. Le sens intuitif des tendances du marché d'un cadre intermédiaire devient le catalyseur d'un nouveau concept de produit important. Un ouvrier d'atelier s'appuie sur des années d'expérience pour proposer une nouvelle innovation de processus. Dans chaque cas, les connaissances personnelles d'un individu sont transformées en connaissances organisationnelles précieuses pour l'entreprise dans son ensemble » (p. 26)
Davenport and Prusak (1998)	«Le management de la connaissance devrait faire partie de tout ce que fait une organisation et du travail de chacun. Si les entreprises réussissent à gérer les connaissances, elles peuvent même oublier qu'elles le font » (p. 15)
Bukowitz and Williams (1999)	« Le management de la connaissance est le processus par lequel l'organisation génère de la richesse à partir de ses actifs intellectuels ou basés sur la connaissance » (p. 2)

Tiwana (2000)	« ... essayons de comprendre temporairement ce que signifie le management de la connaissance. Dans les termes les plus simples, il peut être étendu à la gestion des connaissances organisationnelles pour créer de la valeur commerciale et générer un avantage concurrentiel. Le management de la connaissance permet la création, la communication et l'application de connaissances de toutes sortes pour atteindre les objectifs commerciaux » (p. 5)
Alavi and Leidner (2002)	« La connaissance étant personnalisée, pour que la connaissance d'une personne soit utile à une autre personne, elle doit être communiquée de manière à être interprétable et accessible à l'autre personne. Les accumulations d'informations ont peu de valeur : seules les informations qui sont activement traitées dans l'esprit d'un individu à travers un processus de réflexion, d'éveil et d'apprentissage peuvent être utiles. Le management de la connaissance fait alors référence à un processus systémique et organisationnel spécifié pour acquérir, organiser et communiquer les connaissances à la fois tacites et explicites des employés afin que d'autres employés puissent s'en servir pour être plus efficaces et productifs dans leur travail » (p. 17)
Conway and Sligar (2002)	« Le management de la connaissance n'est pas un nouveau terme. Au cours de la dernière décennie, il est devenu une expression générique utilisée pour désigner de nombreux types d'échange d'informations entre les personnes... Cependant, le management de la connaissance a une signification spécifique : le processus de révélation et de cartographie des activités de travail, des comportements et des sources de connaissances au sein d'une organisation » (p. 1)
O' Dell (2004)	« Approches systématiques pour aider les informations et les connaissances à circuler vers les bonnes personnes au bon moment afin qu'elles puissent agir de manière plus efficace et efficiente. Trouver, comprendre, partager et utiliser les connaissances pour créer de la valeur » (p. 124)

Brelade et Harman (2006)	« Les différentes définitions étaient communes aux deux dimensions des personnes et des informations. Le management de la connaissance réside dans la relation de ces deux dimensions, médiatisées par des systèmes et des processus. Elle est généralement considérée comme une approche holistique qui reconnaît l'interdépendance de l'efficacité organisationnelle des personnes, de la technologie qu'elles utilisent et des systèmes et processus dans lesquels elles l'utilisent » (p. 5)
Awad and Ghaziri (2007)	« Le management de la connaissance est un nouveau modèle d'entreprise interdisciplinaire émergent qui met l'accent sur les connaissances dans le cadre d'une organisation. Il est enraciné dans de nombreuses disciplines, y compris les affaires, l'économie, la psychologie et la gestion de l'information. C'est l'avantage concurrentiel ultime pour l'entreprise d'aujourd'hui. Il implique des personnes, des technologies et des processus dans des parties qui se chevauchent » (p. 26)
Benbya (2008)	<p>« Nous pouvons retracer les racines du management de la connaissance dans plusieurs tendances sociales et économiques, mais en particulier associer son émergence à plusieurs défis auxquels sont confrontées les organisations au XXI^e siècle. ... plusieurs traits semblent être à la base de l'importance actuelle et renouvelée accordée au savoir et à sa gestion ; nous pouvons les résumer ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none">• La prolifération des technologies de l'information et de la communication et des réseaux numériques ;• La mondialisation de l'économie ;• L'hypothèse qualitativement différente régissant les actifs de connaissances ;• Les défis des connaissances perdues ;• L'essor d'une économie de services ». (p. 13-14)

<p>Geisler and Wickramasinghe (2009)</p>	<p>« Le monde des affaires est de plus en plus compétitif et la demande de produits et services innovants est énorme. En ce siècle de créativité et d'idées, les ressources les plus précieuses disponibles pour toute organisation sont les compétences humaines, l'expertise et les relations. Le management de la connaissance consiste à capitaliser sur ces précieux atouts de manière systématique » (p. 3)</p>
<p>Hawryszkiewicz (2010)</p>	<p>« La connaissance, cependant, est plus difficile à définir – l'une consiste à la voir comme l'utilisation de l'information pour prendre des décisions. La connaissance consiste davantage à savoir comment interpréter les informations et à fournir de nouvelles perspectives à certains problèmes. C'est souvent utiliser l'expérience antérieure pour interpréter l'information et utiliser l'interprétation pour initier une action. ... c'est aussi la capacité de transférer des connaissances et de l'expérience d'un contexte à un autre » (p. 72-73)</p>
<p>Desouza and Paquette (2011)</p>	<p>« Les définitions du management de la connaissance sont aussi variées et innombrables que les antécédents des auteurs qui les proposent. Le management de la connaissance est un domaine hautement interdisciplinaire qui attire des universitaires et des praticiens de domaines aussi variés que l'économie, la gestion, la philosophie, l'innovation, les politiques publiques, les sciences de l'information, les systèmes d'information, l'ingénierie et la sociologie, entre autres. Avec de nombreuses disciplines contribuant à la gestion des connaissances, un moteur de recherche peut produire plusieurs centaines de définitions de ce qu'est (et n'est pas) la gestion des connaissances. ... La gestion des connaissances consiste à accroître l'efficacité d'une organisation grâce à l'application de ses actifs de connaissances. Il est important de noter que la gestion des connaissances n'est pas exclusive à un type particulier d'organisation. Les organisations de tous types doivent gérer leurs connaissances si elles veulent être performantes dans leur environnement. Quelles que soient</p>

	leurs missions, toutes les organisations ont des actifs de connaissances qui doivent être exploités » (p. 4–5)
Pasher and Ronen (2011)	« Pour réellement résoudre un problème sauvegardé par des données, vous devez monter d'un niveau. Nous appelons ce niveau, au-dessus des données et des informations, la connaissance. L'existence ou le manque de connaissance n'est mis à l'épreuve que par l'action. Quand il y a un problème, il y a ceux qui savent le résoudre et ceux qui ne savent pas comment le résoudre. Soit, ils ont les connaissances, soit ils n'en ont pas. Bien sûr, ceux qui ont les connaissances ont besoin d'informations pour résoudre le problème, mais les informations ne suffisent pas. Ils ont besoin de plus. Résoudre le problème requiert de l'expérience et de l'expertise, qui, lorsqu'elles sont associées aux données et aux informations, deviennent des connaissances » (p. 188)
Johnsen (2012)	« Dans l'ensemble, le management de la connaissance est une restriction d'activité qui favorise une évolution partagée et intégrative vers l'établissement, la captivité, l'organisation, l'admission et l'utilisation de ressources d'information, y compris les connaissances inférées et non capturées des personnes. C'est la ligne de conduite qui consiste à convertir les informations et les actifs rationnels en une signification à long terme. Dans un contexte organisationnel, cela signifierait une démarche méthodique visant à amener une entreprise à faire le meilleur usage possible des connaissances dans la mise en œuvre de son entreprise, grossièrement considérée comme une amélioration concurrentielle durable ou une routine élevée durable » (p. 3)
Durmusoglu et al. (2014)	« L'utilisation croissante des connaissances en entreprise a contribué à l'émergence de la théorie de la gestion des connaissances. Les activités de gestion des connaissances peuvent être conceptualisées comme des actionneurs stimulant le développement de nouvelles connaissances dans le but d'atteindre des objectifs en identifiant, capturant, réutilisant et exploitant les connaissances pertinentes. Le but des activités de gestion des connaissances dans les organisations est

	d'assurer la croissance et la continuité des performances en protégeant les connaissances critiques à tous les niveaux, en appliquant les connaissances existantes en toutes circonstances, en combinant les connaissances de manière synergique, en acquérant des connaissances pertinentes en continu et en développant de nouvelles connaissances grâce à l'apprentissage continu » (p.21)
--	---

Toutes ces définitions, montrent qu'aucune définition définitive ne s'est encore cristallisée. Cependant, on note l'interdépendance des données, des informations et des connaissances ainsi que l'importance de la réutilisation des connaissances individuelles et organisationnelles par les personnes qui en ont besoin à temps.

En termes très simples, le management des connaissances consiste à convertir des connaissances tacites en connaissances explicites et à les partager au sein de l'organisation.

En termes plus techniques et plus précis, le management des connaissances est le processus par lequel les organisations génèrent de la valeur à partir de leurs actifs intellectuels et basés sur les connaissances.

Le management des connaissances concerne le processus d'identification, d'acquisition, de diffusion et de maintien des connaissances essentielles à l'organisation.

Par conséquent, le management de la connaissance est la capacité de capturer, d'archiver et d'accéder de manière sélective aux meilleures pratiques de connaissances et de prise de décision liées au travail des employés et des gestionnaires pour les comportements individuels et de groupe.

Dans la pratique, le management des connaissances implique, entre autres, l'identification et la cartographie des actifs intellectuels au sein d'une organisation. Cela signifie essentiellement identifier qui sait quoi au sein de l'entreprise.

Mais le management des connaissances dépasse ce niveau de cartographie. Plus concrètement, cela implique également la création de connaissances pour un avantage concurrentiel et la conversion de grandes quantités de données organisationnelles en informations facilement accessibles.

En fait, il a été démontré que lorsque les connaissances sont bien gérées, le temps nécessaire pour effectuer les tâches est considérablement réduit et les doubles emplois inutiles sont minimisés, voire évités.

Le deuxième aspect du management des connaissances est le management des ressources humaines. Fondamentalement, cela implique la gestion de connaissances tacites qui résident dans la tête des employés. Dans la pratique, cela implique de gérer les connaissances existantes parallèlement aux processus organisationnels (un ensemble complexe de compétences dynamiques, de savoir-faire et d'autres capacités liées aux connaissances).

Afin de gérer efficacement les personnes qui possèdent les connaissances tacites souhaitées, il est essentiel de prendre en compte leurs valeurs culturelles et sociales, leurs attitudes et leurs aspirations.

Le management de la connaissance peut être définie comme une stratégie d'optimisation commerciale délibérée et systématique qui sélectionne, stocke, organise, conditionne et communique les informations essentielles à l'activité d'une entreprise de manière à améliorer les performances des employés et la compétitivité de l'entreprise.

À partir de cette définition, il devrait être clair que le management des connaissances consiste fondamentalement en une approche systématique de la gestion des actifs intellectuels et d'autres informations de manière à fournir à l'entreprise un avantage concurrentiel.

Le management des connaissances est une stratégie d'optimisation d'entreprise et ne se limite pas à une technologie ou à une source d'information particulière. Dans la plupart des cas, une grande variété de technologies de l'information joue un rôle clé dans une initiative de management de la connaissance, simplement en raison des économies de temps et d'efforts qu'elles permettent par rapport aux opérations manuelles.

Le management de la connaissance nécessite différentes sources d'informations, qui peuvent aller de la description mathématique du fonctionnement interne d'une machine à un document décrivant le processus utilisé par un représentant du support client pour faire remonter les plaintes des clients au sein de l'organisation de l'entreprise.

Prenons l'exemple d'un cabinet d'avocats, dont les associés principaux créent des modèles écrits (les informations) pour faciliter la création de documents spécifiques. Une telle entreprise dispose d'un système KM qui peut considérablement augmenter sa productivité. Si les modèles sont déplacés vers un système de traitement de texte, la facilité de création d'un nouveau document juridique peut être améliorée de plusieurs ordres de grandeur.

Prenant un autre exemple, considérez le propriétaire d'une petite entreprise qui déplace sa comptabilité de journaux reliés vers un système informatisé. Contrairement au système papier, le système électronique peut afficher, en un coup d'œil, le pourcentage des revenus consacrés à la publicité et les revenus par rapport à la même période l'année dernière, le tout dans des graphiques commerciaux intuitifs.

Une entreprise de marketing et de communication qui prend toutes les copies et images qui ont été utilisées dans les campagnes publicitaires précédentes et les numérise afin qu'elles puissent être stockées dans un support électronique plutôt que dans un classeur ne pratique pas en soi le management des connaissances. Cependant, si l'entreprise prend les données numérisées et les indexe avec un logiciel qui permet à quelqu'un de rechercher un contenu spécifique au lieu de feuilleter manuellement des centaines d'écrans, c'est pratiquer le management des connaissances.

4-1- Interaction entre les types de connaissance : Création des connaissances

Les connaissances personnelles peuvent devenir des connaissances organisationnelles grâce à l'interaction dynamique entre les connaissances tacites et les connaissances explicites.

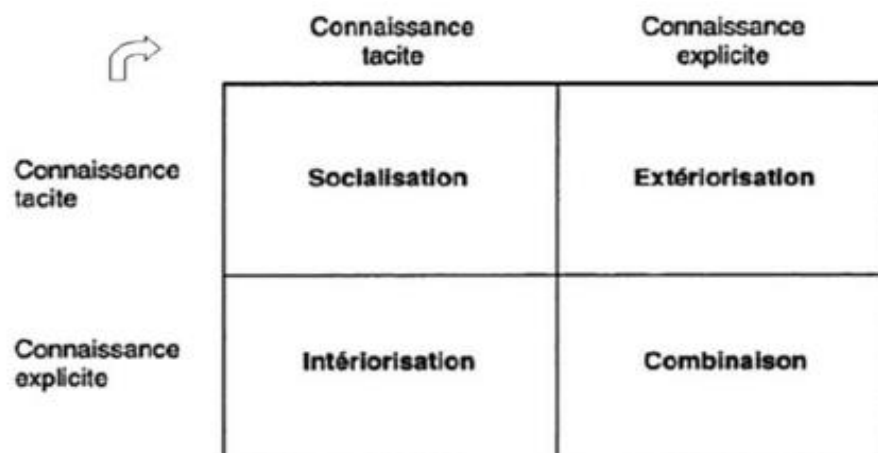
Ce processus dynamique est l'essence même de la création de connaissances dans une organisation. Cette interaction entre les deux types de connaissances entraîne ce que l'on appelle les quatre modes de conversion des connaissances (Nonaka 1996).

Le processus de création de connaissances repose sur un double mouvement spiral entre connaissances tacites et explicites. La figure 2 présente les quatre modes de conversion des connaissances : la socialisation (de la connaissance tacite individuelle à la connaissance tacite de groupe), l'externalisation (de la connaissance tacite à la connaissance explicite), la combinaison (de la connaissance explicite séparée à la connaissance explicite systémique) et l'internalisation (de la connaissance explicite à la connaissance tacite).

1. **La socialisation** : convertit du tacite en tacite, c'est un processus d'ajustement des intersubjectivités, d'intégration culturelle, de partage d'expérience au sein d'un groupe ou d'une communauté de pratiques. Cette socialisation se fait par l'observation consciente ou inconsciente, par l'imitation des savoir-faire, sans recours à un langage formel ni à une codification.
2. **L'extériorisation (formalisation)** : convertit du tacite en explicite elle désigne l'explication des savoir-faire et des pratiques, par le discours mais surtout par un écrit tels que des concepts et/ou des diagrammes.
3. **L'intériorisation** : convertit de l'explicite en tacite, c'est ce qu'on appelle « l'apprentissage en faisant » qui représente l'enracinement de la connaissance explicite dans des séquences personnelles pouvant atteindre le grade de reflexe, de l'automatisme et devant normalement s'accompagner de gains d'efficience.
4. **La combinaison** : de deux connaissances explicites se fait par le biais d'un langage commun existant : des connaissances explicites en savoirs analytiques sont rapprochées pour produire, par l'induction, déduction, hybridation, d'autres connaissances explicites nouvelles.

Pour Nonaka, la plupart des théories de management s'intéressent soit à l'information (flux des messages) soit aux connaissances existantes (acquisition, accumulation, capitalisation, utilisation).

Mais elles négligent la création de connaissances nouvelles. Or, cette création de connaissances nouvelles décrit toujours un chemin : un processus de conversion passant successivement par les quatre quadrants de la matrice tacite et explicite.

Figure 2 : Les quatre modes de conversion de la connaissance d'après Nonaka

Source: Nonaka I., (1995), The Knowledge creating company, Oxford University Press.

Les quatre modes de conversion de la connaissance définis par Nonaka (1991) au niveau individuel (socialisation, extériorisation, intériorisation, combinaison) vont aussi permettre la création de connaissances au niveau organisationnel (et inter-organisationnel).

Pour analyser la création de connaissances, Nonaka et Takeuchi (1995) s'appuient sur la spirale de création de connaissances puis définissent les conditions et les phases de son développement.

4-2- Conditions favorables à la création des connaissances

Pour Nonaka et Takeuchi, cinq conditions sont requises pour assurer le développement de cette spirale :

1. **Intention organisationnelle** : il faut une vision stratégique sur le type de connaissances qui doit être développées et le système de gestion permettant sa mise en œuvre ;
2. **Autonomie** : les idées originales qui émanent d'individus autonomes doivent se diffuser dans des équipes et deviennent alors des idées organisationnelles ;
3. **Fluctuation et chaos créatif** : il faut une attitude d'ouverture aux signaux de l'environnement, une rupture des routines, un chaos créatif qui renforce l'engagement subjectif des individus ;

4. **Redondance** : il faut accepter la circulation d'informations au-delà des exigences opérationnelles immédiates, au-delà des frontières fonctionnelles ;
5. **Variété requise** : il faut un accès rapide à la plus large variété d'informations qu'un individu peut juger nécessaire.

4-3- Les phases du processus de création des connaissances

Phase 1 : le partage des connaissances tacites, les individus peuvent interagir par des dialogues en face à face pour partager leurs expériences, confiance mutuelle.

Phase 2 : la création de concepts, par le dialogue continu et la réflexion collective, le modèle mental partagé est verbalisé sous la forme de concepts explicites.

Phase 3 : la justification des concepts, détermine si les concepts nouvellement créés ont vraiment une valeur pour l'organisation.

Phase 4 : la construction d'un archétype, le concept justifié est converti en quelque chose de tangible et concret (prototype, mécanisme opératoire...).

Phase 5 : l'extension de la connaissance, le nouveau concept qui a été créé, justifié et modélisé se déplace vers un nouveau cycle de création de connaissances, à un autre niveau.

Nonaka et Takeuchi considèrent que les cadres intermédiaires sont la clé de l'innovation continue. Ils prônent un management « milieu, haut, bas », et seraient ainsi des ingénieurs de la connaissance, intersections entre les flux verticaux et horizontaux d'informations, des ponts entre les idéaux du sommet et les réalités de la base.

Chapitre 2 : Enjeux du management de la connaissance

Section 1 : Principaux enjeux du management de la connaissance

Le management de la connaissance s'intéresse à l'organisation d'un ensemble d'acteurs et de connaissances d'une organisation étendue et apprenante, afin d'impulser une dynamique de création de valeurs pour la réussite de toutes les parties prenantes.

