

Avant-propos

La gestion des connaissances ou *Knowledge Management* (KM) est désormais une nécessité dans les entreprises et tout autre type d'organisation publique ou privée.

Depuis plus d'une vingtaine d'années, le monde économique est clairement rentré dans ce qu'on appelle « l'économie de la connaissance ». Dans la période qui a prévalu jusqu'ici, les forces qui soutenaient l'économie étaient les forces de production et les forces de travail. Désormais, c'est la connaissance qui est le moteur principal de la croissance et de la compétitivité. La connaissance est devenue un capital économique, une ressource stratégique, un facteur de stabilité, un avantage concurrentiel, etc. Il s'agit désormais, pour une organisation, de capitaliser ses connaissances (« savoir d'où l'on vient, savoir où l'on est, pour mieux savoir où l'on va »), de les partager (« passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective »), et de créer constamment de nouvelles connaissances (« créer, innover pour survivre »).

Actuellement, le problème dépasse même le cadre économique puisqu'on parle de « société de la connaissance » (*Knowledge Society*), de « ville intelligente » (*Knowledge City* ou *Smart City*), etc. Ceci relève d'un autre point de vue qui est un nouveau rapport de développement entre les personnes (les citoyens, les travailleurs, etc.) et les technologies de l'information et de la communication (TIC). La diffusion des TIC va avoir des conséquences majeures sur l'éducation, l'expression sociale, la nature du travail et de l'économie. Toute société peut instaurer des institutions et des organisations pour permettre aux personnes et à l'information de se développer sans limites. Cette liaison fondamentale et inéluctable entre la connaissance et les TIC fait partie maintenant de la pensée dominante sur la société de la connaissance, au point souvent d'inverser la prépondérance entre les TIC et la connaissance. Les organisations internationales (notamment l'ONU), les gouvernements, les acteurs des territoires sont désormais mobilisés sur ces thématiques.

Pour ces raisons, le KM est actuellement un domaine en pleine expansion. Il revient en force dans les entreprises, car il répond à de véritables problématiques de fond, qui ne font que s'amplifier avec les phénomènes de globalisation, de vieillissement de la population, de société de la connaissance, etc. La littérature sur le sujet est pléthorique, et en faire même un survol devient impossible. Dégager une problématique claire à partir de ce mouvement qui traverse le monde économique, mais aussi social et culturel, se fait relativement lentement, car la genèse d'un tel domaine est assez complexe. Il emprunte à l'économie, au management, aux sciences sociales, aux systèmes d'information, à l'informatique, etc. Cerner ce qu'est vraiment le KM dans une organisation n'est pas une chose aisée, car il en traverse presque toutes les composantes.

Le KM concerne la stratégie, car il s'agit vraiment d'un nouveau type de management répondant à un nouvel environnement socio-économique et à une nouvelle vision de l'organisation. Il concerne la structure de l'organisation, car le savoir se fait et se défait à travers des réseaux complexes, connectés à l'environnement, qui peuvent remettre en cause les structurations classiques. Il concerne de nombreux processus déjà mis en place dans les organisations (heureusement, de tout temps les êtres humains ont géré leurs connaissances !), mais qu'il s'agit de revoir dans de nouvelles perspectives, d'optimiser ou de développer. Il concerne le personnel de l'organisation, qui est au cœur de la problématique, tant il est vrai que la connaissance ne se crée, ne se partage, n'évolue qu'à travers les personnes, qui doivent se mobiliser personnellement et collectivement pour cet objectif. Il concerne les technologies de l'information et de la communication, qui sont des vecteurs puissants pour la gestion des connaissances, si elles sont utilisées efficacement.

Il convient maintenant d'avoir une approche à la fois fondée et pragmatique, qui puisse aider les entreprises à mettre en place leur système KM. Ceci est d'autant plus nécessaire que la standardisation internationale du KM est en cours, à travers l'ISO (*International Standard Organisation*) et d'autres organismes.

C'est l'objectif de cet ouvrage.

Ce livre est le résultat de plus de vingt ans de recherches et de pratiques dans le domaine de la gestion des connaissances, débutées avant même que le sujet arrive sur le devant de la scène. Il comporte deux parties, qui peuvent être lues indépendamment, bien qu'elles soient inextricablement liées.

La première partie de cet ouvrage est la partie théorique. Basée sur une littérature qui reflète la diversité et la richesse des recherches attenantes au sujet, elle pose les principaux concepts sur lesquels doit reposer le KM.

Un premier concept important est la chaîne de valeur de la connaissance, qui relie la connaissance à d'autres notions connexes, qu'on confond souvent plus ou moins avec la notion de connaissance, comme les données, l'information, la compétence, la capacité.

