

Avant-propos

Le management des connaissances

Aujourd'hui, l'économie de la connaissance est bien une réalité. Elle est reconnue par la l'Union européenne comme enjeu majeur de croissance durable. Des études récentes de l'OCDE ont prouvé l'influence de la gestion des connaissances sur la productivité des entreprises. Les entreprises expérimentent constamment, de manière précise ou diffuse, les conséquences d'une action qui touche leur patrimoine de connaissances, que ce soit de manière positive (si par exemple, leur savoir-faire leur fait conquérir une part de marché), ou de manière négative (si par exemple ce patrimoine est dilapidé pour une raison ou une autre : restructuration, départs à la retraite, etc.).

La gestion ou le management des connaissances, peut-être plus connue sous son vocable anglais de *Knowledge Management*, s'est donc constituée petit à petit à partir de ces problématiques de terrain, au service des entreprises, pour devenir maintenant un véritable discipline ayant sa problématique propre, ses méthodes et ses outils. C'est une discipline en devenir qui emprunte à des domaines variés : économie, gestion, sciences humaines, sciences et technologies de l'information, sciences de l'éducation, etc.

Son objectif est ambitieux : mettre en place des dispositifs (organisations, méthodes et outils) qui valorisent, dans un sens très large, le patrimoine de connaissances que toute organisation sociale (et plus seulement une entreprise) accumule en propre durant son cycle de vie.

L'enjeu pour les entreprises est fort : productivité, compétitivité, pérennité, etc. Mais le chemin à parcourir est long. Après une « révolution de l'information » qui s'est effectuée à marche forcée, va-t-on passer à une « révolution de la connaissance » (il serait plus pertinent de parler de « révolution par la connaissance ») ? La voie se construit pas à pas, en empruntant des directions qui

sont loin d'être encore toutes balisées. Il y a encore beaucoup de place pour la créativité, l'innovation et l'expérimentation.

Faire le point sur le Knowledge Management

Deux acteurs de la gestion des connaissances en France se sont associés pour réaliser cet ouvrage.

Le GET et l'INT

Le Groupe des écoles des télécommunications (GET) constitue un pôle de référence au sein du dispositif français de la recherche publique en sciences et techniques de l'information et de la communication. Sa force de recherche s'évalue à 550 « équivalents-chercheurs » à plein temps, et son activité scientifique devrait être doublée d'ici 2005. Le Groupe des écoles des télécommunications se compose de quatre grandes écoles d'ingénieur et de management auxquelles s'ajoutent trois établissements créés conjointement avec des universités, sous la forme de GIE (Groupement d'intérêt économique).

Parmi les écoles du GET, l'Institut national des télécommunications (INT) a une singularité : depuis bientôt 25 ans, il fait coexister deux écoles sur le même campus : une école d'ingénieurs (Télécom INT) et une école de management (INT Management). Cette originalité constitue un atout majeur, car aujourd'hui plus que jamais, cette double compétence est essentielle et naturelle, et est au cœur des préoccupations des entreprises. Il est donc naturel que l'INT se développe sur l'axe du Knowledge Management qui est à la croisée entre le management des entreprises et les sciences et technologies de l'information et de la communication.

Le club gestion des connaissances

Le club Gestion des Connaissances est une association d'entreprises fondée en 1999. Ses membres fondateurs sont PSA Peugeot Citroën, Microsoft France, Cofinoga et le groupe OSIS (Bull). Il regroupe en son sein des organismes de toute nature et de toute taille.

Ont déjà participé au club des industriels comme PSA Peugeot Citroën, Thales, des éditeurs logiciels comme Microsoft, SAP, des organismes d'état comme la Direction générale de l'armement, la Marine nationale, des organismes de recherche, comme l'Office national d'études et recherches aérospatiales, l'Institut national de recherche et de sécurité, le Centre national d'études spatiales, des sociétés de service comme Cap Gemini Ernst and Young, Cegos, des PME, etc.

Les sociétés et organismes qui ont décidé de fonder le club gestion des connaissances considèrent que la connaissance est un capital économique, un facteur de productivité, de stabilité et un atout concurrentiel déterminant. Ils souhaitent qu'aucun retard ne soit pris dans les entreprises françaises et européennes par rapport à leurs concurrents mondiaux dans ce domaine.

Les objectifs sont :

- développer une activité de dialogue intersectoriel et des débats entre décideurs et experts ;
- aider les responsables à situer leur action par rapport aux évolutions majeures dans ce domaine stratégique ;
- proposer des réflexions, des rencontres, des documents, etc., permettant de recueillir dans un temps très court des informations riches et globales ;
- accroître et augmenter la concertation de tous les acteurs, étendre les réseaux ;
- fournir aux adhérents un ensemble de concepts et d'outils opérationnels les aidant à implémenter des démarches de gestion des connaissances dans leur organisation.

Le club fonctionne par commissions thématiques qui travaillent sur des thèmes identifiés comme cruciaux pour la gestion des connaissances : aspects économiques, innovation, démarche de progrès, gestion des compétences, intelligence économique, cartographie des connaissances, etc. Chaque commission, dirigée par un président, produit un livrable qui est intégré au patrimoine de connaissances du club pour être partagé par tous. Des événements particuliers et ponctuels permettent de regrouper l'ensemble des adhérents pour des échanges plus informels.

Le séminaire Knowledge Management

L'INT et le club gestion des connaissances se sont associés pour organiser un séminaire « Trois jours pour faire le point sur le Knowledge Management » en avril 2003. Ce séminaire a mis l'accent sur l'importance du KM, facteur-clé de succès et levier de croissance et d'innovation. Il a fait le point sur l'ensemble des travaux théoriques et pratiques dans ce domaine depuis ces dernières années. D'un côté, des chercheurs reconnus dans le domaine ont présenté des concepts, méthodes et outils du KM. De l'autre, des acteurs du monde économique ont fait part de leurs expériences et de leurs réflexions en présentant des retours d'expérience, des études de cas et des synthèses concrètes.

