

La connaissance comme paramètre de gestion au sein de l'organisation

Knowledge as a management parameter within the organization.

Auteur 1 : NOUREDDINE Yahya.

NOUREDDINE Yahya, Docteur
Université HASSAN II CASABLANCA Faculté / FSJES MOHAMMADIA

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : NOUREDDINE .Y (2024) « La connaissance comme paramètre de gestion au sein de l'organisation », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 27 » pp: 0069 – 0093.

Date de soumission : Novembre 2024

Date de publication : Décembre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.14185843
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé :

La gestion des connaissances est devenue un facteur essentiel garantissant le succès et la pérennité des organisations à l'ère actuelle, marquée par une concurrence très acharnée. Dans ce 21^e siècle, les entreprises se trouvent constamment en compétition pour maintenir leur compétitivité, ce qui les oblige à maîtriser l'art de mettre en œuvre et d'utiliser la gestion des connaissances de manière efficiente. Les connaissances doivent être intégrées au cœur des processus organisationnels afin d'engendrer des avantages concurrentiels durables. L'objectif de ce document est de souligner l'importance fondamentale de la gestion des connaissances au sein des organisations. Les données utilisées pour cette étude proviennent de diverses sources telles que des publications, des conférences et des ouvrages spécialisés.

Les résultats mettent en évidence que la gestion des connaissances représente la clé de voûte pour maintenir la compétitivité des organisations, tout en favorisant l'émergence d'innovations et d'idées uniques, qui les distinguent ainsi de leurs concurrents.

Pour vérifier tout ça, ce travail est réservé pour faire une revue de littérature concernant les notions abordées, tant pour la connaissance et aussi pour la capacité d'apprentissage la gestion des connaissances au sein des organisations.

En définitive, la gestion des connaissances s'impose comme l'une des conditions préalables primordiales à la préservation de la compétitivité des organisations dans le paysage commercial contemporain. En effet, la gestion des connaissances a évolué pour revêtir une importance essentielle au sein des structures organisationnelles, de façon à garantir leur maintien dans une position compétitive. Par ailleurs, la valorisation de la connaissance a incité les entreprises à intégrer la gestion des connaissances au sein même de leurs stratégies de développement commercial.

Mots-clés : La gestion des connaissances, compétitivité, processus organisationnels, la capacité d'apprentissage.

Abstract :

Knowledge management has become an essential factor guaranteeing the success and sustainability of organizations in today's era of fierce competition. In this 21st century, companies find themselves constantly competing to maintain their competitiveness, which requires them to master the art of implementing and using knowledge management efficiently. Knowledge must be integrated into the heart of organizational processes in order to generate sustainable competitive advantages. The objective of this document is to highlight the fundamental importance of knowledge management within organizations. The data used for this study comes from various sources such as publications, conferences and specialist books. The results highlight that knowledge management represents the keystone for maintaining the competitiveness of organizations, while promoting the emergence of innovations and unique ideas, which thus distinguish them from their competitors.

To verify all of this, this work is reserved to do a literature review concerning the concepts covered, both for knowledge and also for the ability to learn knowledge management within organizations.

Ultimately, knowledge management emerges as one of the primary prerequisites for maintaining the competitiveness of organizations in the contemporary business landscape. Indeed, knowledge management has evolved to assume essential importance within organizational structures, so as to guarantee their maintenance in a competitive position. Furthermore, the valorization of knowledge has encouraged companies to integrate knowledge management into their business development strategies.

Keywords : Knowledge management, competitiveness, organizational processes, learning capacity.

INTRODUCTION :

La gestion des connaissances est devenue un facteur essentiel garantissant le succès et la pérennité des organisations à l'ère actuelle, marquée par une concurrence très acharnée. Dans ce 21^e siècle, les entreprises se trouvent constamment en compétition pour maintenir leur compétitivité, ce qui les oblige à maîtriser l'art de mettre en œuvre et d'utiliser la gestion des connaissances de manière efficiente. Les connaissances doivent être intégrées au cœur des processus organisationnels afin d'engendrer des avantages concurrentiels durables. L'objectif de ce document est de souligner l'importance fondamentale de la gestion des connaissances au sein des organisations. Les données utilisées pour cette étude proviennent de diverses sources telles que des publications, des conférences et des ouvrages spécialisés.

A cet effet, ce travail est réservé pour faire une revue de littérature concernant les notions abordées, tant pour la connaissance et aussi pour la capacité d'apprentissage la gestion des connaissances au sein des organisations.

Et finalement, nous présenterons le management des connaissances ou le knowledge management, aussi nous allons essayer de cerner ce concept via l'énumération des définitions citées dans la littérature, en suite, nous nous pencherons sur l'étude des dimensions et enjeux du Knowledge Management.

Aussi, nous avons tenu à cerner au maximum le concept de la gestion des connaissances au sein des organisations, en listant la majorité des définitions y afférentes et les modèles. Nous avons tenu également à citer le cadre théorique relatif au management des connaissances (ses dimensions et ses enjeux).

1- Le concept de connaissance

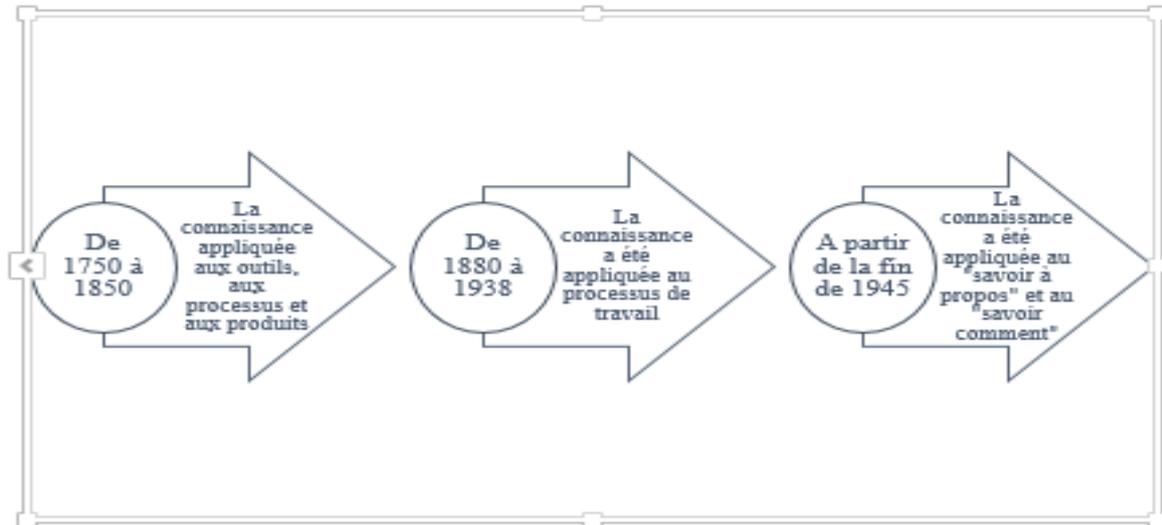
La définition de la connaissance a préoccupé plusieurs philosophes depuis le début de la pensée humaine. Nonaka (1994, p. 15) précise que « *l'histoire de la philosophie depuis la période grecque a été une recherche sans fin d'une définition de connaissance* ». Ainsi, cette question a suscité un grand débat épistémologique au sein des philosophes grecs. Platon avait défini la connaissance comme « *une croyance vraie justifiée* » (Chappell, 2011, p.3). Hirschheim (1985) a analysé les aspects fondamentaux de l'épistémologie de la connaissance dans les travaux des philosophes grecs, qui divisent la connaissance en deux types : « *doxa* », qui est une connaissance censée être vraie et « *episteme* » qui est connue et avérée vraie. Hirschheim (1985, p.1) conclue que la science est le processus qui convertit « *doxa* » en « *episteme* », selon une vision méthodique.

