



# Knowledge Management

*Compte rendu du dîner débat 20 juin 2001*

*L'objectif de ce dîner-débat était d'offrir aux invités, une opportunité d'échanger des idées et expériences sur les initiatives de gestion de connaissances (knowledge management).  
Voici un bref compte-rendu de cette soirée "brainstorming" particulièrement sympathique qui s'est tenue le 20 juin 2001 au restaurant « Le Taste Monde » à Issy Les Moulineaux (encore merci à Michel Demonfaucon pour son animation et son organisation).*

## **Quelques échanges saisis «sur le vif»**

### **La modélisation des connaissances**

Il y a, d'une part, la modélisation, très utilisée par les informaticiens et, d'un autre côté, la gestion de la connaissance.

La question se pose de savoir si :

- L'information très structurée et très puissante va écraser d'autres informations moins structurées ?  
Ou bien encore
- quelles valeurs respectives accorder à une information très structurée et à une information moins structurée ?

L'information est de moins en moins structurée et Internet n'a pas de réponse, ni pour vocation d'être structurée.

Les informations circulant sur Internet sont techniquement structurées mais pas sémantiquement.

Le management des connaissances : c'est mettre à disposition d'expert une information validée.

La difficulté de l'information structurée, c'est quelle est mise à disposition très tardivement puisque objet de validation.

Toute la difficulté, c'est la structure de l'information avec l'outil et la validation de son contenu.

Lorsqu'on consulte un site, c'est l'utilisateur qui structure l'information. Par essence, il n'y a pas un grand fédérateur d'Internet.

On peut faire un parallèle entre l'Internet et une bibliothèque parfaitement structurée : le classement est artificiel mais la problématique du contenu est identique. Il s'agit d'apprendre à se servir utilement du Web.

### **Retour sur l'historique**

- Du temps des grosses machines, grosses équipes, il fallait structurer = « ère du nous »
- Puis ère du mini « ère du tu »
- Puis ère du micro « ère du je »
- Puis Internet « ère du ils » : phénomène culturel qui remet en cause les relations d'entreprises

Cela conduit à une déstructuration et c'est individuellement que l'on arrive à se restructurer vis-à-vis de la recherche de l'information.

### **Pourquoi cet engouement actuel pour la gestion des connaissances ?**

Aujourd'hui tout va très vite et l'individu ne connaît pas son entreprise. Il est essentiel qu'il trouve des éléments sur l'Intranet de son entreprise.

C'est un débat de fond qui concerne le sens, la liberté, les notions de pouvoir.

Il est très difficile de dire si l'Internet est structuré ou pas structuré : sa structure pourrait être identifiée comme biologique de reconstitution. Si Internet était frappé à un endroit donné il serait reconstruit.

La modélisation des informations est de nature sémantique et pour faire de la sémantique il faut être linguiste.

Michel rappelle le compte-rendu du dîner débat de l'École Centrale qui s'est tenu le 31 mai 2001 à la Maison des Centraliens sur le thème : La gestion des connaissances - Knowledge Management - un enjeu clé pour les entreprises. Les définitions suivantes y sont citées :

### **Information**

L'information, c'est un regard que l'on porte sur le monde, c'est une perception subjective.

L'information s'échange – l'important c'est « l'altérité » (la confrontation des informations)

### **Documentation**

La documentation, c'est une trace matérielle objective d'informations enregistrées sur un support tangible. La documentation s'enregistre et se transmet. Elle permet la Traçabilité.

### **Connaissance**

La connaissance, c'est une construction personnelle qui constitue la pensée originale de l'homme, elle repose sur un ensemble d'opérations mentales. Elle se construit.

La connaissance est objective si elle est exhaustive, si elle répond à un certain nombre de critères. La connaissance est une information objectivée.

Va-t-on s'occuper plutôt des connaissances dans le futur ?

Plus une entreprise modélise moins on se sert du modèle. Il y a une véritable crise des services qualité-méthode.

Si la même question est posée à trois services différents d'une banque : les réponses seront différentes, les processus de réponses étant différents car utilisant trois points d'entrée différents avec trois langages différents. Une solution (pour éviter cette divergence) est d'avoir un processus commun, une structuration de l'information.

