

---

# LE KNOWLEDGE MANAGEMENT

## Un partage de connaissances... et d'expérience

---

Natacha WALLEZ

Maître de formation pratique, Haute École Paul-Henri Spaak- Catégorie sociale – section des Bibliothécaires-Documentalistes

Précédemment employée en tant que Global HR practice specialist and Knowledge Manager pour une société internationale de consultance en "executive search"

▪ Cet article, sans être exhaustif, a pour but de présenter une vision du knowledge management (KM) et de sa perception dans notre société actuelle. Cette vision se base sur l'expérience passée de l'auteur, employée durant plus d'une dizaine d'années au sein d'une entreprise internationale de consultance spécialisée en recrutement de cadres, dans laquelle la gestion des connaissances a été mise sur pied progressivement, en utilisant les méthodes, techniques de recueil d'information et outils de base, présentés dans l'article et, pour la plupart, faciles à mettre en place pour tout professionnel de l'information et de la documentation souhaitant initier l'entreprise qui l'emploie au KM.

▪ Dit artikel wil zeker niet allesomvattend zijn, maar stelt zich als doel een visie te geven van het begrip Kennismanagement (KM) en van zijn perceptie in onze hedendaagse samenleving. Deze visie steunt op de ervaring van de auteur, die gedurende méér dan tien jaar gespecialiseerd advies gaf in de schoot van een internationaal consultancybedrijf wat het rekruteren van kaderleden betrof. Het kennismanagement werd progressief ingevoerd door het gebruik van methodes en technieken van informatiegaring en basishulpmiddelen, die één voor één aan de lezer zullen worden voorgesteld en die bovendien voor een informatieprofessional grotendeels gemakkelijk te installeren zijn wanneer deze het KM in het bedrijf wenst te introduceren.

La gestion des connaissances ou le "knowledge management" (KM), est une notion familière aux spécialistes de l'information et de la documentation (I&D). Force est de constater que cette notion reste cependant très vague tant elle dépend du contexte dans lequel elle s'applique et tant ses formes sont multiples et variées. Si les professions liées à l'I&D ont toujours subi les affres d'un métier aux spécificités souvent méconnues des directions d'entreprises, voire même de collègues évoluant hors de cette sphère fonctionnelle, il semble pourtant que le KM, évolution inévitable des métiers de l'I&D, tend à être de mieux en mieux perçu par les directions d'entreprises.

Revenons en effet aux fonctions premières des professionnels de l'I&D : la gestion et la recherche documentaires. Quel spécialiste de l'I&D n'a pas entendu un collègue s'étonner de l'existence d'études supérieures consacrées aux sciences de l'information ? Quel autre n'a pas prouvé que la gestion documentaire effectuée par un non spécialiste était trop souvent source d'inconsistance, d'incohérence ? Quel autre encore n'a pas laissé son "client" chercher par lui-même et ne rien trouver pour prouver toute l'efficacité de sa position au sein de l'entreprise qui l'emploie ? Les exemples sont nombreux, et s'il est des professions qui ne rapportent aucun bénéfice direct (entendez " en argent") à son entreprise, et qui doivent donc continuellement justifier leur existence, ce sont bien là les profes-

sions de l'I&D. Et voilà donc depuis quelques années déjà, que le KM s'établit de plus en plus pertinemment en entreprise, jusqu'à devenir indispensable à la stratégie économique de celle-ci.

Pour en arriver à ce constat, tentons de définir le KM et d'établir pourquoi il s'est imposé comme une nécessité en entreprise. Dès lors, ne faut-il pas partir de ce concept d'entreprise ? Il s'agit en effet d'un élément indissociable de la notion de KM. Une entreprise, quelle qu'elle soit, a des objectifs (et notamment d'un point de vue documentaire) : d'une part, conserver et exploiter au mieux sa mémoire d'entreprise et, d'autre part, améliorer ses performances et leur rapidité d'exécution ; le tout en développant des synergies entre les différents niveaux de l'entreprise pour permettre une meilleure globalisation de celle-ci. Une entreprise se doit donc de développer des stratégies, et d'effectuer des choix. Pour cela, une collecte et une analyse des informations s'imposent, et voici qu'entre en scène le KM. Chaque tâche effectuée en entreprise génère un nombre imposant d'informations, de plus en plus complexes, et cette masse croissante d'informations influence le temps de décision. Sur la balance financière de l'entreprise, la connaissance est un actif collectif dont les impacts sont concrets et dont la valeur ajoutée n'a de cesse d'augmenter. Il est donc impératif que les dirigeants d'entreprise voient le KM comme un moyen de se distinguer de la concurrence en

améliorant leurs systèmes de décisions et en réduisant par conséquent les coûts et les risques. Le KM est alors perçu à juste titre, comme un moyen de collecter et de valider des informations et connaissances utiles à une entreprise, et d'en faciliter l'accès, le partage et l'utilisation pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, en étant la plus performante possible.