La pensée occidentale a perçu la connaissance était considérée comme « *existante* » et non pas comme une capacité de faire ou une possession d'une compétence, et ce jusqu'au milieu des années 1700 (Drucker, 1993, p.24).

Drucker¹ (1993, p. 24) a suggéré la distinction entre trois ères, qui résument le passage de la conception humaine de « *la connaissance générale* » à « *la connaissance spécifique* » relatif à des domaines particuliers de l'action :

- De 1750 à 1850 : la connaissance a été appliquée aux processus, aux outils et aux produits donnant naissance à la révolution industrielle ;
- De 1880 à 1938 : la connaissance a été appliquée aux processus de travail afin d'augmenter la productivité ;
- A partir de la fin de 1945 : cette ère est perçue comme une révolution managerielle. La connaissance a été appliquée au « *savoir comment* » (Knowing how) et au « *savoir à propos* » (Knowing about).

¹ - DRUCKER, P. (1992), "The new society of organizations", Harvard Business Review, septembre-octobre.



○ **figure 1 :Les ères de la conception de la connaissance**

○ **Source :auteur**

Depuis l'étude établie par Drucker, plusieurs définitions de la connaissance ont été émises. En effet, la difficulté de définir ce concept réside dans le fait que la connaissance est un concept évident en lui-même (Barquin, 2001, p. 127). L'interrelation existante entre les concepts « connaissance », « information » et « donnée », accentue la difficulté d'établir une seule définition (Gan, 2006, p. 20-21).

Le tableau ci-dessous présente les plus importantes définitions produites de la connaissance :

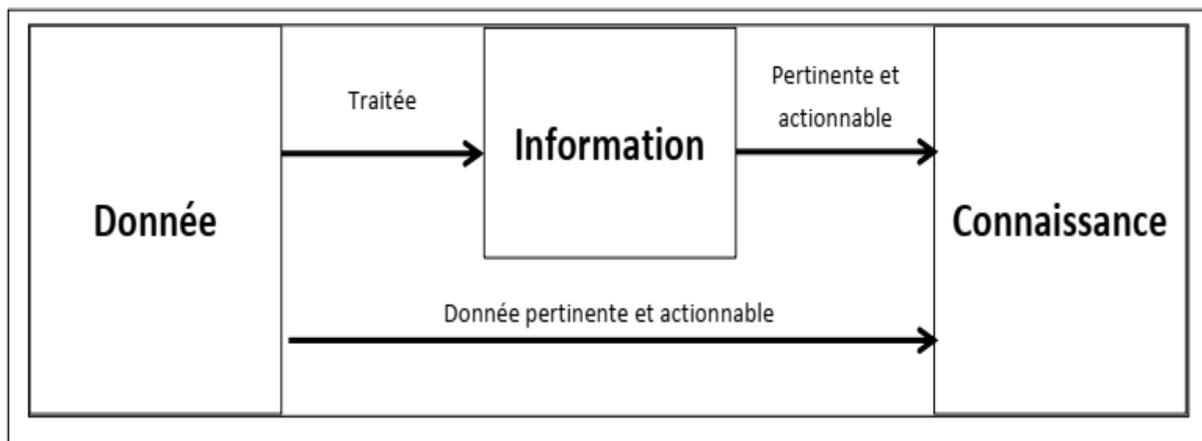
Tableau 1 : définitions de la connaissance

Définitions	Auteurs
<i>La connaissance est un facteur de production.</i>	Nonaka et Takeuchi, 1995
<i>La connaissance réside dans les têtes des individus... la connaissance est ce qui est connu.</i>	Grant, 1996
<i>La connaissance consiste en des vérités et des croyances, des perspectives et des concepts, des jugements et des attentes, des méthodologies et des savoir-faire.</i>	Wiig, 1993
<i>La connaissance est l'information mise dans le contexte couplée à une compréhension de la façon de l'utiliser.</i>	Davenport et Prusak, 1998
<i>La connaissance est le raisonnement sur les informations pour guider activement l'exécution des tâches, la résolution des problèmes et la prise de décision afin de réaliser, apprendre et enseigner.</i>	Beckman, 1997

<i>La connaissance est définie comme la compréhension des effets des variables d'entrée (inputs) sur la sortie (outputs).</i>	Bohn, 1994
<i>La connaissance comme une idée nouvelle ou modifiée ou comme la compréhension prédictive.</i>	Kock et Queen, 1998
<i>La connaissance est l'ensemble des idées, des expériences et des procédures qui sont généralement correctes et véridiques, et qui, par conséquent guident les pensées, les comportements et la communication des personnes.</i>	Van der Spek et Spijkervet, 1997
<i>La connaissance est une conviction personnelle justifiée qui augmente la capacité d'un individu à prendre des mesures efficaces.</i>	Alavi et Leidner, 1999
<i>La connaissance se réfère au stock d'informations, les compétences, l'expérience, les croyances et la mémoire d'un individu.</i>	Alexander et Schallert, 1991
<i>La connaissance provient de la tête d'un individu (l'état mental d'avoir des idées, des faits, des concepts, des données et des techniques, comme enregistrée dans la mémoire d'un individu) et se fonde sur l'information qui est transformée et enrichie par l'expérience personnelle, les croyances et les valeurs liées aux décisions et actions pertinentes. La connaissance construite par un individu peut différer de la connaissance possédée par une autre personne ayant reçu les mêmes informations.</i>	Bender et Fish, 2000

Source : Anand et Singh, 2011, p. 927

Figure 2 : Relations entre donnée, information et connaissance



Source : Gan, 2006, p. 22

La connaissance a un autre stade qui est la sagesse. Ackoff (1989) la considère comme une compréhension évaluée. Le tableau suivant résume les principales définitions des concepts donnés, information, connaissance et sagesse :

Tableau 2 : Définition des concepts donnée, information, connaissance et sagesse

Donnée	Information	Connaissance	Sagesse	Auteurs
		Information dans un contexte		Aune, 1970
Symboles	Donnée traitée pour être utile	Capacité de réponses aux questions du « comment »	La sagesse est une compréhension évaluée	Ackoff, 1989
		Croyance exacte justifiée		Goldman, 1991
	Donnée qui fait la différence			King, 1993
		Capacité pour une action effective		Argyris, 1993 Argyris et Schon, 2002
	Donnée mise en contexte. L'information concerne le sens	Croyance exacte justifiée. La connaissance est liée à l'action		Nonaka et Takeuchi, 1995
	Donnée dans un contexte	Information intégrée dans un contexte		Gallup et al. 2002
Faits stratégiques, non organisés et non traités. Ensemble de faits discrets à propos d'évènements	Faits basés sur des données reformatées et traitées. Agrégation de données qui facilite la prise d'une décision	Un niveau élevé d'abstraction qui réside dans les cerveaux des individus. Elle inclut perceptions compétences,	La sagesse est le niveau le plus élevé de l'abstraction, avec une vision, une perspective l'habilité de voir	Awad et Ghazi, 2004

	qui a un sens, un but et qui est pertinente.	formation, sens commun et expériences.	au-delà de l'horizon.	
	Fusion de données ; création d'un réseau intégrant les données et relations entre les données	Placement de l'information dans un contexte large (une condition nécessaire pour la compréhension)		Desouza, 2005
	Données structurées et utiles pour l'analyse et la prise de décision	Obtenu des experts et basée sur l'expérience	La sagesse est la capacité de juger judicieusement au fil du temps	Thierauf et Hoctor, 2006

