

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO  

---

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,  
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE  

---

DEPARTEMENT ECONOMIE  

---

D.E.A Option « SCIENCES DE GESTION »

## **GRAND MEMOIRE**

POUR L'OBTENTION DU  
**DIPLOME D'ETUDES APPROFONDIES**

**LE « KNOWLEDGE MANAGEMENT »,  
SOURCE D'UNE  
NOUVELLE APPROCHE ORGANISATIONNELLE**

**Soutenu le : 18 mai 2009**

**Par**

**Mademoiselle RAZAFINDRAKOTOHASINA Minosoa Domoina Anjaratiana**

**Membres du jury :**

- **Monsieur RAVELOMANANA Mamy, professeur agrégé à la Faculté D.E.G.S, Président du jury ;**
- **Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, professeur à la Faculté D.E.G.S, directeur de mémoire;**
- **Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène, maître de conférences à la Faculté D.E.G.S, examinateur.**

Année 2008



# REMERCIEMENTS

En tout premier lieu, je tiens à rendre grâce à Dieu, entre la main de qui ce travail a été mis dès sa conception.

Je voudrais également exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes qui m'ont soutenu et aidé dans la réalisation de cet ouvrage. Je tiens particulièrement à remercier :

- ❖ **Monsieur Andriamaro RANOVONA**, maître de conférences, doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;
- ❖ **Monsieur Mamy RAVELOMANANA**, professeur agrégé, chef du département Economie, responsable du troisième cycle au sein du département Economie;
- ❖ **Madame Saholiarimanana ANDRIANALY**, professeur, mon directeur de mémoire, pour sa disponibilité et ses précieux conseils ;
- ❖ Tous les membres du jury sans la participation desquels ce travail aurait été vain.
- ❖ Tout le corps professoral et administratif du département Economie.
- ❖ **Monsieur Andrianina RAKOTOARIMANANA**, Directeur Gérant de ATW Consultants Madagascar pour sa précieuse collaboration ;
- ❖ **Ma chère maman** pour tout son appui et ses encouragements.
- ❖ Toute ma famille, mes amis et les responsables des centres de recherches et de documentation.

## RESUME ANALYTIQUE

Aujourd'hui, la performance d'une entreprise repose davantage sur sa capacité à gérer de manière pertinente son patrimoine intellectuel. La conduite d'une démarche de «Knowledge Management (KM)» ou de «management des connaissances» se présente ainsi comme un enjeu fondamental. Cette démarche consiste à mettre au sein de l'entreprise un dispositif organisationnel, des technologies pertinentes dans le but de repérer les connaissances cruciales, les préserver, les valoriser et les actualiser tout en faisant en sorte qu'elles soient partagées par le plus grand nombre. La réussite de cette démarche est étroitement liée aux modes d'organisation de l'entreprise. Les modes d'organisation doivent être adaptés pour conserver et faire vivre les connaissances. Le Knowledge Management engendre-t-il ainsi une nouvelle organisation pour l'entreprise ?

L'objectif de cette présente recherche est de mesurer l'impact du KM sur l'organisation de l'entreprise. Cet objectif se subdivise en deux objectifs spécifiques dont le premier est d'évaluer l'impact du KM sur la structure organisationnelle et le second est d'évaluer l'impact du KM sur les fonctions et responsabilités.

Afin de mener à bien la recherche, nous avons élaboré une méthodologie basée sur une méthode d'étude de cas, l'entretien semi-directif individuel et la recherche documentaire.

D'après les enquêtes effectuées auprès du Directeur Gérant du cabinet d'études et de conseils ATW Consultants Madagascar, le management des connaissances de l'entreprise s'effectue par le biais du système qualité. Ce système qualité qui est une base de connaissances a été mis en place pour assurer la qualité optimale des services et pour capitaliser les connaissances, qui sont les méthodologies de travail.

La structure organisationnelle doit être adaptée pour favoriser la génération et l'utilisation des connaissances. Pour sa part, l'entreprise a implanté un nouveau département, le département qualité. Par ailleurs, les fonctions et les responsabilités doivent être redéfinies pour améliorer l'implication de tous et de pouvoir gérer et d'animer le système de gestion des connaissances. De même, la mise en place de la base de connaissances a conduit l'entreprise à redéfinir les fonctions et responsabilités de son Administrateur de Réseau et de ses consultants et à créer une toute nouvelle fonction, celle du Responsable Qualité. Ce qui nous permet de dire que le management des connaissances engendre une nouvelle organisation pour l'entreprise.

**Mots clés :** capital intellectuel, connaissances, fonction, organisation, Knowledge Management (KM), responsabilités, structure organisationnelle.

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

RESUME ANALYTIQUE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

**INTRODUCTION GENERALE..... 1**

**Partie I Cadre théorique..... 8**

**Chapitre I Le Knowledge Management ou le management des connaissances 10**

Section 1. Les concepts de base ..... 10

Section 2. Qu'est ce que le Knowledge Management ? ..... 16

Section 3. Le projet de Knowledge Management ..... 28

**Chapitre II Le Knowledge Management et l'organisation ..... 35**

Section 1. L'organisation..... 35

Section 2. Les impacts du Knowledge Management sur l'organisation ..... 42

**Partie II Cadre pratique..... 49**

**Chapitre I Description du terrain, de la méthodologie et des résultats ..... 51**

Section 1. Présentation de l'entreprise ..... 51

Section 2. Méthodologie de l'étude ..... 56

Section 3. Présentation des résultats..... 60

**Chapitre II Analyse des résultats ..... 72**

Section 1. Vérification de la première hypothèse..... 72

Section 2. Vérification de la deuxième hypothèse ..... 75

**CONCLUSION GENERALE..... 80**

LISTE DES ANNEXES

GLOSSAIRE

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

<b>ATW</b>	Around The World
<b>GED</b>	Gestion Electronique de Documents
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>ODI-C</b>	Organisation pour le Développement International - Consulting
<b>KM</b>	Knowledge Management
<b>SARL</b>	Société A Responsabilité Limitée
<b>SIG</b>	Système d'Information Géographique
<b>TIC</b>	Technologies de l'Information et de la Communication

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1 : Les connaissances explicites et tacites .....</b>	<b>13</b>
<b>Tableau 2:Les enjeux du KM.....</b>	<b>22</b>
<b>Tableau 3 : Objectifs stratégiques du KM suivant les axes temporels et spatiaux .....</b>	<b>22</b>
<b>Tableau 4 : Résumé des principales fonctions du management des connaissances .....</b>	<b>45</b>

## **LISTE DES FIGURES**

<b>Figure 1 : Les deux catégories de connaissances .....</b>	<b>12</b>
<b>Figure 2 : Données- informations- connaissances- compétences .....</b>	<b>16</b>
<b>Figure 3 : Les quatre modes de conversion des connaissances .....</b>	<b>24</b>
<b>Figure 4: Les cinq facettes du cycle de la capitalisation des connaissances.....</b>	<b>25</b>
<b>Figure 5: Le modèle de la marguerite .....</b>	<b>27</b>
<b>Figure 6 : Les rapports de l'organisation avec les autres fonctions de la gestion .....</b>	<b>36</b>
<b>Figure 7 : Exemple d'une structure fonctionnelle.....</b>	<b>39</b>
<b>Figure 8 : Exemples de structures divisionnaires.....</b>	<b>40</b>
<b>Figure 9 : Exemple d'une structure matricielle.....</b>	<b>41</b>
<b>Figure 10 : Organigramme de ATW Consultants Madagascar.....</b>	<b>55</b>
<b>Figure 11 : Organigramme de ATW avant la mise en place du système qualité .....</b>	<b>69</b>

# INTRODUCTION GENERALE

Actuellement, la réussite de l'entreprise ne se fonde plus sur son capital matériel mais sur sa capacité à maîtriser les aspects immatériels (mobiliser les bonnes informations, faire appel aux bonnes compétences,...). L'entreprise est plus affaire d'intelligence et de connaissances coordonnées que de pure force de travail et de capital.

Le centre des préoccupations des entreprises s'effectue ainsi de plus en plus au profit de secteurs à forte dominante immatérielle. Cette préoccupation commençait dans les années 90 lorsque des auteurs bien connus comme Peter DRUCKER, Tom STEWART annonçaient pour la première fois que les connaissances sont les seules sources de compétitivité et de performance pour l'entreprise. A partir de ce moment, la réussite de l'entreprise se fonde alors sur sa capacité à créer constamment de nouvelles connaissances, à les diffuser largement dans la structure et à les intégrer rapidement dans de nouvelles technologies et de nouveaux produits. Les entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, sont entrées dans l'économie du savoir où les connaissances sont les seuls éléments durables de différenciation, d'amélioration et de progrès<sup>1</sup>.