Le rôle du management de la connaissance est d'organiser et de gérer de façon optimale le capital intellectuel de l'entreprise.

Selon **Drucker (1990)**, l'enjeu principal du management de la connaissance est d'accompagner intelligemment les activités de l'entreprise afin de l'aider à innover et de démontrer son efficacité à l'aide des indicateurs adaptés à l'économie de l'immatériel, mais au sein des enjeux d'entreprise associés au KM figure une tension entre inventer ou réutiliser qui est au cœur de la gestion des connaissances, on retrouve cette tension au sein des communautés Métiers (communautés pour partager ce qui est à refaire ou communautés pour inventer) qu'au sein des personnes (refaire ce que je sais faire ou faire autrement).

Selon **De Géry (2018)** dans son ouvrage « *le Knowledge management un levier de transformation à intégrer* », il précise que les enjeux liés au KM peuvent être scindé en deux catégories :

1-1- Les enjeux offensifs

Ce sont des enjeux qui poussent l'entreprise à se renouveler et à explorer de nouveaux domaines.

1-1-1- L'innovation

Le management de la connaissance est un levier de l'innovation, il apporte le déplacement d'un questionnement vers d'autres univers (les communautés de pratique sont le lieu par excellence pour tester de nouvelles idées et les transformer en nouveaux processus ou nouveaux produits).

Il permet également de transformer un processus d'innovation porté généralement par la recherche et le développement (R&D).

1-1-2- La croissance

Qu'elle soit interne ou externe, la croissance de l'entreprise est liée aux pratiques au sein de cette dernière, par exemple dans une démarche de croissance interne, il s'agit de démultiplier le savoir-faire acquis et les connaissances associées, une division cellulaire s'effectue et de nouvelles activités sont créées. C'est le cas aussi lors de la création des réseaux franchisés ou de filiales ou le transport de connaissances est associé au respect de processus et de normes en usage de la maison mère.

Dans un cas de croissance externe, le management de la connaissance reste aussi un levier pour une fusion/acquisition, autant que grille d'analyse et d'un ensemble de leviers de convergence des organisations.

1-1-3- La création de la valeur :

Le management de la connaissance apporte un plus en ce qui concerne l'expérience client, en l'associant aux démarches big data et à l'intelligence artificielle, l'entreprise arrive à proposer des offres ajustées (au besoin du client et à l'intérêt de l'entreprise).

Il apporte aussi une connaissance qualitative du client, il apporte surtout les modalités d'enrichir la relation client, d'apporter des informations sur les produits (personnalisés) et d'aider le client à les avoir. Alors le management de la connaissance donne les moyens d'une relation plus ajustée avec le client à travers la facilitation de la création des processus adaptatifs.

Le management de la connaissance est une ressource majeure de l'expérience client, il permet de lui apporter de l'information sur lui-même et sur les produits proposés.

1-1-4- L'excellence opérationnelle

Le management de la connaissance participe au développement de l'excellence opérationnelle en identifiant et valorisant les bonnes pratiques et en développant à tous les niveaux l'innovation opérationnelle.

Ces démarches ne sont pas nouvelles, mais le management de la connaissance leur permet d'avoir un caractère plus systématique, et il apporte un état d'espoir qui incite au partage et le rend plus facile.

1-1-5- La notoriété

Une démarche management de la connaissance valorise les organisations en interne et en externe. Par exemple, une base de connaissance rend tangible le savoir-faire d'une organisation, un manager peut utiliser cette fierté d'appartenance autour d'un portail KM, ceci est valable au niveau local d'un groupe métier qu'au niveau de l'entreprise.

Sur le plan externe une démarche management de la connaissance va créer une attractivité notamment aux savoirs de leurs aînés (le KM est un efficace levier d'intégration).

1-2- Les enjeux défensifs

Sous ce terme **De Géry (2018)** regroupe les enjeux qui tirent l'entreprise vers la conservation de ce qui existe.

1-2-1- La pérennité

Une démarche management de la connaissance vise à préserver les connaissances et savoir-faire acquis. En d'autres termes, c'est une source de préservation du savoir collectif et la construction d'un patrimoine dont chacun est responsable pour éviter les situations de blocage, et le risque défensif des collaborateurs engendrés parfois par la détention de certaines compétences critiques par une seule personne.

Cet enjeu prête à confusion avec l'archivage qui vise aussi la préservation de la documentation des travaux, mais la finalité et les modalités de conservation sont différentes.

1-2-2- La cohérence

Créer des référentiels de connaissances, c'est créer des sources communes de connaissances des produits et processus de l'organisation ce qui permet à l'entreprise d'avoir une doctrine commune.

1-2-3- Maitrise des coûts

La maîtrise des coûts concerne autant les matières premières, les processus que la mobilisation des compétences.

Le partage d'informations concerne aussi la conception des produits (exemple : le partage d'unités d'œuvre pour construire des devis gagnants).

1-2-4- Maitrise des risques

Une démarche management de la connaissance apporte des outils et des comportements de partage d'information qui vont nourrir une démarche de gestion des risques à travers les observations, terrains à propos de ce qu'il faut faire ou éviter pour minimiser les risques.

Elle développe aussi des comportements de partage de choses vues et la démarche de gestion des risques approuve une méthode et des structures.

1-2-5- Management des compétences et des experts

Le management de la connaissance ne prétend pas gérer globalement ce sujet qui relève principalement de la fonction RH de l'entreprise, mais pour ses propos objectifs il met l'accent sur :

- La cartographie des expertises et donc des experts.
- La mise en relation des experts avec les acteurs des processus de l'entreprise.
- La mobilisation des experts pour créer des bases de connaissances.

Par ailleurs, le management de la connaissance ne se substitue pas à la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) mais vise à cartographier les connaissances nécessaires par prolongement des savoir-faire associés et ouvre vers la cartographie des compétences, dans une perspective de reconfiguration des processus qui mettent en action connaissances et compétences.

Il est important de noter que le management de la connaissance ne qualifie pas les compétences. Cependant, la fonction RH et la fonction KM avancent en synergie, chacune apporte des moyens à l'autre.

Section 2 : Avantages du management de la connaissance

Il faut considérer la connaissance détenue par les employés comme étant un facteur clef de succès pour l'entreprise. Le management de la connaissance a pour objet de gérer l'intégration de cette ressource dans les processus de la firme.

Le management de la connaissance en tant qu'une démarche transversale touche différents aspects qui affectent positivement les performances organisationnelles de l'entreprise.

Selon **Prax (2019)**, les apports que peut procurer la mise en place d'une démarche de management de la connaissance se résume en trois segments :

Gains d'efficience : une meilleure utilisation de la connaissance existante offre un gisement inexploité de productivité et de pérennité des activités. En adoptant une démarche KM, l'entreprise améliore sa productivité (optimisation des coûts, des délais et de la quantité des projets, processus), en apportant à chaque tâche l'ensemble des savoirs et savoirs faire nécessaires à la bonne exécution, en évitant de reproduire les mêmes erreurs ou de reconcevoir des pratiques qui existent déjà.

Sur le plan informationnel, le management de la connaissance améliore la transmission d'information et de connaissance qui accompagnent les flux de production.

Le management de la connaissance permet aussi le transfert d'expérience acquise par une équipe à une autre en prenant en considération les caractéristiques propres à ces équipes et aux conditions de la réutilisation effective de la connaissance.

Développement des collaborateurs : Toutes les études démontrent que la rémunération n'est pas le seul critère de fidélité d'un employé à son entreprise, le caractère apprenant et la culture d'entreprise sont deux critères également importants.

L'entreprise doit avoir la meilleure connaissance possible de ses compétences et notamment de celles qui sont rares et précieuses pour pouvoir avoir :

Une meilleure visibilité sur son développement à moyen terme (politique prévisionnelle de recrutement, de formation, orientation stratégique, politique de croissance externe).

Une meilleure politique de motivation et reconnaissance des personnes, un accès plus facile aux experts, une moindre vulnérabilité aux fournisseurs et sous-traitants, une capacité de mieux valoriser les compétences.

Le collaborateur va lui aussi gagner en performance, en motivation, par une meilleure visibilité sur son propre parcours de professionnalisation : il apprend, évolue vers des situations nouvelles, rencontre d'autres personnes dans d'autres contextes, mutualise ses informations et connaissances et finalement reconnu pour tout cela.

Innovation : l'instauration d'une démarche de management de la connaissance dans l'entreprise crée un environnement propice à l'émergence d'idées nouvelles, à leur capture, à leur validation et à leur transformation en innovation.

La création de nouvelles connaissances résulte de la combinaison, de la fertilisation croisée d'idées, d'informations et d'expériences.

La pérennisation d'une culture KM au sein de l'entreprise favorise le partage multiculturel, multigénérationnel permettant ainsi de casser les cloisonnements et aboutir à la création de nouvelles idées et à l'émergence de nouveaux concepts.

Section 3 : Freins du management de la connaissance

La compréhension du management de la connaissance est peu aisée car elle fait appel à des méthodes, concepts difficilement perceptibles.

La métaphore de l'iceberg met en exergue les connaissances détenues dans l'organisation, elle distingue la partie immergée de la connaissance (dominante mais peu visible) de la partie émergée (secondaire mais visible) de l'iceberg.

La partie immergée de l'iceberg représente ce qui suit (liste non exhaustive) :

- Les processus : savoir-faire, astuces transmises grâce au tutorat, au compagnonnage...Etc.
- La gestion de l'information : informations orales, échanges informels recueillis lors des réunions, grâce au storytelling, sur des forums ou des blogs.
- L'expertise : expériences continues au sein de livres de connaissances, de blogs...
- La formation : micro formations réalisées par le biais de séquences multimédia ou de foires aux questions.
- La mémoire : mémoires individuelles, parcours personnels continus au sein de récits de vie, de films.
- La communication, le lien social : relations sociales, groupes visibles grâce au storytelling ou à la machine à café.

Ainsi, le management de la connaissance renferme de nombreuses notions qui sont omniprésentes et qui génèrent une quantité importante de connaissances qu'il faut repérer et capter.

Par ailleurs, la complexité de la notion de management de la connaissance est l'un des principaux freins à la compréhension du management de la connaissance. Il est parfois confondu avec d'autres concepts tel que la veille stratégique, l'intelligence économique (IE), la mémoire de l'entreprise, l'intelligence artificielle (IA).

Le management de la connaissance (MC) et la veille stratégique : Le management de la connaissance et la veille stratégique sont toutefois liés mais ne sont pas similaires, le fait de confier une tâche de veille de l'entreprise à un individu demande qu'il ait une connaissance experte du domaine. Pour constituer une veille il est nécessaire d'avoir repéré les experts au préalable et donc de cartographier les connaissances au sein des réseaux humains, mais toute la différence réside dans l'objectif de chacun (MC et veille stratégique) puisque le MC ne vise pas « *la connaissance de l'environnement de l'entreprise ou les modèles stratégiques de développement* » comme le précise Brouste et Cotte (1999).

Le management de la connaissance et l'intelligence économique (IE) : le MC, la veille stratégique et l'IE sont imbriqués. L'IE englobe la veille, la réflexion stratégique, la communication de l'information et sa protection. Le MC capitalise les expériences et étalonne les pratiques informationnelle, organisationnelle, et ce dernier est donc la synthèse de ce qu'une entreprise peut gérer en matière d'information ou de savoir sur son environnement.

Le management de la connaissance et la mémoire de l'entreprise : le MC ne vise pas la préservation d'un patrimoine détenu par l'entreprise, cela est assuré par la mémoire de l'entreprise qui inclut les archives, le passé technique, financier et légal, et donne par la même image de son histoire. La mémoire d'entreprise ne vise pas la rentabilisation des informations recueillies contrairement au Knowledge management qui vise l'exploitation des informations stockées et leur partage au sein de l'entreprise.

Le management de la connaissance et l'intelligence artificielle (IA) : le MC ne vise pas le développement de logiciels permettant aux ordinateurs d'assurer des fonctions normalement attribuées à l'intelligence humaine, ces fonctions sont assurées par le (IA), par contre il fait appel aux techniques développées en (IA) car elles permettent sa manipulation des connaissances.

Chapitre 3 : Processus du management de la connaissance

Section 1 : Acteurs du management de la connaissance (Knowledge workers)

Dans le domaine du management de la connaissance, les employés et les gestionnaires qui contribuent de manière significative au capital intellectuel de l'entreprise sont appelés travailleurs du savoir. En pratique, la distinction est une question de degré, dans la mesure où même les travailleurs manuels apportent à leur entreprise la connaissance de leur métier. De plus, si les employés sont valorisés pour les connaissances qu'ils apportent à l'entreprise, cela dépend si leurs connaissances sont enregistrées ou non capturé pour une utilisation future.

Les « organisations du savoir » (des entreprises qui adoptent une approche systématique pour capturer ces informations) transforment les employés et les gestionnaires en travailleurs du savoir, quels que soient leurs titres de poste ou leurs fonctions. Mais même les meilleures organisations du savoir ne traitent pas chaque employé comme un travailleur du savoir.

Peter F. Drucker est reconnu comme le premier à avoir fait une analyse significative des travailleurs du savoir et de leur productivité dans son livre historique *The age of discontinuity*, publié en 1969 puis réédité plusieurs fois.

Avec l'émergence de l'économie du savoir, le travail du savoir et les travailleurs du savoir deviennent de nouveaux déterminants de la création de valeur sociale. Étant donné que tout travailleur dans n'importe quel type d'activité utilise sa base de connaissances qui intègre son expérience et son apprentissage, il est difficile de définir une séparation nette entre les travailleurs de l'industrie et les travailleurs du savoir. La frontière est assez floue, mais au fur et à mesure que l'on s'en éloigne, il est clair que le travail de connaissance signifie traiter des données, des informations et des connaissances de manière importante par rapport à une activité physique caractéristique du travail industriel.

Bien que Drucker n'ait formulé aucune définition des travailleurs du savoir, il a identifié la caractéristique la plus importante de leur travail et le nouveau type de gestion nécessaire pour cela.

Une bonne définition pratique est proposée par Davenport (2005, p. 10) : « Les travailleurs du savoir ont un haut degré d'expertise, d'éducation ou d'expérience, et le principal but de leur travail implique la création, la distribution ou l'application de connaissances ».

L'activité des travailleurs du savoir est la réflexion, la création, le partage, le transfert, la transformation et l'application des connaissances. Dans l'économie du savoir, les domaines d'activité où le travail du savoir prédomine sont les suivants : science, ingénierie, architecture, médecine, gestion, commerce, droit, services communautaires et sociaux, éducation et formation, information en bibliothèque, arts, design, divertissement et médias.

En gestion, les travailleurs du savoir prennent des décisions et trouvent des solutions à des problèmes inhabituels, et développent des stratégies pour obtenir un avantage concurrentiel durable sur le marché. Le travailleur du savoir typique des entreprises américaines travaille dans le marketing, la propriété intellectuelle, l'ingénierie, la programmation et d'autres professions qui impliquent plus de réflexion que de travail physique. Par exemple, les artistes de la division marketing qui produisent les fichiers multimédias sont généralement considérés comme des travailleurs du savoir, car les médias peuvent constituer le capital intellectuel d'une entreprise, que celle-ci soit ou non une organisation du savoir. Les travailleurs du savoir ajoutent généralement à la valeur de l'entreprise en contribuant aux actifs de connaissances de l'entreprise, en documentant les activités de résolution de problèmes, en signalant les meilleures pratiques et en diffusant des informations dans des bulletins d'information, en ligne et dans d'autres publications. Dans chaque cas, le travailleur du savoir est soit le conduit soit la source de l'information.

Les représentants du support client sont généralement considérés comme des travailleurs du savoir, car ils travaillent avec les informations des clients par contact direct ; par le biais d'interactions par téléphone, e-mail ou courrier traditionnel ; ou en observant directement l'activité des clients dans un environnement de vente au détail. Les gestionnaires à tous les niveaux peuvent être considérés comme des travailleurs du savoir s'ils sont impliqués dans la création de nouveaux revenus à partir des connaissances existantes en reformatant et reconditionnant les informations sur les marchés existants ou en introduisant des produits existants sur de nouveaux marchés.

La plupart des initiatives du management de la connaissance tournent autour des travailleurs du savoir, qu'ils interagissent avec les clients directement, indirectement par le biais de systèmes informatiques ou avec d'autres travailleurs du savoir et gestionnaires.

En ingénierie, les travailleurs du savoir conçoivent de nouveaux systèmes et technologies ou utilisent des technologies intelligentes pour résoudre des problèmes économiques et sociaux.

En science, les scientifiques ont toujours été des travailleurs du savoir. Ce qui est nouveau dans l'économie de la connaissance, c'est la grande ouverture de la science vers la société et le développement d'applications pour les personnes qui augmentent la contribution de la science appliquée et de la recherche dans l'ensemble du domaine de la science.

Les travailleurs du savoir aiment l'autonomie. Étant donné que leur travail ne peut pas être encadré dans une structure routinière avec des tâches bien définies et agrégées dans une logique de processus, les travailleurs du savoir doivent penser à leur manière et donc ils n'aiment pas qu'on leur dise quoi faire et comment pour le faire.

De ce point de vue, la gestion des travailleurs du savoir est assez différente de la gestion des travailleurs industriels où le rôle des managers est de définir les tâches pour chaque travailleur puis de contrôler la manière dont ils les exécutent. Le processus de travail des travailleurs du savoir a un tel degré de complexité que même pour les gestionnaires, il est difficile de le décomposer en activités et tâches plus simples et de clarifier comment procéder pour trouver des solutions.

Le travail de connaissance est intrinsèquement non linéaire. En fait, une telle décomposition peut changer la nature du processus. Senge (1999) a expliqué ce phénomène métaphoriquement en disant qu'en coupant un éléphant en deux morceaux, nous n'obtenons pas deux éléphants plus petits.

La non-linéarité change complètement la nature des problèmes et de la logique managériale développée par Frederick Taylor dans sa gestion scientifique.

Taylor considérait que chaque processus peut être décomposé en unités de travail élémentaires qu'il appelait tâches, et la responsabilité du gestionnaire était de documenter et de planifier comment cela peut être fait : « L'élément le plus important de la gestion scientifique moderne est peut-être l'idée de tâche. Le travail de chaque ouvrier est entièrement planifié par la direction au moins un jour à l'avance, et chaque homme reçoit dans la plupart des cas des instructions écrites complètes, décrivant en détail la tâche qu'il doit accomplir, ainsi que les moyens à utiliser pour faire le travail » (Taylor 1998, p.17).

Cette logique n'est possible que pour les processus linéaires ou quasi-linéaires. Le travail de connaissance est un processus non linéaire et ne peut pas être décomposé suivant cette logique. Cela change complètement la logique de la gestion des connaissances par rapport à la gestion industrielle classique. Relier la non-linéarité à la productivité dans le travail de la connaissance, Drucker (2008, p. 290) déclare que « Deux travailleurs du savoir médiocres ne produisent pas deux fois plus qu'un seul de premier ordre. Ils ne produisent même pas autant qu'un travailleur du savoir médiocre ». C'est un fait essentiel pour comprendre la gestion des connaissances et comment elle doit passer d'une pensée linéaire à une pensée non linéaire (Bratianu, 2015).