La-dessus se greffent les problèmes de la gestion de messagerie : on passe à travers l'information : trop d'infos tue l'info.

### **De l'usage des modèles en psychanalyse**

Le pari d'un psychanalyste lorsqu'il écoute quelqu'un c'est de ne pas avoir de modèle : on peut alors se laisser « impressionner » de quelqu'un au niveau des « éprouvés » (affects, sensations, impressions). Mais cela ne suffit pas. A l'arrière plan, il faut avoir un certain nombre d'idées qui structurent : c'est le nécessaire écart théorico-pratique.

### **Danger des modèles imposés**

Le problème c'est lorsque le modèle devient idéologique.

L'exemple de l'application SNCF « Socrate » qui est un modèle de plaquage : il leur a été vendu le modèle de réservation « avion » sans personnalisation au contexte « train ».

Il y a les connaissances explicites (celles-là on les met sur l'Intranet, on les push ou les pull), elles sont à récolter et les tacites, l'intuition, perspectives, les croyances, les valeurs tout ce qui résulte de l'expérience, qui peut être communiqué par le dialogue. Il y a aussi les modèles mentaux des individus et de la collectivité. Ils doivent coïncider.

### **Débat : autour des restructurations d'entreprises**

Lors d'acquisitions ou de fusion, il y a besoin d'harmoniser les pratiques, il faut une plate-forme commune pour partager les outils et procédures mais ce n'est pas suffisant, il faut constituer des réseaux d'échanges animés par des facilitateurs.

Des groupes thématiques sont constitués, les personnes se rencontrent régulièrement pour partager leur expérience et connaissance dans un esprit de libre échange créatif. Des communautés de pratiques favorisent la construction et l'échange de connaissances.

### **Utopie du partage**

Des interprétations personnelles et diverses sont données concernant **l'utopie du partage**.

Exemple : les antiquaires ne partageront pas certaines connaissances car la communauté des antiquaires n'est pas une communauté d'intérêt.

Pour l'entreprise ce qui est intéressant c'est que ce qui circule ait un sens, qu'il soit organisé ou pas.

Pour l'individu, est-il sain s'il fait sens ?

La notion de sens pour un individu et pour une entreprise n'a pas la même valeur.

Avoir du sens pour un individu n'a pas toujours un rapport de causalité : le sens est plus subjectif, plus près de l'affect.

Du sens pour l'entreprise c'est une promesse d'efficacité.

Aujourd'hui, le partage de la connaissance est important. Dans des entreprises complètement éclatées les individus arrivent à travailler ensemble.

### **Nos métiers pour demain**

Y-a-t-il place pour les professionnels pour restructurer cette information ? Et quel type de professionnel ?

Avec l'innovation technologique, les métiers vont évoluer....Voir les successions des crises des électroniciens.

Deux thèses s'opposent concernant les métiers de l'informatique :

- Savoir le fabriquer reste important
- Tout le monde l'apprend

Les informaticiens doivent-ils valider le contenu ? est-ce à eux ou à d'autres ? et à qui de valider la connaissance ?

Si on est dans une logique de partage, chacun valide le bout d'information qu'il maîtrise.

L'informatique ce sont des strates et on est toujours utilisateur de la strate inférieure et fournisseur de la strate supérieure.

Il y aura de gros besoins en assistance, conseil, car mettre à disposition l'information c'est accroître les inégalités donc il y a nécessité de former pour partager l'information.

La modélisation c'est la rationalisation ; l'Homme ne vit pas que de raison. Le 2<sup>ème</sup> challenge de l'entreprise est de donner du sens à l'information qui y circule..

Les pré-requis culturels pour qu'une entreprise soit "knowledge driven" sont :

- Encourager le sens du partage,
- instituer un climat de confiance,
- engendrer une interdépendance

## **BIBLIOGRAPHIE SUR LA GESTION DES CONNAISSANCES**

Cette bibliographie ne peut être exhaustive : environ 400 ouvrages par an paraissent sur le sujet. Le classement est fait par type de document (articles de périodiques, monographies, ressources électroniques, ressources radiophoniques), et par ordre chronologique inversé.