Source : Anand et Singh, 2011

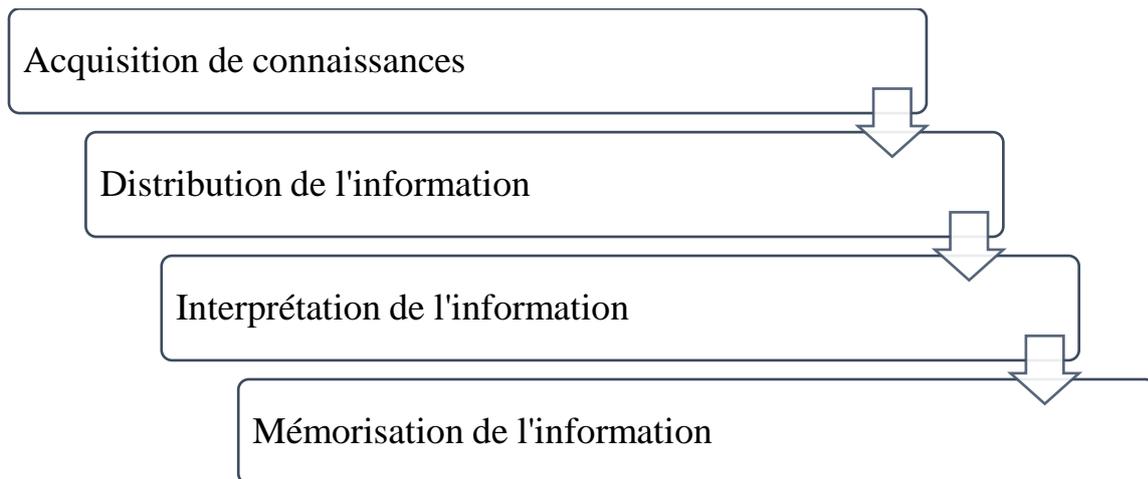
2- Les modes de transformation des connaissances

Plusieurs modes de transformation des connaissances ont été présentées, comme : le modèle d'Huber en 1991, le modèle de Boisot en 1995, le modèle de Nonaka en 1988 et finalement le modèle de Sveiby en 2001.

2-1 Le modèle d'Huber

Le modèle proposé par Huber englobe la gestion de l'information et celle de la connaissance via un processus d'apprentissage. Il suppose que lorsqu'une unité de l'organisation apprend, l'ensemble de celle-ci pourra accéder à cette nouvelle connaissance. Ce modèle repose sur la relation entre le traitement de l'information et l'apprentissage par les individus. Le processus concernant le présent modèle passe par quatre étapes : l'acquisition de la connaissance, la distribution de l'information, son interprétation et sa mémorisation.

Figure 3 : les quatre étapes du modèle d'Huber



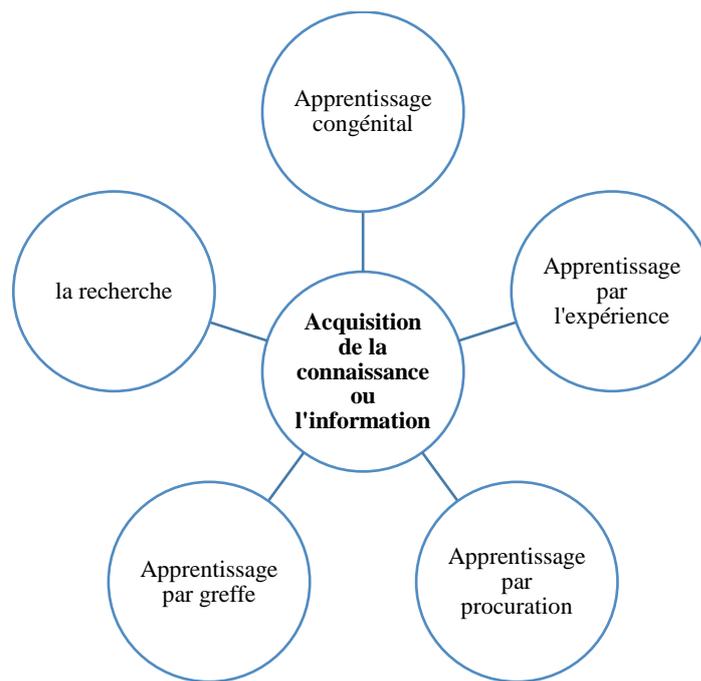
Source : Huber

2-1-1 L'acquisition de la connaissance ou de l'information

L'acquisition des connaissances ou des informations passe par cinq processus :

- **L'apprentissage congénital** : il s'agit des connaissances élaborées au sein de l'organisation pendant une grande période, et qui sont héritées généralement du passé de l'organisation ;
- **L'apprentissage par l'expérience** : c'est souvent le résultat d'efforts non intentionnels au sein de l'organisation. « *Si les apprentissages dus à des expérimentations sont fréquents, le hasard reste un procédé courant* » ;
- **L'apprentissage par procuration** : il s'agit d'un apprentissage par imitation, en principe l'organisation s'inspire des autres organisations « *le benchmarking* » ;
- **L'apprentissage par greffe** : lors de l'introduction de nouveaux individus à l'organisation, soit via l'embauchage, la croissance externe ou un autre moyen, l'organisation apprend de ces nouveaux éléments ;
- **La recherche** : il constitue une source d'apprentissage continu pour l'organisation. Il se réalise à travers la recherche spécifique, la veille stratégique et le suivi des performances de l'organisation.

Figure 4 : L'acquisition de la connaissance ou l'information



Source : Huber

2-1-2 La distribution de l'organisation :

C'est le processus par lequel les membres de l'organisation regroupent les informations acquises. L'information collectée via différentes sources sont rassembler et mise en commun avant d'être remontée et distribué à d'autres départements ou unités de l'organisation.

La problématique est que l'organisation acquit de nombreuses informations, dont la difficulté repose sur le choix du type de l'information à distribuer. Ainsi, ces lacunes peuvent être évitées en assurant une distribution efficace de l'information. Huber précise que « *l'apprentissage est d'autant plus efficace que l'ampleur de la distribution est importante. Cette étape est donc un élément moteur du processus* ».

2-1-3 L'interprétation de l'information

C'est le processus par lequel l'information acquière un sens. C'est dans ce processus cherchent à déchiffrer, étudier et comprendre les événements et les résultats. Si les membres partagent les analyses et les interprétations, cela permettra d'assurer un apprentissage. En effet, l'analyse commune des informations acquises entraîne une compréhension des théories d'usage, à savoir leur redéfinition (Argyris, 1974).

