

# The Knowledge Management

**Mondher Khanfir Aix 87**  
*Consultant Associé Cabinet MKC*

*Mondher.khanfir@planet.tn*

31/08/2009

1

# Avant-propos

**Le concept de Knowledge Management, qui s'inscrit dans le cadre de l'économie immatérielle, ne fait pas encore l'objet d'une définition stable, ni d'un consensus entre les experts.**

**C'est généralement le cas des notions riches en sens et lourdes d'enjeux et de défis. La présente conférence, a pour objectif, de délimiter les contours, d'un chantier de travail qui attend un grand nombre d'entreprises, qui souhaitent s'embarquer dans la course à la performance, tout en gardant l'Homme au cœur du dispositif.**

# Avant-propos

**Les facteurs de performance de l'entreprise ne résident plus seulement dans une croissance exponentielle de son capital physique et de sa force de travail.**

**Mais plutôt dans des facteurs nouveaux et immatériels, comme sa capacité créatrice, son patrimoine de savoir-faire, son aptitude à résoudre collectivement les problèmes, son anticipation des évolutions du marché, ...**

**➤ Le savoir est devenu un moteur de développement !**

# Historique

## Economie industrielle

Nature matérielle



Gestion physique du W

Investissement de masse

Production de masse

ORGANISATION SCIENTIFIQUE  
DU TRAVAIL

LOGIQUE DE POSTES DE  
TRAVAIL

## Economie tertiaire

Nature immatérielle



Gestion des connaissances

Production personnalisée

Différenciation et innovation

ORGANISATION REACTIVE

LOGIQUE DE COMPETENCES  
COLLECTIVES

# Evolution du rôle de l'ingénieur

## CONSTATS:

- 1 Evolution de l'économie vers les services
- 2 Evolution des entreprises vers les activités à fortes valeurs ajoutées  
*Ex: sous-traitants opérations -> pièces -> conception & production -> assembleur*
- 3 Evolution des approches marketing  
*Ex: approche produit (2CV) -> clients (options) -> marché (costumisation)*
- 4 Mondialisation



**Evolution de l'ingénieur au sein de l'entreprise**  
*du couple matière/vision élémentaire vers l'immatériel/vision globale*

# Plan de l'exposé

**Dans cet exposé, nous aborderons dans un premier temps les concepts liés à la connaissance, ensuite nous passerons en revue les principes et applications de la connaissance organisationnelle (qu'est ce que c'est - à quoi cela sert ?)**

# Contexte

**Face à un environnement complexe, incertain et hautement concurrentiel, l'entreprise qui veut rester compétitive doit mobiliser son intelligence collective et manager sa connaissance.**

# Contexte

**Cela suppose des dispositifs répartis sur l'ensemble des acteurs, qui posent à l'entreprise des défis culturels, organisationnels et stratégiques majeurs.**

**Les Nouvelles technologies de l'information et de la communication, en facilitant le partage du savoir et la coordination entre les acteurs, donnent une réponse nouvelle à cette problématique d'ingénierie de la connaissance collective...**