### **Dernière édition**

Titre : "E-business intelligence. Transformez l'information en connaissance puis en profit"

Auteur(s) : HAMMOND, Mark/ LIAUTAUD, Bernard

Éditeur : MAXIMA (LAURENT DU MESNIL)

Paru le : 14/06/2001

ISBN : 2-84001-266-9

### **Articles de périodiques**

Les enjeux de la compétence collective / Guy Le Boterf. - Le Monde interactif, 23 mai 2000.

Le Knowledge Management, de Havard Business Review / Daniel Urbain. - Le Monde interactif, 28 mars 2000.

Le Knowledge Management profite de l'essor d'Internet / Dominique Lebas. - O1 Réseaux, 1<sup>er</sup> janvier 2000.

La gestion des connaissances, un levier de l'intelligence économique / Jean-Louis Ermine. - Revue d'intelligence économique, n°4, avril 1999.

Profession : gestionnaire de compétences. - Le Monde interactif, 1<sup>er</sup> décembre 1999.

Chercheur d'or gris / Catherine Rollot. - Le Monde interactif, 1<sup>er</sup> décembre 1999.

Conserver l'intelligence de la société / Catherine Rollot. - Le Monde interactif, 1er décembre 1999.

Les entreprises doivent gérer leur capital intellectuel / Evelyne Michel. - Logiciels & Systèmes, juin 1999, n°39, p. 122-126.

Des outils pour les knowledge workers / Jean-Pierre Cahier. - Le Monde informatique, 18 juin 1999, n°815, p. 52-53.

Optimiser l'exploitation des informations dans l'entreprise... / Solange Belkhay. - Réseaux et Télécoms, 11 juin 1999, p. 30.

Gestion du savoir : un nouveau défi pour les entreprises / Maryannick Le Bris. - Courrier Cadres, 21 mai 1999.

Idécriture et Idéliance, ou comment rapprocher simplement connaissance et ordinateurs / Jean-Claude Rault. - Veille Magazine, n°24, mai 1999.

La gestion des connaissances, pour passer de l'information à la connaissance / Jean-Louis Ermine. - Bases, n° 149, avril 1999.

Gestion des connaissances made in France / Jean-Claude Rault. - Veille Magazine, n° 23, avril 1999.

What's your strategy for managing knowledge ? / T. Morten, Noria Nithin et Thomas Tierney. - Haward Business Review, mars-avril 1999.

Gestionnaire du savoir / Françoise Rossion. - Archimag, mars 1999, n° 122, p. 30-31.

Les entreprises essaient de conserver leur "patrimoine de connaissances" / Antoine Reverchon. - Le Monde, 12 janvier 1999, p. 6.

La connaissance au cœur des organisations, dossier "gestion de la connaissance".- Archimag, n° 120, décembre-janvier 1999, pp. 23-37.

Le management de l'information et des connaissances dans l'entreprise de demain : dynamique des activités documentaires, 6èmes rencontres recherche-profession ADBS-Ensib, Villeurbanne, 19 novembre 1998. -

Documentaliste-Sciences de l'information, 1999, vol. 36 n° 1.

Quand les anciens deviennent un enjeu commercial pour les cabinets d'audit / Marie Béatrice Baudet. - 21 octobre 1998, p. 5.

La gestion des connaissances, nouvelle priorité de l'entreprise / Claire Rémy. - 01 Informatique, n° 1511, 16 oct. 1998, p. 66.

Le KM prend ses marques / Marie-Laure Crespy. - Archimag, n° 117, septembre 1998.

Knowledge management : du bon usage de la gestion des connaissances / Jérôme Thil. - Technologies internationales, n° 46, juillet-août 1998, p. 9-12

Les entreprises découvrent l'intérêt de faire fructifier les savoir-faire de leurs collaborateurs / Laure Belot. - 23 juin 1998, p. 20.

Quand l'information se métamorphose en connaissance / Sabine Bohnke. - 01 Informatique, n° 1502, 12 juin 1998.

Le Management de la connaissance. - État de veille : lettre d'information des professionnels de l'intelligence économique et concurrentielle, juin 1998, n° spécial, p.8.

