**Mettre en place une démarche de gestion des connaissances en entreprise**

**Sommaire**

[Introduction 1](#_Toc308535148)

[1. La gestion des connaissances dans l’entreprise 1](#_Toc308535149)

[2. La démarche 2](#_Toc308535150)

[2.1. Capitalisation des connaissances 2](#_Toc308535151)

[2.1.1. Donnée, information, connaissance 2](#_Toc308535152)

[2.1.2. Entre connaissances tacites et explicites 3](#_Toc308535153)

[2.1.3. Le processus de capitalisation 4](#_Toc308535154)

[2.2. Modélisation de système de connaissances 5](#_Toc308535155)

[2.3. Transmission des connaissances et gestion de l’information 5](#_Toc308535156)

[3. Les clés de la réussite 6](#_Toc308535157)

[Conclusion 6](#_Toc308535158)

Ehret Fanny

# Introduction

La gestion des connaissances (ou *Knowledge Management*) s’applique à un nombre croissant d’entreprises depuis les années 2000, et notamment aux secteurs commercial, recherche et services. Cette démarche se caractérise par la capitalisation de connaissances stratégiques d’un ou plusieurs services puis par leur diffusion au personnel concerné.

Cet article a pour objectif de présenter de manière basique et générale la mise en place d’une démarche de gestion des connaissances. En effet chaque situation est différente et les entreprises devront donc adapter cette démarche à leurs propres besoins. Nous reviendrons tout d’abord sur les notions de base de la gestion des connaissances puis nous passerons à la démarche elle-même et nous terminerons sur les points clés à respecter pour le bon déroulement du projet.

## La gestion des connaissances dans l’entreprise

La gestion des connaissances en entreprise est une démarche complexe qui nécessite la prise en compte de nombreux paramètres. Pour qu’une démarche de KM soit viable, il faut :

* La gestion des connaissances doit avoir **un objectif précis**. On ne fait pas du KM juste pour le plaisir, cela doit avoir un sens pour l’entreprise : préparer le départ d’un expert, améliorer la formation de nouveaux salariés, conserver la mémoire d’un projet, etc. L’entreprise doit également avoir conscience qu’elle ne peut capitaliser l’ensemble de ses connaissances. Cela prendrait trop de temps et les connaissances stratégiques seraient perdues dans la masse de connaissances secondaires, rendant ainsi la démarche de KM inutile. Il faut donc clairement définir en début de projet ce que l’on souhaite capitaliser ou non.
* Le KM doit également **s’inscrire dans la durée**. L’entreprise n’a pas intérêt à mettre une démarche de KM en place pour l’arrêter quelques mois après faute de moyens ou de motivation.
* La mise en place d’une gestion des connaissances doit **émaner de la Direction** de l’entreprise. C’est elle en effet qui met à disposition les moyens humains, financiers et matériels nécessaires à cette démarche. Il ne faut cependant pas oublier que ce sont les employés qui se situent au centre du KM dans la mesure où ce sont eux qui détiennent les connaissances de l’entreprise. La plus grande partie de ce projet consiste donc à **convaincre le personnel de l’utilité d’une telle démarche** afin qu’ils y participent de façon active.
* Enfin, l’entreprise doit **tenir compte des ressources** humaines, financières, matérielles dont elle dispose.

## La démarche

* 1. Capitalisation des connaissances

Nous reviendrons ici sur quelques concepts clés de la gestion des connaissances, à savoir : les termes « donnée/ information / connaissance », les notions de connaissances tacites et explicites, le processus de capitalisation.

#### Donnée, information, connaissance

Une **donnée** est un élément brut pris en dehors de tout contexte (10°C). Cette donnée ne prendra de la valeur qu’une fois mise en contexte, elle se transformera alors en **information** (La température est de 10°C à Paris aujourd’hui). Cependant dans une entreprise la présence d’informations ne suffit pas pour prendre des décisions. Ces dernières doivent être interprétées par le cerveau humain pour être transformées en **connaissances** et mener à une action(Je suis à Paris aujourd’hui donc je m’habille chaudement). Il faut donc clairement identifier sur quoi l’on veut baser le processus de capitalisation.