Les travailleurs du savoir ont besoin d'un autre type de motivation. C'est une question importante car la plupart des systèmes de motivation managériale sont basés sur des récompenses externes comme l'argent, les voitures ou les vacances. Les travailleurs du savoir ne pensent pas seulement pour leur vie quotidienne. Ils veulent plus de leur travail. Ils veulent des solutions intelligentes et la reconnaissance de leurs pairs et des managers. « Ce qui motive le travailleur du savoir est la réussite. Il a besoin d'un défi. Il a besoin de savoir qu'il contribue. C'est en totale contradiction avec ce que nous en sommes venus à considérer comme une « bonne gestion » de l'ouvrier » (Drucker 2008, p. 288).

Le management de la connaissance des connaissances devrait être en mesure de créer de nouveaux systèmes motivants et gratifiants pour stimuler les travailleurs du savoir et remettre en question leur réflexion.

Les travailleurs du savoir valorisent leurs connaissances et ne les partagent pas facilement. La connaissance est tout ce que les travailleurs du savoir possèdent. C'est le résultat de leur travail et le moyen d'accomplir différentes tâches. Pour eux, la connaissance est un pouvoir et une garantie de leur travail utile. Le partage de leurs connaissances, notamment dans un contexte social où la concurrence entre les personnes est très forte, peut menacer leur emploi. C'est pourquoi les travailleurs du savoir sont très réticents à partager leur expertise pour laquelle ils ont consacré beaucoup d'efforts et de temps.

Le management de la connaissance encourage les gens à partager leurs connaissances et cela se produit actuellement dans les entreprises japonaises grâce à la pratique de la gestion d'équipe et à une formation de base axée sur la coopération et l'esprit d'équipe (Nonaka et Takeuchi 1995).

La productivité du travailleur du savoir signifie qualité et non quantité. La productivité est un concept clé dans la gestion classique et est mesurée au moyen d'une métrique linéaire contenant le temps et la quantité d'unités produites par un travailleur dans ce temps donné. Le concept de productivité reste important dans l'économie de la connaissance mais son contenu doit être modifié. « Rendre productif le travail de la connaissance sera la grande tâche de gestion de ce siècle, tout comme rendre le travail manuel productif était la grande tâche de gestion du siècle dernier » (Drucker 2008, p. 290).

Par conséquent, la mesure de la productivité devrait être modifiée puisque le travail intellectuel est un phénomène non linéaire. Cela signifie que la quantité doit être remplacée par la qualité et qu'une nouvelle métrique doit être conçue pour évaluer la productivité des travailleurs du savoir. Nous considérons qu'une meilleure solution serait de créer un nouveau concept basé sur une métrique non linéaire pour mesurer le rendement du travailleur intellectuel et de ne pas étendre le sens de l'ancien concept de productivité d'un domaine linéaire à un domaine non linéaire. Cela éliminera certaines erreurs fréquemment commises aujourd'hui dans la mesure de la production des travailleurs du savoir dans des domaines à forte intensité de savoir. Par exemple, dans de nombreuses écoles et universités européennes, les enseignants et les professeurs sont payés selon une norme qui est en fait une métrique linéaire basée sur les heures physiques d'enseignement.

Mesurer un processus de transfert de connaissances par une métrique linéaire est une erreur conceptuelle provenant de l'extension de la norme de temps des travailleurs industriels à un nouveau domaine non linéaire comme le travail de la connaissance. La solution de ce problème peut être obtenue en changeant complètement la métrique linéaire et non par son extension.

- **Savoir versus faire « Knowing vs Doing »**

Pratiquement chaque travailleur intellectuel et gestionnaire connaît au moins deux méthodes pour faire avancer les choses.

Dans des circonstances normales, il y a la voie officielle, qui comprend le passage par les procédures formelles de discussion, de planification et de conceptualisation.

Ensuite, il y a l'approche directe, qui implique ceux qui font réellement le travail.

Ces travailleurs du savoir peuvent faire quelque chose alors que cela serait autrement impossible dans le cadre des contraintes imposées par la bureaucratie.

La différence entre les deux approches peut être décrite comme l'écart de pratique-processus. Le processus est routinier, géré, officiel et basé sur des connaissances explicites. La pratique, en revanche, est spontanée ; elle échappe à la gestion et aux canaux officiels et se fonde sur des connaissances tacites et des relations personnelles.

Le rôle du management de la connaissance est de combler le fossé processus-pratique. Avec un processus de management des connaissances en place, les meilleures pratiques deviennent rapidement de nouveaux processus standardisés.

Section 2 : Chaîne de valeur du management de la connaissance

La chaîne de valeur est un concept de management développé par Michael Porter (Porter, 1985). Une chaîne de valeur est une chaîne d'activités de production dans une firme, qui part des intrants pour aboutir au client final.

Les produits ou les services passent successivement à travers toutes les activités de la chaîne et, à chaque activité, les produits acquièrent de la valeur.

La chaîne d'activités attribue aux produits plus de valeur ajoutée que la somme des valeurs ajoutées par chaque activité.

Les différences entre les chaînes de valeur des concurrents sont des facteurs clés de compétitivité.

En termes de compétitivité, la valeur est ce que les clients sont prêts à payer pour ce que leur fournit la firme.

Une firme est profitable si la valeur qu'elle génère est supérieure aux coûts de création du produit ou du service.

La notion de valeur dans le management des connaissances, n'est plus orientée par le client, comme dans la chaîne Portérienne, mais par l'incorporation de connaissances dans les produits/services dans le processus productif de l'entreprise.

La question se pose alors de définir plus précisément ce qu'est cette « ressource cognitive » et comment elle s'incorpore dans l'activité de l'organisation.

Le management de la connaissance (KM) a pour objet de gérer l'intégration de cette ressource dans les processus de la firme.

Le KM postule que la production de connaissance implique la production de valeur.

Le KM s'intéresse à la connaissance en tant que ressource stratégique qui optimise le fonctionnement des processus productifs de la firme.

Une des solutions pour exploiter pleinement le potentiel concurrentiel du management des connaissances consiste à élaborer un modèle qui identifie les activités clés de management des connaissances qui apportent une valeur ajoutée.

Le modèle de chaîne de connaissances identifie et caractérise les activités de management des connaissances sur lesquelles une organisation peut se concentrer pour devenir compétitive.

Comme celui de la chaîne de valeur de Porter, ce modèle comprend des activités principales ainsi que des activités secondaires qui soutiennent et guident leurs performances.

2-1- Activités principales dans le processus de chaîne de valeur de la connaissance

Le management de la connaissance ne peut être correctement appréhendée si l'on n'identifie pas les principaux processus de connaissance au sein d'une entreprise : **création, acquisition, codification, stockage et utilisation, diffusion, partage, réutilisation et capitalisation des connaissances.**

La création et l'acquisition de connaissances contribuent à l'augmentation du niveau de connaissances au sein de l'organisation, tandis que la perte de connaissances entraîne sa diminution.

Le partage et la diffusion des connaissances contribuent à la restructuration des connaissances organisationnelles et augmentent leur niveau moyen. La transformation des connaissances est vitale pour la création de connaissances et la prise de décision car elle reflète la transformation de connaissances tacites en connaissances explicites. Le stockage et la récupération des connaissances sont des fonctions conçues pour la mémoire organisationnelle et les bases de

données. La perte de connaissances entre en jeu lorsque des personnes ayant une expertise significative prennent leur retraite ou partent pour d'autres emplois. L'utilisation des connaissances signifie la convergence de tous les autres processus et représente l'objectif de du management des connaissances.

2-1-1- Création de la connaissance

L'un des attributs fondamentaux de la connaissance est qu'elle peut être créée. Elle est créée par le cerveau humain à la suite d'un processus d'apprentissage stimulé par les interactions du corps et de l'esprit avec les environnements naturels et sociaux. En intégrant les connaissances des individus dans une structure sociale et en les amplifiant à travers différents processus, nous obtenons des connaissances organisationnelles.

La création de connaissances pour les entreprises relève de la création de valeur qui permet de maintenir une position concurrentielle avantageuse. « Créer des connaissances nécessite l'existence d'une personne ou groupe de personnes qui proposent de nouvelles idées, de nouveaux concepts, un produit ou un processus innovant, etc. » (Ceptureau et Ceptureau 2010, p. 150).

Nonaka et Takeuchi (1995) explique la création de connaissances comme un processus en spirale provenant du processus de socialisation et passant par la conversion de connaissances tacites en connaissances explicites.

« Ainsi, la création de connaissances implique une dimension humaine, une dimension technologique et les processus qui relient les personnes et la technologie (Wickramasinghe 2006, p. 333).

Selon Geisler et Wickramansighe (2009), « deux courants de pensée conceptuels décrivent la création de connaissances comme un processus centré sur les personnes ou la technologie » (pp. 44-45). Ils rapportent en outre que « la spirale de connaissances centrée sur les personnes de Nonaka est la plus largement utilisée pour la création de connaissances par la socialisation, la combinaison, l'externalisation et l'internalisation ».

« C'est presque un axiome que la création de connaissances dans les entreprises est au cœur de l'avantage concurrentiel que « les entreprises apprennent », « les entreprises savent », etc., sont devenus des expressions courantes dans une grande partie de la littérature sur la stratégie et le management des connaissances. Cependant, ce ne sont pas les entreprises en tant que telles qui apprennent, et les entreprises elles-mêmes ne traitent pas les connaissances. Ce que l'on appelle la connaissance de l'entreprise est composée d'ensembles de connaissances contrôlés par des actifs individuels » (Foss et Mahnke 2003, p. 86).

Le « modèle centré sur les personnes de Spender » (Newell et al. 2002) correspond à la connaissance tacite de Nonaka qui fait partie du modèle SECI proposé par Nonaka.

Newell et al. ont également cité l'approche centrée sur les personnes de Blacker qui décrit que la connaissance peut exister sous plusieurs formes (codées, intégrées, incarnées, cultivées). En examinant divers modèles et approches centrés sur les personnes, nous pouvons en déduire que différentes organisations nécessitent des modèles différents et qu'aucun modèle unique ne peut être cité « pour s'adapter à tous » types d'entreprises.

En plus de l'approche centrée sur les personnes, certains chercheurs ont conclu que l'approche centrée sur la technologie peut également être utilisée par le biais d'une méthode mécaniste qui permet la découverte de connaissances dans des bases de données grâce à un outil d'exploration de données.

Les dernières recherches rapportées dans le domaine de la création de connaissances (Desouza et Paquette 2011, p. 99) indiquent que « la création de connaissances se produit sous de nombreuses formes dynamiques, tels qu'une formation formelle, vivre de nouvelles expériences ou parler avec des personnes partageant les mêmes intérêts.

Des mécanismes techniques contribuent également au processus de création de connaissances, tels que les systèmes de gestion des connaissances, l'entreposage de données et les activités d'exploration de données.

Par conséquent, l'importance de l'employé et des technologies a considérablement augmenté au cours des dernières décennies.

Les organisations vivent désormais de leur capacité à créer des connaissances, à innover et à générer de la valeur avec de nouvelles connaissances.

2-1-2- Acquisition de connaissances

L'acquisition de connaissances dans les organisations couvre un large éventail d'activités visant à augmenter le niveau de connaissances organisationnelles.

L'acquisition de connaissances est une activité qui explore la possibilité de trouver une expertise qui devrait être acquise de l'extérieur par le biais de « relation avec les clients, les fournisseurs, les concurrents et les partenaires dans des entreprises coopératives » (Probst et al. 2002). Cela signifie que c'est la condition préalable à l'acquisition de connaissances : « d'identifier les domaines de connaissances requis conformément à la stratégie de de management de la connaissance, localiser la source de ces connaissances et acquérir les connaissances requises » (Shukla et Srinivasan 2002, p. 41).

Il souligne l'importance du point de vue extérieur qui « est vraiment un point de vue nouveau, qui apporte avec lui la confiance qu'un nouvel ordre et une logique saine peuvent être appliqués par le biais de la connaissance afin qu'une organisation puisse réellement s'améliorer. D'où que vienne le regard extérieur, il doit être fondé sur la connaissance » (Matthews 2000, p. 10).

Pour de nombreuses organisations, il peut être utile de rechercher des connaissances en dehors de leurs frontières et de les acquérir sous différentes formes. Les méthodes les plus connues sont l'achat de connaissances incorporées dans des bases de données, des revues et des livres scientifiques ou des logiciels. Les connaissances peuvent être acquises en embauchant des experts pour résoudre certains problèmes complexes ou initier de nouveaux projets, et en embauchant de nouvelles personnes ayant une bonne expérience professionnelle.

Ces derniers temps, les entreprises se sont montrées de plus en plus intéressées par les relations interentreprises et souhaitent développer une proximité avec le monde extérieur.

Martinez-Canas et al. (2012, p. 64) ont rapporté que « la vision de l'entreprise basée sur les ressources postule que les ressources intangibles qui sont précieuses, rares, imparfaitement imitables et non substituables à long terme fournissent un avantage concurrentiel pour l'organisation ». Ils déclarent en outre que « la vision fondée sur la connaissance de l'entreprise affirme également que les entreprises les plus innovantes doivent tirer parti de leurs capacités d'acquisition pour mettre à jour leur capital de connaissances en permanence afin de s'adapter aux nouvelles conditions environnementales ».

Dans cette optique, les entreprises devraient disposer de leurs compétences et de leurs capacités grâce à des interactions répétées pour « reconnaître et évaluer » les connaissances externes pertinentes.

Les outils techniques liés à la Business Intelligence peuvent aider les entreprises à acquérir des connaissances auprès d'autres entreprises en plus de naviguer sur le World Wide Web, Google Scholar et Wikipedia, qui sont devenus incontournables de nos jours.

L'analyse de l'environnement est également requise par les entreprises pour concevoir de nouveaux objectifs et stratégies.

Cependant, à propos de management de la connaissance, la veille concurrentielle devient plus utile. Parker et Nitse (2006, p. 44) ont mis en évidence ce fait qui est plus clair lorsqu'ils écrivent que « l'intelligence économique est un processus permettant de rassembler des connaissances utilisables sur l'environnement commercial externe et de les transformer en l'intelligence requise pour des décisions tactiques ou stratégiques. Les deux sont fortement liés parce que l'intelligence économique recueillie n'a aucune valeur à long terme à moins qu'un processus de management des connaissances efficace ne soit en place pour transformer les informations en quelque chose d'utilisable ».

2-1-3- Codification des connaissances

La codification et la classification des objets de connaissance sont indispensables pour pouvoir les synthétiser, les rendre significatifs et pertinents pour le groupe cible et adapter les connaissances aux besoins « spécifiques de l'entreprise ».

Les processus de management de la connaissance nécessitent un « système coordonné pour gérer efficacement les connaissances » (Xu et Wang 2006). Ceci est requis dans les deux formes de connaissance – tacite et explicite.

2-1-4- Stockage et utilisation des connaissances

Une fois les connaissances créées, acquises ou rassemblées, elles doivent être stockées dans des référentiels afin que les individus, les groupes et les organisations puissent y avoir accès.

Ces processus sont possibles aux niveaux individuel et organisationnel. Les employés ont la capacité de mémoriser des données, des informations et des connaissances et de les récupérer chaque fois que cela est nécessaire.

« Des études empiriques ont montré que si les organisations créent des connaissances et apprennent, elles oublient également. Ainsi, le stockage, l'organisation et la récupération des connaissances organisationnelles, également appelées mémoire organisationnelle, constituent un aspect important d'une gestion efficace des connaissances organisationnelles » (Gottschalk 2007, p. 33).

Au niveau organisationnel, il existe des bases de données créées et soutenues par les technologies de l'information. Les informations et les connaissances peuvent être stockées dans des structures codifiées afin d'être facilement récupérées. En outre, les connaissances peuvent être intégrées dans différentes routines, réglementations, brevets et cultures organisationnelles qui, ensemble, peuvent être identifiées comme la mémoire organisationnelle.

Ainsi, le stockage des connaissances peut être effectué sous forme de copie papier et d'outils électroniques à la fois. Les documents sous forme papier peuvent inclure « des notes de service, des rapports, des présentations, des articles et ainsi de suite et les mettre dans un référentiel où ils peuvent être facilement stockés et récupérés » (Davenport et Prusak 2000, p. 146).

Les chercheurs (Allameh et al. 2011, p. 1214) ont conclu que « créer de nouvelles connaissances ne suffit pas et des mécanismes sont nécessaires pour stocker les connaissances acquises et les récupérer en cas de besoin. ».

Le concept de mémoire organisationnelle est une excellente solution à cet égard. La mémoire organisationnelle comprend les connaissances sous diverses formes de composants pouvant inclure une documentation écrite, des informations structurées stockées dans des bases de données électroniques, des connaissances humaines codifiées, stockées dans des systèmes experts, des procédures et processus d'organisation documentés et des connaissances tacites acquises par des individus et un réseau d'individus.

Du point de vue du stockage et de la récupération, les référentiels peuvent être classés en trois catégories principales : (i) les connaissances externes, (ii) les connaissances internes structurées et (iii) les connaissances internes informelles (Davenport et Prusak 2000). Certains des aspects de ces référentiels devraient être soutenus par « une infrastructure capable de soutenir la création et la maintenance et un environnement qui permet la culture et la facilitation du partage des connaissances et de l'apprentissage organisationnel » (Al-Hawamadeh 2005, p. 22).

Le référentiel documentaire devient pratique à cet égard car il s'agit d'une application informatique permettant de stocker et de récupérer des documents de manière organisée.

Il est généralement équipé d'un moteur de recherche qui utilise la correspondance de mots clés et des techniques similaires pour localiser et récupérer des documents susceptibles d'intéresser les utilisateurs. Le stockage des connaissances peut également se faire via un certain nombre d'autres moyens tels que le portail de connaissances, les revues d'apprentissage, les cafés de la connaissance après les revues d'action, les bibliothèques de documents, les clusters de connaissances, les experts-locator et les bases de connaissances (Wikis).

Le stockage dans la mémoire électronique offre une capacité de stockage illimitée et la facilité de numérisation.

L'objectif principal du stockage des connaissances est, en fait, son utilisation dans l'organisation par le personnel qui a besoin de connaissances et le veut au bon moment et au bon endroit.

L'utilisation des connaissances constitue le noyau du management des connaissances et les métriques d'efficacité et de productivité de la gestion classique doivent être modifiées avec de nouvelles métriques capables de mesurer la densité des connaissances et de l'intelligence intégrées dans les biens et services.

2-1-5- Diffusion des connaissances

La diffusion des connaissances est connue sous divers termes tels que l'application des connaissances, le transfert des connaissances et l'échange des connaissances. Il a été défini comme le « transfert de connaissances au sein et entre les milieux, dans l'attente que les connaissances seront « utilisées » de manière conceptuelle (en tant qu'apprentissage, illumination ou acquisition de nouvelles perspectives ou attitudes) ou instrumentalement (sous la forme de modifications ou nouvelles pratiques).

La diffusion consiste à transmettre et à recevoir des connaissances en engageant une personne dans le processus de transfert des meilleures pratiques, des leçons apprises, des innovations apportées ou des processus améliorés, etc., dans le contexte d'une organisation. La relation entre les éléments

La diffusion des connaissances peut se faire en utilisant les technologies de l'information et de la communication, des interactions et des systèmes sociaux basés sur l'homme ou par des voies et des moyens et une bibliothèque basés sur les médias.

2-1-6- Partage des connaissances

Le partage des connaissances repose sur une volonté personnelle d'offrir l'expérience et l'expertise (dans un certain domaine ou par rapport à un problème donné) à d'autres personnes.