Avant cette époque, la valeur des connaissances était encore trop peu perceptible. Les entreprises fondaient leur compétitivité sur la maîtrise technique et le développement des biens matériels. Il s'agit ainsi d'une véritable mutation car d'une logique centrée sur l'outil de production, les entreprises passent progressivement vers une logique de valorisation des connaissances. Cette nouvelle dimension patrimoniale et stratégique des connaissances est en effet née de la conviction que seuls le développement et la mobilisation de ces ressources permettent à l'entreprise de faire face à l'incertitude croissante de l'environnement, l'explosion des technologies, la pression concurrentielle, l'instabilité des marchés,... bref, aux enjeux actuels.

En effet, les connaissances sont construites par l'individu dans son univers mental à partir des informations de l'environnement, de l'action, de l'expérimentation et de l'enseignement initial ou professionnel<sup>2</sup>. Les connaissances de l'entreprise sont ainsi constituées par les

---

<sup>1</sup> BALLAY Jean-François et al., *Le management du savoir en pratique*, Paris, éditions d'organisation, 2003, p.8.

<sup>2</sup> BEYOU Claire, *Manager les connaissances*, Paris, éditions Liaisons, 2003, p.33.



connaissances des individus qui la composent. Elles représentent des ressources immatérielles que l'entreprise peut mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs, surpasser ses concurrents et survivre dans un environnement en permanente évolution. Elles représentent la colonne vertébrale de l'entreprise, donc son soutien le plus fort.

Les connaissances représentent ainsi des ressources fondamentales pour l'entreprise. Cette dernière se trouve toutefois confrontée à des problèmes les concernant. Il est souvent difficile pour les dirigeants de connaître les connaissances nécessaires aux processus décisionnels et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités. *Comment donc repérer les connaissances cruciales ?*

Quand les impératifs économiques amènent l'entreprise à perdre un individu ou un groupe compétent, elle encourt des pertes de compétences. Cela peut également résulter de la mobilité, d'un turn-over ou de départ en retraite. *Comment conserver les compétences-clés ?*

La valorisation des connaissances pose également des problèmes. *Comment rendre les connaissances accessibles et les mettre au service du développement et de l'expansion de l'entreprise ? Comment amplifier l'utilisation et la création de connaissances dans l'entreprise ?*

Mais il y a aussi les problèmes concernant l'actualisation des connaissances. *Comment les évaluer, les standardiser et les enrichir au fur et à mesure des retours d'expériences, de la création des connaissances nouvelles et de l'apport des connaissances externes ?*

Toutes ces difficultés justifient la nécessité pour l'entreprise de manager ses connaissances. Plus précisément, de déployer une démarche de management des connaissances ou de Knowledge Management (KM) ou encore de capitalisation des connaissances.

Le management des connaissances ou Knowledge Management (KM) en anglais est un nouveau mode de management né de la nouvelle dimension stratégique et patrimoniale donnée aux connaissances. Il apparaît comme une solution aux problèmes de capitalisation des connaissances. Il consiste à mettre en place au sein de l'entreprise une démarche, un dispositif organisationnel, des technologies pertinentes dans le but de repérer les connaissances cruciales, les préserver, les valoriser et les actualiser tout en faisant en sorte qu'elles soient partagées et utilisées par le plus grand nombre<sup>3</sup>. L'appellation anglo-saxonne est celle que l'on utilise maintenant au niveau mondial.

---

<sup>3</sup> BOUGHZALA Imed et ERMINE Jean-Louis, *Management des connaissances en entreprise*, Paris GET&Lavoisier, 2004, p.45.

De manière précise, le Knowledge Management est né dans les années 90 au Japon. Elle puise ses origines dans les principes de l'organisation apprenante et de la systémique et se nourrit des progrès technologiques. Au début, il était vu comme un phénomène de mode. Aujourd'hui, il représente un enjeu fondamental pour n'importe quelle entreprise moderne.

La spécificité du KM réside dans le fait qu'elle se développe autour des technologies de l'information et de la communication (TIC). En effet, il ne saurait y avoir de KM sans informatique mais il s'en faut beaucoup pour qu'il ne se réduise qu'à l'aspect informatique. C'est une vraie démarche de management.

Ce qui est au cœur du sujet dans le KM est bien l'homme, dans une de ses composantes les plus distinctives, à savoir ses connaissances, ses compétences mais aussi sa capacité à apprendre, à s'adapter, à comprendre et à raisonner. Si le KM consiste à gérer ce qu'apportent les hommes à l'entreprise, on se demande ce qui le différencie de la gestion des ressources humaines. Cette dernière se réfère à un ensemble de démarches visant à recruter un personnel talentueux et énergique, à le perfectionner et à le fidéliser. Le KM est d'une logique plus large. Il ne s'agit plus de gérer un parcours professionnel, mais de construire de véritables trajectoires de compétences, dont la base repose essentiellement sur l'amélioration des connaissances au service d'une action collective<sup>4</sup>.

Le KM se différencie également de la gestion des compétences. Le KM est vu comme une gestion des ressources cognitives dans une activité de production alors que la gestion des compétences se présente comme une action d'identification, de valorisation et de développement des compétences. Le KM est inéluctablement lié à la gestion des compétences en tant notamment que ressources mobilisables dans la production d'un biens ou d'un service par l'entreprise.

Le Knowledge Management est toutefois un sujet particulièrement complexe à traiter. Cette complexité s'explique par le fait qu'il s'agit de gérer des actifs intangibles dont les valeurs sont difficilement mesurables. Même étant conscients de la nécessité de cette démarche, plusieurs dirigeants sont réticents à la déployer. Elle est difficile à mettre en œuvre et nécessite une profonde réflexion. Par ailleurs, sa réussite repose sur un certain nombre de facteurs-clés comme la définition claire des enjeux, l'implication de la direction, la forte mobilisation des

---

<sup>4</sup> BUCK Jean-Yves, *Le management des connaissances et des compétences en pratique*, Paris, éditions d'organisation, 2003, p. 68.

acteurs, la mobilisation de l'ensemble des fonctions clés de l'entreprise, l'adéquation des outils mis en place et la réflexion sur l'organisation .

L'importance de ce dernier facteur clé de succès cité devient de plus en plus fondamentale, du fait que le KM arrive aujourd'hui à un stade de maturité avec une focalisation sur les processus organisationnels de la firme. Ses challenges se situent dans la réussite de son implantation et de son paramétrage avec l'organisation de l'entreprise, dans la logique même du lien avec l'organisation de l'entreprise. Cette situation nous a motivé à choisir un thème portant sur la relation entre le KM et l'organisation.

Par « organisation », on peut comprendre :

- L'activité d'organiser qui consiste à élaborer une structure, des procédures, un ordre propre au système ;
- Le cadre que représente pour ses membres l'état d'un système, après l'action d'organiser, notamment en termes de structure et de culture ;
- Une institution sociale en tant que système organisé<sup>5</sup>.

Pour reprendre une définition plus classique, l'organisation correspond au processus de structuration des ressources humaines et matérielles par lequel on coordonne les activités afin d'accomplir un but<sup>6</sup>. La structure organisationnelle constitue l'aspect le plus formel de l'organisation. Elle apparaît comme la manière dont sont agencées et articulées les différentes composantes d'un tout. Appliquée à l'entreprise, elle peut se définir comme l'ensemble des fonctions et relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités (Luc BOYER et al., 2003).

Gérer les connaissances, c'est gérer tout un ensemble de processus qui concernent d'une part l'individu en tant que producteur de savoirs et d'autre part l'organisation, la structure et le travail qui permettent le développement des connaissances. En effet, il ne peut y avoir de KM sans la mise en place d'une organisation adaptée. Les modes d'organisations et de fonctionnement doivent être modifiés en profondeur pour favoriser la création, l'acquisition, la préservation et la diffusion des connaissances.

---

<sup>5</sup> PROBST J. B Gilbert et al., *Structurer l'organisation*, Paris, éditions d'organisation, 1992, tome 1, p.35.

<sup>6</sup> R. John et CHAPELL David, *Principes de management*, Paris, éditions Village Mondial, 2002, p. 152.