# Projet de définition de la connaissance

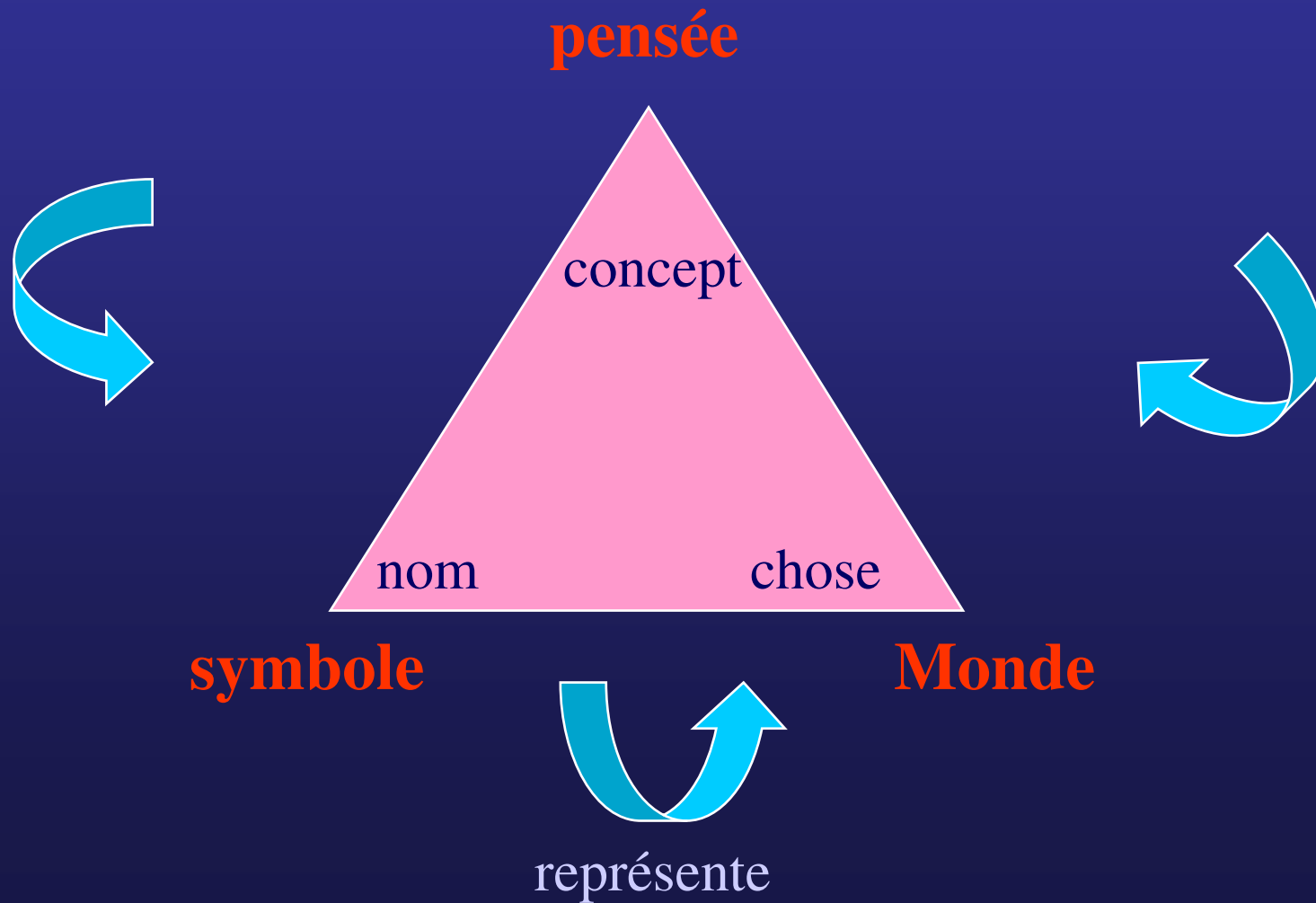
**La connaissance est à la fois mémoire et processus de construction d'une représentation.**

**La connaissance résulte d'une acquisition d'information et d'une action**

**La connaissance est inséparable du sujet porteur**

**La connaissance obéit à une quête de vérité, d'équilibration avec l'environnement**

# L'activité cognitive



# Définition du KM

**Le KM est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation, de validation et de diffusion des savoirs et savoir-faire, qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs.**

# Définition du KM

**L'approche KM consiste à manager des items aussi divers que pensées, idées, intuitions, pratiques, expériences, ... émis par des Hommes dans l'exercice de leur fonction.**

# La démarche KM

**Le Knowledge Management :  
une démarche pour tirer le meilleur parti du  
capital physique de l'entreprise.**



# La démarche KM

**La démarche KM implique progressivement toutes les fonctions clés de l'entreprise:**

- **Stratégie**
- **Marketing**
- **Ventes**
- **RH & Formation**
- **Organisation**
- **Qualité**
- **R&D**
- **SI**
- **...**