Le partage des connaissances est le processus qui permet aux connaissances détenues par un individu ou des groupes d'être transférées à d'autres dans une organisation afin qu'elles puissent être appliquées pour l'amélioration ou la création de nouveaux produits, sources et processus (Van den Hooff et Ridder 2004).

Le processus de partage des connaissances comprend deux principaux types d'utilisation : le conseil personnel et le document électronique (Haas et Hansen 2007). L'utilisation de conseils personnalisés comprend le contact direct entre les individus lorsqu'ils se rencontrent, par téléphone ou par courrier électronique, tandis que l'utilisation de documents électroniques couvre le partage de documents électroniques qui peuvent être utilisés comme ressources « autonomes ».

Dans les systèmes ouverts, le partage des connaissances s'est avéré être un mécanisme précieux pour augmenter le niveau de connaissance organisationnelle. « Le partage des connaissances a été identifié comme un domaine d'intervention majeur pour la gestion des connaissances. L'importance de ce sujet réside dans le fait qu'il vise à lier le niveau individuel, où réside la connaissance, et le niveau organisationnel, où la connaissance est appliquée et valorisée » (Sanchez et al. 2013, p. 391).

Cependant, le partage en tant que processus implique l'« art de mettre » les connaissances des uns à la disposition des autres. Il s'agit d'un effort volontaire à travers lequel on donne et on reçoit des connaissances et développe une continuité des connaissances antérieures vers les nouvelles connaissances qui doivent être innovées (Camelo-Ordaz et al. 2011).

Dans le cas de l'organisation, la culture du partage des connaissances est requise.

La formation et la progression de carrière sont à assurer par une organisation pour inciter le personnel à partager les connaissances.

D'autres facteurs liés à la gestion des ressources humaines tels que l'incitation, la récompense et la reconnaissance, la rotation des emplois, le jumelage, la reconnaissance de la contribution de l'attitude normative de l'individu envers le partage doivent être placés correctement.

Les organisations peuvent également recourir à la constitution d'équipes transversales en rassemblant des personnels experts et avertis pour une meilleure compréhension du savoir-faire et des compétences des autres. « La coopération interfonctionnelle favorise le partage des connaissances, car elle est associée à la perception des individus sur l'utilisation collective des connaissances partagées dans la poursuite de l'intérêt commun de l'équipe » (Ghobadi et D'Ambra 2012, p. 286).

Des facteurs contextuels au niveau organisationnel tels que « la confiance, le soutien à la gestion et l'apprentissage » sont également nécessaires pour permettre aux gens de partager leurs connaissances (Lilleoere et Hansen 2011). Une organisation peut également devoir former des « réseaux d'experts » pour fonctionner comme un catalyseur du côté de la demande, c'est-à-dire le comportement individuel de recherche de connaissances des personnes (King 2006).

Par ailleurs, il est important de souligner que le partage des connaissances se heurte à une série d'obstacles individuels et organisationnels qui entraînent une rigidité des connaissances (Szulanski 1995, 1996). La décision d'une personne de partager ses connaissances avec quelqu'un d'autre dépend de la confiance qui les unit. La confiance est plus un sentiment qu'un argument rationnel et repose sur « la mesure dans laquelle on est prêt à attribuer de bonnes intentions et à avoir confiance dans les paroles et les actions des autres » (Cook et Wall 1980, p. 39). Le partage des connaissances peut être amélioré en créant des communautés de pratique (groupes de personnes partageant des compétences professionnelles similaires).

2-1-7- Réutilisation des connaissances

La réutilisation des connaissances signifie l'utilisation des connaissances plus d'une fois. Cela implique qu'il s'agit d'un tel processus par lequel « une entité est capable de localiser et d'utiliser des connaissances partagées » (Majchrzak et al. 2004).

Oshri (2006, p. 487) définit la réutilisation des connaissances comme « des processus qui mettent l'accent sur la centralité des connaissances au sein d'une organisation en alignant les systèmes d'information et les technologies de communication avec l'activité humaine et les mécanismes organisationnels, tels que les processus d'apprentissage et les structures organisationnelles ».

« Il y a trois rôles principaux dans le processus de réutilisation des connaissances : le producteur de connaissances—l'auteur et le documentant des connaissances, qui enregistre les connaissances explicites ou rend explicites les connaissances tacites, l'intermédiaire des connaissances—qui prépare les connaissances à être réutilisées en les sollicitant, en les indexant, en les résumant, le désinfecter, le conditionner qui remplit divers rôles de diffusion et de facilitation, et le consommateur de connaissances — le réutilisateur de connaissances, qui récupère le contenu de connaissances et l'applique d'une manière ou d'une autre » (Markus 2001, p. 61).

Enfin, les connaissances doivent être intégrées dans les routines et les processus métier de l'organisation car elles facilitent leur réutilisation. Levy (2011 p. 588) l'a mentionné succinctement lorsqu'elle déclare que « les connaissances documentées doivent être intégrées dans l'environnement organisationnel informatique.

2-1-8- Capitalisation des connaissances

Au XXI^e siècle, le développement économique et social dépend de plus en plus du savoir plutôt que du travail et du capital. « Le dénominateur le plus commun de l'évolution de la structure économique est le passage d'une économie conduite et gouvernée par des intrants matériels dans le processus de production et son organisation, vers une économie dans laquelle les transformations des processus de production et de distribution sont de plus en plus déterminées par la connaissance.» (Stehr 2005, pp. 124-125).

Il s'agit de saisir les « chances de tirer parti » des connaissances existantes d'une entreprise. Aujourd'hui, l'accent est mis sur la production de connaissances et de services, l'accent étant davantage mis sur le capital de connaissances. Cette capitalisation des connaissances incite les acteurs clés à transformer les expériences et connaissances individuelles et institutionnelles en un capital qui peut être utilisé à l'avenir.

2-2- Activités secondaires dans le processus de chaîne de valeur de la connaissance

<u>2-2-1- Leadership des connaissances</u>	Établir des conditions qui permettent et facilitent une conduite fructueuse du KM.
<u>2-2-2- Coordination des connaissances</u>	Gérer les dépendances entre les activités de management des connaissances pour s'assurer que les processus et les ressources appropriés sont utilisés correctement aux moments appropriés.
<u>2-2-3- Contrôle des connaissances</u>	S'assurer que les processeurs de connaissances et les ressources nécessaires sont disponibles avec une qualité suffisante, sous réserve des exigences de sécurité.
<u>2-2-4- Mesure des connaissances</u>	Évaluer les valeurs des ressources de connaissances, des processeurs de connaissances et de leur déploiement.

La compétitivité due aux pratiques de management des connaissances peut se manifester de manière à augmenter les profits et la réputation de l'entreprise, la créativité de ses employés, sa productivité, son efficacité, sa flexibilité et son innovation.

En conséquence, la chaîne de valeur de la connaissance affirme que diverses combinaisons et mises en œuvre d'activités principales et secondaires entraînent quatre conséquences sur les performances organisationnelles : productivité, agilité, innovation et réputation, appelé les approches PAIR de la compétitivité.

- a) **Amélioration de la productivité** (par exemple, réduction des coûts, augmentation de la vitesse) ;
- b) **Amélioration de la réputation** (par exemple, meilleure qualité, fiabilité, différenciation de marque) ;
- c) **Amélioration de l'agilité organisationnelle** (par exemple, plus de vigilance, une capacité de réponse rapide, une plus grande flexibilité et une plus grande adaptabilité) ;
- d) **Favoriser l'innovation** (par exemple, inventer de nouveaux produits, services, processus).

Chapitre 4 : Outils du management de la connaissance

Il existe deux approches en matière de management de la connaissance. Une approche technologique basée sur la formation des travailleurs du savoir à utiliser la technologie de manière appropriée et à utiliser le vocabulaire approprié. Et une approche organique qui se concentre plutôt sur les compétences du travailleur du savoir à interagir avec les gens et à conserver ses connaissances dans l'organisation.

Bien qu'il existe un chevauchement considérable entre les deux approches, les principales différences résident dans le volume de transactions, la taille idéale de l'organisation, l'évolutivité, le type de connaissances impliquées et le coût initial.

La technologie de l'information peut être essentielle pour activer les processus du management de la connaissance. De nombreuses technologies sont disponibles pour permettre aux organisations de tirer parti de leur capital intellectuel.

En outre, une approche technologique de la gestion des connaissances a un coût initial beaucoup plus élevé, est intrinsèquement plus évolutive et peut gérer un volume de transactions beaucoup plus important qu'un travailleur du savoir non assisté. Par exemple, un représentant du service client sans aide pourrait être en mesure de traiter peut-être 1 000 plaintes de clients par mois, alors qu'un représentant doté de la technologie pourrait être en mesure de couvrir des milliers d'interactions avec les clients par minute.

En raison de l'effet de levier fourni par la technologie, comme un robot logiciel qui interagit avec les clients par e-mail, le représentant peut exercer une fonction de supervision. Il peut gérer la plupart des requêtes par e-mail, fournir des réponses issues d'interactions passées avec des représentants du service client en direct et, dans les rares occasions où le système ne peut pas résoudre correctement les problèmes d'un client, il peut transmettre le client à un représentant en direct.

La technologie à l'appui du management de la connaissance n'est pas nécessaire ni même optimale dans tous les cas. Par exemple, si les problèmes à traiter sont subtils et nécessitent une connaissance très approfondie du domaine, un travailleur du savoir expert ou un analyste des connaissances peut être la meilleure option.

C'est vrai que les technologies soutenant le management de la connaissance peuvent être appliquées avec succès à des organisations de toute taille, par contre, des investissements importants dans la technologie ne sont généralement pratiques que dans les moyennes et grandes entreprises. L'approche organique est généralement plus pratique pour les petites et moyennes organisations.

Tableau 5 : Gestion technologique vs gestion organique des connaissances

Gestion technologique vs gestion organique des connaissances		
Se focalise	Technologique	Organique
Facilitateurs	Ordinateurs, bases de données et applications	Travailleurs du savoir
Ressources humaines	Ingénieurs du savoir	Analystes des connaissances
Questions clés	Vocabulaire, formation, travailleurs du savoir	Compétences humaines, rétention des connaissances
Extensibilité	Haut	Bas
Coût initial	Haut	Bas
Applicabilité	Problèmes génériques	Cas spéciaux
Connaissances requises	Évident, explicite	Riche, subtil, tacite

Source : Filemon A.U., (2008), *Introduction to knowledge management*, Asean Foundation.

Chaque initiative technologique doit impliquer le Directeur du Service Informatique (DSI) ou un autre représentant du groupe des services informatique (SI). Les outils collaboratifs qui impliquent le partage d'informations entre services et notamment entre l'entreprise et les clients externes nécessitent une coopération étroite avec la DSI.

L'intégration de la technologie dans une organisation prend du temps. Même si la technologie collaborative est parallèle à une communauté de pratique déjà en place, il faut du temps au département SI pour installer et tester le matériel et les logiciels ; les participants ont besoin de temps de formation ; et enfin, lorsque le système est opérationnel, il faut du temps pour établir des procédures pour l'activité de groupe.

C'est la façon dont la technologie est utilisée, et non les capacités inhérentes de la technologie, qui définissent si elle est capable de permettre un programme de management de la connaissance.

Exemple : Personnes contre processeurs

Dell Computer permet aux clients de configurer des PC avec plus de 40 000 combinaisons de matériel et de logiciel via son site Web.

Au lieu de traiter avec un ingénieur ou un vendeur, les clients interagissent directement avec le site Web de Dell pour comparer les prix et les capacités des différentes configurations.

Bien que de nombreux clients se tournent ensuite vers le téléphone pour passer la commande, le système évite à Dell d'avoir à former des représentants commerciaux sur le flux continu de nouveaux produits et configurations.

L'approche technologique du management de la connaissance n'est cependant pas une exclusive.

Même s'il s'agit d'une entreprise technologique, Hewlett-Packard, par exemple, s'appuie fortement sur l'approche organique, en utilisant des travailleurs du savoir humains dans des situations qui nécessitent une diffusion d'informations sur site et sur place.

A noter : Suggérer, ne pas dire

L'un des principes de base de la conception d'interfaces informatiques est que l'ordinateur doit être subordonné à l'opérateur humain.

Lorsque ce principe est violé, les opérateurs, y compris les travailleurs du savoir hautement qualifiés, ont tendance à être rebutés et, dans certains cas, menacés.

Les programmes de prise de décision les plus réussis respectent les décideurs humains et leur suggèrent simplement - ne leur dites pas - ce qu'ils doivent faire.

Perry Miller, qui a développé le système Critique dans les années 1980, a été le premier à reconnaître l'importance de permettre à l'opérateur humain de se sentir en contrôle du processus de prise de décision.

Le système Critique agit comme une caisse de résonance pour organiser les idées des médecins, exprimer leur accord ou suggérer des alternatives raisonnées.

Cette approche reconnaît le besoin des médecins d'exercer un contrôle et place l'ordinateur dans un rôle subalterne et non menaçant.

Section 1 : Outils liés à la technologie de l'information et de la communication**1-1- Groupware**

Groupware est généralement défini comme tout logiciel qui permet la collaboration de groupe sur un réseau. Les exemples de logiciels de groupe incluent les outils de création partagés, les tableaux blancs électroniques, les outils de visioconférence, les forums en ligne, les e-mails, le partage d'écran en ligne et les conférences multimodales. Chacune de ces technologies a le potentiel d'augmenter la collaboration à distance, en réduisant le coût des déplacements et le temps que les travailleurs du savoir perdent en transit.

Les outils de création partagés incluent des programmes de traitement de texte courants, programmes graphiques et utilitaires d'édition sonore. Bien qu'ils ne soient pas souvent vendus en tant que telles, de nombreuses applications autonomes peuvent être considérées comme des collecticiels s'ils peuvent accéder et modifier un document sur le Web ou un serveur commun.

La plupart des outils de création partagés doivent être utilisés de manière asynchrone, en ce sens qu'une seule personne à la fois peut apporter des modifications à un document.

Les systèmes de messagerie prenant en charge les communications textuelles asynchrones sont probablement les logiciels de groupe les plus utilisés. Une technologie connexe, les forums en ligne, est un système textuel en temps réel qui permet de publier des messages de groupe et de répondre à des messages texte. Un forum en ligne s'auto-archivé, en ce sens que la séquence de conversations textuelles impliquant des dizaines, voire des centaines de contributeurs est conservée pour être examinée par d'autres. La messagerie instantanée est une forme à venir de groupware qui permet aux travailleurs du savoir travaillant loin de leur bureau d'échanger de courts paquets d'informations. Cependant, contrairement aux forums en ligne, la chaîne de messages n'est pas stockée automatiquement pour référence future.

Le partage d'écran permet à un utilisateur disposant des privilèges d'accès appropriés de se connecter et de prendre le contrôle d'un PC distant. Le partage d'écran est particulièrement populaire dans les situations de formation et de dépannage, où une personne de soutien peut montrer au stagiaire sur un site distant comment effectuer une opération, puis regarder le stagiaire tenter d'effectuer l'opération.

Encore plus haut sur l'échelle évolutive du groupware se trouve le tableau blanc électronique. Cette technologie, expressément conçue pour la collaboration de groupe, fournit un espace de dessin sur tableau blanc virtuel qui permet à plusieurs collaborateurs de créer et de modifier à tour de rôle des graphiques dessinés à la main, de mettre en évidence des points d'intérêt sur des images numériques ou simplement de publier une diapositive pour une présentation. Les tableaux blancs sont souvent utilisés en conjonction avec d'autres produits, tels que la vidéoconférence, la diffusion multidirectionnelle en temps réel de la vidéo et de l'audio.

1-2- Correspondance de modèle

L'appariement de modèles, la principale caractéristique attribuée aux programmes dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA), constitue la base de nombreux aspects de la gestion des connaissances. D'un point de vue commercial, la technologie permet idéalement à un travailleur du savoir ayant relativement peu d'expérience de prendre des décisions qui, autrement, auraient nécessité une personne ayant beaucoup plus d'expérience. Des exemples d'applications de correspondance de modèles dans le domaine de l'IA incluent les systèmes experts, les agents intelligents et les systèmes d'apprentissage automatique.

1-3- Outils de base de données

Les bases de données, qui fournissent la mémoire à long terme d'un système de gestion des connaissances, ont une variété de noms, en fonction de leur structure, de leur contenu, de leur utilisation et de la quantité de données qu'elles contiennent. Les outils de base de données constituent la base pour stocker et récupérer des renseignements commerciaux sur ce qui s'est passé dans l'entreprise, qui peuvent ensuite constituer la base de prévisions futures.

1-4- Fonctionnalité d'analyse ou d'interrogation

Des bases de données entièrement fonctionnelles prennent en charge l'exploration de données - le processus d'extraction de relations significatives à partir de quantités généralement très importantes de données apparemment sans rapport.

Des outils d'exploration de données spécialisés permettent aux gestionnaires d'effectuer une analyse concurrentielle, une segmentation du marché, une analyse des tendances, une analyse de sensibilité et des prévisions basées sur les informations de la base de données de l'entreprise.

L'une des exigences de l'exploration de données et de l'archivage des informations en général est la disponibilité d'un vocabulaire contrôlé. Ce vocabulaire contrôlé est souvent implémenté sous la forme d'un dictionnaire de données, un programme de traduction qui mappe ou traduit des concepts identiques exprimés dans différents mots ou phrases en un seul vocabulaire.

1-5- Vocabulaires contrôlés

Créer de l'information, l'archiver pour des usages futurs et la communiquer aux autres et aux systèmes informatiques est un formidable défi. Non seulement il doit y avoir un langage et un vocabulaire communs, mais il doit y avoir une taxonomie commune - une description de la relation entre les mots.

D'un point de vue commercial, les vocabulaires contrôlés sont essentiels car ils définissent la facilité avec laquelle les travailleurs du savoir et les gestionnaires peuvent stocker et récupérer des informations dans les outils de gestion des connaissances.

Tout comme la bibliothèque ou la librairie la mieux approvisionnée au monde ne vaut pas grand-chose si les usagers ou les clients ne peuvent pas localiser les informations dont ils ont besoin, l'intelligence d'entreprise la plus complète est inutile sans un moyen de l'identifier pour l'archivage et la récupération ultérieure.

Un cadre contextuel commun est obligatoire dans toute initiative réussie de management de la connaissance parce que les mots peuvent avoir des significations différentes, selon le contexte et les perspectives des personnes impliquées.

Par exemple, le mot "poisson" peut évoquer un poisson rouge dans un aquarium pour un enfant, un marlin se débattant sur une ligne - c'est-à-dire l'action de pêcher - pour un pêcheur, une assiette avec un pavé de saumon poêlé pour un professionnel urbain, ou une boîte de bâtonnets de poisson surgelés pour un étudiant.

1-6- Bases de données professionnelles

Les bases de données professionnelles ou commerciales et les moteurs de recherche contribuent à la phase d'acquisition des connaissances de pratiquement toutes les organisations du savoir.

Les organisations ayant accès à ces bases de données professionnelles peuvent économiser du temps et de l'argent qui seraient autrement gaspillés à dupliquer les efforts nécessaires pour localiser l'information.

De plus, l'organisation ne répondrait probablement pas aux normes de qualité établies par les entreprises offrant des bases de données professionnelles. Avec l'accès à la base de données et aux outils de recherche appropriés, l'expertise interne peut être rapidement complétée par des connaissances provenant de sources externes. Il existe des dizaines de bases de données payantes qui contiennent généralement des milliers d'articles de revues et d'informations spécifiques à l'industrie.