Ainsi, nous pouvons formuler notre problématique comme suit :

- *Le Knowledge Management engendre t-il une nouvelle organisation pour l'entreprise ?*

Afin de répondre à cette question, il a été indispensable de voir les différents points relatifs à cette dernière en posant les questionnements suivants :

- *Le Knowledge Management apporte t-il des changements dans la structure organisationnelle ?*

- *Le Knowledge Management apporte t-il des changements au niveau des fonctions et responsabilités ?*

Pour apporter une réponse à ces questions, nous émettrons une hypothèse générale selon laquelle *le Knowledge Management engendre une nouvelle organisation pour l'entreprise.*

Cette hypothèse est scindée en deux sous-hypothèses :

- *Le Knowledge Management engendre une nouvelle structure organisationnelle.*

- *Le Knowledge Management fait apparaître de nouvelles fonctions et responsabilités.*

L'objectif général de la présente recherche est de *mesurer l'impact du Knowledge Management sur l'organisation de l'entreprise.* Cet objectif général se subdivise en deux objectifs spécifiques :

- *Le premier objectif spécifique est d'évaluer l'impact du Knowledge Management sur la structure organisationnelle.*

- *Le deuxième objectif spécifique est d'évaluer l'impact du Knowledge Management sur les fonctions et les responsabilités.*

L'intérêt de la recherche porte surtout aux entreprises afin qu'elles puissent réussir l'implantation du KM en leurs seins en ayant une profonde réflexion sur l'organisation à adopter.

Afin de mener à bien ce travail, nous avons mobilisé quelques **méthodes**. La stratégie générale est de disposer tout d'abord d'un maximum d'informations relatives à notre thème, ensuite de procéder à des débroussaillages et dégrossissages de la documentation compte tenu de notre terrain intellectuel, à savoir les axes de réflexions, d'analyses et d'interprétation. Sur ce, il a été mis en avant ce qui devra être étudié, débattu, les hypothèses proposées et les principales interprétations.

Notre démarche de recherche nous a conduit à effectuer d'une part des recherches bibliographiques. Pour cela nous avons accédé aux principales publications existantes : des ouvrages publiés, des articles sur le management des connaissances et l'organisation. Ces recherches se sont essentiellement déroulées à la bibliothèque de l'Université d'Antananarivo et au CITE Ambatonakanga ainsi que par le biais de l'outil Internet.

D'autre part, pour être proche de la réalité, des enquêtes relatives à nos questionnements ont été mises à exécution auprès d'un cabinet d'études et de conseils, ATW Consultants Madagascar. La nature de sa prestation, sa renommée et son organisation ont été les raisons qui nous ont poussées à le choisir. Cette enquête a pour but de justifier notre travail et de nous situer réellement dans notre problématique.

La méthode de collecte de données choisie est l'entretien. Pour notre cas, il était semi-directif individuel. Nous nous sommes fixés sur l'entretien car il est plus riche et plus spectral que l'entretien standardisé ou le questionnaire. Il laisse une grande place à la spontanéité de notre interlocuteur et nous permet de respecter sa personnalité qui envisage notre thème de manière originale. Par ailleurs, comme l'entretien contient une possibilité permanente de déplacement du questionnement et permet un processus de vérification continu, il nous a présenté l'avantage de clarifier les informations obscures.

Comme dans toute étude, il importe d'être conscient de certaines **limites** qui doivent être émises :

- Lors d'un entretien, les informations fournies sont nécessairement limitées à ce que l'interlocuteur peut dire et parfois à ce qu'il veut dire.
- Les prises de notes ne sont pas exhaustives lors d'un entretien.
- Des questions ne sont répondues à ce que nous attendons ou espérons.
- Etant donné que notre thème touche un domaine délicat, beaucoup d'informations ont été confidentielles et notre interviewé s'est limité des fois à nous fournir des généralités. Les données sont par conséquent très partielles.
- Pour une question de faisabilité et d'accès aux informations, nous n'avons étudié que deux aspects seulement de l'impact du KM sur l'organisation, celui sur la structure organisationnelle et les fonctions et responsabilités.

Ce mémoire comporte deux grandes parties :

La première partie présente le contexte théorique de la recherche. Elle est composée de deux chapitres :

- Le premier chapitre se focalise entièrement sur le « Knowledge Management » ou le « management des connaissances ». Avant de nous présenter les enjeux, les objectifs et les modèles de cette démarche qui consiste à favoriser la création, l'accès et le partage des connaissances (section 2), il aborde tout d'abord ce qu'on entend par « connaissances », la matière qui est au cœur de ce management. Il nous présente ainsi la distinction entre connaissances explicites et tacites, mais surtout, il nous éclaire sur la confusion permanente que l'on fait des connaissances avec les données, les informations et les compétences (section 1). Le KM se décline sous la forme d'un projet que l'on déploie dans l'entreprise, appelé « projet de KM » ou « système de capitalisation des connaissances ». Ce chapitre se termine par la présentation des facteurs-clés de succès et des phases de ce projet (section 3).
- Concernant le second chapitre, il se focalise sur le lien entre le KM et l'organisation. Dans un premier temps, il nous présente les trois principales acceptions du concept « organisation », ses buts ainsi que son processus. La structure organisationnelle se présente comme un élément essentiel de l'organisation, ses éléments clés, ses principes d'élaboration ainsi que les types de structures classiques y sont donc abordés (section 1). Dans un second temps, ce chapitre expose les impacts de la démarche de KM sur l'organisation, en particulier ceux sur la structure organisationnelle et les fonctions et responsabilités (section 2).

La seconde partie, quant à elle, nous montre le cadre pratique de la recherche. Elle est aussi composée de deux chapitres :

- Le premier chapitre est consacré à la description de notre terrain de recherche, de la méthodologie que nous avons employée ainsi que des résultats que nous avons recueillis. Le chapitre nous donne ainsi dans un premier temps une présentation de ATW Consultants Madagascar (section 1). Ensuite, il présente notre démarche méthodologique, la justification de nos choix (concernant l'entreprise, l'outil de collecte de données et de l'interviewé), le déroulement de la collecte des données ainsi que les limites méthodologiques (section 2). Enfin, il nous étale les résultats des interviews que nous avons menés auprès de ATW.
- Quant au second chapitre, il nous expose l'analyse des résultats. Les deux hypothèses que nous avons émises y sont vérifiées par un rapprochement du cas de ATW avec notre cadre théorique. La validation de la première hypothèse est exposée dans la première section, celle de la deuxième, dans la seconde section.

**PARTIE I      CADRE THEORIQUE**

Cette première partie présente le contexte théorique de notre étude. Afin de parvenir à notre objectif qui est de mesurer l'impact de la conduite d'une démarche de Knowledge Management sur l'organisation de l'entreprise, nous devons au préalable appréhender ce qu'on entend par « Knowledge Management » et aussi comprendre les principes organisationnels. Il nous a été par conséquent nécessaire de nous référer aux théories développées par les grands auteurs sur ces points. Nous avons rapproché et organisé ces théories afin de concevoir cette première partie. Elle a pour objectif de nous éclairer sur ce qu'on entend par « Knowledge Management (KM) » ou « management des connaissances » et de nous montrer que cette discipline impacte fortement l'organisation de l'entreprise.

Cette partie sera alors composée de deux chapitres :

- Le premier chapitre sera entièrement focalisé sur le Knowledge Management ou le management des connaissances. Il se concentrera dans un premier temps sur les connaissances qui sont au cœur de ce management. Par la suite, il élucidera la confusion que l'on fait de ces dernières avec les données, les informations et les compétences. Enfin, il abordera l'origine, les définitions, les enjeux et objectifs, les modèles ainsi que le projet de Knowledge Management.
- Quant au second chapitre, il mettra en relief les impacts de la démarche de Knowledge Management sur l'organisation, particulièrement ceux sur la structure organisationnelle et les fonctions et responsabilités.



# CHAPITRE I *LE KNOWLEDGE MANAGEMENT OU LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES*

---

Qu'est-ce qu'on entend par Knowledge Management (KM) ou management des connaissances ? A quoi consiste t-il ? Qu'est-ce qui est à son origine ? Quels enjeux représentent-il pour l'entreprise et quels sont ses objectifs ?

Avant de répondre à toutes ces questions, nous allons d'abord nous concentrer sur les connaissances qui sont au cœur de ce management. Nous allons ainsi définir ce terme et inventorier les différents types de connaissances qui peuvent exister, mais surtout, nous allons élucider la confusion que l'on fait des connaissances avec les données, les informations et les compétences. Nous terminerons ce chapitre en abordant le projet de Knowledge Management, ses facteurs-clés de succès, ses différentes phases ainsi que son déploiement au sein de l'entreprise.

## Section 1. Les concepts de base

---

Cette section vise à nous imprégner ce qu'on entend par « connaissances » et ce qui les différencient des « données », des « informations » et des « compétences ».

### A. Les connaissances

#### i) Définitions

- Selon les théories constructivistes<sup>7</sup>, les « connaissances », que l'on appelle aussi « savoirs », sont *construites par l'individu dans son univers mental*.
- En s'inspirant de ces théories, Claire BEYOU (2003) définit les connaissances comme des constructions internes élaborées par chaque individu à partir des informations de l'environnement, de l'action, de l'expérimentation et de l'enseignement initial ou professionnel.

---

<sup>7</sup> Ensemble de théories de l'apprentissage humain élaborées par des psychologues de la cognition et du développement grâce à des observations d'enfants et d'adultes dans divers environnements.

