De la gestion des connaissances à l'économie des connaissances

Monica Mallowan, Vincent Liquète, Lise Verlaet

▶ **To cite this version:**

Monica Mallowan, Vincent Liquète, Lise Verlaet. De la gestion des connaissances à l'économie des connaissances. Communication et Management, 2015, Gestion des connaissances, 12, pp.5-12. hal-01676376

HAL Id: hal-01676376
https://hal.science/hal-01676376

Submitted on 5 Jan 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

INTRODUCTION

Monica MALLOWAN
Université de Moncton (Canada), Observatoire PROVIS, CE.RE.GE (EA 1722)

Vincent LIQUÈTE
Université de Bordeaux, IMS- Equipe Représentations, Usages, Développements & Ingénieries de l'Information (RUDII), UMR 5218 – CNRS

Lise VERLAET
Université de Montpellier 3, LERASS-Céric (EA 827)

La nouvelle économie mondiale s'est organisée au stade de la société post-industrielle, après avoir connu des formes d'organisation variées à des périodes clefs de l'histoire des civilisations comme le commerce au Moyen Âge, l'économie de l'esclavagisme, plus récemment l'âge moderne et contemporain (industriel puis post-industriel, respectivement).

La réalité du développement des « nouvelles » technologies de l'information et de la communication ((N)TIC) lors des dernières décennies du XX^{ème} siècle et au début du XXI^{ème} a eu un impact profond sur le fonctionnement et les modes d'organisation de toutes les sociétés, quels que soient d'ailleurs les niveaux de développement considérés. Nombre de penseurs, de chercheurs et d'acteurs du monde social ont désigné cette période de fin de millénaire comme étant *la société de l'information*. Cette dernière est définie comme étant : « [La] Période de l'histoire qui se dessine à l'aube du troisième millénaire et dans laquelle l'information et les technologies de l'information doivent jouer un rôle primordial, annonciateur d'un nouvel ordre des choses, d'un bouleversement majeur, sur tous les plans (social, économique, culturel, etc.). » (Source : Grand dictionnaire terminologique, GDT.)

Parmi les concepts inhérents à la société de l'information, ce numéro de revue s'intéresse plus précisément à celui de la « gestion des connaissances », lequel – comme le démontreront les auteurs – a des retentissements sur les sphères personnelles et professionnelles, culturelles et sociales, mais aussi économiques et politiques.

Le concept de « gestion des connaissances » trouve ses premières traces dans les propos de Taylor, dès 1911, à travers le management scientifique, soit la nécessité de capturer et mutualiser l'ensemble des connaissances des employés afin que celles-ci profitent à l'entreprise sur le long terme, le but étant de minimiser la dépendance d'une entreprise envers ses salariés. Déjà étaient abordées les notions de capitalisation, de partage et de circulation des connaissances au sein de l'entreprise afin de créer de nouvelles connaissances voire d'innover, en considérant de la manière la plus large la circulation des savoirs. Outre la dépendance d'une entreprise envers ses salariées, l'objectif était de savoir comment les connaissances et les pratiques étaient réalisées et mises en œuvre et surtout comment les faire de manières efficientes. Très vite, l'approche par la gestion des connaissances mobilise des méthodes et des démarches de capitalisation des savoirs (Ermine, 2003 ; Nonaka, Takeuchi, 1995) et de diffusion aux pairs[1].

[1] Nous pensons par exemple au « Modèle de la marguerite » qui définit et détaille les processus clés de la gestion des connaissances selon Ermine (2003). Ces processus peuvent être décrits en quatre grandes classes : le processus de capitalisation et de partage des connaissances, le processus d'interaction avec l'environnement, le processus d'apprentissage et de création des connaissances, enfin, le processus de sélection par l'environnement. Selon Nonaka et Takeuchi (1995), ce processus prend place lors des activités de socialisation - montrer, d'extériorisation - expliquer, de combinaison - combiner et d'intériorisation – assimiler.