Figure 1 - Modèle hiérarchique des connaissances



* + 1. Entre connaissances tacites et explicites

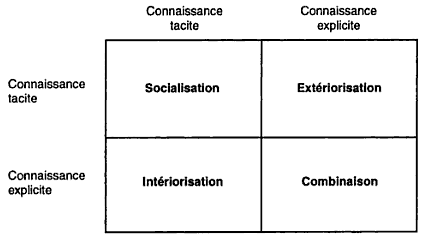
La gestion des connaissances s’oriente autour de deux concepts : connaissance tacite et connaissance explicite. Pour expliciter ces termes nous reprendrons les définitions d’un des pionniers de la gestion des connaissances, Ikujiro Nonaka.

Selon lui, la connaissance explicite peut « être exprimée sous forme de mots et de nombres et aisément communiquée et partagée sous la forme de donnée brutes, de formules scientifiques, procédures codifiées et principes universels. » Cette connaissance représente les savoirs de l’entreprise et bien qu’elle soit facilement exprimable, transmissible et qu’elle semble être présente dans l’entreprise de façon abondante, elle ne doit pas être l’unique objet du processus de capitalisation.

Les connaissances explicites sont en effet indissociables des connaissances tacites. Ces dernières possèdent une dimension technique « qui a trait aux aptitudes et talents que recouvre le terme « savoir-faire » » et une dimension cognitive qui « reflète notre image de la réalité (ce qui est) et notre vision pour le futur (ce qui devrait être). » Ces connaissances contiennent une part de subjectivité liée à la personnalité de celui qui la détient, ce qui rend difficile leur formalisation et leur communication.

Il existe 4 modes de conversion des connaissances permettant de passer de l’état tacite à l’état explicite et inversement.

Figure 2 - Les quatre modes de conversion de connaissances



* La socialisation : passage d’un état de connaissance tacite à un autre état de connaissance tacite. Cela se produit notamment lors d’un partage d’expérience entre employés via l’observation et la reproduction d’une pratique.
* L’extériorisation : cette étape complexe permet d’expliciter des connaissances tacites en utilisant des concepts abstraits (analogie, métaphore, hypothèse, modèle…). Ce mode de conversion est notamment à l’œuvre lors d’échanges informels entre plusieurs salariés ou lors de réflexions collectives.
* L’intériorisation : la connaissance explicite est assimilée par l’individu au point de devenir un automatisme.
* La combinaison : passage d’une connaissance explicite à une connaissance tacite. Lorsque plusieurs individus possédant un langage commun échangent des connaissances explicites, cela crée de nouvelles connaissances.

#### Le processus de capitalisation

D’après ce que nous venons de voir, le processus de capitalisation des connaissances doit donc s’articuler autour des connaissances stratégiques de l’entreprise. Son objectif est de :

* De repérer les connaissances stratégiques de l’entreprise (réunions, observations du sujet au cours de son activité, entretiens individuels)
* De les préserver en les modélisant, en les formalisant et en les archivant,
* De les valoriser en les rendant accessibles, en les diffusant, en les exploitant et en les combinant pour créer de nouvelles connaissances,
* De les actualiser en les enrichissant.

Figure 3 - Processus de capitalisation des connaissances



Pour que le processus de capitalisation soit pérenne, les quatre phases doivent être réalisées dans cet ordre de façon continue. Une fois que ces connaissances stratégiques ont été capitalisées, elles peuvent être enrichies par interaction avec d’autres connaissances déjà présentes dans l’entreprise.

### Modélisation de système de connaissances

La gestion des connaissances ne doit pas avoir pour unique objectif de recenser un ensemble de savoirs et de savoir-faire et de les compiler sans aucune logique. Les connaissances font partie d’un système et les liens qui les unissent sont rendus visibles lors de la réalisation d’un processus métier. Les connaissances capitalisées doivent donc être modélisées en tenant compte de ces liens.

Voici quelques méthodes de modélisation de système de connaissances :

* [***Knowledge and Learning in Action Mapping*** (KALAM, Jean-Yves Prax, PoliaConsulting)](#_Toc296946416) :

Cette méthode permet de « cartographier les connaissances et compétences utiles à l’exécution des tâches d’un processus critique de l’entreprise »

<http://www.polia-consulting.com/Methode-KALAM-R.html>

* ***Method for Knowledge System Management***(MKSM, Jean-Louis Ermine, Commissariat à l’Energie Atomique)

Elle permet de capitaliser les connaissances stratégiques d’experts en intervenant au niveau de la modélisation de systèmes complexes.