Le partage est réalisé à travers :

- *L'uniformité des cartes cognitives* : l'existence d'un seul langage et processus de compréhension garantit une interprétation facile.
- *La richesse des médias de communication* : permet d'enrichir, dans un temps, réduit, la capacité de changer les représentations mentales.
- *La charge d'information* : c'est la définition de la capacité maximale d'une organisation à traiter l'information.
- *Le désapprentissage* : ce processus consiste à effacer voir oublier certaines connaissances acquises de sa mémoire, afin de pouvoir acquérir des nouvelles. Toutefois, ce processus pourra avoir des effets psychologiques sur les membres composants l'organisation.

2-1-4 La mémorisation de l'information :

Lorsque l'organisation arrive à ce processus, il est judicieux que celle-ci stocke les connaissances dans la mémoire organisationnelle et pas uniquement les mémoires individuelles de ces membres. Généralement, cette mémoire est constituée des bases de données, des systèmes des connaissances....

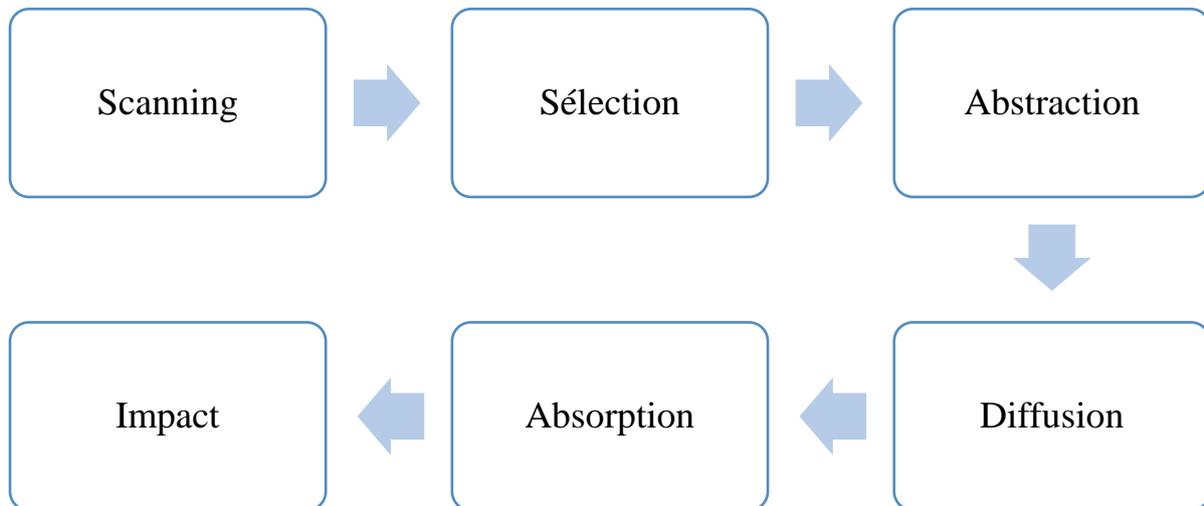
2-2 Le modèle de Boisot

Boisot² à travers ses travaux (1995) avait pour objectif de démontrer comment l'information tirée d'un environnement chaotique peut être transformée à une connaissance à travers un cycle d'apprentissage social qui fait intervenir la dimension culturelle. La thèse de Boisot comporte la présentation de son modèle « *l'espace de l'information* » ou l'I-Space (Perrin, 2004). Ce modèle se base essentiellement sur trois dimensions, à savoir : l'espace épistémologique, l'utilité et la culture, et ce afin de développer une représentation en trois dimensions pour que les dynamiques et les flux des informations et les connaissances sont exploitables, et à partir desquels la création et la diffusion de connaissances sont aussi exploitables.

² - Boisot, M. H. (1995). Information space: a framework for learning in organizations, institutions and culture. London and New York : Routledge

Nous allons étudier comment la création de la connaissance permet l'activation de trois dimensions de l'I-Space en fonction d'un processus particulier. L'analyse de ce processus permet de comprendre comment l'interaction entre ces trois dimensions entraîne une construction graduelle de la connaissance, dans un champ de données, à travers les mouvements d'information.

Figure 1 : Les séquences du modèle de Boisot



Source : Boisot

La schématisation de ce processus prend une forme d'un mouvement cyclique composé de six séquences :

- *Scanning* : en premier lieu, il est essentiel de scanner l'environnement source de l'information afin de déceler les menaces et les opportunités, disponibles généralement dans des informations cachées au sein de petits groupes. La principale problématique de cette première phase concerne la résonance cognitive qui a le rôle de filtrer voir de bloquer les stimuli externes parvenant d'une information ou donnée. De ce fait, les informations choisies sont caractérisées par leur forte valeur ajoutée.
- *Sélection* : chaque nouvelle information passe par la phase de résolution de problèmes, qui consiste à les structurer et les définir avec plus d'exactitude, et ce pour éliminer au plus l'incertitude liée à l'intuition. Durant cette étape, l'individu choisit « *la bonne ou mauvaise* » information. Ce choix est fortement influencé par les connaissances existantes de cet individu.
- *Abstraction* : elle concerne la généralisation de l'utilisation et l'application de la connaissance nouvelle codifiée, à travers la réalisation de tests dans différentes situations. En principe, elle est restreinte par des habitudes qui limitent la réflexion. L'existence de barrières à la codification constitue un frein à la diffusion de

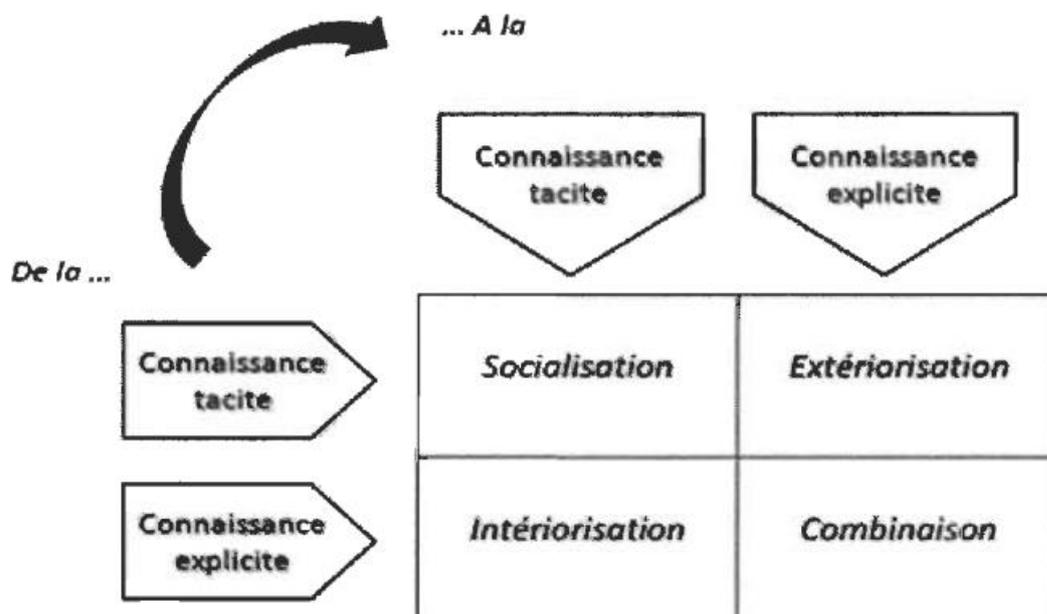
l'information. Le facteur le plus déterminant de cette phase est l'absence de la volonté de communication.