Ainsi la gestion des connaissances consiste à capter et retranscrire la complexité humaine au sein de dispositifs d'information et de communication permettant de manager au mieux les savoirs individuels et collectifs en vue notamment d'optimiser les performances et les transferts de savoirs entre professionnels. Concevoir et mettre en place de tels dispositifs est un défi à relever au niveau microéconomique mais également macroéconomique. En effet, la gestion des connaissances se concentre sur le capital gris des acteurs de l'entreprise, cette intelligence collective qui est propice à l'innovation à travers trois piliers : la créativité, la valeur et la socialisation (Groff, 2009). S'adaptant au contexte spécifique de chaque organisation, la gestion des connaissances représente « la gestion, par des divers moyens - technologies numériques ou autres, des informations significatives, 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 maison continue, une meilleure qualité des produits et services, ainsi qu'une plus grande compétitivité de l'entreprise » (GDT). Cette approche de management des savoir-faire internes, modulée selon les objectifs et les défis de chaque structure opérationnelle, est censée gérer l'intangible qui constitue le savoir stratégique dont dépend la performance, la compétitivité et même la survie de l'entreprise, et, à large échelle, des différents secteurs d'activités et, au-delà, de l'économie nationale. Etant donné la corrélation entre l'innovation et le rythme cyclique de la croissance, la gestion des connaissances devient subséquemment facteur de productivité pour le développement des pays désormais soumis à la compétitivité mondiale. Et c'est cette capitalisation du savoir qui représente une des mutations les plus importantes de cette nouvelle économie mondiale, qu'on peut considérer comme étant l'économie de la connaissance – the knowledge economy.

Or à l'heure actuelle le problème de la gestion de connaissances n'est pas seulement dans la collecte des informations - lesquelles nous mènent petit à petit vers l'infobésité (y compris dans le contexte de l'entreprise) - mais dans la validation, le traitement, le stockage, la diffusion et le partage des informations pertinentes, à hautes valeurs ajoutées tant pour l'accomplissement d'une tâche que pour la prise de décision stratégique pour l'organisation, et ce au moment adéquat. De plus, au-delà de la difficulté de la collecte des informations formalisées, un autre défi consiste surtout en la complexité que représente le cycle de vie de la gestion des connaissances, où la connaissance, dans son sens de savoir-faire tacite – subjectif, informel, contextualisé, expérientiel, équivalent donc de l'expérience pratique, du doigté, de l'adresse à la tâche, perfectionné dans l'action, est difficile à identifier, à capter, à traiter, à formaliser, à modéliser et à transmettre, et donc à capitaliser, à l'aide de systèmes de gestion des connaissances, en vue d'éviter la perte de savoir(s) stratégique(s), rare(s), de valeur, imparfaitement imitable(s). En évoquant l'économie de la connaissance, grâce notamment aux progrès accomplis sur/par les TIC, nous assistons à un accroissement considérable des possibilités de codification de l'information (Foray, 2009), qui rendent son stockage et sa manipulation beaucoup faciles et accessibles à un plus grand nombre. De plus, l'usage des TIC nécessiterait un capital éducatif et cognitif important, notamment des capacités d'adaptation, de gestions de plusieurs tâches. En retour, la productivité des plus qualifiés dans une organisation serait dès lors supérieure.

La mise en œuvre de dispositifs de gestion des connaissances est d'autant plus nécessaire que toute société est de plus en plus empreinte d'un certain « bougisme » (Taguieff, 2001) et du « nomadisme salarial » (Cliquet et Orange, 2002) qui, couplés à l'effet du « papy-boom », entrainent une fuite des connaissances, des savoirs et des savoir-faire d'une organisation. Il devient ainsi indispensable non seulement de capitaliser et de manager toutes les connaissances de l'entreprise, mais aussi d'avoir une vision prospective des compétences et des métiers à développer ou/et à acquérir pour rester concurrentiel, car « …

dans un monde d'incertitudes, la seule source certaine d'avantages concurrentiels c'est le savoir. »[2] (Nonaka, 1991). D'où la crainte d'un directeur général, conscient du risque permanent auquel est exposée sa compagnie : « Every afternoon, our corporate knowledge walks out the door and I hope to God they'll be back tomorrow." (Miller, 1998).

Le numérique – et à travers lui tous les moyens de communication et les technologies collaboratives – redessine la manière de diriger les organisations et corrélativement la culture des entreprises. Le modèle hiérarchique pyramidal et rigide tend à laisser la place à un modèle davantage horizontal et flexible favorisant le partage d'information, les retours sur expériences, la construction collective du sens et l'action collective « décloisonnée », voire l'énaction (Weick et Kiesler, 1979). Comme le souligne Nicolas Moinet (2011) il devient nécessaire de « passer de l'information à la connaissance, du « savoir pour agir » au « connaître est agir » ».