Mais que sont au juste ces connaissances ? Les débats à ce sujet sont légion, mais sans entrer dans des considérations terminologiques, sociologiques ou philosophiques, si nous nous référons à la traduction anglaise des "connaissances", il apparaît que "knowledge", signifie à la fois "savoir" et "connaissance", tant au singulier qu'au pluriel. Dès lors, les connaissances d'une entreprise constituent son savoir, et il est aisé d'en déduire que les connaissances au sein d'une société de biens de grande consommation seront complètement différentes des connaissances dans une société pharmaceutique. Le KM d'une entreprise est unique et particulier, et ce, même pour deux entreprises concurrentes évoluant dans un même secteur, puisqu'à ces connaissances s'ajoute également la notion de culture d'entreprise. Que peut-on alors considérer comme connaissances d'une entreprise ?

Il n'est peut-être pas inutile pour répondre à cette question de préciser les notions de connaissances explicites et tacites, qui aideront certainement à mieux cerner le KM. Les connaissances tacites ou implicites sont des connaissances souvent personnelles difficilement communicables, acquises par expérience ou par apprentissage. Liées à l'intervention humaine, les connaissances tacites se réfèrent à des actions réalisées mais pas toujours explicables. Le savoir-faire et les compétences d'un employé d'une entreprise constituent une partie des connaissances tacites de cette entreprise. À l'opposé, les connaissances explicites sont clairement énoncées par le biais d'un document (papier ou électronique). Ainsi, toutes les productions intellectuelles de l'entreprise, formalisées et codifiées sont ainsi transformées en informations, pouvant être conservées et manipulées à l'aide d'outils tels que les bases de données. Cette distinction faite, il est aisé de comprendre que les connaissances explicites d'une entreprise, en comparaison avec les savoir-faire et compétences de ses acteurs principaux, ne sont qu'une infime partie de la connaissance de cette entreprise. La notion de "capital intellectuel" permet de regrouper à la fois les connaissances liées à la propriété intellectuelle d'une entreprise, ainsi qu'aux actifs intellectuels et à toutes les autres connaissances tacites. En outre, durant son cycle de vie, une connaissance tacite

peut se transformer en connaissance explicite et vice-versa.

Le KM regroupe donc la gestion des connaissances tacites et explicites, et représente une nécessité pour ne pas perdre le capital intellectuel d'une entreprise. Afin de pallier cette éventualité, des méthodes de KM peuvent être facilement mises en place et différentes techniques existent pour recueillir ces savoirs et expertises. À ce jour, aucune technologie ne permet un KM intégré et performant, mais quelques outils aident cependant à mieux gérer les connaissances au sein d'une entreprise. Voici donc quelques-unes de ces méthodes, de ces techniques et quelques outils, présentés brièvement. Néanmoins, si recueillir les connaissances d'une société n'est jamais inutile, il faut garder à l'esprit que l'étape la plus difficile dans un processus de KM est bien de l'intégrer dans le quotidien des employés et de susciter leur collaboration, leur partenariat. Précisons en outre que, bien que ce ne soit pas l'objet de cet article, cette étape resterait vaine si une rigoureuse analyse des besoins de l'entreprise en matière de KM n'a pas été établie avant de lancer un tel projet.

## Méthodes de gestion des connaissances

Le "**baton passing**", ou passage de témoin est une méthode permettant de s'assurer qu'un employé, un directeur, qui change de position, qui quitte la société ou qui prend sa pension, transmette ses connaissances clés qui seront essentielles pour que son successeur puisse être opérationnel dans un délai très court. Il ne s'agit donc pas de récupérer toute la connaissance non formalisée mais bien de déterminer des connaissances indispensables et de les mettre en forme afin qu'un nouvel arrivant dans la société puisse être immédiatement efficace et efficient. Le rôle du "knowledge manager" ou expert en connaissances sera donc de poser les questions pertinentes à l'employé sortant pour identifier ce que le nouvel arrivant doit savoir à son entrée en service.

Les "**practice groups**", "communities of practice", ou communautés de pratique constituent une manière collaborative de regrouper, de partager et d'optimiser des expertises disséminées au sein de la société. Il s'agit concrètement d'un groupe de personnes s'organisant non pas en fonction d'une hiérarchie organisationnelle, mais autour d'experts ou de coordinateurs avec pour mission de se rencontrer ou de se contacter régulièrement afin de partager leurs connaissances, leurs expertises, leurs bonnes pratiques dans un domaine défini a priori mais d'un intérêt certain

pour l'organisation globale de l'entreprise. Soutenus par la direction, et épaulés dans leur fonctionnement interne par un "knowledge expert", ils évoluent de manière ouverte et visible et contribuent au bon fonctionnement de la société.