- *Diffusion* : Dès que l'organisation s'assure que la connaissance installée est utile, elle veille à la diffuser afin que cette connaissance soit accessible au plus grand nombre de membres. Les nouvelles technologies de l'information et de communication jouent un rôle important dans la diffusion des informations et des connaissances.
- *Absorption* : Après la diffusion de l'information, vient la phase d'absorption qui consiste à intérioriser la nouvelle connaissance via son utilisation. Généralement, l'utilisation de cette nouvelle connaissance est entravée via les valeurs et les habitudes encrées au sein de l'organisation. Deux situations sont possibles dans cette phase, la première consiste à la transformation de la nouvelle connaissance et la deuxième est le rejet de celle-ci.
- *Impact* : cette dernière phase exprime l'insertion profonde de la nouvelle connaissance dans les pratiques de l'organisation, comme les règles ou les schémas de croyances. Cependant, certains freins peuvent exister et qui impactent essentiellement l'absorption d'applications valorisantes.

2-3 Le modèle de Nonaka

Ce modèle consiste à partager et transférer les connaissances sur un processus de quatre phases : la socialisation, l'extériorisation, l'intériorisation et la combinaison.

Figure 2 : le modèle de conversion des connaissances SECI

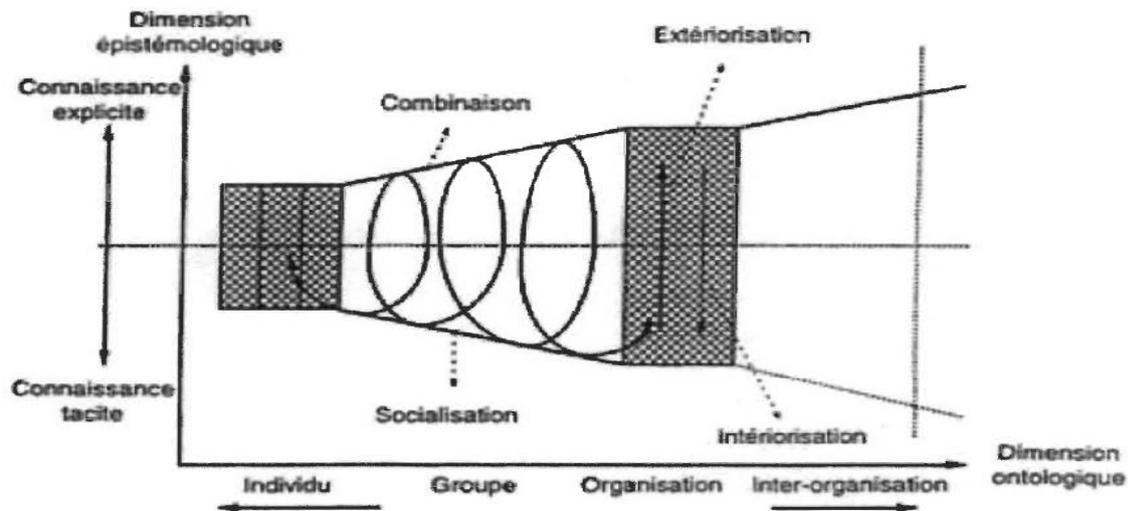


Source : Nonaka, 1995

- *La socialisation* : De la connaissance tacite à la connaissance tacite. Elle repose sur le partage de l'expérience afin de créer de nouvelles connaissances. La clé pour l'acquisition de connaissance tacite à travers l'expérience l'observation, l'imitation et le partage, toutefois, l'acquisition peut se faire uniquement par le partage.
- *L'externalisation* : De la connaissance tacite à la connaissance explicite. C'est un processus qui vise la formalisation de la connaissance tacite en des concepts explicites. Le fait de transformer les connaissances tacites en des connaissances explicites peuvent passer par l'utilisation de moyens comme les modèles, les métaphores, ou l'encours à d'autres moyens qui expriment la connaissance tacite d'une personne. Nonaka précise que « *passer du tacite à l'explicite est réellement un processus d'énonciation de sa propre vision du monde : ce qu'il est et ce qu'il devrait être* ». le déclenchement de ce processus se fait généralement à travers la réflexion et le dialogue.
- *La combinaison* : De la connaissance explicite à la connaissance explicite. C'est le processus par lequel passe la systématisation des concepts explicites en un système de connaissance. La combinaison est utilisée principalement dans l'enseignement formel et les universités. Ce mode de conversion regroupe différents corps de connaissances explicites comme les réunions, les documents, les conversations téléphoniques et les réseaux de communication informatisés.
- *L'internalisation ou l'intériorisation* : De la connaissance explicite à la connaissance tacite. C'est le processus par lequel la connaissance explicite s'incorpore en connaissance tacite. Cette phase est glissée essentiellement à l'apprentissage « *en faisant* ». Afin que la connaissance explicite se transforme en connaissance tacite, il est nécessaire qu'elle soit verbalisée ou présentée sous forme de documents, manuels, diagrammes ou récits oraux.

La figure suivante présente la continuité des travaux de Nonaka et de son modèle SECI. Il démontre que les connaissances s'enregistrent dans un mouvement de spirale continu et infini de création des connaissances organisationnelles. Les travaux de Nonaka s'intéresse aussi à expliquer les interactions de l'individu avec l'organisation à travers ses connaissances. Ainsi, les connaissances se développent selon un processus en spirale, ou il existe trois niveaux : l'individu, le groupe et l'organisation. Cette dynamique favorise le transfert des connaissances en prenant en considération deux dimensions, soit l'ontologique ou l'épistémologique.