- Selon Don HELLRIEGEL et John SLOCUM (2006), les connaissances sont ce qu'une personne vient à croire et à priser sur la base de l'accumulation systématiquement structurée d'informations par l'expérience, la communication et la déduction.

D'autres auteurs définissent les connaissances comme des *ressources* qui sont à la disposition de l'individu et de l'entreprise où il travaille.

- Ainsi, René SOENEN et Jacques PERRIN (2002), définissent les connaissances comme un ensemble de ressources immatérielles qui peuvent être mises en œuvre sous la forme de processus cognitifs ou informationnels pour accomplir un but.
- Jean-François BALLAY (2003), quant à lui, considère les connaissances comme des ressources intangibles, cognitives, rares et de la plus haute valeur stratégique qui créent de la richesse pour l'entreprise et qui induisent fortement les résultats commerciaux, techniques et financiers.

Les connaissances forment également un capital appelé « *capital connaissances* » ou « *capital intellectuel* » ou encore « *capital immatériel* ».

- D'après Laurent VEYBEL et Patrick PRIEUR (2003), le capital connaissances désigne l'ensemble des ressources mentales et des connaissances dont dispose un effectif professionnel.
- Pour Ruth WILLIAMS et al. (2000), le capital immatériel désigne tout élément qui, détenu par des personnes ou dérivé de processus, de systèmes ou de la culture d'une organisation, présente de la valeur pour cette dernière.

Afin d'avoir une réelle compréhension de ce que sont les connaissances, il nous faut encore connaître les différents types de connaissances qui peuvent exister.

## ii) Typologie

En 1966, Mickael POLANYI<sup>8</sup> a développé la distinction entre deux types de connaissances : les connaissances explicites et tacites. Nous allons développer chacune de ces catégories pour savoir de quoi elle s'agit.

### a) Connaissances explicites.

Les connaissances explicites sont transmissibles dans un langage, peuvent être énoncées, communiquées et capturées dans un écrit ou exposé, dans des documents et des bases de données. Ce sont les connaissances que l'on a formalisées. Elles constituent « les savoirs » de

---

<sup>8</sup> Cité par BOUGHZALA Imed et ERMINE Jean-Louis, *Management des connaissances en entreprise*, op.cit, p. 32.

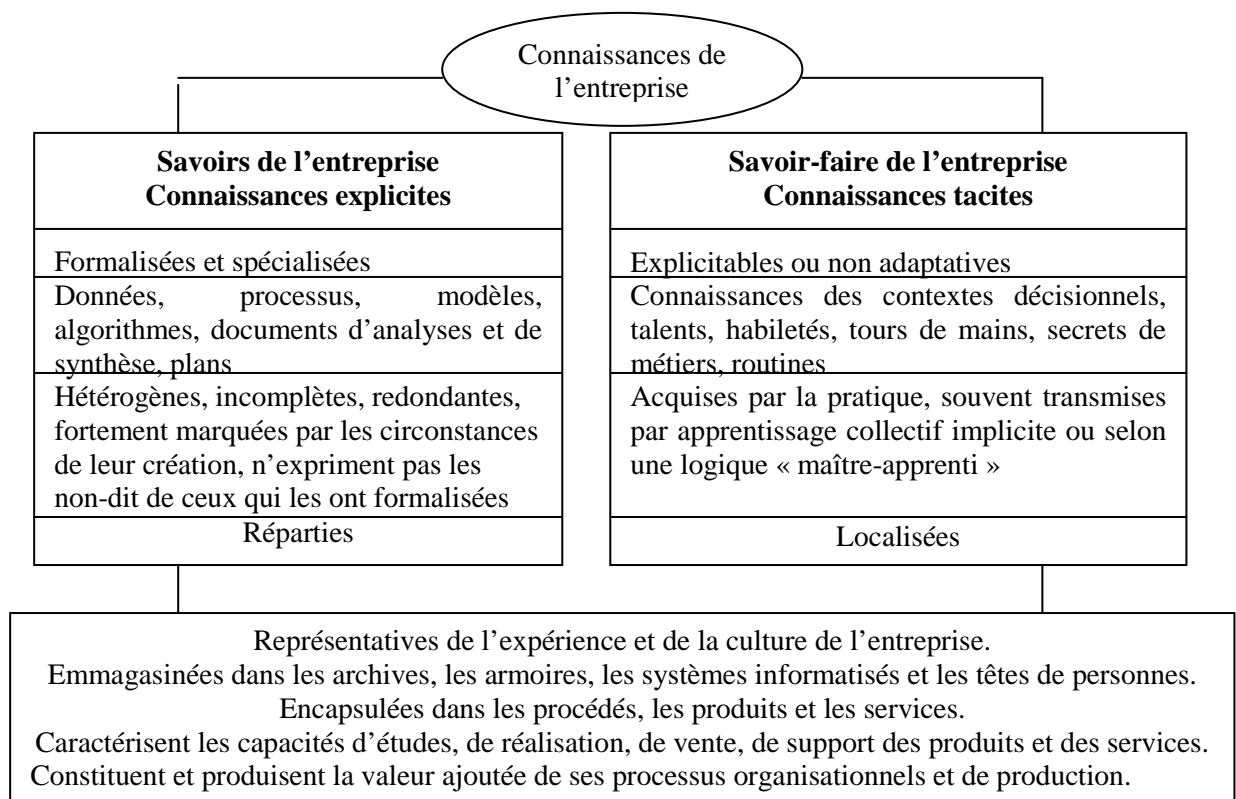
l'entreprise. Elles comprennent les savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités de gouvernance, d'étude, de réalisation, de vente et de support de ses produits et services. Elles sont constituées d'éléments tangibles comme les procédures, les plans, les bases de données, les modes d'emploi, les modèles, les algorithmes, les documents d'analyse et de synthèse, les documents technico-commerciaux, les notes techniques, les manuels d'entretiens, les enregistrements audios et vidéos, etc.

*b) Connaissances tacites*

Les connaissances tacites sont connues sans en avoir conscience. Elles sont difficiles à énoncer, à formaliser et à communiquer par le langage. Elles se trouvent dans la tête des personnes et sont le plus souvent acquises par l'expérience et dans le temps. Elles constituent « les savoir-faire » de l'entreprise. Les savoir-faire individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évolution. Elles sont constituées d'éléments immatériels comme les habiletés, les tours de mains, les secrets de métiers, les routines, les connaissances de l'historique et des technologies, etc. Elles sont essentielles pour pouvoir utiliser les connaissances explicites.

La figure suivante résume cette distinction entre les connaissances explicites et tacites :

**Figure 1 : Les deux catégories de connaissances**



Source : Michel GRUNDSTEIN, 1994

Les connaissances explicites et tacites peuvent être individuelles ou collectives, donc détenues par un individu ou appartenant aux membres d'un groupe de travail ou d'une équipe. Les connaissances collectives émergent de la coopération et de la synergie existante entre les connaissances individuelles. Elles ne sont pas toutefois réductibles à la somme de ces dernières.

Le tableau suivant nous montre des exemples de connaissances explicites et tacites vues sous l'angle individuel et collectif :

**Tableau 1 : Les connaissances explicites et tacites**

Connaissances	Explicites	Tacites
<b>Individuelles</b>	Productions écrites d'un individu, savoir reconnu (diplômes, spécialité, ...)	Savoir-faire, compétences, expertise non formalisée, valeurs personnelles, croyances, idéologie.
<b>Collectives</b>	Productions écrites du collectif (manuel, projet, règles de fonctionnement, ...), charte, règlements, procédures	Savoirs de référence déclinés à travers des échanges oraux, informels, spontané ou processus collaboratifs. Règles implicites, savoir-vivre du collectif, valeurs de l'équipe. « know-how » de l'entreprise, cœur du métier, domaine de l'excellence. Valeurs de l'entreprise, comportements acceptables ou encouragés.

Source : Claire BEYOU, 2003.

On confond souvent les connaissances avec les données, les informations et les compétences. En effet, ces termes ne désignent pas les mêmes réalités et il est essentiel de connaître ces nuances pour ne pas s'induire en erreur et de cette manière, mieux comprendre le management des connaissances que nous allons développer dans la seconde section. Nous allons ainsi en premier lieu voir ce qu'on entend par données et ce qui les différencie des connaissances.

## **B. Les données**

### *i) Définitions*

Les données représentent des observations ou des faits dépourvus de contexte et dont l'utilité n'est ni immédiate, ni directe<sup>9</sup>. Les données se réfèrent également à des bits et des caractères

---

<sup>9</sup> HELLRIEGEL Don et SLOCUM John, *Management des organisations*, Paris, éditions De Boeck Université, 2<sup>e</sup> édition, 2006, p. 476.

dans un système informatique ou dans d'autres manifestations physiques de la communication, comme le son ou la température<sup>10</sup>.