1-7- Simulateurs

La classe d'outils de management de la connaissance la plus puissante est peut-être la simulation, des programmes qui imitent la réalité en animant des processus complexes.

Les simulations sont particulièrement utiles pour transmettre des relations complexes à un travailleur du savoir qui a des difficultés à comprendre les tableaux de nombres ou d'équations.

Les simulations sont un excellent moyen d'explorer des scénarios de simulation dans un format interactif, car elles peuvent afficher des processus complexes d'une manière facile à comprendre.

En facilitant la visualisation, les simulations augmentent les chances que l'utilisateur comprenne davantage les relations subtiles d'un processus, par rapport à un simple tableau de données ou d'équations.

1-8- Outils d'aide à la décision

Les outils d'aide à la décision sont des outils logiciels qui permettent aux gestionnaires et autres travailleurs du savoir de prendre des décisions en examinant et en manipulant les données stockées sur un PDA, d'un côté, vers un entrepôt de données, de l'autre. Bon nombre des technologies abordées ici peuvent être appliquées à une certaine forme d'aide à la décision.

Les outils d'aide à la décision sont un moyen de diffuser les meilleures pratiques, en utilisant des technologies telles que des systèmes experts, des simulations et des outils d'analyse statistique pour afficher ou manipuler les informations stockées dans l'entrepôt de données de l'entreprise.

Ces outils comprennent des utilitaires de synthèse de texte (des programmes qui distillent un paragraphe à partir de documents volumineux), des générateurs de plans, des programmes statistiques pour analyser les données et des tables de décision pour vérifier que chaque scénario possible a été pris en compte.

1-9- Outils de capture de données

La capture de données, c'est-à-dire l'obtention d'informations précises et efficaces sous une forme lisible par machine, qu'il s'agisse d'un total de paie ou des notes de la dernière réunion de la communauté de pratique, est généralement la partie la plus difficile d'une initiative de management des connaissances. Même si les travailleurs du savoir et les experts sont prêts à apporter leurs règles et leur heuristique à l'entrepôt de données de l'entreprise, il reste le problème de la capture des informations de manière efficace et précise.

En général, les technologies utilisées pour la saisie des données sont définies par la source. Sur le Web, par exemple, les moteurs de recherche publics constituent la base de la saisie des données. Pour les documents imprimés au bureau, les technologies de reconnaissance optique de caractères (OCR), des scanners à plat aux baguettes portatives, peuvent être utilisées pour convertir le texte imprimé en texte lisible par machine. Les enregistreurs de tableau blanc et les appareils photo numériques peuvent économiser la transcription sujette aux erreurs des tableaux blancs traditionnels. De même, les magnétophones peuvent être utilisés pour capturer la voix pour une transcription manuelle ou automatique (reconnaissance vocale) ultérieurement.

En plus de travailler avec du texte, de la parole et des images, les technologies de capture de données peuvent être appliquées à des objets physiques. Les codes-barres permettent par exemple un suivi rapide des stocks. De même, les capteurs de localisation en temps réel prennent en charge le suivi des objets, qu'il s'agisse de travailleurs du savoir dans une usine ou de widgets sur une chaîne de montage.

1-10- Outils de visualisation

Une présentation de diapositives avec des histogrammes et d'autres images est généralement beaucoup plus appréciée et efficace qu'une présentation de texte sur le même sujet. Les graphiques et les animations, lorsqu'ils sont rendus de manière appropriée, peuvent réduire le temps nécessaire aux travailleurs du savoir pour saisir les processus complexes et permettre aux

non-experts de vérifier l'exactitude des relations qu'il aurait été difficile de décrire avec des tableaux de données.

Les animations basées sur la simulation sont particulièrement efficaces pour transmettre la relation dynamique entre les variables. Les exemples d'outils de visualisation vont des progiciels graphiques tridimensionnels aux simples diagrammes circulaires et histogrammes à partir de feuilles de calcul et d'autres programmes de bureau traditionnels.

1-11- Outils d'interface

Extraire des informations d'une base de données est aussi important que de les acquérir. Le point de communication homme-ordinateur - l'interface - définit la qualité et l'efficacité de l'échange. Plus l'interface est bonne, plus il est facile pour les travailleurs du savoir et les gestionnaires d'interagir avec les outils informatiques. En plus d'une souris, d'un clavier, de haut-parleurs et d'un écran vidéo, une variété de logiciels et de matériel spécialisés peuvent rendre l'interface utilisateur plus efficace.

Par exemple, les moteurs de synthèse vocale (TTS) sont utiles pour créer de la parole à partir du texte affiché à l'écran. TTS est couramment utilisé en conjonction avec des avatars ou des représentations graphiques d'une partie de l'ordinateur, des informations dans l'entrepôt de données ou un autre travailleur du savoir.

A long terme, les technologies les plus susceptibles d'avoir un impact significatif sur le management des connaissances concernent bientôt l'intégration de systèmes, le processus par lequel différentes applications et systèmes informatiques sont connectés afin qu'ils puissent partager des données.

Par conséquent, l'intégration du système peut nécessiter des mois d'efforts, des dépenses considérables et n'avoir que des résultats mitigés. Une alternative à l'intégration d'une ou plusieurs applications dans une infrastructure existante consiste à acheter un ensemble intégré d'outils, couramment commercialisés sous forme de logiciels et de matériel de gestion de contenu.

Les technologies les plus prometteuses dans le domaine de l'intégration de systèmes sont les services Web et les outils ASP (Application Service Provider). Les services Web impliquent l'utilisation du Web pour fournir un moyen standard de partage de données entre les applications, tandis que la technologie ASP fournit aux travailleurs du savoir un accès aux logiciels via un navigateur Web, évitant ainsi à l'entreprise d'acheter et d'exécuter localement des copies du logiciel.

Cette dépendance à Internet et à d'autres réseaux est de plus en plus courante, comme dans l'externalisation du stockage via des réseaux de stockage basés sur Internet et des fournisseurs de services de stockage au lieu d'acheter d'énormes serveurs en interne. Ces technologies offrent un stockage pratiquement illimité dans le cadre d'énormes fermes de serveurs qui peuvent être situées à travers le pays ou dans un autre pays.

Ces technologies sont prometteuses pour l'avenir du management des connaissances. En outre, plusieurs entreprises expérimentent des lieux de travail intelligents, où des capteurs déterminent l'emplacement physique d'un travailleur du savoir, modifient les affichages d'informations en fonction des préférences préconfigurées de l'utilisateur et ajustent le niveau d'accès aux informations en conséquence. D'un point de vue matériel, les tablettes PC, les ordinateurs portables et les PDA continueront probablement à augmenter en fonctionnalités et en applicabilité au management des connaissances.

De toute évidence, le défi le plus important entourant l'utilisation efficace de la technologie KM est l'intégration, non pas au niveau logiciel ou matériel, mais avec l'utilisateur. Par exemple, les outils d'aide à la décision doivent être transparents pour le flux de travail actuel, augmentant ainsi les processus actuels et contribuant au résultat net.

Le défi à l'horizon ne réside pas dans le matériel ou les logiciels, mais dans les normes et les processus de travail. Par exemple, un logiciel de gestion des droits numériques - un logiciel qui décide qui peut voir un fichier en ajoutant des droits d'accès à un document - est inutile sans normes pour authentifier et autoriser les utilisateurs à lire, modifier ou imprimer des fichiers.

Section 2 : Outils non liés à la technologie de l'information

2-1- Apprentissage et capture d'idées

De nombreuses organisations souhaitent être plus créatives, générer plus d'idées, apprendre plus rapidement et transformer leur nouvel apprentissage en meilleures connaissances à partager, appliquer et exploiter.

Cependant, si vous observez des individus et des équipes dans la plupart des organisations, vous verrez facilement qu'elles développent sans cesse de nouvelles connaissances et de nouvelles idées, en particulier dans les conversations en équipe et le travail en collaboration.

Le problème n'est pas dans la pénurie de nouveaux apprentissages et idées, mais dans la capture de ces apprentissages et idées.

Le processus consiste à écrire explicitement ce que vous pensez avoir appris ou une nouvelle idée. Ce processus fondamental d'organisation de la connaissance va développer et affiner la connaissance tacite de l'individu.

Le processus même d'écriture est un processus créatif qui oblige et discipline l'individu à développer et organiser ses connaissances plus rapidement.

Comment utiliser l'apprentissage et la capture d'idées :

Il existe de nombreuses façons de capturer de nouveaux apprentissages, idées et perspectives. À mesure que de nouvelles technologies émergent, il y aura encore plus de possibilités. Par exemple : notes de l'assistant numérique personnel ; Ordinateur personnel - Courriel, notes, documents, bases de données ; Blogs et K-logs (Knowledge Blogging) - un moyen très puissant de capturer à la fois un apprentissage et des idées spontanés et structuré ; Appareil photo ; Caméra ; Enregistreur vocal ; Intranet d'entreprise ; Internet et sites Web ; Réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, etc.) ; audioconférence ; Visioconférence ; etc.

2-2- Assistance par les pairs

L'assistance par les pairs consiste à « apprendre avant de faire », c'est-à-dire rassembler des connaissances avant de se lancer dans un projet ou un travail.

C'est une technique utilisée par une équipe de projet pour solliciter l'aide de pairs et d'experts en la matière concernant un problème important auquel l'équipe est confrontée.

La réunion d'assistance par les pairs dure généralement une demi-journée en deux jours. L'équipe de projet et le pair discutent du projet et des problèmes / préoccupations potentiels et proposent des solutions.

2-3- Les communautés de pratiques

Une communauté de pratique (CoP) est un réseau de personnes partageant un intérêt commun dans un domaine spécifique de connaissances ou de compétences et souhaitant travailler et apprendre ensemble sur une période de temps pour développer et partager ces connaissances.

On attribue à Etienne Wenger le terme de « communauté de pratique », qu'il définit comme « des groupes de personnes partageant une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet, et qui approfondissent leurs connaissances et leur expertise en interagissant de manière interactive ». Il pense également que l'apprentissage est une activité sociale et que les gens apprennent mieux en groupe.

Les communautés peuvent varier assez largement dans leurs caractéristiques. Certains existent depuis des années alors que d'autres se forment autour d'un objectif spécifique et se dissolvent une fois cet objectif atteint.

Les membres peuvent être très similaires, ou ils peuvent être multidisciplinaires. Certaines peuvent être petites et localisées, tandis que d'autres seront des « communautés virtuelles » dispersées géographiquement, qui communiquent principalement par téléphone, courrier électronique, groupes de discussion en ligne et vidéoconférences, etc.

Les communautés de pratique diffèrent de la notion habituelle d'équipe ou de groupes de travail de plusieurs manières fondamentales :

- Adhésion volontaire Alors que les équipes et les groupes de travail sont formés par la direction, l'appartenance à une communauté de pratique est volontaire.
- Focus spécifique. Des équipes et des groupes de travail sont formés pour se concentrer sur un objectif ou une activité spécifique, alors que les communautés de pratique ne le sont pas nécessairement. Ils peuvent avoir des objectifs déclarés, mais ils sont plus généraux et plus fluides ;
- Aucune attente de résultats tangibles. Les équipes et les groupes de travail sont tenus de produire des résultats tangibles, alors que les communautés de pratique ne le sont pas nécessairement.

- Existence définie par les membres du groupe. Les équipes et les groupes de travail sont dissous ou réorganisés une fois leurs objectifs atteints, tandis que les communautés de pratiques durent aussi longtemps que leurs membres le souhaitent.

Les communautés de pratique offrent également des avantages aux membres individuels de la communauté, notamment :

- Avoir accès à des experts pour élargir leurs horizons, acquérir des connaissances et obtenir de l'aide pour relever les défis professionnels ;
- Les membres se sentent souvent plus conscients de leurs connaissances personnelles et en ont confiance ;
- Fournit un forum non menaçant pour explorer et tester des idées ou valider des plans d'action ;
- Peut susciter un plus grand sens de l'engagement professionnel et améliorer la réputation professionnelle des membres.

2-4- Revue après action

La revue après action est une technique permettant d'évaluer et de capturer les leçons apprises à la fin d'un projet. Cela permet aux membres de l'équipe de projet de découvrir par eux-mêmes ce qui s'est passé, pourquoi, et comment maintenir leurs forces et améliorer leurs faiblesses.

Ce n'est pas une session de critique ou de plainte. Elle maximise l'apprentissage en offrant aux dirigeants et aux membres une plateforme leur permettant de parler honnêtement du projet.

Pourquoi mener un examen après action?

La revue après action a pour objectif d'examiner les résultats du projet par rapport aux résultats attendus d'un projet.

Elle est la base pour apprendre des succès et des échecs du projet. C'est le point de départ pour des améliorations dans les projets futurs. Les membres de l'équipe peuvent identifier les forces et les faiblesses et déterminer comment améliorer les performances à l'avenir en se concentrant sur le résultat souhaité et en décrivant des observations spécifiques.

En général, les questions de discussion suivantes sont utilisées pour créer un consensus sur les leçons apprises :

- Que devait-il se passer ?
- Qu'est-ce qui s'est réellement passé ?
- Qu'est-ce qui s'est bien passé et pourquoi ?
- Que peut-on améliorer et comment ?
- Quelles sont les leçons qui peuvent être utilisées à l'avenir ?

Le rapport d'évaluation cible principalement l'apprentissage, c'est-à-dire l'identification des leçons apprises plutôt que de blâmer les individus pour les mauvaises décisions ou l'évaluation des performances. Les erreurs ou les mauvaises décisions peuvent être traduites en opportunités d'apprentissage.

Pour que cela se produise, il doit exister une atmosphère de confiance et d'ouverture.

La discussion devrait garantir que des problèmes spécifiques, à la fois positifs et négatifs, soient révélés.

Dans certains projets, d'autres parties prenantes peuvent fournir des informations utiles au processus de révision. Avant la session d'examen, le facilitateur ou le membre de l'équipe désigné doit consulter ces parties prenantes externes, puis résumer les informations entrées dans le rapport annuel.

2-5- Brainstorming

Le brainstorming est un moyen simple d'aider un groupe de personnes à générer des idées nouvelles et inhabituelles. Le processus est en réalité divisé en deux phases : divergence et convergence. Pendant la phase divergente, tout le monde accepte de retarder son jugement. En d'autres termes, toutes les idées seront traitées comme valables. Au cours de la phase convergente, les participants utilisent leur jugement mais le font de manière « positive », c'est-à-dire qu'ils recherchent ce qu'ils aiment dans les idées avant de trouver des failles.

2-6- La narration « le conte »

Raconter des histoires consiste à transmettre des événements sous forme de mots, d'images et de sons souvent par improvisation ou par embellissement.

Dans le contexte de la KM, depuis sa création, la narration a été utilisée comme moyen de partager et de transférer des connaissances, en particulier des connaissances expérientielles et tacites. Il s'agit littéralement de raconter une histoire : une personne qui a une connaissance précieuse raconte son expérience devant des personnes qui souhaitent acquérir des connaissances.

Si vous pouvez partager des connaissances via des systèmes informatiques, vous n'aurez probablement pas à envisager de raconter des histoires. Cela prend plus de temps, à la fois pour les conteurs et pour le public, que d'utiliser simplement des systèmes informatiques. La narration présente des avantages forts et uniques que la plupart des autres outils / techniques de gestion des connaissances ont rarement :

1. Raconter une histoire transfère une partie tacite de la connaissance : parce qu'elle transmet des contextes beaucoup plus riches par le biais d'histoires que par d'autres moyens de la gestion des connaissances, la narration par une personne très expérimentée dans n'importe quel domaine a le pouvoir de transférer ses connaissances expérientielles.
2. Le récit entretient de bonnes relations humaines : quand quelqu'un raconte son histoire, l'action transmet également un volume important d'informations personnelles du narrateur à travers l'histoire, les expressions faciales, le ton de la voix, les gestes, etc. Cet aspect entretient la confiance entre le narrateur et des audiences qui deviennent souvent un terrain d'entraînement pour une communauté de pratique, ce qui permet un partage et une création plus poussés des connaissances.
3. La narration fait ressortir la passion du public : une grande partie de la narration est qu'elle est capable de s'adresser à la partie logique ainsi qu'émotionnelle du cerveau. En conséquence, une bonne narration peut changer l'esprit et le comportement des personnes, ce qui leur permet de partager et de créer plus de connaissances qu'auparavant.

Chapitre 5 : Évaluation du management de la connaissance

En envisageant une initiative de management de la connaissance (MC), la direction d'une entreprise doit répondre à plusieurs questions fondamentales :

- Le management de la connaissance fera-t-il économiser de l'argent à l'entreprise ?
- Génèrera-t-il des revenus supplémentaires ?
- Si oui, combien de temps cela prendra-t-il et quelles ressources devront être investies ?
- Quel est l'inconvénient d'une initiative ratée ?

L'un des principaux défis du travail dans le monde immatériel du management de la connaissance consiste à définir exactement ce qui constitue le résultat net. Les outils de mesure traditionnels, tels que le calcul du retour sur investissement, ne parviennent pas à prendre en compte de manière adéquate bon nombre des contributions positives et qualitatives attribuées au management de la connaissance.

L'une des raisons pour lesquelles les mesures du retour sur investissement échouent à évaluer l'effet du management de la connaissance sur le résultat net est que bon nombre des effets sont qualitatifs et difficiles à mesurer, comme une augmentation du nombre de communautés de pratique.

Les avantages quantitatifs, tels que les économies de coûts, l'augmentation de la valorisation des stocks et la réduction du coût des ventes peuvent être évalués objectivement, mais les avantages qualitatifs, tels que la fidélité accrue des clients, le changement culturel positif et l'autonomisation des employés, sont difficiles à évaluer ou à appliquer des mesures pour , surtout à court terme.

Une question connexe est de prouver la causalité au lieu de la simple corrélation.

Le simple fait qu'une entreprise produise des demandes de brevet à un rythme plus élevé deux ou trois ans après la mise en œuvre d'un programme de management de la connaissance (KM) n'est pas une preuve de causalité. L'augmentation du taux de candidatures pourrait provenir d'une nouvelle recrue particulièrement innovante, exceptionnellement prolifique et très créative - et qui n'utilise même pas le nouveau système KM.

Tableau 6 : Avantages quantitatifs et qualitatifs du management de la connaissance

Potentiels du management de la connaissance	
Quantitatifs	Qualitatifs
<ul style="list-style-type: none"> • Économies de coûts • Meilleur taux d'acquisition de clients • Résultat net amélioré • Amélioration des marges bénéficiaires • Augmentation de la valorisation de l'entreprise • Augmentation du comportement de fidélité des clients • Augmentation de la fidélisation de la clientèle • Augmentation de la part de marché • Augmentation des achats répétés • Augmentation de la valorisation des actions • Coût de vente réduit 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure gestion des idées • Une plus grande fidélisation de la clientèle • Une collaboration accrue avec les clients • Satisfaction accrue des clients • Innovation accrue • Responsabilisation • Meilleure productivité • Satisfaction des employés • Leadership accru sur le marché • Stabilité organisationnelle accrue • Satisfaction accrue des actionnaires • Compréhension accrue des besoins du consommateur • Changement culturel positif

Certaines mesures qualitatives sont plus directement liées aux mesures quantitatives des résultats que d'autres. Par exemple, une « plus grande fidélité des clients » devrait éventuellement se refléter dans le comportement de fidélité, comme l'augmentation des affaires répétées et la fidélisation des clients. Cependant, même dans ces cas, au mieux, la relation entre l'évaluation qualitative à court terme et les évaluations quantitatives à plus long terme est corrélative, non causale. Une fidélisation accrue de la clientèle pourrait résulter d'un autre effet indépendant de toute initiative de management de la connaissance.