# Enjeu du KM

**Pour l'entreprise, l'enjeu du Knowledge Management est de réaliser une performance collective supérieure à la somme des performances individuelles.**

# Enjeu du KM

**Le KM n'est pas seulement une méthode ou un outil. C'est une démarche qui va revisiter toutes les fonctions clés de l'entreprise, en se centrant sur l'utilisateur final.**

**C'est la notion de « projet » qui constitue l'élément déclencheur du mécanisme de production (et à fortiori de consommation) de connaissance.**



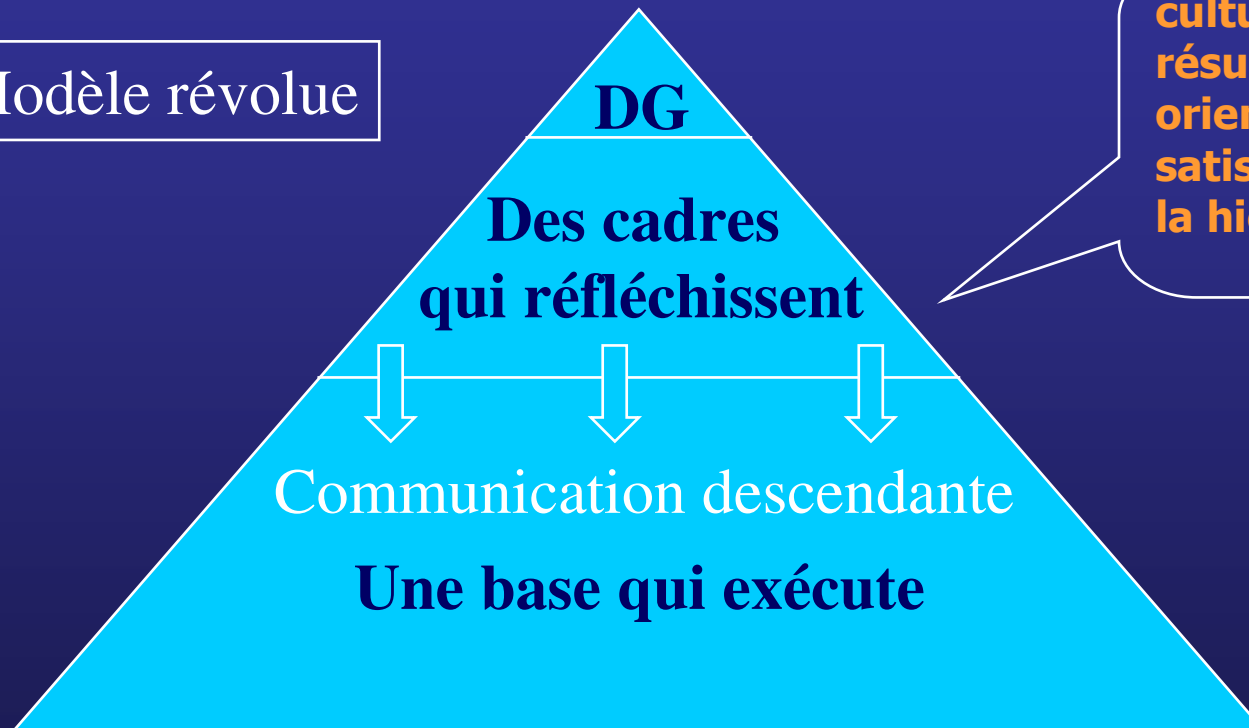
# Nouvelle forme d'organisation

**Une nouvelle forme d'organisation émerge, fondée sur la connaissance et l'intelligence collectives et non plus seulement sur les moyens et les structures.**

**Elle correspond pour l'entreprise contemporaine à une nécessité d'adaptation ultra-réactive, permanente et répartie sur l'ensemble des acteurs, face à un environnement complexe, incertain et hautement concurrentiel.**

# LOGIQUE DE POSTE DE TRAVAIL

Modèle révolue



**culture de  
résultat  
orientée vers la  
satisfaction de  
la hiérarchie**

**Approche statique : 1 niveau = 1 poste**

# Nouvelle forme d'organisation

**La pensée systémique à l'origine de l'organisation apprenante.**

**La pensée systémique est une véritable syntaxe cognitive, une manière différente de penser, voir et puis décrire les phénomènes complexes.**