Le renouvellement de l'intérieur de l'organisation représente le résultat d'un exercice de remise en question de tout le fonctionnement de l'organisation, de ses façons de faire, jusqu'aux ressources et aux personnels en place (réingénierie des affaires), où l'audit informationnel revoit régulièrement les manières de *faire* avec l'information et la connaissance, par l'examen des composantes managériales de la gestion de ces ressources : stratégies, culture, structures, fonctions et procédures, ainsi que leur assemblage – l'architecture de l'information. Cette remise en question doit nécessairement inclure la place occupée par l'information (i.e. données, information, connaissances) et les technologies qui la supportent. C'est ce qui explique l'émergence de nouvelles formes d'entreprise telle l' « entreprise réseau » et de nouvelles manières de collaborer : le maillage (fonctionnement en grappes ou *clusters* – regroupement d'entreprises dans le but d'optimiser leurs performances respectives), l'impartition (englobant la sous-traitance, la co-traitance et la concession, l'impartition gardant un contrôle sur la gestion) et l'externalisation (où la gestion entière d'une activité est confiée à une autre organisation). Ce fonctionnement en réseaux est aujourd'hui inévitable tant l'injonction sociétale de communiquer avec son environnement et de décider rapidement est pressante. Les standards, l'interopérabilité et les TIC constituent pour ces entreprises des facteurs stratégiques de développement. Cette nouvelle organisation interne et externe de l'entreprise rejaillit indubitablement sur les formes de travail, laissant parfois peu de place à l'appropriation par les acteurs : à distance (télétravail, en équipe dispersée), travail collaboratif, en équipes virtuelles (les membres de l'équipe ne se retrouvent pas en présence et ils sont réunis par projet), en communautés de pratique (forums de discussion), etc.

Se cachent alors au cœur de la gestion des connaissances et de ce renouveau organisationnel voire institutionnel de nouvelles intentions : l'investissement immatériel, à savoir son capital humain et le potentiel informationnel latent. Ce nouvel investissement dans l'immatérialité de la connaissance devrait être compris non plus comme cause de coût financier, mais comme générateur de valeur. Les réflexions menées lors de la Tribune Sciences Po de l'économie de l'immatériel 2013-2014 dirigée par Marie-Ange Andrieux (2014) font largement état de ce constat. Constat étayé par la réalité des situations économiques (ibidem) : les investissements immatériels, constituant le cœur de la compétitivité de l'économie de l'innovation et de la connaissance et dont les 2/3 concerneraient directement ou indirectement le capital humain, dépasseraient les investissements matériels dans les pays industrialisés.

[2] « In an economy where the only certainty is uncertainty, the one source of lasting competitive advantage is knowledge. » (Nonaka, 1991).

Il s'agit donc de faire du « *knowledge management* » pour garantir la « *knowledge economy* ». En ce sens le capital humain devient un facteur déterminant pour la compétitivité durable de l'organisation et la capacité à supporter des situations critiques ou nécessitant une adaptation. Il s'agit alors de s'interroger sur les meilleures pratiques managériales, organisationnelles, communicationnelles et informationnelles de ce capital humain.

A cette fin, nous débuterons ce numéro de la revue Communication & Management par les travaux de Francis Beau, *L'organisation des connaissances au cœur du système d'information,* qui face à la pluridisciplinarité du concept de gestion des connaissances, s'affaire à une normalisation terminologique d'un point de vue info-communicationnel et tente d'en poser les fondements théoriques. Sur la base de cette réflexion, il avance une méthode relative à un plan de classement de dossiers numériques conçu pour favoriser l'acquisition et la transmission de savoir au niveau individuel et collectif mettant au centre de ce système le document numérique.

Sandra Fagbohoun, avec le texte *Quand le Knowledge Management contribue à redéfinir une culture d'entreprise ; le cas d'une multinationale*, s'attache ensuite à mettre en exergue les caractéristiques essentielles de la démarche de gestion des connaissances afin de comprendre les raisons justifiant son intérêt au sein de l'entreprise, passant ainsi en revue les difficultés les plus fréquentes et les facteurs de réussite. Elle démontre que les enjeux inhérents au concept de gestion des connaissances sont interdépendants de la culture d'entreprise et souligne par là même la posture d'organisation apprenante. Selon l'auteur et compte tenu des premiers résultats recueillis, cette posture permet à l'entreprise de valoriser ses salariés et ce faisant de devenir plus flexible et en mesure de s'adapter à un marché concurrentiel et évolutif. Elle souligne que les enjeux communs constituent la clé de voute de l'élaboration d'une culture d'entreprise, laquelle est essentielle à une démarche de gestion des connaissances puisqu'elle favorise l'implication et l'engagement des salariés de par la valorisation des individus y participant. Toutefois, Sandra Fagbohoun met en garde contre toute surenchère procédurale, biais fréquent d'un dispositif de gestion des connaissances, car cette dernière risque de cristalliser les pratiques et devenir une entrave à la motivation et consécutivement à l'innovation. Ses travaux laissent néanmoins apparaître que la valorisation, qui permet aux individus d'augmenter leur confiance en eux, renforce de façon systémique, la confiance que chacun peut avoir dans les capacités de l'organisation qu'ils représentent.