Un deuxième concept, souvent mal compris et mal défini, est celui de patrimoine de connaissances, qui est un patrimoine intangible mais précieux que détient toute organisation, et qui est l'élément central de toute politique de gestion des connaissances. On peut, en effet, définir la gestion des connaissances dans une entreprise comme la gestion du patrimoine de connaissances de cette entreprise. Si cette définition peut sembler tautologique, dans les faits, elle est loin d'être mise en pratique !

Enfin, un troisième concept est défini, et non des moindres, c'est celui de la connaissance elle-même. Il se trouve en effet que la plupart des organisations qui se penchent sur le problème proposent leur propre définition de la connaissance. Ces centaines de définition qu'on peut trouver dans notre environnement informationnel sont toutes à la fois distinctes et ressemblantes, et peuvent générer d'interminables débats ! Il se trouve cependant que la nature de la connaissance est un sujet qui se discute dans la communauté humaine depuis quasiment ses origines, et que beaucoup de choses ont été pensées et écrites sur ce sujet, de manière souvent approfondie. Dans cet ouvrage, nous proposons une définition de la connaissance reposant sur un large corpus de réflexions, qui est une approche sans doute non exhaustive, voire réductrice, mais fondée et qui a abouti à l'élaboration de méthodes et d'outils opérationnels pour le KM. Nous esquissons même une théorie mathématique de la connaissance.

La seconde partie de cet ouvrage est la partie pratique. Elle est basée sur vingt ans de retours d'expérience d'une association de professionnels de tous types d'entreprises (le « Club Gestion des Connaissances »), qui ont mis le KM en action dans leur organisation, et qui ont capitalisé cette expérience dans un référentiel KM, qui est à ce jour presque achevé, et en diffusion libre. Ce référentiel est compatible avec les normes existantes ou à venir (auxquelles il a d'ailleurs participé), et fournit ainsi un guide pragmatique et utile pour les entreprises.

Cette partie comporte une partie organisationnelle et une partie opérationnelle. La partie organisationnelle concerne la mise en place d'une stratégie d'entreprise pour le KM, et la conception d'un plan d'action global, basé sur l'analyse du patrimoine de connaissances de l'entreprise. La partie opérationnelle concerne la mise en place des processus ayant pour but d'atteindre les objectifs du plan d'action. Ces processus se partagent en cinq catégories : l'organisation des connaissances, la codification des connaissances, le partage des connaissances, la recherche de connaissances et la création de connaissances. Ceci couvre les processus existants, à

renforcer ou à créer, nécessaires et suffisants pour gérer le patrimoine de connaissances de l'entreprise.

Nous espérons que ce livre sera utile aux chercheurs désirant travailler sur ce thème et aux professionnels désirant mettre en place tout ou partie d'un système KM dans leur organisation.

Ce travail est loin d'être un travail personnel, et il a bénéficié des résultats et de la collaboration d'un grand nombre de personnes avec qui j'ai travaillé.

Au niveau théorique, j'ai bénéficié du concours de mes différents collègues dans les différentes équipes de recherche où j'ai travaillé, à l'université de Bordeaux, au CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives), à l'université de Technologie de Troyes, à l'Institut Mines-Télécom (École de Management). J'ai aussi beaucoup partagé au sein de l'association GeCSO (Gestion des connaissances dans la société et les organisations), que j'ai eu l'honneur et le plaisir de créer et présider dès l'année 2008 et qui organise depuis un congrès annuel sur le sujet. Merci à toutes ces personnes qui ont fait un bout de chemin avec moi.

Au niveau pratique, j'ai bénéficié du concours de tous les participants enthousiastes du Club Gestion des Connaissances que j'ai eu l'honneur et le plaisir de créer et présider dès l'année 1999. Merci à toute cette communauté avec qui nous avons pu bâtir un capital inestimable et utile sur le KM.

Conscient depuis le début que ce nouveau sujet nécessitait une expérimentation constante sur le terrain, j'ai été chef de projet ou conseiller pour de nombreux projets de recherche ou projets industriels concernant le KM, dans des organisations privées ou publiques en France (industrie, énergie, transport, défense, banque, PME, etc.) et à l'étranger (Algérie, Canada, États-Unis, Brésil, Thaïlande, etc.), dans des organisations internationales : IAEA (International Atomic Energy Agency), ITU (International Telecommunication Union), ISO (Organisation internationale de normalisation) Je remercie toutes les organisations qui m'ont fait confiance et avec qui j'ai beaucoup appris.

Nous ne sommes qu'au début de l'aventure. J'espère que cet ouvrage fournira des éléments à tous ceux qui veulent s'investir dans ce domaine d'avenir, et qu'il contribuera à le développer.