**C'est un puissant accélérateur de la communication, c-à-d du pouvoir médiateur du langage.**

# Nouvelle forme d'organisation

**La pensée systémique décrit un système dans lequel chaque élément inter-agit avec les autres, au sein d'un tout dont il est inséparable.**

**La pensée systémique a fortement influencé le domaine des organisations ces dernières années.**

**La « conduite du changement » en a été l'un des premiers chantiers.**

# Qu'est ce qu'un système ?

- **Un système est un ensemble logique de données et d'informations qui, ensemble, fournissent le bon niveau de connaissance à toute personne ou tout groupe de personnes voulant prendre une décision.**



# Savoir pour agir ensemble

## les dispositifs d'une organisation apprenante:

- knowledge ressources,
- best practices,
- réseaux de compétences, d'experts
- management par projet, par processus,
- veille technologique,
- ... etc.

# Nouvelle forme d'organisation

**Existence d'un conflit inévitable dans toute organisation :**

**Volonté de donner plus d'autonomie  
En même temps, volonté d'augmenter le pilotage et la coordination.**



# Résistances au changement

**Le constat sur l'utilisation effective des bases de connaissance dans l'entreprise est plutôt mitigé :**

- **Résistances culturelles (ou politiques) au changement**
- **Difficultés liées à l'immaturité des outils**
- **Inadaptation des règles économiques à la production immatérielle**
- **Difficultés méthodologiques ou conceptuelles**

# La création des connaissances

**« Celui qui apprend quelque chose de moi enrichit son savoir sans réduire le mien, tout comme celui qui allume sa chandelle à la mienne se donne de la lumière sans me plonger dans l'obscurité ».**

*(Thomas Jefferson, cité par Jean-Yves Prax dans son dernier livre "Le Guide du Knowledge Management")*

# La création des connaissances

**La théorie de la création de la connaissance développée par Nonaka et Takeuchi (1995) considère que la fonction première de l'entreprise est de créer un avantage concurrentiel basé sur le savoir collectif et que le rôle des managers est d'orienter les activités de création de la connaissance.**

# La création des connaissances

**Le modèle de création des connaissances repose sur la distinction entre savoir tacite et savoir explicite.**

# Le savoir tacite

**Le savoir tacite est enraciné dans l'action, dans les routines, dans un contexte spécifique (ce qui peut donner la productivité personnelle au niveau individuel et l'avantage concurrentiel au niveau de l'entreprise).**