### ii) Données et connaissances

Les données se distinguent des connaissances. C'est leur interaction avec l'individu qui fait naître des connaissances. Par ailleurs, les données se transforment en informations alors que les connaissances sont les résultats de la transformation d'une information par un individu en fonction de l'ensemble des grilles de lecture et des représentations mentales qui lui sont propres<sup>11</sup>.

Qu'en est-il maintenant de la différence entre les informations et les connaissances ?

## C. Les informations

### i) Définition

L'information est un renseignement élémentaire susceptible d'être transmis et conservé grâce à un code. Elle est par nature volatile, éphémère et d'obsolescence rapide. Elle décrit un état, une situation, un fait ou une actualité<sup>12</sup>.

### ii) Types d'informations

Selon Jean-Yves BUCK (2003), on peut distinguer deux natures d'informations :

- l'information dite générale qui a une faible valeur opérationnelle et n'a d'utilité qu'au travers des propres centres d'intérêts du récepteur : personnels, professionnels et culturels, et
- l'information dite spécifique qui a une haute valeur opérationnelle et alimente la réflexion.

Du point de vue de l'entreprise, l'information générale concerne la vie du milieu et de l'environnement dans lesquels elle évolue. On trouvera des publications comme les journaux d'entreprise, les revues techniques, les périodiques, les bulletins particuliers, les notes administratives à caractère collectif, mais aussi la vie de la profession, des syndicats corporatifs et des institutions sociales. L'information spécifique, quant à elle, est constituée entre autre, par l'ensemble des consignes, des ordres de fabrication, et en retour, des résultats

---

<sup>10</sup> VEYBEL Laurent et PRIEUR Patrick, *Le Knowledge Management dans tous ses états*, Paris, éditions d'organisation, 2003, p. 124.

<sup>11</sup> Union des élèves des arts et métiers, *Knowledge Management*, Paris, édition Dunod, 2000, p. 23.

<sup>12</sup> MARTINET Alain et SILEM Ahmed, *Lexique de gestion*, Paris, Dalloz, 5<sup>e</sup> édition, 2000, p. 55.

et du contrôle de la qualité des produits. Elle est complètement intégrée à l'intimité du processus de transformation et participe donc étroitement à la production<sup>13</sup>.

### *iii) Informations et connaissances*

L'information n'est pas une connaissance. La connaissance résulte du travail de transformation que l'individu exerce sur l'information reçue. A chaque tentative de partage de la connaissance, cela se traduit en information. Contrairement à l'information, la connaissance ne se constitue pas seulement en stock, elle reste activable selon une finalité, une intention, un projet (Judi HARRIS, 1995).

Ayant différencié les informations des connaissances, parlons maintenant des compétences.

## **D. Les compétences**

### *i) Définitions*

Si on parle de compétence, on entre dans le domaine de l'action. La compétence peut ainsi se définir comme la *capacité* à mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné afin de produire de l'action réussie. C'est donc la mise en œuvre de différents types de connaissances, de comportements adéquats vis-à-vis de la situation, de processus de résolution de problèmes et d'interaction avec l'environnement<sup>14</sup>.

Michel GRUNDSTEIN (2002) définit la compétence comme l'*aptitude* des personnes à mettre en œuvre, au-delà de leurs connaissances propres, les ressources physiques, les savoirs et les savoir-faire constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des conditions de travail données.

Pour Guy LE BOTERF (1994), les compétences sont des *constructions singulières* incorporées dans les personnes et leurs relations. Elles sont toujours liées à une tâche, une activité ou un ensemble d'activités données et il est possible de les mémoriser.

### *ii) Types de compétences*

Généralement, les compétences peuvent être réparties en trois catégories :

- Les compétences techniques qui désignent la capacité à utiliser un savoir-faire spécial ou une expertise particulière dans le cadre du travail.
- Les compétences humaines qui désignent la capacité à travailler efficacement en collaboration avec les autres.

---

<sup>13</sup> LOUBET Daniel, *Le management du savoir-faire dans l'entreprise*, Paris, éditions d'organisation, 1992, p.41.

<sup>14</sup> DURAND Rodolphe, *Guide du management stratégique : 99 concepts clés*, Paris, Dunod, 2003, p. 266.

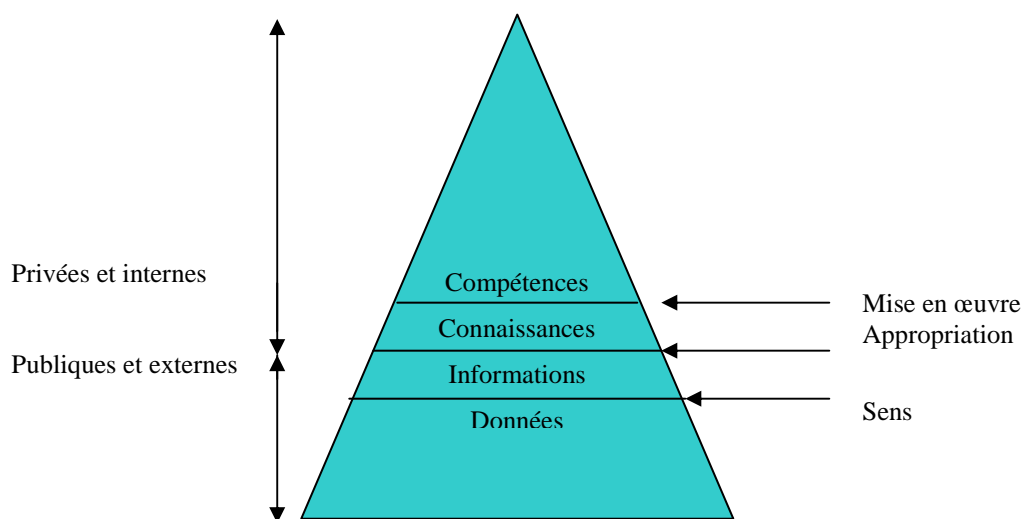
- Les compétences conceptuelles qui désignent la capacité à analyser des problèmes complexes en vue de les résoudre (Robert L. Katz, 1974).

### *iii) Compétences et connaissances*

La connaissance est la ressource qui permet à la compétence de s'exercer tandis que la compétence est la capacité à exploiter et à mettre en œuvre une connaissance. Les compétences sont donc des connaissances en action.

L'articulation entre ces différents concepts peut être schématisée par la figure suivante :

**Figure 2 : Données- informations- connaissances- compétences**



Source : Claire BEYOU, 2003.

Maintenant que nous avons pu appréhender les sens de ces différents concepts, nous pouvons commencer à parler du management des connaissances ou du Knowledge Management (KM).

## **Section 2. Qu'est ce que le Knowledge Management ?**

Le terme anglo-saxon « Knowledge Management », que l'on peut aussi abrégé par « KM », se traduit en français par « management des connaissances ». Bien que « management » et « gestion »<sup>15</sup> revêtent des sens différents, des auteurs traduisent aussi le terme par « gestion des connaissances ». Ce terme est actuellement utilisé au niveau mondial pour désigner les activités et les processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances dans

---

<sup>15</sup> Voir glossaire.

les organisations. Nous retracerons dans cette section l'historique de ce management, son origine, son évolution ainsi que son stade actuel. Nous y présenterons également les approches de définition de quelques auteurs, le processus, les enjeux et objectifs ainsi que les modèles du KM.

## **A. Historique**

### **➤ Origine**

Le Knowledge Management est un phénomène de mode apparu dans les années quatre-vingt-dix. Il puise ses origines dans les principes de l'organisation apprenante et de la systémique et se nourrit des progrès technologiques. On dit souvent que le KM est né au Japon du fait que la première étude sur la formation et l'utilisation des connaissances a été menée dans des entreprises japonaises par deux chercheurs japonais, Ikujiro NONAKA et Hirotaka TAKEUCHI.

### **➤ Evolution**

Voici quelques dates significatives marquant l'évolution du KM:

- Dès 1990, le projet IMKA (Initiative for Managing Knowledge Assets) définissait la notion de capital connaissances : « Le capital connaissances est formé par les actifs qui se trouvent d'abord dans la tête des personnes qui travaillent dans l'entreprise. Il inclue l'expérience, les techniques d'ingénierie, les techniques d'analyse financière et la connaissance compétitive ».
- La même année Richard COLLIN fondait le centre de recherche européen sur le Knowledge Age, Neurope Lab.
- En 1991, Tom STEWART avertissait pour la première fois les compagnies en leur conseillant de se focaliser davantage sur leurs connaissances que sur leurs biens matériels.
- Dès cette même année Imed BOUGHZALA et Jean-Louis ERMINE propose le concept de « capitalisation des connaissances de l'entreprise ».
- En novembre 1992, Karl M. animait les premiers travaux dirigés (tutorial) intitulés « Knowledge work in the corporation » à l'occasion du troisième symposium international organisé par l'association internationale des ingénieurs de la connaissance à Washington.
- En 1993, Peter DRUCKER a identifié les savoirs comme la base nouvelle de compétitivité de la société post-capitaliste.
- A partir de 1994, le concept de « Knowledge Management » s'est développé dans les pays anglo-saxons.