* **CommonKADS** (Projet Esprit)

« Cette démarche a pour objectif de fonder un standard européen en proposant un processus d’acquisition des connaissances. »

### Transmission des connaissances et gestion de l’information

Une fois les connaissances critiques capitalisées et modélisées, il reste encore à les rendre accessibles au personnel de l’entreprise. Les connaissances peuvent être consignées de différentes façons (FAQ, How to… ?, schéma, livret de connaissances…) et diffusées grâce à plusieurs types de supports (Wiki, Intranet, serveur de l’entreprise…).

Les connaissances nécessaires à la réalisation d’un processus métier doivent être accessibles rapidement. La gestion des connaissances est donc liée de près à la gestion de l’information dans les services. Pour optimiser la démarche de gestion des connaissances il est donc conseillé d’effectuer une analyse de la gestion de l’information dans l’entreprise et de l’adapter si nécessaire.

## Les clés de la réussite

Pour réussir une démarche de gestion des connaissances en entreprise il faut :

* **Établir un bon diagnostic** de la situation de l’entreprise afin de définir des objectifs de gestion des connaissances clairs,
* Travailler en amont puis tout au long du projet sur la **motivation du personnel** ainsi que sur la **gestion du changement**,
* Lancer un **projet pilote** dans une unité de travail moindre avant d’étendre la démarche aux autres services,
* Prévoir un **temps de formation pour le personnel** pour qu’il s’adapte aux nouvelles méthodes de travail,
* Mettre en place un **système d’évaluation**, aussi bien sur la gestion des connaissances elle-même que son retour sur investissement.

Il faut également noter que certains problèmes peuvent apparaître lors de ce projet :

* Bien que la Direction de l’entreprise ait donné son accord pour la mise en place d’une démarche de gestion des connaissances, il arrive parfois qu’elle éprouve des réticences à laisser un intervenant monopoliser l’attention d’une unité lorsque celle-ci est soumise à des contraintes financières fortes (un service commercial par exemple),
* Lors du recueil des données certains employés risquent de faire de la rétention d’information de façon consciente ou non dans la mesure où partager ses connaissances signifie également en perdre l’exclusivité. Il faut donc insister sur les points positifs d’une telle démarche,
* Toutes nouvelles méthodes de travail entrainent également une réticence au changement plus ou moins forte chez le personnel. Une aide au changement adaptée devra donc être dispensée tout au long du projet.

# Conclusion

La gestion des connaissances n’est pas chose facile et nombre d’entreprises rechignent à l’utiliser. Aujourd’hui cette démarche permet d’obtenir un avantage stratégique non négligeable sur un concurrent. Il serait donc dommage de s’en priver d’autant plus qu’avec un minimum de rigueur et de méthode la gestion des connaissances est accessible à tous !

**Bibliographie**

BALLAY, Jean-François. *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l’entreprise*. Paris : Eyrolles, 1997.

BALMISSE, Gilles. *Outils du KM : Panorama, choix et mise en œuvre* [en ligne]. Knowledge Consult, 2004 [consulté le 26 juin 2011]. Disponible sur le web : <<http://www.knowledgeconsult.com/fr/article.php3?id_article=37>>

BONNEFOY, Hervé. *La gestion de la connaissance métier* [en ligne]. Conférence à journée technique de l’IFTS, 2005. Disponible sur le Web   
<dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-**gestion**prof.pdf>

GRUNDSTEIN, Michel. La capitalisation des connaissances de l’entreprise : système de production de connaissances. In *Acte du symposium L’entreprise apprenante et les sciences de la complexité*. Aix en Provence, 1995. [Consulté le 21 juin 2011]. Disponible sur le web : <<http://membres.multimania.fr/veille/connaissances.htm>>

MICHEL, Jean. Enjeux et concepts clés de la gestion des connaissances - Le rôle des documentalistes dans la construction et la consolidation des savoirs collectifs [en ligne]. Intervention d'ouverture des Rencontres Documentation-Recherche. Nancy, 15 juin 2004 [consulté le 4 mars 2011]. Disponible sur le Web : <<http://michel.jean.free.fr/publi/JM347.html#32>>.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *La connaissance créatrice : La dynamique de l’entreprise apprenante.* Bruxelles : De Boeck, 1997.

NORDEY, Patrice. *Knowledge management : Stratégie, méthodologie et technologie* [en ligne]. BNP Paribas, 2002. [Consulté le 15 août 2011] p.45. Disponible sur le Web :<<http://www.scribd.com/doc/56486365/7/Parole-d%E2%80%99expert-Jean-Louis-Ermine>>

PRAX, Jean-Yves. *Le manuel du knowledge management : une approche de 2e génération*. Paris : Dunod, 2003.