Figure 7 : Spirale de création des connaissances organisationnelles

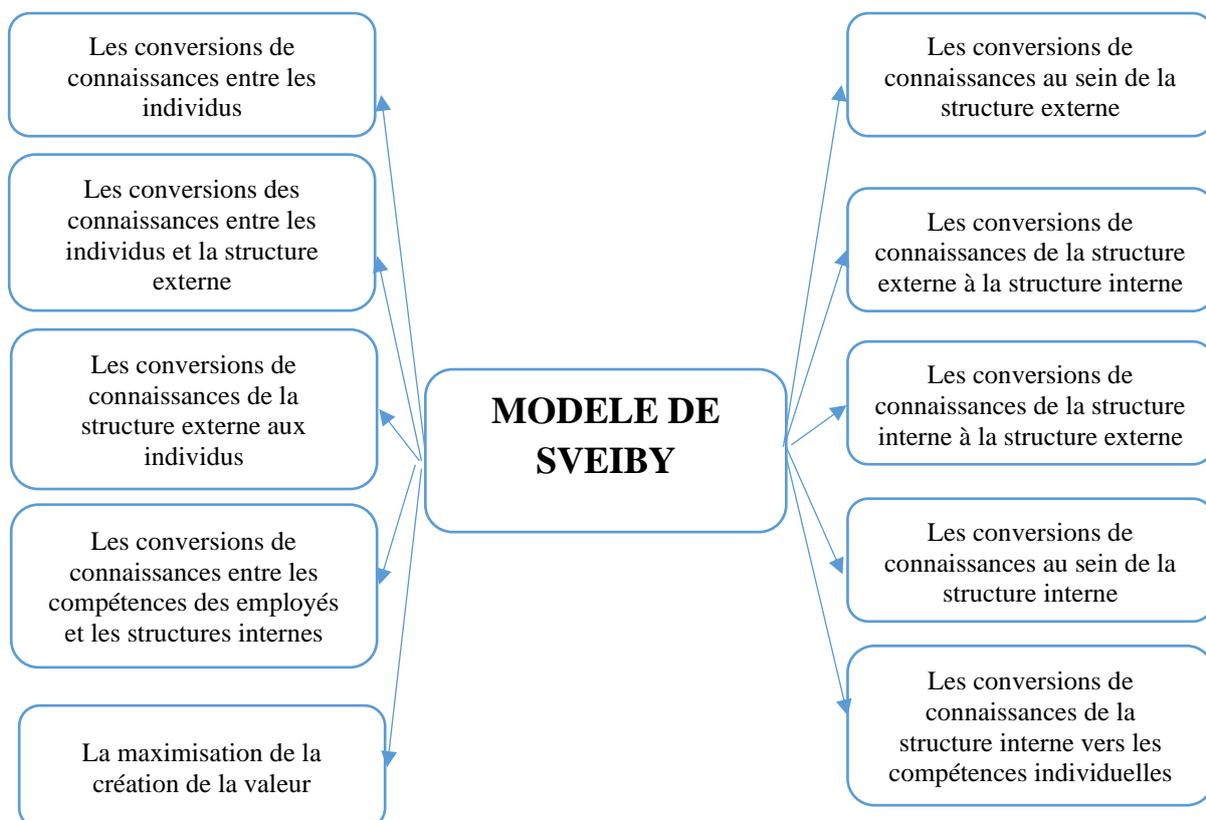


Source : Nonaka, 1995

2-4 Le modèle de Sveiby

Sveiby (2001) a étudié les flux de conversion et de transfert de connaissances.

Figure 8 : le modèle de Sveiby (2001)



- *Les conversions de connaissances entre les individus* : la modification des connaissances est liée au niveau de communication et de confiance installée entre les

individus. La problématique majeure réside dans la compréhension du niveau de partage des connaissances des individus entre eux.

- *Les conversions des connaissances entre les individus et la structure externe* : la transformation des connaissances détenues par l'organisation, se fait lors des relations établies avec les clients, les partenaires ou les fournisseurs.
- *Les conversions de connaissances de la structure externe aux niveaux individus* : les employés dans une organisation détiennent des connaissances sur les relations liant l'organisation avec des parties prenantes, et ce à tous les niveaux. Grâce à une meilleure socialisation entre les membres d'une organisation et la structure externe, les compétences de ces derniers sont augmentées. Par conséquent, cette relation doit être capitalisée dans des systèmes d'information.
- *Les conversions de connaissances entre les compétences des employés et les structures internes* : ce mode de conversion de la connaissance est le champ le plus étudié en management des connaissances. En se basant sur ce concept, plusieurs projets d'intelligence artificielle ont essayé de modéliser les connaissances détenues par les membres experts au sein de l'organisation, afin de les transférer à la structure interne. Par la suite, les meilleures pratiques existantes dans les différentes unités de l'organisation qui sont formalisées et codifiées selon les méthodes de recueil d'expérience. Selon les travaux de Sveiby, cette approche est d'une grande nécessité, cependant, elle se contente de la conversion des connaissances et compétences tacites vers la structure interne. Généralement, au sein des organisations, la conversion se passe via les outils de partage d'information, comme les moteurs de recherche, la gestion électronique des documents...Sveiby (2001) précise que « *la clé de la réussite ne se trouve pas dans la sophistication des outils, mais dans la mise en place d'un climat collaboratif et une implication du personnel dans l'utilisation des NTIC* ».
- *Les conversions de connaissances de la structure interne vers les compétences individuelles* : ce mode de conversion n'est envisageable que si une formalisation en amont existe (le cas cité précédemment). Dans ce cas, les connaissances deviennent des informations. Il est nécessaire d'utiliser ces connaissances dans des actions, faute de constater l'inutilité de l'investissement engagé. De ce fait, il est judicieux de valoriser l'information existante dans le système d'information en démontrant son influence sur les compétences des membres de l'organisation.
- *Les conversions de connaissances au sein de la structure externe* : il consiste à l'analyse de la manière de la perception et l'utilisation des produits par les clients. Moyennant des

enquêtes de satisfaction ou de présentation de produits, des informations sont collectées auprès des fournisseurs, clients ou partenaires. L'objectif est d'améliorer la réputation de l'organisation. Certains clients participent à l'amélioration de l'image, à suggérer des nouvelles missions et de fournir des références prestigieuses.

- *Les conversions de connaissances au de la structure externe à la structure interne* : l'organisation peut aussi s'intéresser à la conversion des connaissances de ses fournisseurs et partenaires, à travers la création d'alliance stratégique, l'instauration d'un système de relation clients, relation fournisseurs, de partenariats temporaires en l'occurrence pour la création de nouveaux produits. L'exigence de certains clients pour la création de nouveaux produits ou l'amélioration de ceux existants, peut constituer une source d'apprentissage puisque ça permet la création de nouvelles méthodes.
- *Les conversions de connaissances de la structure interne à la structure externe* : l'organisation peut aussi contribuer à l'augmentation des compétences et connaissances de ses partenaires, et ce à travers l'instauration des relations gagnant-gagnant, les help-desks, les extranets, e-business...
- *Les conversions de connaissances au sein de la structure interne* : la structure interne constitue le cœur de l'organisation, de ce fait, elle doit veiller à favoriser les conversions et l'intégration de connaissances. De la sorte, le management des connaissances est vu comme le processus principal qui aide à favoriser ses flux. Une fois de plus, les solutions technologiques permettent de résoudre la problématique liée à la gestion des connaissances, et ce à travers l'identification et la rationalisation du capital informationnel de l'organisation.
- *Maximiser la création de la valeur* : les différents modes de conversion de connaissances cités précédemment, existent au sein de plusieurs organisations. Cependant, ils sont gérés d'une manière désordonnée. D'où la nécessité, de mettre en place une stratégie de management des connaissances, qui n'est d'autres qu'un mode opératoire pour la coordination des différents modes.

En dernier lieu, nous présenterons le tableau présenté par Perrin (2004) qui synthétise le modèle de conversion de connaissances de Sveiby (2001) :

Tableau 4 : Synthèse du modèle de conversion des connaissances de Sveiby (2001)

Lieu de conversion des connaissances	Solution pour augmenter les flux de transferts des connaissances
1. Entre les individus	Développer les connaissances
2. Des individus à la structure externe	Eduquer les clients
3. De la structure externe vers les individus	Apprendre les clients
4. Des compétences individuelles à la structure interne	Mise en place d'outils et de logiciels MC
5. De la structure interne aux compétences individuelles	Mettre en pratique la connaissance par des cas, des simulations (e-learning)
6. Au sein de la structure externe	Augmenter la réputation de l'entreprise et connaître l'opinion des parties prenantes
7. De la structure externe à la structure interne	Nouer des alliances stratégiques et mettre en place des systèmes de relation clients et fournisseur
8. De la structure interne à la structure externe	Ouvrir sa connaissance aux clients et améliorer le service rendu
9. Au sein de la structure interne	Optimiser les bases de données et l'intégration des systèmes d'information

Source : Perrin, 2004

3- Le management des connaissances ou le knowledge management

3-1 Définition du management des connaissances

Le Knowledge Management ou le management des connaissances « est l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même » (Sergheeraert, 2005).