Le client, grand oublié de la gestion des compétences / Alain Meignant. - Le Monde, 22 avril 1998, p.3.

Le mystère des pyramides / N. Manson. - L'informatique professionnelle, n° 98, novembre 1991.

### Monographies

Capitaliser et partager les connaissances avec la méthode MKSM, Capitalisation des connaissances / Jean-Louis Ermine. - Paris : Hermès, 2000, à paraître.

Le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance / Jean Yves Prax. - Paris : Dunod, 2000.

Une méthode intégrant les activités de gestion des connaissances et de veille / Ph. Benhamou, J.L. Ermine, C. Rosenthal-Sabroux, T. Tounkara et F. Rousseau. - Toulouse : IC'2000 Ingénierie des connaissances (Centre pour l'Unesco), 10-12 mai 2000.

La nouvelle richesse des entreprises : knowledge management : savoir tirer profit des actifs immatériels / Karl Erik Sveiby. - Maxima L. du Mesnil, 2000.

Manager le système d'information de votre entreprise / Alain Vincent. - Paris : Ed. d'organisation, 2000. - 248 p.

Le management des connaissances : mettre en oeuvre un projet de knowledge management / Jean-Yves Bück. - Paris : Éditions d'organisation, 1999.

Le knowledge management / Jacques Chaize (préf.). - Paris : Éditions d'organisation, l'Expansion management review, 1999. - 280 p. - (Harvard business Review).

Knowledge Management, théorie et pratique de la gestion des connaissances / René-Charles Tisseyre. - Paris : Hermes Science, octobre 1999.

Les enjeux du management de l'information dans les organisations : usages, outils, techniques / Observatoire des NTIC-DESS SID de l'Université de Lille III. - Paris : ADBS, 1999.

Le capital immatériel des entreprises / L. Edvinson, M. Malone. - Paris : Maxima, 1999.

Harvard Business Review / Frank Riboud, Jean-Pierre Rodier, Jacques Chaize, Jean Marc Espalioux. - Paris : Édition d'organisation, 1999.

Gestion des connaissances et veille / T. Tounkara. - Paris : Paris Dauphine, rapport de DEA, septembre 1999.

Production et usages de la connaissance dans l'entreprise: NTIC et ingénierie de la connaissance collective / Jean Yves Prax. - Paris : 1998. - (Document numérique, vol.2, n°1, p.9-22).

Le management des savoirs / Jean-Claude Tarondeau. - Paris : PUF, 1998. - (Que sais je ? 3407).

Le partage des connaissances : une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise / Dominique Thévenot. - Paris : SEP, 1998.

Systèmes d'information et management des organisations / Robert Reix. - 2 éd. - Paris : Vuibert, 1998.

Gestion des connaissances et veille technologique au CEA : mise en place d'une action de veille "instrumentation des réacteurs" par la gestion des connaissances" / F. Rousseau. - Paris : Scip France : mai 1998.

Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise / Jean François Ballay. - Paris : Eyrolles, 1997.

Ingénierie des savoir-faire, compétences individuelles et mémoire collective / P. Maret et JM Pinon. - Paris : Hermès, 1997.

Manager la connaissance dans l'entreprise : les nouvelles technologies au service de l'ingénierie de la connaissance / Jean Yves Prax. - Paris : Éditions Insep, 1997.

De la compétence à la navigation professionnelle / Guy Le Botterf. - Paris : Éditions d'organisations, 1997.

Intellectual Capital, the new Wealth of Organizations : T.A. Stewart. - New York : Doubleday Currency, 1997.

Identifier les connaissances indispensables à la prise de décision / M. Grunstein. - Paris : Les Rencontres d'Affaires, novembre 1997. - (Actes du séminaire "Capitaliser et exploiter les connaissances techniques de l'entreprise").

Les systèmes de connaissances / Jean-Louis Ermine. - Paris : Hermès, 1996 (2e ed. 2000 à paraître).

Mémoire d'entreprise : techniques et outils de la gestion du savoir / Joanna Pomian. - Paris : Sapiaientia, 1996.

Organisations déconcertées. La gestion stratégique de la connaissance : P. Baumard. - Paris : Masson, 1996.