- En 1995, NONAKA et TAKEUCHI publiaient un livre remarquable sur la formation des connaissances et son utilisation dans les entreprises japonaises « The Knowledge Creating Company » ou « L'entreprise créatrice de savoir ».
- La même année Dorothy Léonard BARTON publiait une étude sur le rôle des connaissances dans les entreprises de fabrications : « Wellsprings of knowledge ». De nombreux ouvrages sont sortis depuis.
- En 1996, le concept a commencé à se concrétiser, notamment par la nomination des premiers cadres chargés de mettre en œuvre leur vision du KM.
- Dans le courant des années 1997 des postes de Chief Knowledge Officer, Director of Intellectual Capital sont apparus dans de nombreuses firmes essentiellement anglo-saxonnes.

### ➤ **Le KM aujourd'hui**

Passé l'effet de mode qui a entouré son développement, le KM est désormais reconnu comme une discipline à part entière ayant sa problématique propre, ses méthodes et ses outils. Aujourd'hui, le KM arrive à un stade de maturité avec une focalisation sur les processus organisationnels de la firme. Ses challenges se situent dans la réussite de son implantation et de son paramétrage au sein de l'entreprise, dans la logique même du lien avec l'organisation de l'entreprise, dans la cohérence avec l'ensemble des processus de management et des personnes. Un tableau présentant les évolutions du KM est présenté en annexe 1.

## **B. Définitions et conceptions du Knowledge Management**

### *i) Définitions*

Le Knowledge Management est une discipline qui permet d'identifier, de capturer, d'organiser, de retrouver, de transformer, de partager les connaissances de l'organisation. Il apparaît comme une solution éventuelle à un ensemble de questions plus générales : Quelles sont les connaissances nécessaires au bon fonctionnement, à la survie ou à la croissance de l'entreprise ? Qui les détient ? Comment, quand, par qui, pourquoi sont-elles mobilisées ? Comment s'accumulent-elles ?

- D'après O'Leary D.E.(1998), le KM est le management des ressources de connaissances d'une organisation pour faciliter :
  - l'accès, le partage et la réutilisation de ces connaissances avec un objectif patrimonial de capitalisation ;
  - la création de nouvelles connaissances avec un objectif d'innovation.

- D.M. Amidon et E. Mercier-Laurent (1996), quant à eux, définissent le KM comme un système d'initiatives, de méthodes et d'outils destinés à créer un flux optimal de connaissances pour le succès de l'entreprise.
- Imed BOUGHZALA et Jean-Louis ERMINE (2004), de leur côté, définissent le KM comme une démarche qui consiste à organiser le repérage, la préservation, la valorisation et la création des connaissances stratégiques pour l'entreprise.
- D'après l'encyclopédie Wikipédia<sup>16</sup>, le management des connaissances est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de validation des savoirs et des savoir-faire qui implique tous les acteurs de l'organisation.
- Pour Gregory R. WENIG (2001), le KM est l'ensemble des méthodes et techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser et de partager les connaissances entre les membres de l'organisation.
- Laurent VEYBEL et Patrick PRIEUR (2003), quant à eux, définissent le KM comme une démarche multidisciplinaire permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise en faisant le meilleur usage des connaissances. Il s'intéresse à des processus comme ceux de l'acquisition, de création et du partage des connaissances, tout comme aux fondements culturels et techniques qui les soutiennent.

En somme, le management des connaissances s'intéresse à la connaissance pour la formaliser, la mémoriser, la transférer, la publier et l'utiliser.

## ii) Les conceptions du KM<sup>17</sup>

### a) Une nouvelle forme de management

Le KM est appréhendé comme une nouvelle forme de management qui vise à la fois:

- à instaurer dans l'entreprise une véritable culture de coopération et de partage par la mise en place de systèmes incitatifs poussant les membres de l'organisation à partager leurs connaissances ;
- à reconnaître et récompenser les producteurs d'idées et de connaissances par le biais de modalités spécifiques (publication dans le journal interne, rémunération spécifique, ...) ;
- à développer une prise de conscience collective de l'intérêt et de l'importance de la capitalisation des connaissances.

---

<sup>16</sup>Wikipédia Encyclopédie, *Le management des connaissances*, [http://fr.wikipedia.org/wiki/gestion\\_des\\_connaissances](http://fr.wikipedia.org/wiki/gestion_des_connaissances), consulté le 06.06.2008

<sup>17</sup> Union des Elèves des Arts et Métiers, *Knowledge Management*, op.cit., p.22.

b) Un outil de survie

Le KM est aussi perçu comme un outil de survie pour l'entreprise. Cela se manifeste sous deux angles :

- d'une part, le KM permet à l'entreprise de faire le lien entre les évolutions de l'environnement et son adaptation interne. Il produit ainsi des effets sur l'agilité de l'organisation. On parlera ici de pertes diminuées ou de manques à gagner évités, dans la mesure où le KM agit en facteur correctif par rapport aux influences négatives de l'environnement.

- d'autre part, le KM permet à l'entreprise de maintenir sa compétitivité. En optimisant l'utilisation des informations et savoirs, il permet une amélioration de la qualité des produits et services, de la productivité, une mutualisation des « bests practices » internes et un partage des expertises.

c) Un concept humain

Ce qui est au cœur du sujet dans le management des connaissances est bien l'homme, dans une de ses composantes les plus distinctives, à savoir ses connaissances, ses compétences mais aussi sa capacité à apprendre, à s'adapter, à comprendre et à raisonner. L'objectif principal du KM reste ainsi d'augmenter le potentiel humain, donc d'augmenter les connaissances individuelles et collectives.

Par ce qui suit, nous allons parler du processus de Knowledge Management.

### **C. Le processus de Knowledge Management**

Le processus du KM se subdivise en quatre phases<sup>18</sup>:

#### **1. Repérer, identifier les connaissances et compétences**

Cette étape a pour objectif d'identifier les connaissances de l'entreprise sur lesquelles vont s'appuyer le processus de KM. Elle correspond d'une part, à un repérage et à une analyse des connaissances de l'entreprise et d'autre part, à l'application d'un système d'évaluation, d'un jugement de valeur permettant de décider quelles sont les connaissances utiles à manager du point de vue de l'organisation.

#### **2. Stocker, capitaliser les connaissances**

Lors de cette phase, l'objectif est de sauvegarder les connaissances acquises et développées dans l'entreprise afin de pouvoir les réutiliser ultérieurement. A ce stade, on passe des

---

<sup>18</sup> BEYOU Claire, *Manager les connaissances*, op.cit., p. 39.

connaissances tacites aux connaissances explicites. Il s'agit d'avoir accès aux connaissances qui sont déjà explicites, c'est-à-dire essentiellement aux documents existants sous format électronique ou de donner accès aux documents dans les archives, armoires, etc.

### **3. Formaliser, enrichir les connaissances**

Contrairement au champ précédent, on essaie ici de mieux capitaliser les connaissances tacites du personnel. Il s'agit des sources de compétences non exploitées, comme la connaissance des modes d'emplois, de règles d'usage, de vécu sur des méthodes, missions ou étapes qui ne sont jamais écrites ou la possession d'une expertise particulière grâce à des expériences accumulées. L'objectif est alors de mettre en forme les connaissances afin qu'elles soient compréhensibles et utilisables par d'autres individus.

### **4. Transférer, diffuser**

A cette phase, l'objectif est de démultiplier les compétences de l'entreprise sur un groupe plus vaste d'individus afin de consolider la connaissance au sein de l'entreprise.

Quels sont maintenant les enjeux et les objectifs du KM ?

## **D. Enjeux et objectifs du Knowledge Management**

### *i) Enjeux*

Les enjeux du management des connaissances sont multiples. De plus, ils se situent à des niveaux très différents :

- à un niveau stratégique : l'identification, la détection et le développement de compétences clés constituent le soubassement majeur de la performance des entreprises ;
- à un niveau organisationnel : il s'agit de maîtriser le risque de perte de compétences vues comme des actifs pour la capitalisation des connaissances ;
- à un niveau opérationnel : il s'agit d'accroître l'efficacité face à une double contrainte :
  - la contrainte client (complexité croissante, réactivité, anticipation des demandes, ...)
  - les attentes des salariés en termes d'autonomie et d'enrichissement des tâches<sup>19</sup>.