Malgré les incertitudes quant aux retours significatifs sur investissement dans un programme de management de la connaissance, de nombreuses entreprises ont adopté les méthodes de KM, en utilisant une variété de méthodes non conventionnelles d'évaluation des résultats.

Section 1 : L'investissement en management de la connaissance

Avant de présenter un dossier à la haute direction, le responsable de l'initiative de Management de la connaissance explore une approche d'analyse comparative, comparant le programme pilote avec d'autres départements de R&D dans des industries similaires expérimentant le management de la connaissance.

Cependant, en recherchant les meilleures pratiques dans d'autres entreprises, on se heurte à des problèmes de confidentialité, compte tenu de la compétitivité de l'industrie. Par conséquent, le mieux qu'il puisse faire est de comparer les pratiques du service R&D avec celles des autres services de l'entreprise. Bien qu'on puisse se heurter à des résistances politiques dans plusieurs départements, on parvient à collecter des informations sur le nombre relatif de travailleurs du savoir qui participent régulièrement aux réunions de la communauté de pratique.

On peut également d'utiliser une technique de tableau de bord prospectif pour organiser les informations qu'on présentera à la haute direction. Cela fournit un modèle pour répertorier les objectifs, les indicateurs et les paramètres de l'entreprise d'un point de vue financier, non financier, client et à long terme et à court terme.

1-1- Problèmes rencontrés

La rationalisation des investissements continus dans le management de la connaissance met en évidence plusieurs problèmes :

- Une mise en œuvre réussie du management de la connaissance nécessite généralement un investissement important dans les personnes, les processus, le temps et la technologie.
- Lors de l'évaluation de la valeur d'une initiative de management de la connaissance, les calculs traditionnels de retour sur investissement et les références sont généralement inadéquats.

- Il est difficile de montrer un retour sur investissement pour les pratiques de management de la connaissance en partie à cause de la difficulté à quantifier la contribution des technologies de l'information habilitantes.
- Les mesures à court terme de l'effet d'une initiative de management de la connaissance sont généralement subjectives et qualitatives ; les effets à long terme, objectifs et quantitatifs peuvent ne pas être mesurables pendant des années après le début du projet.
- Des techniques telles que le tableau de bord prospectif, bien qu'imparfaites, fournissent une vue condensée des objectifs, mesures et indicateurs qualitatifs et quantitatifs que la direction peut utiliser pour établir la valeur d'un projet de management de la connaissance pour l'entreprise.

1-2- Parties prenantes

Les principales parties prenantes sont la direction, les travailleurs du savoir et les clients. Les parties prenantes secondaires sont les investisseurs, la concurrence, le gouvernement et les services extérieurs. L'importance de chaque partie prenante est décrite plus en détail ci-après.

1-2-1- Principaux intervenants

La valeur du management de la connaissance pour les principales parties prenantes (direction, travailleurs du savoir et clients) dépend du point de vue individuel des parties prenantes.

Pour les travailleurs du savoir, la valeur réside dans le fait d'être habilités à servir les clients plus facilement et à interagir de manière plus significative avec d'autres travailleurs du savoir. Par ailleurs, les travailleurs du savoir peuvent être remplacés par des technologies qui permettent à moins de personnes d'effectuer leur travail de manière plus efficace et efficiente.

L'une des valeurs d'une initiative de management de la connaissance est l'occasion d'apprendre dans des séminaires structurés parrainés par l'entreprise ou des cours universitaires formels ainsi que dans des réunions de groupe non structurées et des communautés de pratique.

Pour la direction, la valeur d'une initiative de management de la connaissance comprend la capacité de conserver les connaissances dans l'organisation, une formation plus efficace et efficiente des travailleurs du savoir, une compétitivité accrue sur le marché et une rentabilité améliorée.

Cependant, lorsque le nombre d'employés impliqués dans la réduction des effectifs est important, le travail organisé est souvent impliqué. Dans certains cas, des contrats de travail organisés préexistants peuvent limiter le taux et le degré de réduction des effectifs. Ces contrats peuvent obliger la société à retenir les travailleurs du savoir et à les répartir dans d'autres endroits de l'entreprise où ils peuvent être recyclés.

Cette initiative doit être en mesure de montrer que les fonds dépensés contribuent de manière significative à la valeur de l'entreprise.

Le troisième acteur principal de l'organisation moderne du savoir est le client, qui bénéficie potentiellement d'une meilleure qualité, d'une baisse des prix ou d'une réponse plus rapide de la part de l'entreprise. Le résultat devrait être une satisfaction client accrue.

1-2-2- Parties prenantes secondaires

La valeur d'une initiative de management de la connaissance pour les parties prenantes secondaires - les investisseurs, la concurrence, le gouvernement et les services extérieurs - n'est peut-être pas aussi directe qu'elle l'est pour les principales parties prenantes, mais elle peut être tout aussi importante. Par exemple, pour les investisseurs de toutes tailles, du conseil d'administration aux travailleurs du savoir avec des options d'achat d'actions et des régimes de retraite, peut être profonde si elle affecte les résultats de l'entreprise.

La valeur d'une initiative de management de la connaissance pour la concurrence dépend de son succès ou de son échec. Bien que la concurrence puisse saluer l'échec de l'initiative, elle peut tirer parti d'une initiative réussie, en ce sens qu'elle peut apprendre quelles approches de management de la connaissance fonctionnent dans son secteur.

Le gouvernement gagne également en ce sens qu'il reçoit des revenus de l'activité de vente de produits et de services ainsi que toute augmentation de la valorisation des entreprises.

Chaque opération commerciale implique le gouvernement en tant que tiers partenaire.

Divers services externes se rapportent directement aux aspects management de la connaissance de l'entreprise et ont un intérêt dans une initiative KM. Il s'agit notamment de sociétés de conseil, de fabricants d'équipements, de fournisseurs de matériel informatique et de logiciels et de sociétés de formation.

Section 2 : Évaluation de la valeur

Le défi d'attribuer une valeur à une initiative de management de la connaissance est que les mesures de valeur traditionnelles ne reflètent pas bon nombre des avantages attribués à une telle initiative.

Par exemple, les règles actuelles pour les états financiers précisent que les actifs incorporels tels que les noms de marque et les droits d'auteur ne sont enregistrés comme actifs que lorsqu'ils sont achetés à une autre société, et non lorsqu'ils sont créés en interne.

2-1- Le retour sur investissement

Le retour sur investissement, l'outil le plus couramment utilisé pour évaluer la performance d'une entreprise en termes de retour sur investissement, est un concept générique qui met en lien le profit, le revenu ou le gain, et « Capital investi » : le montant du capital investi pendant une période spécifiée pour produire le résultat.

2-2- Analyse comparative

L'analyse comparative, utilisant les meilleures pratiques à l'échelle de l'industrie ou de l'entreprise comme base de comparaison, aborde bon nombre des limites qualitatives des calculs du retour sur investissement dans l'établissement de la valeur d'une initiative de management de la connaissance.

Les opérations de l'entreprise sont constamment comparées à ce que font et gagnent les entreprises qui réussissent, et les dirigeants veulent accroître la compétitivité de leur organisation en apprenant ce que font les autres entreprises.

Cependant, on peut ne pas avoir suffisamment de preuves tangibles pour lier les initiatives des entreprises prospères à leur succès actuel ou futur. Par exemple, dans les années 1990, de grandes sociétés de conseil vantaient la réingénierie comme un moyen d'exceller en affaires. En conséquence, des milliers d'entreprises se sont engagées dans une certaine forme d'effort de réingénierie. Cependant, bien qu'elles aient suivi les recommandations des consultants, les entreprises n'ont pas vu les résultats promis.

Si une entreprise particulière utilisait l'analyse comparative pour évaluer la valeur des activités de réingénierie, elle aurait peut-être obtenu un score parfait par rapport aux indices de référence actuels, ce qui aurait donné la fausse impression qu'elle était sur la voie d'une valeur accrue. Cependant, il s'est avéré que la réingénierie est défectueuse.

2-3- Tableau de bord prospectif

Le retour sur investissement et l'analyse comparative sont des indicateurs retardés, en ce sens qu'ils évaluent ce qui s'est passé dans le passé. Ces méthodes d'évaluation fournissent des informations sur les performances passées, et non sur la manière d'améliorer les performances futures.

La technique du tableau de bord établit explicitement des objectifs, des mesures et des indicateurs.

Il établit des objectifs quantitatifs et qualitatifs et comment ils seront évalués. L'avantage de cette approche est que les travailleurs du savoir et les gestionnaires savent tous ce qu'on attend d'eux pour atteindre les objectifs.

La principale limite de l'approche du tableau de bord prospectif est que les objectifs, les mesures et les indicateurs sont définis localement et peuvent varier considérablement d'une entreprise ou d'une division à l'autre.

Le responsable chargé d'établir des métriques et des indicateurs pourrait choisir les mauvais indicateurs, ou trop d'indicateurs, ou ne pas définir de métriques pertinentes. Par exemple, lors de l'évaluation du tableau de bord de l'entreprise, un indicateur pourrait être identifié comme un changement culturel, avec une mesure du nombre de communautés de pratique dans l'entreprise. L'objectif pourrait être, par exemple, de doubler le nombre de communautés de pratique dans l'entreprise en un an. Cependant, la question de savoir si le nombre de communautés de pratique est la meilleure mesure du changement culturel est discutable.

Peut-être que la plus grande valeur de l'approche du tableau de bord prospectif pour établir la valeur de l'entreprise est qu'elle fournit un mécanisme formel pour enregistrer les objectifs de l'entreprise.

2-4- Valeur de temps

Toute évaluation de la valeur d'une initiative de management de la connaissance doit tenir compte de la valeur temporelle des investissements. Comme les actifs corporels, les actifs incorporels ont une durée de vie limitée.

Cependant, contrairement à un bâtiment ou à un équipement majeur, la durée de vie des actifs incorporels est beaucoup plus volatile et dépend de l'environnement de l'entreprise, de la rotation du personnel et du marché.

ETUDES DE CAS

Etude de cas 1 : CHAPARRAL

Chaparral, une mini-acierie au Texas, pratique le Management de la Connaissance (KM) de manière systématique et complète depuis sa création en 1975.

Philosophie Managériale

La direction de *Chaparral* poursuit la philosophie de l'hologramme, selon laquelle chaque employé est une réplique de l'ensemble et comprend la vision de la direction et la situation globale de l'entreprise. Cela permet à chaque employé de prendre des décisions indépendantes qui font partie de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise tout en tenant compte des grandes implications pour l'entreprise.

La direction reconnaît que les personnes sont «incroyablement intelligentes et innovantes » dans les cas suivants : 1. avoir la possibilité de faire; 2. avoir suffisamment de connaissances générales; et 3. de recevoir des informations détaillées et à jour sur les performances de l'usine et de l'entreprise - en chiffres absolus et par rapport aux concurrents.

La direction estime que leurs employés doivent être mieux formés et mieux comprendre les aspects techniques et commerciaux des opérations que leurs concurrents. C'est sur cette base que se répartissent les prises de décision et encourage les individus à agir seuls.

La collaboration est essentielle et doit être renforcée. Par conséquent, les employés ne doivent pas être jugés sur leurs performances individuelles. Au lieu de cela, ils devraient être jugés sur la performance de toute l'équipe et sur la qualité de son fonctionnement.

Décisions Managériales

Les décisions sont déléguées au point d'utilisation pour permettre à chaque opérateur d'agir immédiatement.

Les employés de *Chaparral* sont salariés et répartis en équipes. Les chefs d'équipe sont notés tous les deux ou trois mois.

Il n'y a pas de bonus individuel de département. Une participation aux bénéfices deux fois par an est distribuée à tous en fonction de la performance totale de l'entreprise.

Il n'y a pas de quotas de production - seulement le désir déclaré de produire autant que possible avec la plus haute qualité requise par le marché actuel.

Les opérations sont étroitement intégrées pour éliminer les barrières entre les départements.

Le personnel d'exploitation est divisé en opérateurs et opérateurs seniors. Tous les opérateurs (y compris ceux ayant des diplômes) suivent un programme pluriannuel pour devenir des opérateurs seniors.

Les opérateurs expérimentés possédant une expertise exceptionnelle ont la possibilité d'enseigner à temps plein pendant un an ou deux (sans changement de salaire), puis ils retournent aux opérations.

« Tout le monde participe à la recherche » : *Chaparral* n'a pas de fonction de R&D distincte, mais continue à effectuer des travaux de R&D étendus. Des opérateurs seniors et des ingénieurs collaborent à la recherche et au développement de nouvelles méthodes d'opération, de nouvelles conceptions, etc. Si une équipe souhaite expérimenter différentes conditions de fonctionnement afin de tester des améliorations, ce qui peut réduire son efficacité ou le débit de traitement, elle sera tolérée (jusqu'à un certain point).

Chaparral n'a pas de service de maintenance en soi. Les opérateurs sont censés diagnostiquer, dépanner et réparer le matériel. Des techniciens de maintenance spécialisés dans l'électronique, les ordinateurs, etc. font partie des opérations.

Les usines de *Chaparral* sont contrôlées par des ordinateurs de processus sophistiqués afin de réduire la dépendance du personnel pour les travaux de routine et d'assurer l'uniformité des opérations.

Actions et pratiques liées aux connaissances

Tous les employés disposent des connaissances nécessaires pour pouvoir agir intelligemment et rapidement.

Des efforts délibérés en matière d'enseignement et de diffusion des connaissances, garantissant que les employés ont accès aux meilleures connaissances possibles pour gérer les situations.

Chaparral fait appel autant que possible à des experts externes et effectue fréquemment des enquêtes dans le monde entier sur ce que font les autres.

Les informations sur les performances opérationnelles et techniques sont largement partagées. Les informations confidentielles sensibles sont contrôlées mais les informations techniques et opérationnelles sont mises à la disposition de tous. Les opérateurs savent ce qu'ils ont fabriqué et ce que d'autres départements ont fait hier, la semaine dernière et le mois dernier. Les performances des opérations et les potentiels d'amélioration des performances (qualité, débit, consommation d'énergie, etc.) sont des sujets de discussion récurrents parmi les opérateurs à tous les niveaux.

Beaucoup d'efforts sont déployés pour que les opérateurs et les managers d'une partie du processus comprennent l'effet de leurs décisions sur les opérations en amont et en aval.

Chaparral accorde beaucoup d'importance à l'enseignement. Elle dispense un enseignement équivalent à celui des hautes écoles aux personnes sans diplôme. L'enseignement est dispensé à tous dans les domaines de la métallurgie, de la chimie de l'acier, du traitement des métaux, du contrôle, de l'électronique et d'autres domaines techniques pertinents.

Les employés sont également sensibilisés aux principes de base de l'entreprise, aux exigences des clients, aux relations interpersonnelles, au travail d'équipe et à d'autres matières.

Tous collaborent pour améliorer les opérations, développer de nouvelles pratiques d'exploitation et créer de nouvelles technologies.

Chaparral s'efforce en permanence de codifier la nature de la fabrication de l'acier. À mesure que de nouvelles connaissances sont obtenues, elles sont incorporées dans leur système de contrôle informatique, qui est assez sophistiqué.

Traits comportementaux et culturels qui en résultent

Les individus n'ont pas peur de demander des informations et de l'expertise à d'autres personnes - *Chaparral* maintient un «environnement sûr».

La pression des pairs est très importante. Exemple: au changement de quarte les membres de l'équipe de relève arriveront tôt pour aider certains membres de l'équipe qui partent. Si l'un des membres de l'équipe ne se présente pas, son interlocuteur restera - pas de paiement du temps supplémentaire. L'absentéisme répété entraîne rapidement une demande de licenciement par les pairs.

La direction veille à ne pas blâmer les individus. Les problèmes de fonctionnement sont examinés pour trouver ce qui peut être appris - que ce soit technique ou humain. Si le problème est technique, des solutions sont recherchées et des corrections apportées. Si le problème est humain, la direction explore comment elle peut changer la situation par son propre comportement, son enseignement, sa dotation en personnel ou peut-être même en modifiant les opérations mêmes.

Chaque équipe a l'impression forte de «posséder» son équipement de production et les équipes sont désireuses de maintenir leur équipement en parfait état. Elles sont responsables de son état et de sa performance opérationnelle et partagent cette responsabilité avec les autres équipes.

Résultats commerciaux

Chaparral est en mesure de produire de l'acier de qualité supérieure à des coûts inférieurs par rapport à ses concurrents et constitue un fournisseur privilégié. « Il y a quelques années, *Chaparral* utilisait moins de 83 minutes pour produire de la ferraille laminée brute en produit fini. Il a fallu 56 minutes pour charger et fondre un lot d'acier (la moyenne de l'industrie était de 3 heures) et 27 minutes pour le couler et le rouler, y compris le temps de chauffage afin d'égaliser la température.

L'énergie nécessaire pour produire une tonne d'acier fini (pour l'ensemble du processus, compression, laminage, refroidissement, redressement, coupe) était bien inférieure à celle de l'industrie, car la seule chaleur ajoutée après la fusion était destinée à l'égalisation.

La plupart des équipements importants sont conçus par *Chaparral* et possèdent des caractéristiques de fonctionnement supérieures.

Les usines *Chaparral* sont exploitées avec moins d'opérateurs que leurs concurrents ». Il est clair avec ces caractéristiques que l'approche de *Chaparral* pour créer une organisation efficace consiste en une intégration complète d'un certain nombre de facteurs. Ils ont créé une approche et une culture de veille en matière de connaissance et ont mis en œuvre des pratiques de gestion et d'exploitation pour tirer pleinement parti de ces atouts.

La direction de *Chaparral* considère que leurs opérations se trouvent maintenant à la «Phase 1», où les opérations sont assez bien intégrées, mais séparées des décisions à la seconde base. Ils attendent avec impatience l'étape 2, où les opérations seront étroitement liées aux informations commerciales en temps réel. Plus tard, ils envisagent la troisième étape, où ils peuvent mettre en œuvre des technologies telles que l'intelligence artificielle pour automatiser davantage la prise de décision opérationnelle une fois les problèmes de détection résolus et une compréhension opérationnelle suffisante obtenue.

Basée sur le succès de son approche, *Chaparral* migre actuellement sa philosophie et ses pratiques de gestion appliquées vers sa société mère, *Texas Industries, Inc.* Ce travail est en cours et devrait durer encore plusieurs années.

Source : <http://www.iisd.org/business/viewcasestudy.aspx?id=51>

Questions :

- 1. Analysez le processus de management de la connaissance de *Chaparral*.**
- 2. Caractérisez le processus d'acquisition de connaissances de *Chaparral*.**
- 3. Quelles sont les conséquences organisationnelles qui résultent d'une telle approche.**

Etude de cas 2: SABRE

Une rencontre fortuite sur un vol de ligne aérienne donne naissance au leader technologique dans le secteur du voyage.