Les travaux menés par Joanne Du Hommet, Luc Grivel et Madjid Ihadjadène, présentés dans le texte *Les folksonomies comme dispositif de gestion des connaissances en entreprise,* font part de l'utilisation des réseaux sociaux et en particulier des folksonomies utilisées comme dispositif de gestion des connaissances et donc comme levier de l'innovation en entreprise, lequel permet aux acteurs d'établir de nouveaux liens, étendant ainsi leurs possibilités de coopération. Les auteurs démontrent que plus qu'un simple outil de classification, la folksonomie adaptée au contexte de l'entreprise se révèle être l'outil d'une vision institutionnelle qui place l'usager au cœur de la capitalisation des savoirs de l'entreprise. Les auteurs soulignent toutefois que ce type d'outils ne peut rester pérenne. Il présente d'importants avantages en termes d'appropriation mais présente rapidement des lacunes quant aux besoins de catégorisation du vocabulaire professionnel. Forte de ces observations, l'idée d'un dispositif mêlant « simplicité » d'usage des folksonomies à l'enrichissement sémantique des ontologies pour constituer des « folksontologies » est avancée par les auteurs.

Nous resterons au niveau microéconomique avec les recherches de Besma Harguem et Habib Hadj Mabrouk, avec le texte portant sur *Le management des connaissances : contribution à l'analyse, à l'évaluation et à la prévention des risques psychosociaux au travail*. Leur étude souligne l'intérêt de mobiliser le concept de « retour d'expérience » dans la gestion des connaissances relative aux risques psychosociaux (RPS). En effet, selon les auteurs, le retour d'expérience permet de tirer profit des enseignements des expériences vécues des salariés confrontés à de tels troubles pour améliorer la mise en œuvre de mesures préventives et correctives adéquates afin d'éviter la reproduction de telle situation porteuses de risque. A cette fin, ils présentent une méthode d'analyse, d'évaluation et de prévention des RPS à travers le système REX (Retour d'expérience).

Après avoir abordé les problématiques de gestion des connaissances au sein de l'entreprise, nous élargissons le cadrage au niveau méso-économique avec les recherches d'Anne Lehmans, qui, dans le texte *Vers une gestion participative de la connaissance dans les communautés de pratique émergentes : de l'économie à l'écologie de la connaissance*, s'intéresse à des communautés de pratiques et se frotte aux problématiques d'une démarche participative en milieu économiquement concurrentiel. L'auteur interroge la possibilité de construire des outils d'accompagnement de la construction de connaissances en inversant l'approche « top-down » dominante qui met à disposition des gammes d'outils clés en mains, et propose, dans une approche socio-constructiviste, de prendre comme point d'ancrage les pratiques informationnelles des communautés étudiées, lesquelles permettent la co-construction de dispositifs de gestion, de partage et d'organisation des connaissances. La connaissance partagée entre réseaux de professionnels devient un produit rare, source de compétitivité, relevant de capacités collectives à interpréter et traiter l'information. Anne Lehmans montre la difficulté normative de mettre en commun, en particulier lorsque ces communautés sont constituées d'entreprises concurrentes.

Nous finissons ce numéro en abordant un aspect macro-économique de la gestion des connaissances avec les travaux de Jean-Baptiste Le Corf, avec la *Médiation de l'information professionnelle et gestion des connaissances dans les clusters d'industries culturelles et créatives*, qui étudie les dispositifs d'Intelligence Economique Territoriale (IET) lesquels proposent aux acteurs économiques locaux diverses formes de gestion de l'information stratégique et de la connaissance. L'auteur présente les actions mises en œuvre par des collectivités territoriales, notamment par la création d'espaces de documentation qui ont pour objectifs de construire des collectifs et de rompre l'isolement des entrepreneurs. L'enjeu pour les équipes d'animation des clusters est également de répondre, par ces médiations documentaires, à un besoin de formation et de montée en compétences des acteurs économiques. Comme le démontre Jean-Baptiste Le Corf, la gestion des connaissances sert dans ce contexte des intérêts industriels qui ont de plus en plus besoin de professionnels de l'information, lesquels constituent des acteurs clés des nouvelles pratiques du management public.