Les "**yellow pages**" ou pages jaunes d'une entreprise permettent à tout employé ou membre de la direction de connaître rapidement chaque personne de la société et d'ainsi identifier les connaissances spécifiques, les compétences et les expertises de tout travailleur. Ces pages jaunes permettent aux interlocuteurs experts dans un domaine d'entrer en contact ponctuellement ou régulièrement et d'ainsi confronter des idées et de partager des expériences, indépendamment des limites géographiques ou organisationnelles de la société. Alimentées par les travailleurs eux-mêmes sur base volontaire, les pages jaunes sont un excellent moyen d'exploiter au mieux les richesses humaines d'une société et de développer l'expérience de chacun.

Ces trois méthodes sont collaboratives et on se rend dès lors aisément compte de l'importance du facteur humain dans la bonne mise en pratique du KM. Les méthodes qui peuvent être mises sur pied sont sans doute aussi nombreuses qu'il y a d'individus, mais toutes passent par la "récolte" des connaissances. Celle-ci est cruciale et différentes techniques seront adoptées en fonction des méthodes de KM utilisées. Parmi ces techniques, l'observation directe reste la plus naturelle, mais va à l'encontre du concept même de KM qui vise le partage des connaissances. Le questionnaire et l'interview sont des techniques efficaces dans le cas de transmission de connaissances de un à un ou de un à plusieurs, et souvent, ne nécessitent aucun commentaire additionnel. Les méthodes plus collaboratives feront appel à des techniques favorisant les prises de décision, telles que le brainstorming, où l'on génère les idées en groupe, sans critique ni censure; la décision consensuelle, où les solutions proposées sont tour à tour éliminées sur base de séances d'argumentation et d'un système de vote; le même procédé peut être appliqué avec le groupe nominal, où l'on couche par écrit son travail pour éviter les influences des autres participants; la "**méthode Delphi**" utilise les mêmes principes que le groupe nominal, mais conserve l'anonymat des intervenants, et c'est alors un modérateur qui établit la synthèse des idées. Il existe également des études ethnographiques des lieux de travail qui sont des techniques inspirées des ethnologues et qui permettent généralement la conception de collecticiels ou l'identification des besoins.

Autant de méthodes, de techniques... et d'outils pour gérer les connaissances sont identifiables

tant la littérature sur le KM est abondante. Certains de ces outils ont déjà fait leur preuve en entreprise et comme nous le verrons, c'est un choix judicieux et une utilisation conjointe de différents outils qui permettent un KM efficace et performant. Chaque outil a donc ses spécificités et ne pourra être introduit dans l'entreprise, tout comme les méthodes et techniques, qu'après une analyse minutieuse des besoins de la société en matière de KM.

## Outils de gestion des connaissances

La **gestion électronique de documents** (GED) ou "Electronic Document Management System" (EDMS) en anglais permet de rendre un fonds documentaire accessible et offre de nombreuses fonctionnalités telles que la création et la modification des documents, mais aussi l'indexation de leur contenu, la recherche de documents ou de leur contenu, la gestion du workflow du document et la gestion de son statut, ainsi que sa diffusion, la gestion des versions et l'archivage. Aujourd'hui, la GED ne se limite plus aux seuls documents textes : elle gère des fichiers images, sons, vidéo. Dans le cas d'archivage de sources sur support papier, la GED permet, à l'aide d'un système de reconnaissance optique de caractères (OCR - Optical Character Recognition) de pouvoir rechercher dans un texte numérisé. La GED seule ne constitue pas le KM. Elle n'est qu'un des outils mis à disposition du KM. Il y a donc lieu de l'intégrer dans le fonctionnement de l'entreprise et dans les environnements de travail des utilisateurs.

Les **entrepôts de données**, ou "data warehouses" sont des outils considérés comme "passifs" : ils contiennent une image figée, à un instant donné, des systèmes de production de l'entreprise. Les données y sont indexées en fonction, par exemple, du temps, des clients, des marchés, des produits, des localisations géographiques, de l'organisation de la société... Les data warehouses permettent une analyse très complète des informations qui y sont entreposées. Ils sont composés de différents éléments : une base de données servant à la consultation (et constituée d'un très grand nombre d'index), un univers (ou dictionnaire de données) destiné à aider l'utilisateur dans la formulation de ses recherches, des ETL (extract-transfert-load) ou des outils pour extraire et nettoyer les données, et enfin, des outils de présentation des informations. Outre des informations internes à la société, des données externes peuvent être injectées, par exemple à propos des concurrents.

Suite logique des entrepôts de données, les "**data mining**" exploitent les données des data ware-

houses et permettent ainsi la réalisation de projections dans le futur, d'analyses statistiques, de corrélations de données... Ils sont basés sur différentes technologies comme les raisonnements à base de cas (recherche de cas connus) ou les agents intelligents (échange d'informations et interaction avec d'autres agents); les associations (règles conditionnelles) ou les arbres de décision...

