

Chapitre 3 : Management des connaissances

I. Introduction

Le « management des connaissances » devient aujourd’hui un élément de plus en plus essentiel de la gestion des entreprises. Cette importance est liée à l’environnement de l’entreprise, à son évolution socio-économique et aux transformations organisationnelles.

Le rôle des dirigeants est de mettre en réseau les savoirs des salariés pour permettre à chacun d’enrichir l’ensemble en faisant de l’entreprise une organisation apprenante.

II. Les fondements du management des connaissances

1. Définitions

Le management des connaissances (en anglais, knowledge management) est un processus qui vise à exploiter les compétences en créant une culture de l’apprentissage. Ce processus s’appuie sur la capacité des acteurs à accumuler des connaissances et à les partager systématiquement pour faire progresser toute l’organisation. Ces connaissances peuvent être individuelles (attachées à une personne) ou collectives (partagées par un ensemble de personnes). Elles peuvent être fondées sur les études (la formation) ou la pratique (expérience). Elles peuvent être explicites (formalisées dans un document, une procédure) ou tacites (expériences ou savoir-faire non formalisés).

2. Les niveaux d’apprentissage

On distingue trois niveaux d’apprentissage. L’apprentissage individuel repose sur la formation individuelle. L’apprentissage du groupe repose sur la réalisation de projets par des équipes de travail. L’apprentissage global apparaît quand toute l’entreprise devient apprenante : elle met en place des structures et une culture qui permettent la capitalisation et le partage des compétences.

3. Les enjeux

a) L’enjeu organisationnel

Le management des connaissances nécessite un système d’information performant. Mais il faut également que l’information collectée et mémorisée soit exploitée et diffusée.

b) L’enjeu humain

Le management des connaissances exige l’implication de tous les membres de l’entreprise et un niveau de confiance qui permette le partage.

c) L’enjeu culturel

Le management des connaissances ne peut se développer que dans une entreprise dont la culture est ouverte à l’écoute et à l’échange. Cela suppose que les dirigeants en soient les premiers animateurs.

d) L’enjeu concurrentiel

Le management des connaissances permet de dégager des compétences uniques sur lesquelles l’entreprise peut s’appuyer pour construire son avantage concurrentiel.

III. Les modalités du management des connaissances

1. La matrice SECI

I. Nonaka et H. Takeuchi ont montré comment la connaissance implicite détenue par un individu est progressivement partagée par le groupe et devient explicite. Ce processus engendre une « spirale des connaissances » qui permet à l'entreprise de devenir apprenante par appropriations successives.

	Connaissances individuelles	Connaissances collectives
Connaissance tacite	1. Socialisation du savoir tacite (partage sur le lieu de travail, apprentissage)	2. Externalisation du savoir tacite au savoir explicite (modélisation des savoirs qui les rends transmissibles)
Connaissance explicite	4. Intériorisation du savoir explicite au savoir tacite à un niveau plus élevé (organisation apprenante)	3. Combinaison des savoirs explicites (gestion électronique documentaire, réseaux des connaissances)

2. Les outils du management des connaissances

Les pratiques sont multiples. Elles ont en commun d'utiliser abondamment les technologies de l'information. On peut cependant identifier trois ensembles :

- La rationalisation de l'organisation de l'information existante pour la rendre plus pertinente et plus performante.
- L'organisation de la diffusion des connaissances à partir des bases de données enrichies et jusqu'alors dispersées afin de mettre en commun des pratiques.
- Le partage des connaissances qui s'appuie sur des outils de travail collaboratif. Ces outils permettent à des groupes distants d'échanger et de construire ensemble des connaissances. On aboutit alors à l'émergence de communautés de pratiques.

3. Les limites du management des connaissances

La compétence technique fait parfois défaut aux décideurs qui, par ailleurs, renoncent difficilement au contrôle de l'information, souvent associée au pouvoir. Ensuite, le risque existe de réduire le management des connaissances à la collecte et au stockage de l'information, en oubliant le partage. De plus, il faut accepter la « pédagogie de l'erreur » pour progresser. Or ce type de pratique est coûteux et chronophage, ce qui dissuade les acteurs. Enfin, la démarche s'inscrit dans une nouvelle relation entre employeurs et salariés fondée sur la réciprocité des intérêts (investissement personnel du salarié contre formation et valorisation des compétences). Cette conception est peu compatible avec la précarisation du marché du travail.