Les acteurs au sein d'une organisation ne doivent pas se contenter à la consommation des informations dans leur état brute, mais ils doivent veiller aux usages d'informations, à savoir interpréter, structurer, capitaliser et partager des connaissances (Sergheeraert, 2010). L'émergence du management des connaissances était dans le début des années quatre-vingt-dix et se constitue de plusieurs processus organisationnels et culturels qui organisent des combinaisons synergiques entre les informations, les données et la capacité innovatrice et créatrice des membres de l'organisation via des supports technologiques.

La définition proposée par le grand dictionnaire terminologique de français (2001) se concentre sur l'aspect informatique : « Gestion, par des moyens informatiques, des informations significatives qui sont acquises par une entreprise et qui y circulent, ainsi que du savoir-faire

développé par le personnel, de manière à créer un système interactif de formation continue qui débouche sur une meilleure qualité des produits et services, ainsi que sur une plus grande compétitivité de l'entreprise ».

Alors que les membres du Comité de Pilotage de l'Action de l'Association ECRIN propose la définition suivante : « *Management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une organisation selon deux finalités complémentaires fortement intriquées : une finalité patrimoniale et une finalité d'innovation durable ; finalités sous-tendues par leurs dimensions économiques, organisationnelles, socioculturelles et technologiques* » (Grundstein, 2002, p. 6-7).

Perrin³ (2004) explique que « *Le management des connaissances est un ensemble de modes d'organisation et de techniques de gestion visant à favoriser l'identification, la collecte, la catégorisation, le stockage, la diffusion, l'enrichissement, le transfert et la création des connaissances dans l'entreprise. Cela se traduit par la mise en place d'un processus de gestion, d'outils et de méthodes permettant de valoriser les connaissances individuelles, interindividuelles et organisationnelles* ».

Ces connaissances sont généralement matérialisées par des bases de données ou par des documents internes ou externes, aussi en prenant la forme de capital intellectuel, d'expériences et de savoir-faire acquis par les membres ou les experts dans un domaine source de consommation ou de production de celles-ci. L'enjeu majeur du management des connaissances réside dans la gestion du patrimoine de connaissances au sein de l'organisation (Ermine, 2000), afin d'accroître la performance collective qui est supérieure à la somme des performances individuelles (Prax, 2000).

L'importance du management des connaissances réside dans l'évolution croissante de la concurrence et des nouveaux enjeux dans le marché en général. Une meilleure gestion prévisionnelle des savoir-faire et compétences au sein de l'organisation, peut éviter les pertes de compétitivité.

3-2 Les dimensions et les enjeux du management des connaissances

3-2.1.1 Les dimensions du management des connaissances

Crié⁴ (2004) avance que « *le management des connaissances est un sujet à controverse et complexe à aborder qui touche aussi bien les aspects organisationnels, humains, culturels que*

³ - Perrin, A. (2004). La valorisation des pratiques de management des connaissances, outils de mesure et mesure des outils. FRE 2780 CNRS-UNSA, France : Université de Nice Sophia Antipolis.

⁴ - Crié, D., (2004). De l'extraction des connaissances au knowledge management. Revue française de gestion, 5 (146), 59-79.

techniques ». Les matières de management des connaissances sont orientées vers l'aspect technologique et omettent les aspects organisationnels, culturels et humains. Gold (2001) avance que « *Les pivots substantiels du MC doivent être recherchés dans la dynamique organisationnelle, les ressources humaines et culturelles, l'ingénierie des procédés à la technologie* ».

Nonaka et Takeuchi⁵ (1995) font référence aux connaissances individualisées de type tacite, en faisant référence au constat « *we can know more we can tell* », c'est-à-dire que nous savons plus que nous pouvons dire. Le patrimoine cognitif de l'organisation est constitué par les différentes connaissances tacites présentant des difficultés de formalisation et de structuration. La diffusion de ces connaissances présente un important enjeu pour l'organisation que ça soit via les méthodes traditionnelles comme le compagnonnage et l'apprentissage ou à travers les nouvelles technologies (Crié, 2003).

En ce qui concerne les connaissances explicites qui juxtaposent aux connaissances tacites, bien qu'elles présentent moins de difficulté pour leur formalisation, leur structuration reste toujours difficile. Earl⁶ (2001) met l'accent sur la conceptualisation du management des connaissances via une vision technologique, et ses limites dans la prise en considération de la dimension humaine au cours du processus de création des connaissances, ainsi que les systèmes d'interprétation mobilisés en se basant sur le vécu de chaque membre de l'organisation. Certes, que l'interprétation d'une manière individuelle des connaissances et informations aboutie à des comportements différents, cependant, l'utilisation des technologies pour le stockage des connaissances n'assurent pas leurs utilisations. D'après Malhotra (2000), « *la connaissance réside dans l'utilisation et non dans la collection de données* ». Même si que jusqu'à présent aucune méthode n'a fait ses preuves en matière de la gestion des connaissances, les attentes se tournent vers la consolidation entre les connaissances tacites et explicites, de plus des règles d'utilisation du processus de la création de la connaissance.

Selon Perrin⁷ (2004), il est primordial de construire un cadre de référence à travers les projets de management des connaissances.

⁵ - Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

⁶ - Earl, M. (2001). *Knowledge management strategies: toward a taxonomy*. Journal Of Edmondson, A. et Moingeon, B. (1996). *When to learn how and when to learn why : appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage (17-37)*. In *Organizational Learning And Competitive Advantage*, London: Sage.

⁷ - Perrin, A. (2004). *La valorisation des pratiques de management des connaissances, outils de mesure et mesure des outils*. FRE 2780 CNRS-UNSA, France : Université de Nice Sophia Antipolis.

Le tableau suivant présente le cadre intégrateur du management des connaissances établi par Perrin qui concerne quatre dimensions : la dimension culturelle, la dimension stratégique, la dimension structurelle et la dimension technologique.

Tableau 5 : Cadre intégrateur pour le management des connaissances

<u>Dimension Culturelle</u> Encourager le partage des connaissances par une remise en question des modes d'apprentissage.	<u>Dimension Stratégique</u> Déterminer les connaissances à partager et à protéger pour créer de la valeur au sein de l'organisation.
<u>Dimension Structurelle</u> Favoriser ou supporter le développement de pratiques et de projets de management des connaissances.	<u>Dimension Technologique</u> Développer un système d'information permettant de codifier et de transférer des connaissances.

Source : Perrin (2004)

Le tableau ci-dessous ressort la perception des différents auteurs des quatre dimensions du management des connaissances présentées par Perrin.

