

1

La connaissance : ses enjeux, son économie, sa gestion



Cette première partie va nous permettre de comprendre pourquoi les enjeux, l'économie et la gestion de la connaissance sont importants, pour chacun d'entre nous tout d'abord, mais aussi pour les communautés auxquelles nous appartenons, pour la performance de nos entreprises et pour la société dans laquelle nous vivons.

Nous n'entrerons pas pour autant dans un débat d'experts (qu'ils nous pardonnent les raccourcis et imprécisions). Cette partie n'est pas un mémoire pour les spécialistes de la connaissance. C'est un recueil à l'attention des acteurs de l'entreprise qui, à titre individuel ou collectif, ont intérêt à valoriser les connaissances (c'est-à-dire, *a priori*, chacun d'entre nous). Mais pourquoi prendre du temps pour comprendre les définitions, la terminologie, les concepts, les principes au lieu de passer directement à la deuxième partie ? Parce qu'en nous appropriant ces contours (sans chercher, rappelons-le, à tout comprendre dans les moindres détails) nous mettons le doigt dans le cercle vertueux de l'entreprise apprenante. « *Qu'ès aquò ?* » diront les Occitans.

Ce cercle vertueux part du principe que la compréhension des contours améliore la mise en œuvre, et la mise en œuvre permet de toucher du doigt les tenants et aboutissants des concepts. Ceci favorise en plus l'échange et la collaboration entre toutes les parties prenantes. Le tout contribue à faire émerger l'entreprise apprenante dans une société de la connaissance. Rien que ça !

Mais dans quel but ? Tout va de plus en plus vite. Dans un monde qui vit à trois cents à l'heure, véritable terrain de jeu mondial, il devient impossible de tout savoir et de tout apprendre en permanence. Réutiliser sa propre expérience ne suffit plus car elle est limitée, rapidement obsolète et pas assez variée. Un seul salut, donc : construire avec des acteurs de confiance, avoir accès à l'expérience des autres et pour cela, développer et animer nos réseaux. D'où les trois dimensions de la valorisation des connaissances : capitaliser, transférer, animer nos réseaux.

Les deux premiers chapitres ont pour but de nous convaincre du bien-fondé de la valorisation des connaissances pour nous-mêmes et pour nos entreprises. Le premier définit les contours de la société de l'information

et de la connaissance, de la capitalisation utile au quotidien comme levier de performance. Le deuxième chapitre nous permet d'approfondir la connaissance (sous l'angle de l'expert), de définir le *knowledge management* (KM) et d'appréhender son système de gestion (KMS) en phase avec le management de l'entreprise.

Mais parce que ce n'est pas si simple à mettre en œuvre, parce que l'art est difficile et les pratiques peu courantes, il nous fallait un troisième chapitre pour nous permettre d'affiner notre stratégie. Enjeux, intérêts, motivations, forces, opportunités mais aussi freins, faiblesses, menaces nous sont utiles pour définir la finalité visée par la valorisation des connaissances.

Nous serons alors prêts, en deuxième partie, à aborder le programme de valorisation des connaissances pour la performance de l'entreprise et de ses parties prenantes.

1

L'indispensable valorisation de l'information et de la connaissance

« On fait la science avec des faits, comme on fait une maison avec des pierres : mais une accumulation de faits n'est pas plus une science qu'un tas de pierres n'est une maison. »

Henri Poincaré

Au sommaire de ce chapitre :

- **La société de la connaissance : mutation de l'agriculture et l'industrie vers l'information et la connaissance, définitions (information, connaissance, savoir), la connaissance comme source de spécialisation ou d'ouverture.**
- **La capitalisation de l'information et de la connaissance : origine de la capitalisation, définition de la capitalisation, la capitalisation utile au quotidien.**
- **L'information et la connaissance comme levier de performance de l'entreprise : enjeux pour l'entreprise, connaissance dans l'entreprise (lien avec la stratégie, le capital humain, les processus, les moyens et outils).**

Résumé

Il ne suffit plus d'enchaîner les succès ou les échecs pour réussir. Encore faut-il profiter des expériences passées et des connaissances des autres. Et ce n'est pas tout. Selon Henri Poincaré, accumuler des faits n'est pas non plus suffisant à la construction de l'édifice. Les faits (les données) se transforment en informations (association significative de données) pour devenir de la connaissance (représentations acquises par l'étude ou l'expérience) ou du savoir (certitudes plus précises ou pratiques).

Le XXI^e siècle voit la naissance d'une nouvelle ère tournée vers une économie compétitive, dynamique et fondée sur la connaissance. La société de la connaissance, bien plus qu'une « société de l'information » (diffusion et usage des technologies de l'information et de la communication) est née en complément des indispensables sociétés agricoles et industrielles.