Selon l'approche retenue, « défensive » (dans un souci de conservation) ou « active » (dans un souci de développement), les enjeux du KM peuvent aussi être définis au niveau individuel, collectif et stratégique. Ces enjeux sont présentés dans le tableau ci-après :

---

<sup>19</sup> BEYOU Claire, *Manager les connaissances*, op.cit., p.63.

**Tableau 2: Les enjeux du KM**

Niveau	Approche défensive ou patrimoniale « Conservation »	Approche active ou innovation « Développement »
<b>Individuel (les personnes)</b>	Les experts sont âgés : garder la mémoire pour la prochaine génération , permettre aux experts de se consacrer aux tâches à fortes valeurs	Favoriser l'innovation Le KM dégage du temps aux experts Accélérer la formation
<b>Collectif (l'organisation)</b>	« capitaliser » un patrimoine Formaliser/rationaliser les bonnes pratiques. Ne plus refaire les erreurs du passé, ne pas réinventer la roue	Définir des processus concrets basés sur les connaissances. Aller plus loin que les procédures qualité en intégrant la gestion des connaissances
<b>Stratégique (positionnement de l'entreprise)</b>	Accélérer les synergies au niveau des métiers, Accélérer la création d'une culture commune	Valoriser le « capital immatériel » Créer plus de valeur

Source : Claire BEYOU, 2003.

*ii) Objectifs*

L'objectif du Knowledge Management est de mettre en place des dispositifs (organisation, méthodes et outils) qui valorisent le patrimoine de connaissance que toute organisation sociale accumule en propre durant son cycle de vie. Cet objectif s'articule autour de trois points clés :

- capitaliser : savoir d'où l'on vient, savoir où l'on est, pour mieux savoir où l'on va ;
- partager : passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective ;
- créer : innover pour survivre<sup>20</sup>.

Le tableau suivant nous montre comment les objectifs de la gestion des connaissances se déclinent suivant les axes temporels et spatiaux :

**Tableau 3 : Objectifs stratégiques du KM suivant les axes temporels et spatiaux**

Axe	Interne	Externe
<b>Passé</b>	Eviter la perte de savoir-faire. Préserver les connaissances passées pour les réutiliser.	Garder les leçons apprises des expériences antérieures en relation avec le monde externe.
<b>Présent</b>	Améliorer le partage de connaissances et le travail coopératif entre les membres de l'organisation. Disséminer les meilleures pratiques dans l'entreprise.	Améliorer les relations avec l'environnement externe (client, concurrent, ...).
<b>Futur</b>	Améliorer l'apprentissage et l'intégration des nouveaux. Améliorer des projets et l'innovation	Anticiper l'environnement externe et des relations avec celui-ci. Etre prêt à réagir à des évènements inattendus et à gérer des situations d'urgence ou de crise.

Source : Imed BOUGHZALA et al., 2004.

<sup>20</sup> BOUGHZALA Imed et al., *Management des connaissances en entreprise*, op.cit., p. 238.

Deux axes se dégagent : l'axe passé versus présent versus futur d'une part et l'axe interne versus externe d'autre part. Le premier axe met l'accent sur la connaissance et l'analyse du passé, la connaissance et l'amélioration du présent, la préparation, la prévision et l'anticipation du futur alors que le second axe souligne que les sources et cibles de connaissances peuvent être internes comme externes.

Nous allons dans ce qui suit parler des modèles de Knowledge Management.

### **E. Les modèles de Knowledge Management**

La gestion du savoir en tant que pratique consciente n'est encore qu'à ses premiers balbutiements. Ce qui explique la rareté des modèles en la matière. Trois présentations sont toutefois retenues et forment un support pertinent à la clarification de la problématique de la gestion des connaissances : le modèle de la conversion proposé par Nonaka et Takeuchi, la capitalisation défendue par Michel GRUNDSTEIN et les processus internes et externes de gestion du patrimoine des connaissances ou le modèle de la marguerite présenté par Jean-Louis ERMINE.

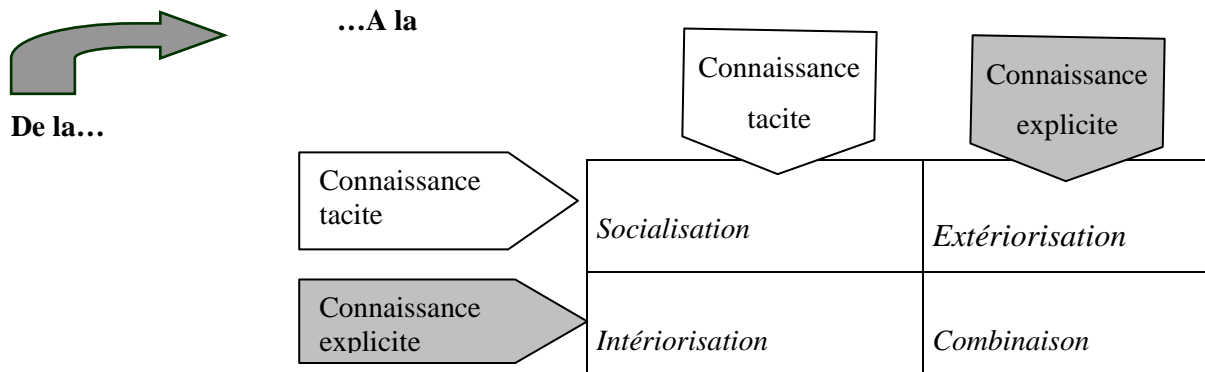
#### *i) La conversion des connaissances*

En 1995, Ikujiro NONAKA et Hirotaka TAKEUCHI<sup>21</sup>, deux chercheurs japonais, se référant à Michael POLANYI, distinguent deux types de connaissances : les connaissances explicites et les connaissances tacites. Les connaissances explicites se résument à ce qui est chiffrable, intelligible, directement compréhensible et exprimable par chaque individu dans l'organisation. Les connaissances tacites, communément appelées savoir-faire, sont propres à chaque individu. Elles sont constituées, d'une part, de son expertise technique informelle et d'autre part, de ses croyances et aspirations personnelles. Compte tenu de cette double nature des connaissances, les auteurs décrivent quatre modes de conversion de la connaissance au sein d'une organisation qui peuvent être schématisées comme suit :

---

<sup>21</sup> Cité par BOUGHZALA Imed et ERMINE Jean-Louis, *Management des connaissances en entreprise*, op.cit., p. 40-41.

**Figure 3 : Les quatre modes de conversion des connaissances**



Source : Nonaka et Takeuchi, 1995.

Ce cycle identifie quatre mécanismes de conversion :

- *Du tacite au tacite*, c'est **la socialisation** où les connaissances tacites des uns (notamment celui du maître) sont transmises directement aux autres (notamment à l'apprenti) sous forme de connaissances tacites, par l'observation, l'imitation et la pratique. Au cours de ce processus, aucun des protagonistes n'explique son art pour le rendre directement accessible à tous. Ces connaissances ne pourront donc pas être exploitées au niveau collectif de l'entreprise.
- *Du tacite à l'explicite*, c'est **l'extériorisation** où l'individu essaie d'expliquer son art et de convertir son expérience en connaissances explicites ;
- *De l'explicite à l'explicite*, c'est **la combinaison** où l'individu combine divers éléments de connaissances explicites pour constituer de nouvelles connaissances, explicites elles aussi ;
- *De l'explicite au tacite*, c'est **l'intériorisation**, où, peu à peu, les connaissances explicites diffusées dans l'organisation sont assimilées par le personnel. Ces nouvelles connaissances viennent compléter la somme des connaissances dont dispose l'individu. Elles sont intériorisées et deviennent partie intégrante de chacun. Les connaissances explicites deviennent tacites.