# Le savoir explicite

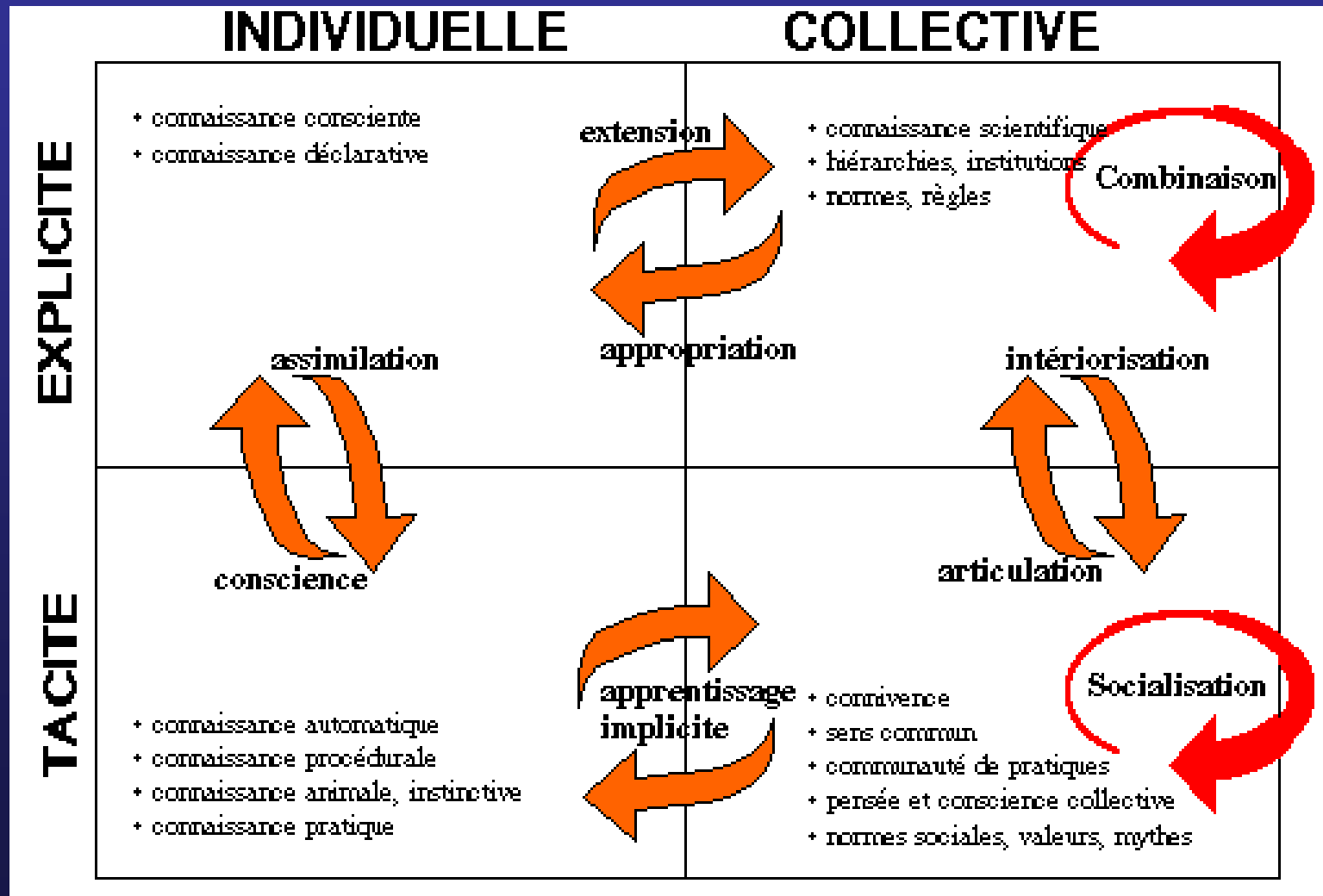
**Le savoir explicite est la connaissance codifiée, transmissible en un langage formel et systématique (production de données au niveau individuel, et gestion électronique documentaire au niveau de l'entreprise).**

# La création des connaissances

**Dans une entreprise, la création de la connaissance intervient à trois niveaux et se sert de quatre modes de conversion:**

- 1) Au niveau individuel,  
l'autonomie pour expérimenter;**
- 2) Au niveau du groupe,  
l'interaction et le dialogue**
- 3) Au niveau de l'entreprise,  
la compétition pour l'accès aux ressources.**

# Matrice des états de la connaissance et de leurs transitions (d'après Nonaka )





# Les modes de conversions

**Socialisation, du savoir tacite au savoir tacite (le partage sur le lieu du travail, l'apprentissage)**

**Articulation, du savoir tacite au savoir explicite (métaphores, concepts, hypothèses, modèles, analogies).**

**Combinaison, des savoirs explicites (gestion électronique documentaire, réseaux des connaissances)**

**Intériorisation, du savoir explicite au savoir tacite à un niveau plus élevé (l'organisation apprenante).**

# Les modes de conversions

**Le processus de création de la connaissance se joue dans les différentes circulations entre l'individu et le collectif, entre savoir tacite et savoir explicite ainsi que l'illustre la matrice des états de la connaissance et de leurs transitions.**

## **Modélisation de la création de savoir**

**En prenant pour sujet le modèle de Nonaka et Takeuchi, on dispose ainsi d'une modélisation de la création de savoir dans une organisation basée sur des mécanismes d'expérimentation, de formalisation, de routinisation, de diffusion et articulant les différents niveaux de l'organisation''.**