Comme le souligne l'introduction, l'avenir appartient à ceux qui auront la bonne information, au bon moment, au bon endroit et avant les autres. D'où l'indispensable valorisation de l'information et de la connaissance sous ces trois dimensions : capitalisation, transfert, animation de réseaux. Capitaliser consiste à accumuler volontairement et méthodiquement les informations en vue d'un profit ultérieur (à distinguer de la thésaurisation qui consiste seulement à amasser sans idée de profit futur). Nous aurions pu, comme c'est souvent l'usage, nous contenter de cette première dimension : la capitalisation. Mais Confucius est passé par là et il nous a appris que celui qui reconnaît sa propre ignorance en sait déjà beaucoup ! Apprendre des autres, apprendre aux autres, animer ce réseau composé d'autres acteurs que nous-mêmes, tel est l'enjeu des deux autres dimensions : transfert des connaissances et animation de réseaux.

Et l'entreprise dans tout ça ? Peut-elle tirer de la valeur de la connaissance ? Oui, et sur tous les plans ! À moins que stratégiquement, la direction en décide autrement. Ce premier plan de la stratégie est donc vital : c'est lui qui va déterminer la place de la connaissance et de sa valorisation dans le fonctionnement de l'entreprise. Puis viennent, les trois autres plans habituels : le capital humain, les processus et les moyens et outils. Le capital humain tout d'abord, tant individuel que collectif et opérationnel, réparti sur l'ensemble des parties prenantes (chacune contribuant à sa manière à renforcer la connaissance dans l'entreprise). Les processus ensuite, chacun capitalisant la connaissance au sein de l'entreprise sur le sujet donné et la remettant à disposition des acteurs intéressés. Enfin, les moyens, outils et technologies, ainsi que leur double lien avec la connaissance. Car la connaissance permet la mise en place d'outils performants et les outils, nous le savons, facilite la propagation de la connaissance.

■ ■ La société de la connaissance

En mars 2000, le Conseil européen a tenu à Lisbonne une réunion extraordinaire afin de définir pour l'Union un nouvel objectif stratégique visant à renforcer l'emploi, la réforme économique et la cohésion sociale dans le cadre d'une économie compétitive, dynamique et fondée sur la connaissance.

Commençons par voir ce qu'est cette société de la connaissance : c'est l'objet du premier paragraphe.

Le deuxième paragraphe nous permet de poursuivre sur les subtiles mais bien réelles différences qui subsistent entre l'information, la connaissance et le savoir.

Pour finir, au troisième paragraphe, nous analysons la connaissance en tant que source de spécialisation ou au contraire d'ouverture.

□ La mutation de l'agriculture et l'industrie vers l'information et la connaissance

Les années 70 ont vu une réorientation des structures productives vers des activités qui reposent davantage sur la création, l'utilisation et la diffusion de nouvelles connaissances. Les années 90 ont accéléré le mouvement, ouvrant une nouvelle phase de l'histoire économique, tournée vers la « société de la connaissance », une société où règne une forte diffusion des informations, des connaissances et du savoir. Cette société de la connaissance donne une vision plus humaine, dans laquelle les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont au service du développement culturel et permettent ainsi de nouvelles formes d'organisation sociale, de nouveaux modes de communication, sources de partage et de coproduction des savoirs et des connaissances.

Précisons que la société de la connaissance va au-delà de la société de l'information (cf. figure 1.1) dans laquelle se généralisent la diffusion et l'usage d'informations, s'appuyant sur des TIC à bas coûts et où les TIC jouent ainsi un rôle fondamental. Alors qu'en fait, elles ne sont qu'un moyen, un levier, un accélérateur au service de la société de la connaissance, comme nous venons de le voir ci-avant.

Enfin, qu'en est-il du lien entre la société de la connaissance et l'économie de la connaissance ? Nous avons déjà évoqué dans l'avant-propos les relations de type « je t'aime, moi non plus » qui existent entre ces deux termes « économie » et « connaissance » : tant divergentes (la connaissance ne se monnaie pas et n'a donc rien à voir avec l'économie) que convergentes (l'économie c'est aussi la production, la distribution, l'échange, la consommation, et cela s'applique tout à fait à la connaissance). Nous préférons plutôt parler de société de la connaissance, pour mettre l'humain, ses connaissances et ses savoirs au cœur du dispositif (cf. figure 1.1).