Environnement de recherche commerciale semi-automatisée

Les fondements de ce qui est maintenant la principale société de technologie qui alimente l'industrie du voyage ont débuté par une rencontre fortuite lors d'un vol d'un océan à l'autre dans les premiers jours de l'ère des avions à réaction.

C'était en 1953, l'industrie du transport aérien avait connu une croissance du trafic aérien après la Seconde Guerre Mondiale et les compagnies aériennes avaient du mal à gérer le lien entre l'inventaire aérien et les réservations de passagers. Cela a abouti à des inexactitudes qui ont conduit les vols à être souvent sur-réservés ou sous-réservés, à des problèmes de service passagers et à des aéronefs sous-utilisés. *C.R. Smith*, président d'American Airlines, et *R. Blair Smith*, haut représentant des ventes d'IBM, se sont rencontrés à bord d'un vol American Airlines entre Los Angeles et New York. Leur conversation sur l'industrie du voyage a fait naître l'idée d'un système de traitement de données capable de créer et de gérer les réservations de sièges des compagnies aériennes et de rendre instantanément ces données accessibles par voie électronique à tous les agents, en tout lieu.

Avant *SABRE*, les agents des compagnies aériennes prenaient les réservations en personne dans les aéroports, aux guichets ou par téléphone, où ils écrivaient à la main des cartes et les organisaient par hasard. Cela était sujet à erreur et inefficace, ce qui entraînait une surcharge et une sous-réservation des avions, ce qui était très coûteux pour les compagnies aériennes et souvent très gênant pour les passagers.

Les deux sociétés ont étudié la faisabilité de la construction d'un tel système pendant cinq ans et ont conclu un accord entre American Airlines et IBM afin d'établir les spécifications du premier système de gestion des dossiers passagers de l'industrie. American Airlines a nommé son système *SABRE*, qui veut dire environnement de recherche commerciale semi-automatisée.

1960-1969 L'AUTOMATISATION DES TRANSPORTS AÉRIENS EST NÉE

SABRE était pleinement opérationnel en 1964, un an avant que toute autre compagnie aérienne ne dispose d'un système automatisé de réservations, et démontrait à l'industrie que le traitement en temps réel était une solution faisable et réaliste au problème des réservations de passagers.

Le premier système *SABRE* a été installé sur deux ordinateurs IBM 7090, situés dans un centre informatique spécialement conçu à Briarcliff Manor, dans l'État de New York. Les investissements initiaux dans la recherche, le développement et l'installation de ce système ont nécessité 400 Hommes/années d'efforts pour un coût de développement de près de 40 millions de dollars. Le système *Mainframe* à la pointe de la technologie traite 84 000 transactions téléphoniques par jour.

Le succès de *SABRE* a incité IBM à mettre au point son propre système, baptisé PARS - Programmed Airline Reservation System, destiné aux compagnies aériennes. Cela a amené les grands transporteurs à se rendre compte que leurs opérations nécessitaient également un système similaire, déclenchant une vague d'automatisation des compagnies aériennes qui durerait toute la décennie et transformerait véritablement le secteur des compagnies aériennes, les systèmes de réservation électroniques fournissant d'importantes nouvelles efficacités dans la distribution des produits des compagnies aériennes. Finalement, une nouvelle catégorie s'est développée dans l'industrie du voyage - le système de réservation client (CRS). Plus tard, la technologie CRS a été intégrée à Global Distribution Systems (GDS). *SABRE* a conservé sa position de leader du secteur et d'innovateur sur les marchés de l'hébergement des compagnies aériennes et de la distribution mondiale.

Le système *SABRE* initial comportait deux ordinateurs centraux IBM 7090, connectés à 1 500 terminaux aux États-Unis et au Canada. Le système était hébergé à Briarcliff Manor, NY.

1970-1979 se tourne vers l'extérieur

SABRE a dirigé la prochaine phase de l'innovation technologique dans le secteur du transport aérien avec la mise en œuvre d'un programme visant à intégrer l'informatique à la communauté des agents de voyages.

En 1972, l'American Society of Travel Agents (ASTA) s'est rendu compte que les compagnies aériennes avaient gagné en productivité grâce à l'automatisation, mais les agences de voyages étaient encore largement manuelles et comptaient sur leur appel pour faire des réservations auprès de leurs clients. ASTA souhaitait vivement disposer d'un système commun et intégré des agences de voyage, qui permettrait aux agences de tirer parti des mêmes efficacités que les compagnies aériennes percevaient grâce à l'automatisation.

Sans le soutien nécessaire pour une solution sectorielle, *Max Hopper*, qui était responsable de *SABRE* chez American, avec le soutien du nouveau vice-président des finances d'American, *Robert Crandall*, était prêt à mettre le système *SABRE* à la disposition des agences de voyages.

Des avancées technologiques, telles que la création de systèmes multiprocesseurs, ont permis de gérer une base de données de tarifs importante, et un grand réseau de communication est devenu partie intégrante du système *SABRE*.

La loi de 1978 sur la déréglementation des compagnies aériennes a transformé le paysage des compagnies aériennes, qui avaient désormais plus d'opportunités de prendre des mesures telles que l'ajout et la suppression d'itinéraires et la modification des tarifs. Mais avec les opportunités qui se présentaient, de nouvelles menaces et de nouveaux défis se présentaient et les clients ne cherchaient plus seulement les sièges disponibles, mais au meilleur prix. Cela a eu pour effet d'accroître l'utilisation des systèmes, d'augmenter les réservations et les coûts de billetterie, et d'inciter les compagnies aériennes à transférer davantage de réservations aux agents de voyages. Avec cette transition, l'innovation technique était essentielle pour répondre à la demande et des avancées technologiques telles que la création de systèmes multiprocesseurs, la capacité de gérer une base de données de tarifs importante et un réseau de communication étendu ont été intégrées au système Sabre.

1980-1989 avantage concurrentiel

À mesure que la technologie progressait et que la déréglementation progressait, Sabre continuait d'innover et de doter American Airlines de capacités déterminantes pour le secteur.

SABRE a introduit la tarification *BargainFinder*, qui fournissait automatiquement le tarif le plus bas pour un itinéraire donné, un service inégalé dans le secteur, mais bien accueilli lorsque la tarification est devenue plus dynamique, ajoutant de la complexité aux agents de voyages cherchant à trouver le tarif le plus bas pour leurs clients. Au cours de cette période, le système *SABRE* a été étendu pour stocker 36 millions de billets, ce qui pourrait être combiné pour créer plus d'un milliard d'options tarifaires. À la fin de la décennie, *SABRE* fonctionnait sur plus de 130 000 terminaux d'agences de voyages dans le monde.

Bien que *SABRE* soit principalement destiné aux entreprises, *easySabre* était proposé via des services en ligne, ce qui permettait aux consommateurs d'accéder directement au système *SABRE*. À l'aide d'ordinateurs personnels, les consommateurs peuvent accéder aux informations sur les compagnies aériennes, les hôtels et les agences de location de voitures et faire leurs propres réservations.

SABRE Airline Solutions a lancé le premier système de gestion des revenus du secteur, augmentant les revenus des compagnies aériennes en optimisant le tarif de vente de chaque siège, puis en améliorant la gestion des revenus avec l'invention des concepts virtuelle et continue, encore utilisés de nos jours.

À la fin de la décennie, la gestion des logiciels et des systèmes de *SABRE* avait positionné American Airlines comme l'une des compagnies aériennes les plus avancées au monde sur le plan technologique. *SABRE* a commencé à commercialiser cette technologie, offrant des services de logiciel, de conseil et de gestion de systèmes à d'autres compagnies aériennes.

À la fin de la décennie, *SABRE* fonctionnait sur plus de 130 000 terminaux d'agences de voyages dans le monde. *SABRE* est présent dans le monde entier (+9500 individus, 65 pays, 3 centres de développement).

1990-1999 horizons en expansion

Le début des années 90 a été une période passionnante pour *SABRE*, alors qu'American Airlines commençait à le considérer comme un atout bien plus important qu'un simple groupe informatique interne.

En 1993, American Airlines a combiné les équipes de technologie internes pour former le groupe Sabre Technology et ont fait figure de pionniers une fois de plus lorsque *Kathy Misunas* a été nommée PDG - une des premières femmes PDG du secteur des technologies.

En 1996, AMR Corp. - la société mère d'American Airlines - a transformé le groupe Sabre en une filiale distincte d'AMR et a procédé à un premier appel public à souscription visant les actions de Sabre, dont AMR était le principal actionnaire. À ce moment-là, la direction de Sabre a été confiée à Michael Durham, qui a quitté ses fonctions de directeur financier d'American Airlines.

Le nom Travelocity était la combinaison des deux mots, voyage et vitesse (travel, velocity), pour indiquer la vitesse de réservation d'un voyage.

SABRE a adopté cette nouvelle fonctionnalité et a été le premier système de distribution global (GDS) à créer un moteur de réservation en ligne destiné aux consommateurs. Travelocity a été lancé le 12 mars 1996. Il comptait plus de 1,6 million de membres enregistrés et environ 15 millions de visites par mois.

SABRE élargissait également ses services en formant une joint-venture avec ABACUS international, qui prévoyait notamment que *SABRE* fournisse une version personnalisée de son système de réservation à 7 300 abonnés en Asie. Cela a positionné *SABRE* comme le leader des parts de marché dans la distribution électronique de voyages dans la région Asie-Pacifique et dans le monde.

Dans un autre geste audacieux, *SABRE* a signé un contrat d'hébergement avec US Airways et, en décembre 1998, a transféré avec succès environ 200 systèmes US Airways à *SABRE*, le plus grande migration des systèmes dans l'histoire de l'industrie du transport aérien.

2000-2009 Indépendance

Le nouveau siècle a commencé avec un grand mouvement pour *SABRE* car il était complètement séparé d'AMR en mars 2000 et est devenu une société ouverte indépendante, *SABRE Holdings*.

En 2003, *SABRE* a continué à innover et à construire un nouveau moteur et déplacer les capacités de magasinage historiques du système central vers les systèmes ouverts et y inclure de nouveaux algorithmes de pointe pour la recherche du tarif le plus bas disponible.

En 2007, Sabre Holdings a été acquise par les sociétés de capital-investissement de Silver Lake et TPG, devenant ainsi une société privée.

De grandes avancées ont également été réalisées sur les produits des compagnies aériennes au cours des années 2000. Sabre a présenté SabreSonic Customer Sales and Service (CSS), créant ainsi la première intersection de l'industrie avec des solutions orientées client et une génération de revenus sur tous les canaux de distribution.

Sabresonic a épousé la plate-forme haute disponibilité et le cœur des fonctionnalités déjà présentes dans le système Sabre avec des interfaces utilisateur graphiques, des réservations avec une connaissance complète du client, des alliances aériennes et des outils de partenariat, un contrôle complet des départs, un inventaire, une réservation en ligne, des achats, des tarifs et un centre de billetterie électronique interconnecté.

Au-delà des ventes et des services, les produits d'exploitation des compagnies aériennes ont beaucoup innové. Dans le cadre d'un partenariat stratégique avec Delta Air Lines et Lufthansa, Sabre Airline Solutions a mis au point la meilleure suite de planification de réseau du secteur, avec plus de 110 compagnies aériennes utilisant aujourd'hui ces produits. En outre, Sabre Airline Solutions a été l'un des premiers à développer de grands systèmes d'équipage, le système initial ayant été livré pour la première fois à Singapore Airlines.

Ce produit a résolu les problèmes complexes de jumelage entre équipages des vols long-courriers, une solution qui n'a été reproduite par aucun autre concurrent et qui est toujours utilisée 20 ans plus tard. Enfin, Sabre Airline Solutions a développé la suite Aerodynamic Traveller, qui propose l'enregistrement sur le trottoir, les agents itinérants et les kiosques libre-service.

Sabre a également réalisé une acquisition stratégique dans SynXis Corp, élargissant son activité principale pour inclure désormais la gestion des réservations, la distribution et services technologiques pour les hôtels. Cette entreprise a été rebaptisée Sabre Hospitality Solutions et a servi de plate-forme de pointe pour développer et servir le secteur de l'accueil.

2010-Présent Leader de l'industrie

Début de la décennie, Sabre Travel Network a introduit le Sabre Red Workspace, un espace de travail leader sur le marché, conçu sur une plate-forme ouverte fournissant des services mobiles intégrés, des outils de tarification aérienne pour gérer les services auxiliaires, ainsi que des outils sophistiqués de reporting et d'efficacité.

Après l'introduction de Sabre Red Workspace, Sabre a lancé le premier magasin d'applications B2B interentreprises destiné au secteur du voyage, avec des applications qui se connectent à Sabre Red Workspace. Le Sabre Red App Center a été le premier marché en ligne à mettre en relation les acheteurs de voyages, y compris les agences de voyages, les sociétés de gestion de voyages et les opérateurs de loisirs, avec des développeurs tiers. En seulement deux ans, l'adoption du Sabre Red App Center a atteint 500 000 téléchargements d'applications provenant de 70 000 utilisateurs dans 112 pays.

InformationWeek a classé le centre d'applications Sabre Red parmi les 20 meilleures idées pour 2012.

Les activités de solutions de Sabre, Airline Solutions et les solutions d'hôtellerie en pleine croissance ont également été très actives. Airline Solutions a lancé de nouveaux produits clés dans l'ensemble du portefeuille, en ajoutant de puissantes fonctionnalités de merchandising, de fidélisation et d'aéroport à la plate-forme Ventes et service client. AirVision Market Intelligence, le premier outil en ligne du secteur, alimenté par les données de la demande mondiale et aidant les compagnies aériennes à prendre des décisions éclairées en matière d'exploitation des vols, a été lancé avec les autres plates-formes de données et d'analyse de Sabre. Hospitality Solutions a lancé la suite en contexte SynXis Booking Engine, une solution de vente au détail numérique unique en son genre, destinée à aider les hôteliers à optimiser leur canal de distribution directe - et à offrir aux voyageurs de nouvelles options de réservation leur permettant de vivre

l'expérience hôtelière unique qui leur convient. Pour compléter les innovations récentes, l'application de voyage mobile primée Saber TripCase a été lancée sur des appareils portables, y compris la montre Apple. Sabre Airline Solutions entretient des relations commerciales avec 82 des 100 plus grandes compagnies aériennes du monde et, en 2015, a collaboré avec American Airlines pour prendre en charge la plus grande intégration de système de réservation de transport aérien.

Projet en histoire. Hospitality Solutions est le partenaire de choix de 43% de tous les groupes de marques hôtelières mondiales et héberge la plate-forme de réservation pour un plus grand nombre d'hôtels que les cinq meilleurs hôtels mondiaux. chaînes combinées.

En 2012, Sabre a créé «Passport to Freedom», un programme visant à donner à l'industrie des voyages et du tourisme les moyens de mettre fin au commerce et à l'exploitation des êtres humains.

Saber a renforcé son engagement envers ce programme en 2014 en annonçant la création du tout premier fonds de bourses d'études de ce type créé spécialement pour les survivants de la traite des êtres humains, dans le but de contribuer à ouvrir la voie à des possibilités d'emploi sûres et durables. En 2013, Tom Klein a succédé à Sam Gilliland en tant que président et chef de la direction et Larry Kellner a été nommé président du conseil de Sabre.

SABRE est désormais un leader mondial de la technologie.

Son effectif de plus de 10 000 personnes couvre six continents et exerce ses activités dans plus de 160 pays. En collaborant avec les principaux fournisseurs de technologies pour développer une puissante plate-forme mondiale, Sabre apporte une innovation rapide à ses clients du secteur des voyages qui comptent de plus en plus sur la technologie pour optimiser leurs revenus, gagner en efficacité, personnaliser leurs relations avec le service clientèle et opérer en toute sécurité.

Avril 2014, *SABRE* est redevenue une société ouverte, négociant sous SABR sur le NASDAQ Stock Market.

Source: <http://www.sabretravelnetwork.com/home/about/history/>

Questions:

- 1. Décrivez l'offre de *SABRE*.**
- 2. Analysez le portefeuille d'activités de *SABRE*.**
- 3. Analysez le processus de management de la connaissance de *SABRE*.**
- 4. Qu'est ce qui a fait le succès de *SABRE*.**

Etude de cas 3: ERNIE

Vos comptes clients sont-ils également ingérables? Les ressources humaines sont-elles hors de contrôle? Besoin d'un itinéraire plus rapide sur le marché? Les jeunes entreprises technologiques peuvent difficilement obtenir des conseils avisés, comme en témoigne le succès des programmes de mentorat et de conseil locaux et à petit budget.

En effet, les entreprises entrepreneuriales ne sont pas en mesure de dépenser des sommes considérables que les cabinets de conseil établis facturent. Pour atteindre ce groupe de clients, Ernst & Young a développé Ernie, un service en ligne qui laisse présager une direction intéressante pour l'avenir du conseil.

Selon Brian Baum (directeur du développement du marché des services de conseil en ligne pour Ernst & Young), on assiste ces dernières années à d'importantes fusions et acquisitions et à la consolidation sans fin du secteur des services financiers. Chacune de ces annonces majeures crée un effet d'entraînement phénoménal dans l'ensemble de l'industrie. Les entreprises qui rivalisent avec ces nouvelles organisations ou les soutiennent par le biais de relations fournisseurs et les consommateurs de leurs produits et services sont toutes affectées par ces changements.

Outre les activités de fusion, les entreprises doivent réagir immédiatement aux nouvelles technologies, aux fluctuations du marché du travail, aux modifications de la réglementation et aux évolutions mondiales. Tous ces changements se produisent à un rythme et à une diversité incomparables.

Le service d'Ernie réside dans l'aide à la décision en fournissant une expertise tierce sur le bureau des chefs d'entreprise actuels. La valeur - des décisions commerciales plus rapides et plus précises qui permettront à une entreprise de réagir et de se développer au-delà de ses concurrents - est obtenue en exploitant toutes les connaissances et expériences des personnes et des activités d'Ernst & Young.

Parfois, cela implique de soumettre une question très spécifique ou un problème auquel un responsable d'entreprise est confronté et d'obtenir un commentaire personnalisé sur mesure - une analyse opportune, orientée vers l'action, qui lui permet de prendre des décisions et d'aller de l'avant. Dans d'autres cas, une méthodologie ou un processus plus détaillé est requis. Ernie a été le pionnier du concept de conseil "en libre-service".

Les entreprises à croissance rapide ont un flux de problèmes sans fin et en évolution. Voici des exemples:

- Comment puis-je rendre mes processus de comptes fournisseurs plus rapides et plus précis?
- Quelle est la méthodologie interne appropriée pour évaluer nos stocks ?
- Quelle est la meilleure méthode pour déterminer les frais à facturer à un client pour des services de support tels que formation ?
- Comment pouvons-nous gérer notre croissance ?
- Comment pouvons-nous commercialiser nos produits plus rapidement ?
- Quel est le meilleur moyen de sélectionner un nouveau système logiciel ?
- Quel est le meilleur moyen de se développer à l'international ?
- Comment recruter et fidéliser les meilleurs talents?

Via Internet, les abonnés utilisent Ernie pour soumettre leurs problèmes commerciaux urgents aux consultants Ernst & Young en matière de conseil fiscal, comptable et de gestion. Ces consultants "en direct" utilisent Ernie pour fournir des réponses rapides aux abonnés, généralement dans les deux jours ouvrables.

Ernie a également présenté un ensemble de modules d'amélioration d'entreprise en libre-service pouvant être mis en œuvre plus rapidement qu'une entreprise entrepreneuriale ne pourrait développer seule.