Références :

ANDRIEUX, M.-A. (2014), Synthèse des travaux de *La Tribune Sciences Po de l'économie de l'immatériel 2013-2014*. Dossier Easybourse, 27 mai 2014. www.easybourse.com/bourse/communication/dossier/28408/capital-humain-quelle-innovation-pour-un-choc-de-competitivite-article-de-synthese.html

BLAIR, D. (2002) « Knowledge management: hype, hope or help? » *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53, 12.

CARR, N. (2013), « All Can Be Lost: The Risk of Putting Our Knowledge in the Hands of Machines. » *The Atlantic*, Oct. 23, . www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/11/the-great-forgetting/309516/

CLIQUET, G., ORANGE, G. (2002), *Organisations privées, organisations publiques*. Mélanges Robert Le Duff. Université Rouen Havre.

DALKIR, K. (2011), *Knowledge Management in Theory and Practice*. Cambridge, MA : MIT Press.

DAVENPORT, T., MARCHAND, D. (2000), « De l'information à la connaissance ». *Les Échos*.

ERMINE, J.-L. (2003), *La gestion des connaissances*. Hermes Science publications.

FORAY, D. (2009), *L'économie de la connaissance*. Collection Repères, Edition La Découverte.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. (2011), « Social Intelligence and the Biology of Leadership.» *Harvard Business Review*, May.

GROFF A. (2009), 100 questions sur « manager l'innovation », AFNOR, 2009

HINZ, A. (2012), *Knowledge Management as a Requirement for successful Sustainability Management*. Ph. D. Dissertation, Univ. of St. Gallen, Switzerland.

JORNA, R. J., FABER, N.R. (2012), « Innovation and Knowledge Management for Sustainability: Theoretical Perspectives.» In NOBRE, F.; WALKER, D.; HARRIS, R. (Eds.). *Technological, Managerial and Organizational Core Competencies: Dynamic Innovation and Sustainable Development*. Hershey, PA: IGI Global.

KAISER, B. E. (2013), « Building communities through knowledge management.» *Online Searcher*, 37, 5.

LEBLANC, H., THOMSON, C., (2012), « Paradigm interplay to develop sustainability related knowledge management strategy.» In Smith, S. D. (ed.) *Proceedings of the 28th Annual ARCOM Conference*, Edinburgh, UK.

LIQUETE, V. (2013), « Gestion des connaissances dans les micro-entreprises : le secteur de l'architecture éco-constructive en Aquitaine.» In Frisch, M. (ed.) *Didactiques et métiers de l'humain et de la relation : nouveaux espaces et dispositifs en question. Nouveaux horizons en formation et en recherche : objets de recherche et pratiques « en écloserie »*. Paris, L'Harmattan. (Collection I.D. Emergences, cheminements et constructions de savoirs), p. 149-165.

MALLOWAN, M. (2013), « De la classification des stratégies d'information. » *Hermès*, 66.

MARCON, C. (2012), « Stratégie-réseau en intelligence économique : conviction versus analyse. » *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 4, 1.

MCDERMOTT, R., ARCHIBALD, D. (2011), « Harnessing Your Staff's Informal Networks.» *Harvard Business Review*, May.

MILLER, J. (1998), Keynote address, DCI Conference on Knowledge Management, November 3–5, 1998 Chicago, II.

MOINET, N. (2011), *Intelligence économique: mythes et réalités*. Paris : CNRS.

NONAKA, I. (1991), « The Knowledge-Creating Company."*Harvard Business Review*, July-August,.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995), *The knowledge – creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York : Oxford University Press.

RASMUS, D. W. (2013), « Visualizing Knowledge.» *KMWorld*, Oct. 2013.

TAGUIEFF, P.-A. (2001), *Résister au bougisme: démocratie forte contre mondialisation techno-marchande*. Paris: Fayard, Mille et une nuits.

TAYLOR, F.W. (1911), The Principles of Scientific Management. New York:Harper.

VERLAET L. (2015), La deuxième révolution des systèmes d'information : vers le constructivisme numérique. *Hermès La Revue*, (71)2, p.249-254.

VERLAET L. (2011), Tagging strategy based on the semio-contextual approach of corpus for the elaboration of controled databases. In *Competitive intelligence and decision problems*, directed by Pr. Amos David, Edition ISTE John Wiley, p.159-182.
WEICK, K. E., KIESLER, C. A. (1979), *The social psychology of organizing*. New York: Random House.