Tableau 6 : Dimension du management des connaissances

Dimension du programme	Description	Source
Culturelle	Encourage le partage des connaissances par une remise en question des modes d'apprentissage.	Davenport et al. (1998) ; Lancini (2003) ; Moigeon (2003).
Stratégique	Détermine les connaissances à partager pour créer de la valeur au sein de l'organisation.	Davenport et al. (1998) ; Moigeon (2003).
Structurelle	Favorise ou supporte le développement de pratique et de projets de management des connaissances.	Choi et Lee (2003) ; Moigeon (2003) ; Wenger et al. (2002).
Technologique	Développe un système d'information permettant de codifier et de transférer des connaissances.	Choi et Lee (2003) ; Davenport et al. (1998) ; Moigeon (2003) ; Lancini (2003), Sveiby (2001)

Source : Ben Hamadi, 2012

3-3 Les enjeux du management du management des connaissances

Les enjeux du management des connaissances ont pour objectif de chercher à développer les produits et services innovants, de garantir une meilleure compétence aux membres de l'organisation, une dynamique organisationnelle... Pour atteindre cet objectif, il faut suivre plusieurs étapes.

La première étape vise à l'organisation du processus de capitalisation des connaissances à travers trois processus d'apprentissage : la collecte de nouvelles connaissances, la codification des connaissances et la combinaison de connaissances acquises (Schulz, 2001).

Figure 3 : Le processus de capitalisation des connaissances selon Schulz (2001)



Crié⁸ (2003) précise que « *le MC a pour objectif d'améliorer l'apprentissage, d'intégrer les différentes compétences et d'éviter leur perte par la transmission des savoirs, la capitalisation des expériences et connaissances passées* ». De ce fait, la mémoire organisationnelle joue un rôle primordial (Levitt et March, 1998) dans l'ancrage au sein des mémoires individuelles, les systèmes d'archivage, les structures et les systèmes d'archivage (Koenig, 1997).

La capitalisation et l'acquisition de nouvelles connaissances constituent des moteurs puissants d'innovation. « *L'entreprise apprenante est à l'écoute du marché, elle anticipe les besoins et désirs exprimés ou latents des clients et leur propose les produits adaptés ; les marchés potentiels émergents sont ainsi rapidement détectés et appropriés* » (Slater et Narver, 1995). On peut conclure, que la connaissance favorise l'amélioration de la performance des organisations suite au changement des comportements organisationnels et humains.

Au niveau stratégique, l'analyse de la valeur du capital de connaissances éclaire les objectifs tracés, pour l'extraction, la formalisation, la structuration, la capitalisation et le partage des connaissances.

3-4 Les freins au management des connaissances

Plusieurs freins entravent la mise en place de management des connaissances au sein de l'organisation, tel que les facteurs organisationnels, les jeux de pouvoirs, les acteurs, les dimensions culturelles et les coûts de la technologie.

Selon Slater et Narver (1995) ou Hurley et Hult⁹ (1998), les résistances organisationnelles sont déterminantes dans l'échec de la mise en place de logiques du management des compétences.

⁸ - Crié, D., (2003). De l'extraction des connaissances au knowledge management. Revue française de gestion, 5 (146), 59-79.

⁹ - Hurley, R., et Hult, T. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. Journal Of Marketing, 62, juillet, 42- 54.

Citant comme exemple, les conséquences du caractère éphémère (la constitution de groupes de projet) ou du bouleversement de structure, peut entraîner une frustration relative à l'incertitude et l'ambiguïté de l'environnement du travail (Slater et Narver, 1995).

D'autres freins surgissent suite à l'acharnement des organisations pour la collecte et le stockage de l'information, sans se doter des moyens nécessaires pour l'assimilation et l'utilisation de ces informations au cœur d'une vision stratégique.

Becker (2011) avance que « *des entraves à la gestion des connaissances peuvent résulter de leur dispersion de leur dispersion et de leur caractère ubiquitaire, ainsi que de la perception du risque contingent à toute innovation* ».

Crié¹⁰ (2003) fait référence à la valeur des connaissances est sa perception comme une source de différenciation et de pouvoir, qui constitue aussi un frein de partage des connaissances, en plus de la mauvaise conception des systèmes de récompense qui ne faites qu'aggraver le climat au sein de l'organisation. Malgré la forte émergence des techniques d'information et de communication et leur contribution en management des connaissances, cependant, le souci de la confidentialité des données présentent souvent un frein supplémentaire au MC. L'existence de nombreux « *sous-culture* » au sein de la même organisation, peuvent entraver le MC, car les mêmes connaissances peuvent être exprimées d'une manière différente.

D'une manière générale, la culture de partage n'est pas ancrée au sein des organisations, surtout que le partage est considéré par plusieurs individus comme une perte de la reconnaissance.

¹⁰ - Crié, D., (2003). De l'extraction des connaissances au knowledge management. Revue française de gestion, 5 (146), 59-79.

I. Conclusion

Cet article a été consacré à la gestion de la connaissance, en présentant les définitions des différents concepts liés à la connaissance, en passant par la définition de la donnée, de l'information et la connaissance qui est considérée comme l'ensemble des informations et des expériences.

Nous avons aussi énuméré les modèles relatifs à la gestion des connaissances. Le modèle d'Huber qui se repose sur le fait que la gestion de la connaissance passe par un processus composé de quatre phases : l'acquisition, la distribution, l'interprétation et la mémorisation de l'information.

Le modèle de Boisot a pour principal objectif de retracer la manière dont une information est déduite d'un environnement chaotique, en se transformant en une connaissance à travers un cycle d'apprentissage social.

Le modèle de Nonaka présente le transfert et le partage de la connaissance à travers un processus composé de quatre étapes : la socialisation, l'extériorisation, l'intériorisation et la combinaison.

Le modèle de Sveiby s'intéresse aux modes de transformation de la connaissance à travers des structures internes, externes et les compétences.

En dernier lieu, nous avons abordé la gestion des connaissances ou le knowledge management qui peut être défini comme un ensemble des méthodes techniques favorisant la perception, l'identification, l'analyse, la mémorisation et le partage des connaissances au sein d'une organisation.

Bibliographie :

- Boisot, M. H. (1995). Information space: a framework for learning in organizations, institutions and culture. London and New York : Routledge
- Crié, D., (2004). De l'extraction des connaissances au knowledge management. Revue française de gestion, 5 (146), 59-79.
- Crié, D., (2003). De l'extraction des connaissances au knowledge management. Revue française de gestion, 5 (146), 59-79.
- Crié, D., (2003). De l'extraction des connaissances au knowledge management. Revue française de gestion, 5 (146), 59-79.
- DRUCKER, P. (1992), "The new society of organizations", Harvard Business Review, septembre-octobre.
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: toward a taxonomy. Journal Of Edmondson, A. et Moingeon, B. (1996). When to learn how and when to learn why : appropriate organizational learning processes
- Hurley, R., et Hult, T. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. Journal Of Marketing, 62, juillet, 42- 54
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Perrin, A. (2004). La valorisation des pratiques de management des connaissances, outils de mesure et mesure des outils. FRE 2780 CNRS-UNSA, France : Université de Nice Sophia Antipolis.
- Perrin, A. (2004). La valorisation des pratiques de management des connaissances, outils de mesure et mesure des outils. FRE 2780 CNRS-UNSA, France : Université de Nice Sophia Antipolis.
- Prax, J. Y. (2000). Le manuel du knowledge management(une approche de 2 ème génération).