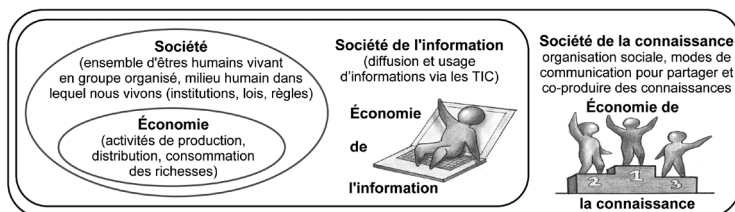


Figure 1.1 L'économie et la société de l'information et de la connaissance

□ Les définitions de l'information, de la connaissance et du savoir

Explorons maintenant les dictionnaires pour trouver la voie de l'information, de la connaissance et du savoir, et piochons, au gré des définitions, les morceaux choisis avec un certain parti-pris pour abonder dans le sens de cet ouvrage (cf. figure 1.2) :

– Donnée : « Fait ou principe indiscuté, ou considéré comme tel, sur lequel se fonde un raisonnement. Constatation servant de base à un examen, une recherche, une découverte. » (Académie française)

– Information : « Association significative de données portées sur un support selon un code prédéfini » (FD X50-190²). « Indication, renseignement, précision que l'on donne ou que l'on obtient sur quelqu'un ou quelque chose » (Larousse). Au singulier, dans un sens collectif, « ensemble de données, de connaissances réunies sur un sujet ». (Académie française).

² Fascicule de documentation FD X 50-190 Outils de management - Capitalisation d'expérience (publication septembre 2000).

« L'information comprend les logiciels, les bases de données, la musique, la vidéo, le contenu des livres, les dessins, l'information génétique, les mémoires humaines et organiques, et d'autres entités éventuellement susceptibles d'être représentées, stockées et communiquées sous forme de bits. » Roberto Verzola

– **Connaissance** : « Ensemble des représentations, idées ou perceptions acquises par l'étude ou l'expérience. » (fascicule de documentation FD X 50-190) « Acte de l'esprit par lequel on se représente, définit ou comprend un objet. » (Académie française) La connaissance est, d'une part, l'état de celui qui connaît ou sait quelque chose, et d'autre part, les choses qui sont sues ou connues. Par extension, on appelle aussi « connaissance », tout ce qui est tenu pour su ou connu par un individu ou une société (Wikipedia).

– **Savoir** : « Ensemble des connaissances théoriques et pratiques. » (fascicule de documentation FD X 50-190) « Ensemble cohérent de connaissances acquises au contact de la réalité ou par l'étude. » (Larousse)

La notion de « savoir » implique des certitudes plus précises ou pratiques, alors que « connaissance » correspond à une compréhension plus globale ou analytique.

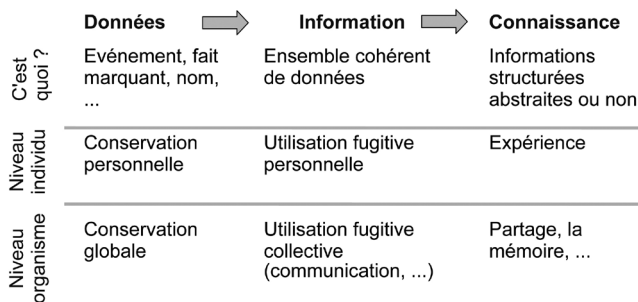


Figure 1.2 Les données, l'information et la connaissance

Prenons un exemple pour illustrer encore ces définitions :

- Une donnée est généralement factuelle et mesurable : « il fait 45° à Paris »).
- Une information correspond à une donnée (ou un ensemble de données) contextualisée : « Les températures à Paris sont actuellement au-dessus des moyennes saisonnières. »
- Une connaissance correspond à l'appropriation et l'interprétation d'une ou plusieurs informations par les hommes : « De telles chaleurs régulières depuis des années sont les conséquences d'un dérèglement climatique dû au réchauffement de la planète. »

Et comme le disait Albert Einstein, « la connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est que de l'information ».

□ La connaissance, source de spécialisation ou d'ouverture

La connaissance. Ce terme peut prendre des sens très différents (cf. figure 1.3) :

- La connaissance peut être le résultat de la spécialisation. Le diplôme, le cursus scolaire, la professionnalisation... conduisent à maîtriser parfaitement telle ou telle connaissance.
- La connaissance peut être une source d'ouverture individuelle. La connaissance que nous possédons nous permet d'en acquérir d'autres, plus facilement, plus rapidement.
- La connaissance peut être une source d'ouverture collective. Au-delà de l'ouverture individuelle, nous pouvons partager notre connaissance avec d'autres, pour la confronter, la consolider, la renforcer, la crédibiliser. Nous pouvons aussi simplement la transmettre aux autres, qui pourront également nous transmettre la leur.

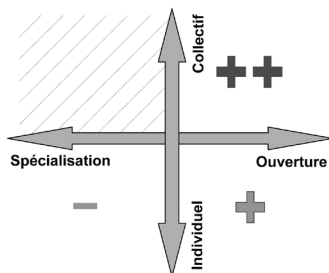


Figure 1.3 Les différents sens de la connaissance