Un service, *Ernie Software Selection Advisor*, qui coûte 4 000 dollars US, offre aux abonnés la méthodologie nécessaire pour mettre en œuvre une planification des ressources à l'échelle de l'entreprise, des systèmes de comptabilité, des systèmes de fabrication et d'autres aspects essentiels d'une entreprise.

Un autre service, l'outil de diagnostic de la chaîne logistique, d'une valeur de 3 000 dollars, reflète les pratiques suivies par les consultants d'Ernst & Young pour évaluer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et de distribution d'une entreprise, allant de l'achat des matières premières à la rapidité avec laquelle les produits finis sont expédiés aux clients.

Plus récemment, un outil de rapport sur les commentaires des clients a été ajouté pour aider les abonnés à organiser les commentaires des clients en priorités de manière claire et exploitable et à élaborer des tableaux de bord significatifs pour la satisfaction des clients.

Pour une cotisation annuelle, les abonnés ont accès au site Web Ernie, protégé par un mot de passe, puis posent leurs questions directement à Ernst & Young. Ernie "fournisseurs de connaissances" trie les questions par sujet, puis les achemine via l'intranet d'Ernst & Young au professionnel connaissant le mieux le secteur, le sujet ou la question posée.

Les réponses sont redirigées directement vers le souscripteur sur le site Web Ernie et sont disponibles dans un délai de deux jours ouvrables. Souvent, une réponse peut faciliter un dialogue continu pouvant aider les abonnés à choisir une ligne de conduite appropriée.

Les abonnés peuvent également consulter la base de données « *Ernie Previously Asked Questions* » pour trouver une réponse possible à un problème similaire. Dans ce cas, la réponse est immédiate, suscitant parfois des questions de suivi dans le même domaine problématique.

Ernst & Young classe les questions dans neuf catégories (la direction générale, la finance d'entreprise, les RH, les technologies de l'information et la planification stratégique ...). Deux niveaux de service sont proposés :

- Entreprise connectée : Cinq employés peuvent poser un nombre illimité de questions pour 18000 dollars par an.
- Projet connecté: pour 3500 \$, cinq employés peuvent poser 10 questions au total.

Les deux plans offrent également un accès illimité à une base de données PAQ (questions précédemment posées); Ernie Trendwatch, une base de données donnant un aperçu des tendances actuelles dans différents secteurs en croissance émergents; et Ernie MediaWatch, qui fournit des articles de magazines spécialisés renommés.

En ce qui concerne la conduite de changements majeurs et l'amélioration de l'efficacité des performances de l'entreprise, le support de consultation en face à face est indispensable. Bien que l'entreprise apporte une valeur considérable à l'entreprise, le service face à face est également l'approche de prestation de service la plus coûteuse et la plus longue.

La consultation en ligne répond à un besoin différent. C'est ce besoin émergent du nouveau marché des entreprises, un besoin de rapidité et de précision face à un changement radical. Le conseil en ligne peut apporter toutes les ressources mondiales d'une entreprise telle qu'Ernst & Young directement au bureau du chef d'entreprise qui peine à prendre une décision.

Le conseil en ligne reflète une innovation dans la manière dont les affaires sont conduites. Avant Internet, les entreprises avaient généralement une solution pour faire face au changement : engager et former ou recycler des personnes. Mais Internet a considérablement élargi la base de ressources à laquelle chaque entreprise a accès. Les entreprises peuvent désormais faire appel à des dizaines de milliers d'experts dans des domaines très spécifiques au lieu de compter sur leur propre personnel.

Cependant, comme pour toute innovation, le comportement des travailleurs doit évoluer. Lorsque les premiers utilisateurs d'Ernie ont été interrogés, il a été constaté que certaines personnes s'étaient abonnées mais n'avaient pas utilisé le service, car elles disaient être trop occupées pour accéder à Ernie. Mais les utilisateurs actifs ont dit qu'Ernie était peut-être le meilleur moyen de gagner du temps. Le conseil en ligne trouvera sa place au moment où l'organisation et le chef d'entreprise commencent à reconnaître la valeur et le besoin de cette ressource.

Source : <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/washtech/techcareers/qandas/qa082098.htm>

Questions :

- 1. Pourquoi Ernie a-t-il été développé ?**
- 2. Quelle valeur ajoutée propose Ernie aux entreprises qui utilisent son service ?**
- 3. Analyser le processus de management de la connaissance d'Ernie ?**
- 4. Quels sont les outputs obtenus par Ernie de ce processus ?**

Etude de cas 4: IBM

« IBM crée des solutions commerciales complètes qui intègrent le matériel, les logiciels et les services et, par conséquent, nécessitent un véritable échange de connaissances et une collaboration à l'échelle de l'entreprise. » -KMWorld2, janvier 2006.

« Nous construisons l'ensemble de l'entreprise IBM autour du concept de management des connaissances. » – Louis Gerstner, ancien président-directeur général d'IBM en février 1998.

En novembre 2007, la société américaine International Business Machines Corporation (IBM) a été intronisée au Temple de la renommée mondiale des entreprises les plus admirées du savoir (MAKE). Un jury composé de dirigeants d'entreprises du Global Fortune 500 et d'experts KM a choisi les lauréats des prix MAKE 2007.

IBM a été l'un des 21 gagnants; les autres comprenaient Accenture, British Petroleum, Ernst & Young, General Electric, Hewlett Packard, Honda Motor, Sony et McKinsey.

Commentant les gagnants, *Rory Chase*, directeur général de Teleos, qui administre le programme MAKE, a déclaré : "Ces organisations ont été reconnues comme des leaders mondiaux dans la transformation efficace des connaissances d'entreprise en idées, produits et solutions créateurs de richesse. Ils constituent des portefeuilles de capital intellectuel et d'actifs incorporels qui leur permettront de surpasser leurs concurrents, aujourd'hui et à l'avenir. "

IBM avait également remporté les KMWorld Awards en 2005, dans la catégorie KM Reality. Les gagnants ont été choisis parmi 120 nominés par un jury composé d'analystes, de fournisseurs et d'employés du magazine KM World.

En choisissant IBM, KM World a rapporté: «Au cours des années passées, nous avons reconnu les clients qui ont mis en œuvre une solution, mais cette fois-ci, nous avons reconnu un fournisseur pour son programme de management des connaissances internes (KM), car dans ce cas particulier, il en résulte des avantages significatifs pour tous ses clients. »

Les initiatives de management des connaissances d'IBM remontent au début des années 1990, lorsque la société a été réorganisée sous *Louis Gerstner*. Il a apporté plusieurs changements dans l'entreprise, et à ce moment-là, l'entreprise a commencé à prêter attention au management de la connaissance "KM". IBM a utilisé le KM comme moyen de provoquer une transformation et de redresser l'entreprise. Le programme KM de l'entreprise a facilité l'échange de connaissances au sein de l'entreprise entre les différentes unités commerciales.

La stratégie de management des connaissances d'IBM consistait à transformer l'entreprise en une entreprise leader basée sur le management des connaissances, à utiliser la technologie pour partager les connaissances et à construire l'infrastructure informatique requise. L'objectif principal du cadre de KM était de faciliter le partage des connaissances et la collaboration entre les employés.

Générer et partager des connaissances: Les connaissances générées dans IBM pourraient être classées en termes généraux comme données opérationnelles, actifs de connaissances, capital intellectuel, recherche et analyse, informations obtenues sur l'intranet et informations disponibles sur Internet. Les informations ont été obtenues à partir de projets réalisés dans IBM et les détails des projets formés sur la base du partage des connaissances.

Le Knowledge Management a aidé IBM à accroître son efficacité par la réutilisation des actifs capturés et par le transfert de connaissances pour améliorer les compétences des employés. Il a aidé l'entreprise à innover en faisant participer les employés à travers le temps et les frontières géographiques pour partager des idées.

Source: <http://www.itsmportal.com/tools/kc-knowledge-cockpit>

Question :

Discutez le cas d'IBM en matière de management de la connaissance.

Etude de cas 5: British Petroleum

Leader mondial du KM

British Petroleum a une réputation mondiale d'engagement dans le management des connaissances (KM).

Activités : Énergie (exploration, raffinage, vente au détail, produits chimiques)

Siège : Londres, Royaume-Uni

Nbre d'employés : 108 000 dans plus de 100 pays

Chiffre d'affaires annuel : 178 721 (millions de \$)

Les activités de BP Group sont organisées en quatre domaines principaux - en amont, en aval, dans la chimie, le gaz et l'électricité - regroupant plus de 150 unités commerciales autonomes. À la fin des années 1990, BP a poursuivi avec succès ses activités de fusion-acquisition et est désormais associée à Amoco, Burma, Castrol et ARCO.

Ces derniers temps, BP a tenté de développer une entreprise à partir d'énergies alternatives et renouvelables - avec un accent particulier sur l'énergie solaire. Son image de marque d'entreprise met l'accent sur quatre caractéristiques fondamentales : progressive, verte, innovante et performante.

La méthodologie du management des connaissances mise au point dans BP est englobée par un cadre simple, qui décrit un cycle d'apprentissage - avant, pendant et après tout événement - qui est soutenu par des outils de processus simples. Les leçons tirées de cette boucle d'apprentissage sont convenues et distillées par une communauté de pratique. Enfin, les leçons - à la fois spécifiques et génériques sont intégrées dans les « actifs de connaissances » sur l'intranet de l'entreprise.

Les avantages commerciaux de l'application d'une approche KM ont été considérables. Les chefs d'entreprise de BP ont réalisé des centaines de millions de dollars de valeur ajoutée en conséquence directe à l'utilisation de cette approche.

Un exemple concret en est la réduction des coûts de construction de sites de vente européens:

Début 1998, le défi est de réduire de 10% les coûts de construction des sites commerciaux en Europe. L'Alliance (joint-venture entre BP et Bovis) est responsable de la gestion de ces activités en Europe. L'Alliance était engagée dans les avantages du management des connaissances et a invité l'équipe BP KM à les aider à atteindre ce résultat. Un changement d'étape des coûts a été réalisé en 1998 (économie de 74 millions de dollars) en raison de la récolte et du partage des connaissances entre les ingénieurs du projet en Europe. Cela a conféré à BP Downstream Retail un avantage concurrentiel sur le marché européen mature. Ces connaissances sont désormais également exploitées à l'échelle mondiale par des ingénieurs de projet au Venezuela, en Chine, en Pologne et au Japon.

Des exemples similaires de performances accrues proviennent de l'application KM de BP pour accélérer la restructuration des entreprises, développer de nouveaux gisements de pétrole et de gaz, améliorer la productivité des usines et accélérer l'entrée de nouveaux marchés de détail.

Le rôle des dirigeants

John Browne, PDG de British Petroleum est un fervent adepte du pouvoir de l'apprentissage en entreprise. De son point de vue, l'apprentissage fournit le catalyseur et la ressource intellectuelle pour créer un avantage concurrentiel. « Afin de générer une valeur extraordinaire pour les actionnaires, une entreprise doit apprendre mieux que ses concurrents et appliquer ces connaissances dans l'ensemble de ses activités plus rapidement et plus largement qu'elle ne le fait. Selon nous, toute personne dans l'organisation qui n'est pas directement responsable de réaliser un profit devrait être impliqué dans la création et la distribution de connaissances que l'entreprise peut utiliser pour réaliser un profit », explique John Browne.

Browne a développé un plan d'action pour un apprentissage compétitif en entreprise afin de stimuler les changements dans les attitudes des gens et, finalement, les règles formelles et informelles qui régissent le comportement de l'organisation. "Ce qui est merveilleux avec la connaissance, c'est qu'elle est relativement peu coûteuse à reproduire si vous pouvez la capturer. La plupart des activités ou des tâches ne sont pas des événements ponctuels. Qu'il s'agisse de

forer un puits ou d'effectuer une transaction dans une station-service, nous faisons les mêmes choses à plusieurs reprises. Notre philosophie est assez simple : chaque fois que nous faisons à nouveau quelque chose, nous devons le faire mieux que la dernière fois », explique John Browne.

La stratégie BP

Au milieu des années 90, BP a lancé une stratégie de partage des connaissances fondée sur le concept de « l'équipe virtuelle », qui consistait à permettre aux équipes géographiquement dispersées de disposer d'une trousse d'outils de facilitateurs de haute technologie, y compris la vidéoconférence. L'approche a été élaborée en réponse à une restructuration de ses activités en amont d'une structure centralisée en unités plus petites et plus dispersées géographiquement.

Depuis la mise en œuvre de la stratégie, le partage des connaissances et la collaboration ont été intégrés à l'ensemble de l'organisation en tant qu'impératif stratégique.

Au cœur de la stratégie de la connaissance, il y a les initiatives de changement d'entreprise à l'échelle du groupe. Cela inclut l'apprentissage dans le forage de puits, l'excellence des projets, l'excellence opérationnelle, les opérations vertes pour n'en nommer que quelques-uns, soutenus par un système intranet connu sous le nom d'environnement d'exploitation commun.

L'excellence opérationnelle utilise un portail de connaissances au service d'une communauté opérationnelle mondiale active de 1 000 personnes - avec des contributions régulières de tous les niveaux, du technicien au vice-président.

Le partage des connaissances est également activé par une base de données des meilleures pratiques ainsi qu'un forum de discussion actif (« Clips ») 94% des questions reçoivent une réponse.

Source: http://www.wahansa.com/portfolio/km_behindthebuzz.html

Questions:

- 1. Quel est le rôle du leadership de BP dans le management de la connaissance ?**
- 2. Caractérissez la culture BP en matière de management de la connaissance.**
- 3. Quels sont les apports du management de la connaissance au niveau opérationnel et stratégique ?**
- 4. Comment les communautés de pratique permettent-elles le développement du management de la connaissance ?**

Étude de cas 6 : LAFARGE

Lafarge - Le partage de connaissances collaboratif, la performance à la portée de tous (utilisation de la plateforme Knowledge Plaza)

<https://www.youtube.com/watch?v=9NmY1yMXkSc>

- **Vidéo visionnée et débat.**

BIBLIOGRAPHIE

1. Argyris C., (1999), *On Organizational Learning*, Blackwell Publishing.
2. Averson P., (2010), *The Balanced Scorecard and Knowledge Management*, Balance Scorecard Institute.
3. Balmisse G., (2002), *Gestion des Connaissances : outils et applications du Knowledge Management*, Vuibert.
4. Berends H., Vanhaverbeke W., et Kirschbaum R., (2007), “Knowledge management challenges in new business development: Case study observations”, *Journal of Engineering and Technology Management*, 24(4), 314–328.
5. Bergeron B., (2003), *Essentials of knowledge management*, Wiley.
6. Bierly P.E., Kessler E. H. et Christensen E. W., (2000), Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595-518.
7. Chastenet de Géry G., (2018), *Le knowledge management un levier de transformation à intégrer*, Deboeck Supérieur.
8. Chauvel D., (2013), *Toward a sustainable approach for innovation in the Knowledge society*, JFBS, sustainable development and innovation, chikura Publishing.
9. Drucker P., (1993), *Au-delà du capitalisme, la métamorphose de cette fin de siècle*, Dunod.
10. Dudezert A., (2007), « Cartographie des connaissances et gestion des ressources humaines », *Systèmes d’Information et Management*, 12(3), 31–56.
11. Ermine, J-L., (2000), *Les systèmes de connaissances*, Hermes Science publications
12. Ermine, J-L., (2003), *La Gestion des Connaissances*, Lavoisier.
13. Ermine J-L. (2007), *Introduction au Knowledge Management. Management des connaissances en entreprise*, Hermes Science publications : Lavoisier.
14. Ferrary M. et Pesqueux Y., (2011), *Management de la connaissance, knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*, Economica.
15. Filemon A.U., (2008), *Introduction to knowledge management*, Asean Foundation.

16. Nelson R. et Winter S. G., (1982), *An Evolutionary theory of economic change*, Belknap Press of Harvard University Press
17. Newell S., Robertson M., Scarbrough H., Swan J., (2009), *Managing knowledge work and innovation*, Palgrave Macmillan.
18. Nonaka I., (1994), “A dynamic theory of organizational knowledge creation”, *Organization Science*”, 5(1): p. 14-37.
19. Nonaka I., (1995), *The Knowledge creating company*, Oxford University Press.
20. Nonaka I, Nishiguchi T., (2001), *Knowledge Emergence, Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of knowledge creation*, Oxford University Press.
21. Pachulski A., (2018), *Les repérages des connaissances cruciales par l'entreprise*, Editions Universitaires Europeennes.
22. Pandey K.N., (2016), *Paradigms of Knowledge management*, Springer.
23. Paquette G., (2002), *L'ingénierie pédagogique – pour construire l'apprentissage en réseau*, PUQ.
24. Penrose E., (1995), *Theory of the growth of the firm*, Oxford university Press.
25. Porter M., (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York Free Press.
26. Powell T., (2001), “The Knowledge Value Chain (KVC): how to fix it when it breaks”, *Knowledge Nets 2001*, May 2001, Published in M.E. Williams (ed.), 22nd National Online Meeting. Medford, Information Today, Inc.
27. Prahalad C.K. et Hamel G., (1990), “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, 68 (3), p.79–91.
28. Prax J. Y. (2000), *Le guide du knowledge management concepts et pratiques du management de la connaissance*, Dunod.
29. Prax J.Y., (2003), *Manuel du knowledge management une approche de deuxième génération*, Dunod.
30. Prax, J.-Y., (2007), *Le Manuel du Knowledge Management – mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, Dunod,
31. Prax J.Y., (2019), *Le knowledge management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, Dunod.
32. Simon H. et March J.G., (1958), *Organizations*, Wiley.

33. Singh M., (2012), “A Framework for Teaching Knowledge Management as a College Course”, *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(6) (Special Issue – March 2012).
34. Teulier R., Charlet J. et Tchoukine P., (2005), *Ingénierie des connaissances*, L’Harmattan.
35. <http://www.iisd.org/business/viewcasestudy.aspx?id=51>
36. <http://www.sabretravelnetwork.com/home/about/history/>
37. <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/washtech/techcareers/qandas/qa082098.htm>
38. <http://www.itsmportal.com/tools/kc-knowledge-cockpit>
39. http://www.wahansa.com/portfolio/km_behindthebuzz.html
40. <https://www.youtube.com/watch?v=9NmY1yMXkSc>

Listes des Tableaux et Figures

TABLEAU 1: PROCESSUS DE TRANSITION DE L'ÉCONOMIE FONDÉE SUR LA QUALIFICATION À L'ÉCONOMIE FONDÉE SUR LA CONNAISSANCE	9
TABLEAU 2 : DIFFÉRENTS TYPES DE LA CONNAISSANCE	16
TABLEAU 3: TABLEAU COMPARATIF DES CARACTÉRISTIQUES DES DONNÉES, INFORMATION ET CONNAISSANCE	17
TABLEAU 4 : DÉFINITIONS DU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE	21
TABLEAU 5 : GESTION TECHNOLOGIQUE VS GESTION ORGANIQUE DES CONNAISSANCES	62
TABLEAU 6 : AVANTAGES QUANTITATIFS ET QUALITATIFS DU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE	79
FIGURE 1 : PROGRESSION CONCEPTUELLE DES DONNÉES AUX CONNAISSANCES	14
FIGURE 2 : LES QUATRE MODES DE CONVERSION DE LA CONNAISSANCE D'APRÈS NONAKA	30