# A quoi sert le KM ?

**Valoriser les ressources en connaissances à l'aide du KM:**

- **Pour distancer ses concurrents, dans un contexte de globalisation**
- **Pour accompagner le développement par acquisition externe**
- **Pour consolider des alliances et des partenariats**
- **Pour gérer ses compétences dans une optique d'augmentation de la rentabilité**
- **Pour gérer ses compétences au service du développement**
- **Pour identifier, suivre et manager les leviers de la croissance**

# Domaines d'application

**Conception et  
développement de produits**



**réduction des cycles  
de développement**

**Amélioration du travail  
d'équipe**

**Produits mieux adaptés  
aux attentes clients**

# Domaines d'application

**Gestion de la relation Client**



**Meilleure connaissance  
des clients**

**Lancement de programmes  
marketing plus efficaces**

**Amélioration du  
service client**

# Domaines d'application

**Planification de l'activité**



**Connaissance approfondie des  
tendances et des cycles**

**Meilleure gestion des crises**

**Analyse plus fine de la  
concurrence**

# Domaines d'application

**Gestion des ressources  
humaines**



**Mise en place de plans de  
formation adaptés**

**Meilleure diffusion des  
compétences dans l'entreprise**

**Constitution de groupes  
de travail performant**



# L'ingénierie de la connaissance

**L'ingénierie de la connaissance collective doit s'inscrire dans une vision constructiviste :**

**+ la connaissance n'est qu'une construction et non le miroir objectif d'une Réalité.**

**+ l'information est la construction d'une représentation**

**+ la communication a pour objet de faire partager et ajuster les représentations.**

# L'ingénierie de la connaissance

**La mise en place d'outils et de supports d'échanges n'est jamais neutre : le fait de coucher sur le papier une pensée transforme cette pensée, le fait de retracer un événement modifie notre analyse de cet événement.**

**La structuration des idées échangées joue un rôle déterminant sur la productivité des échanges, et, par là, sur l'innovation dans le mode de fonctionnement des réseaux.**

# Conclusion

**La mise en place d'un dispositif de gestion des connaissances à l'échelle de la firme est un enjeu stratégique majeur :**

**→ une modification profonde de la relation de l'Homme à la Connaissance et au Travail :**

# Le KM :Facteur de développement social

- **La structuration du travail en groupe et de l'entreprise en réseau, basée sur la reconnaissance mutuelle de l'apport des compétences à une finalité partagée et non sur la seule hiérarchie, améliore le sentiment personnel et mutuel d'appartenance et de valorisation**

# Le KM : Facilitateur des organisations

- **facilitateur des organisations par processus transverses : la qualité client, la performance et la compétitivité, la production de valeur seront améliorées par la communication, la coordination et la coopération entre les équipes**

# Le KM : facilitateur de l'apprentissage

- **facilitateur de l'apprentissage collectif :** l'amélioration des performances et de l'expertise individuelles et d'équipe, le développement de la réactivité et de l'anticipation, l'innovation par hybridation, concourent à une organisation générant un tout supérieur à la somme des parties.

# Conseils pour mettre en place un KMS

**Pour construire une organisation apprenante,  
il faut un Knowledge Management System :**

- La raison d'être d'un KMS est l'amélioration des processus de production**
- La valeur ajoutée d'un KMS n'est significative que dans le cadre d'une organisation en réseau**
- La structure du KMS n'épouse pas le modèle décisionnel hiérarchique (en pyramide)**
- Le KMS appartient à ses utilisateurs**

# Conseils pour mettre en place un KMS

- **Le KMS doit être évolutif, et suit les changements qui affecte les processus**
- **Le KMS doit être dynamique, facilitant les transferts de connaissances**
- **Le KMS doit être indépendant de la plate-forme technologique**
- **Le KMS doit rester simple et facile d'accès**
- **La technologie reste un facilitateur. Ce sont les personnes qui font le travail.**