Le savoir en action : des connaissances à la performance / Jean Pierre Anciaux. - Paris : Editions d'organisation, 1996.

The knowledge-creating company / I. Nonaka et H. Takeuchi. - Oxford : Oxford University Press, 1995.

Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche / H. Lesca. - Economie et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n° 20, vol. 5.

Du microscope au macroscopie (l'approche systémique du changement dans l'entreprise) / Dominique Beriot. - Paris : ESF, 1992.

Gérer le changement organisationnel. - Paris : Édition d'organisation, 1992. - (Organisation et management, tome 2).

Le prix de l'excellence / T. Peter. - Paris : InterEditions, 1983.

### Ressources électroniques

#### • Sites sur le KM

KM-Forum	<a href="http://km-forum.org">http://km-forum.org</a>	Un forum incontournable pour qui veut mieux connaître le KM. Mais une bibliographie vraiment pas à jour.
KMworld	<a href="http://kmworld.com">http://kmworld.com</a>	
AIM KM	<a href="http://www.multimania.com/aimkm">http://www.multimania.com/aimkm</a>	
Strategic Road	<a href="http://www.strategic-road.com/gestion/knowlgr.htm">http://www.strategic-road.com/gestion/knowlgr.htm</a>	

#### • Dossiers KM

Metanews	<a href="http://www.metanews.net/editions/knowledge.htm">http://www.metanews.net/editions/knowledge.htm</a>	Une liste d'outils logiciels qui proposent de faire du KM avec des liens vers les sociétés qui les distribuent.
Netéconomie	<a href="http://www.neteconomie.fr">http://www.neteconomie.fr</a>	Un dossier de mai 1999 par Patrice Nordey. Rien ne semble avoir été mis à jour depuis cette date. Quelques liens intéressants
	<a href="http://www.neteconomie.fr">http://www.neteconomie.fr</a> ), 5 mai 1999	La mémoire de l'entreprise en question / Jérôme Chaudeurge. - Neteconomie
	<a href="http://www.cnam.fr/instituts/INTD/rencontres">http://www.cnam.fr/instituts/INTD/rencontres</a>	Compte rendu de la journée knowledge management du 23/09/99 du Bureau des élèves de l'INTD
IDT 1997 et 1998	<a href="http://www.idt.fr/Files-idt98/Fr/actes/act22.html">http://www.idt.fr/Files-idt98/Fr/actes/act22.html</a>	Gestion de l'immatériel dans l'entreprise : les freins à la capitalisation collective des connaissances / Jean François Ballay.-

	<a href="http://www.idt.fr/fich_idt97/F_congres/Abstracts/F3.html">http://www.idt.fr/fich_idt97/F_congres/Abstracts/F3.html</a>	Intranet et la gestion collective des savoir-faire au service du matériel électrique d'EDF / Jean François Ballay. -
Forum interministériel sur la gestion du savoir	<a href="http://www.psc-cfp.gc.ca/library/knowledge">http://www.psc-cfp.gc.ca/library/knowledge</a>	Ce site canadien propose un dossier sur la gestion du savoir à la Commission de la Fonction publique canadienne.

- **Magazines en ligne sur le KM**

Knowledge management	<a href="http://www.knowledge-management.co.uk">http://www.knowledge-management.co.uk</a>	
Km Inc.	<a href="http://www.webcom.com/quantera/welcome.html">http://www.webcom.com/quantera/welcome.html</a>	
Info-strategy	<a href="http://www.info-strategy.com">http://www.info-strategy.com</a>	
KM World	<a href="http://www.kmworld.com">http://www.kmworld.com</a>	

- **Forums et listes de discussion**

Knowledge Management Think Tank (liste à partir de Brint)	<a href="http://www.brint.com/wwwboard/">http://www.brint.com/wwwboard/</a>	
Learning - Org Discussion Pages	<a href="http://world.std.com/~lo/archives.htm">http://world.std.com/~lo/archives.htm</a>	

- **Pour trouver un emploi de knowledge manager**

Knowledgejobs	<a href="http://knowledgejobs.com">http://knowledgejobs.com</a>	
---------------	---	--