Combinés, les entrepôts de données et les data mining constituent l'intelligence économique ou business intelligence d'une société, et sont donc un élément crucial du KM. Bien entendu, ces outils contrairement à certains outils de GED, accessibles librement en ligne, nécessitent l'intervention d'un informaticien et donc, l'établissement au préalable d'un cahier des charges.

Les **collecticiels** ou "groupwares" s'inscrivent dans un environnement de travail coopératif assisté par ordinateur (TCAO) et permettent le partage de connaissances mais aussi la gestion de projet et l'externalisation de la connaissance. Cette collaboration s'opère en temps réel et utilise des applications telles que le chat, la rédaction coopérative de documents, les forums, les calendriers communs, les listes de tâches...

## Conclusion

Aujourd'hui, comme déjà mentionné plus haut, à l'exception des entrepôts de données, certains de ces outils sont accessibles librement sur le net et offrent ainsi une aide précieuse pour en-

tamer un système de KM en entreprise. Sur le plan technologique, le KM est loin d'être insurmontable et les ouvrages, articles et sites web consacrés à la gestion des connaissances, à ce qu'elle nécessite et implique, sont extrêmement nombreux. Chaque entreprise doit développer un système de KM qui lui est particulièrement adapté. Aussi, cette littérature constitue un excellent point de départ pour tout spécialiste de l'information et de la documentation qui souhaiterait se lancer dans l'aventure du KM. Néanmoins, il reste évident que tous les outils, méthodes, techniques et littératures existant sur le sujet, ne seront d'aucune utilité à l'entreprise dont la direction n'est pas convaincue de la valeur ajoutée et de la compétitivité que peut lui procurer un système de KM d'une part, et dont les travailleurs ne sont pas disposés à collaborer à la mise en place de la gestion et du partage des connaissances d'autre part. C'est donc bien aux professionnels de l'I&D d'indiquer à leur hiérarchie quelle somme de connaissances risque d'être définitivement perdue si elle n'est pas localisée, exploitée et partagée au sein de l'entreprise.

**Natacha Wallez**  
Haute École Paul-Henri Spaak -  
Catégorie sociale  
Rue de l'Abbaye, 26  
1050 Bruxelles  
natacha.wallez@gmail.com  
<http://www.iessid.be>

Février 2010

## Références

Cette bibliographie est essentiellement constituée d'ouvrages introduisant à la gestion des connaissances et ses particularités, ainsi qu'aux différentes méthodes, outils et techniques existant dans le domaine.

### Monographies

Chastenot de Géry, Gonzague. *La gestion globale des contenus d'entreprise : le projet ECM, une nouvelle approche de la gestion de l'information*. ADBS, 2010. ISBN 978-2-84365-122-9.

Cohandet, Patrick ; Créplet, Frédéric ; Dupouët, Olivier. *La gestion des connaissances : firmes et communautés de savoir*. Economica, 2006. ISBN 978-2-7178-5269-1.

Deschamps, Christophe. *Le nouveau management de l'information : la gestion des connaissances au cœur de l'entreprise 2.0*. FYP Éditions, 2009. ISBN 978-2-916571-29-4.

Dieng, Rose. *Knowledge management : méthodes et outils pour la gestion des connaissances*. 3<sup>e</sup> édition. Dunod, 2005. ISBN 978-2-100496358.

Dudezert, Aurélie ; Boughzala, Imed. *Vers le KM 2.0 : quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs*. Vuibert, 2008. ISBN 978-2-7117-6936-0.

## Article de périodiques

Plante, Joanne. L'audit informationnel afin d'accroître l'efficacité en milieu de travail. *ARGUS : la revue québécoise des professionnels de l'information documentaire*, novembre 2009, vol. 38, n° 2, p. 17-18.

## Document électronique

De Brún, Caroline. *ABC of Knowledge Management* [en ligne]. NHS National Library for Health: Specialist Library Knowledge Management, 2005 (consulté le 25 janvier 2010).  
<[http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11479492851ABC\\_of\\_KM.pdf](http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11479492851ABC_of_KM.pdf)>

## Sites internet

SPF P&O Direction générale Communication internet et Gestion des connaissances. *Fedweb, le portail du personnel fédéral : gestion des connaissances* [en ligne].  
<[http://www.fedweb.belgium.be/fr/a\\_propos\\_de\\_l\\_organisation/gestion\\_des\\_connaissances/](http://www.fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/gestion_des_connaissances/)> (consulté le 25 janvier 2010).

*KM Actu* [en ligne]. <<http://www.kmactu.com/index.php>> (consulté le 25 janvier 2010).