Les contributions et les échanges ont été riches et pertinents. Les points de vue abordés ont été très variés et assez caractéristiques des tendances du domaine. C'est pour que ces journées d'échanges ne restent pas confidentielles qu'il a été décidé d'en faire un ouvrage récapitulatif. On y trouvera donc la majeure partie des

conférences qui y ont été exposées dans ce séminaire. On peut ainsi positionner un ensemble de travaux français originaux dans le domaine, travaux interdisciplinaires partant de deux points de vue complémentaires qui sont celui des entreprises et celui des chercheurs.

Management des connaissances en entreprise

Cet ouvrage, intitulé *Management des connaissances en entreprise*, reflète uniquement les avis et les travaux des contributeurs, qui sont, pour la plupart, reconnus comme des acteurs dynamiques en France sur le domaine. En aucun cas, cet ouvrage ne prétend être exhaustif sur le sujet, ce qui serait bien prétentieux de notre part sur un domaine que certains voudraient voir déjà balisé, alors qu'il n'est qu'émergent. Nous prenons toutes les précautions pour rester modeste sur ce point.

Le contenu de cet ouvrage reflète clairement les sujets abordés pendant le séminaire, qui correspondent, selon notre perception, aux grandes préoccupations des entreprises qui s'engagent dans le KM.

Introduction

L'ouvrage commence par deux articles d'introduction par M. Grundstein et J.-L. Ermine. Ces articles permettent de mettre en lumière l'historique du domaine et ses contours. Les principes de base y sont définis en termes de management, de cycle de vie, de processus, de méthodes et outils attachés à cette discipline.

Méthodes d'évaluation

Cette première partie aborde le côté stratégique du domaine, en fournissant plusieurs pistes pour piloter le Knowledge Management dans les organisations. La première piste est donnée par A. Bounfour grâce à des outils d'évaluation du capital immatériel, qui permettent la mise en place de métriques susceptibles de rendre compte de l'efficacité d'actions de gestion de connaissances. La seconde piste est donnée par J.-F. Tendron. Elle part du constat que les entreprises ont du mal à percevoir ce qu'est leur capital de connaissances, et à se représenter leur capacité à progresser dans ce domaine. Il propose donc une approche simple et qualitative basée sur une grille de lecture appelée KMM (*Knowledge Maturity Model*), héritée des approches de progrès en qualité.

Dans son article, G. Aubertin va plus loin en étudiant comment réaliser une cartographie complète des connaissances d'un organisme et avoir une compréhension fine, par analyse de criticité, des domaines de connaissances sur lesquels des efforts

doivent être faits. Cette partie se termine sur une contribution de S. Mira-Bonnardel qui livre une réflexion aiguë sur l'influence de la gestion des connaissances sur la performance de l'entreprise.

Méthodes d'approche du KM

Sans chercher à une hypothétique exhaustivité, cette seconde partie répertorie un certain nombre d'approches qui sont utilisées pour atteindre des objectifs propres au Knowledge Management.

L'article d'E. Soulier traite d'une voie très explorée et très utilisée dans le domaine, celle des communautés de savoir, plus particulièrement des communautés de pratiques, lieux de partage et de capitalisation de connaissances et de savoir-faire critiques pour l'entreprise. P. Benhamou décrit comment l'ingénierie des connaissances est un outil performant pour expliciter et pérenniser des savoirs tacites dans une organisation. G. Wallerand montre que l'on ne peut pas dissocier la gestion des connaissances de la gestion des compétences, telle qu'on la pratique depuis longtemps au sein des directions des ressources humaines, même si les fossés à combler sont encore considérables.

Sur le modèle du KMM exposé dans la première partie, J.-M. Bézard propose de considérer le KM comme intégré au processus d'innovation de l'entreprise et d'utiliser une grille d'évaluation de la capacité d'un organisation à faire évoluer son patrimoine de connaissances. I. Boughzala aborde la gestion des connaissances entre différentes entités, notamment des entreprises qui collaborent (entreprise étendue) et propose une modélisation de leur plate-forme de coopération. Enfin, R. Dieng-Kuntz propose une approche de la mémoire d'entreprise, qui est un dispositif de capitalisation et de partage des connaissances, *via* la notion de *web* sémantique.

Etudes de cas

Cet ouvrage se termine par des exemples d'entreprises qui ont mis la gestion des connaissances au cœur de leur préoccupation. C. Decamps nous explique comment Thales met l'accent sur les communautés de pratique pour partager le savoir de ses collaborateurs. P. Coustillière décrit le cheminement de PSA Peugeot Citroën vers la mise en place d'un véritable « réseau KM » dans l'entreprise. Enfin P. Fayard témoigne de ses observations sur le déploiement du KM dans des entreprises au Japon, pays où est né le KM (il n'y a qu'à remarquer combien de fois le Professeur Nonaka est cité dans ce livre, ce qui ne dénote pas d'ailleurs par rapport aux autres ouvrages de ce type), et où la culture semble bien différente de nos contrées, même si l'industrie poursuit les mêmes objectifs !

Conclusion

Nous espérons, avec ces contributions, avoir montré que la gestion des connaissances est une problématique vivante et riche et que l'interaction entre les entreprises et les chercheurs est féconde, tant il est vrai, dans ce domaine, que les vrais problèmes de recherche naissent de vrais problèmes de terrain.

Imed BOUGHZALA,
Jean-Louis ERMINE