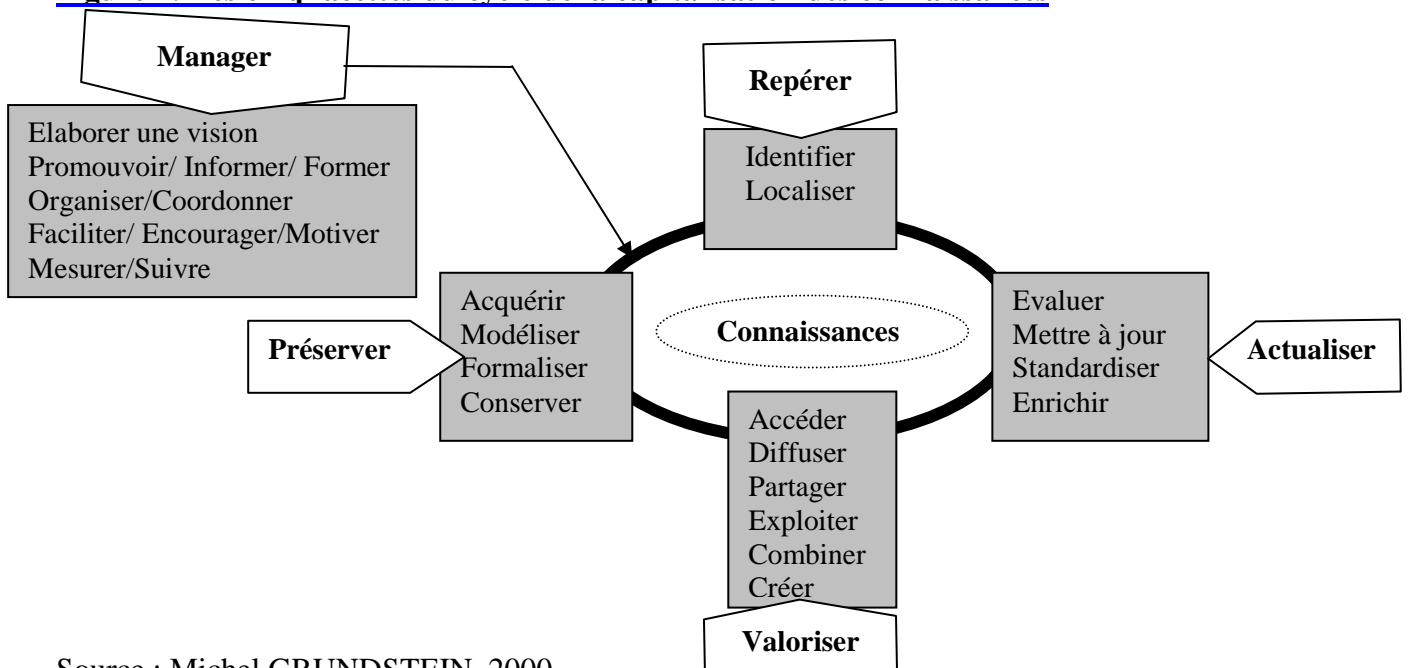
D'après ces auteurs, ce processus de création de connaissances est un processus social dans lequel la collectivité amplifie organisationnellement les connaissances créées par les individus et les cristallise comme un composant du réseau de connaissance de l'organisation.

ii) La capitalisation des connaissances

Michel GRUNDSTEIN<sup>22</sup> propose de raisonner en terme de capitalisation. Le terme « capital » est à prendre stricto sensu puisqu'il s'agit bien d'augmenter la valeur de l'entreprise.

La problématique de capitalisation se présente comme un ensemble de problèmes récurrents auxquels l'entreprise a toujours été confronté. Elle est caractérisée par cinq facettes et leurs interactions. Chaque facette comporte, en elle-même, un ensemble de problèmes qui peuvent être abordés dans un ordre différent selon la situation et le contexte propre à chaque entreprise. Ce modèle est représenté par la figure suivante :

**Figure 4: Les cinq facettes du cycle de la capitalisation des connaissances**



Source : Michel GRUNDSTEIN, 2000.

- **La facette « repérer »** de la problématique concerne les problèmes liés au repérage des connaissances cruciales, c'est-à-dire les savoirs (connaissances explicites) et les savoir-faire (connaissances tacites) qui sont nécessaires aux processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise : il faut les identifier, les localiser, les caractériser, en faire des cartographies, estimer leur valeur économique et les hiérarchiser.

- **La facette « préserver »** de la problématique concerne les problèmes liés à la préservation des connaissances : il faut les modéliser, les formaliser pour pouvoir les acquérir et les

<sup>22</sup> Cité par SOENEN René et al., *Coopération et connaissances*, Paris, Lavoisier, 2002, p.137.



conserver. Il faut encourager le transfert de connaissances de type « maître-apprenti » et les réseaux de communication entre les personnes.

- **La facette « valoriser »** de la problématique concerne les problèmes liés à la valorisation des connaissances, il faut les mettre au service du développement et de l'expansion de l'entreprise, c'est-à-dire les rendre accessibles selon certaines règles de confidentialité et de sécurité, les diffuser, les partager, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles.

- **La facette « actualiser »** de la problématique concerne les problèmes liés à l'actualisation des connaissances : il faut les évaluer, les mettre à jour, les standardiser et les enrichir au fur et à mesure des retours d'expériences, de la création de connaissances nouvelles et de l'apport de connaissances externes.

- **La facette « manager »** de la problématique concerne les interactions entre les différents problèmes mentionnés précédemment. C'est là que se positionne le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création de connaissances dans l'entreprise que nous désignons par l'expression « Knowledge Management ».

Chacune des facettes fait l'objet de sous-processus destinés à apporter une solution à l'ensemble des problèmes concernés. Ces sous-processus sont intégrés dans le processus global du KM mis en place dans l'entreprise.

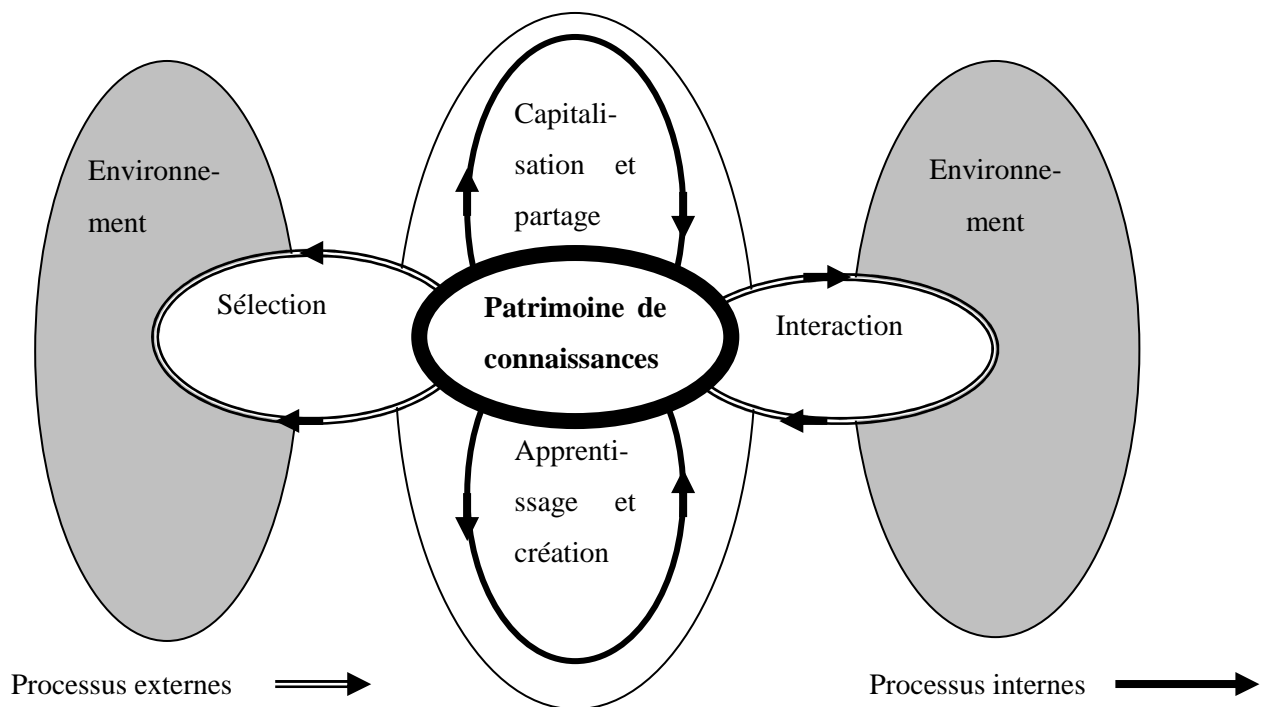
### *iii) Les processus internes et externes de gestion du patrimoine des connaissances*

Ce modèle proposé par Jean-Louis ERMINE<sup>23</sup> est aussi appelé « modèle de la marguerite ». Il définit et détaille les processus clés de la gestion des connaissances. Ces processus sont internes, comme la capitalisation et le partage, ou la créativité et l'apprentissage, et aussi externes, comme l'intelligence économique ou la veille. Ce modèle est représenté par la figure suivante :

---

<sup>23</sup> BOUGHZALA Imed et ERMINE Jean-Louis, *Management des connaissances en entreprise*, op.cit., p.73.

**Figure 5: Le modèle de la marguerite**



Source : Jean-Louis ERMINE, 2000.

La gestion des connaissances est la gestion de ces processus et la prise en compte de leur rapport avec le patrimoine de connaissances de l'entreprise. On peut les décrire en quatre grandes classes qui correspondent aux « pétales » de la marguerite, et une classe qui correspond au cœur de ce modèle :

- **Le processus de capitalisation et de partage des connaissances**, c'est celui qui réalise le cycle vertueux de la connaissance et qui assure le partage de la ressource dans l'entreprise.
- **Le processus d'interaction avec l'environnement**. Un système isolé de son environnement est un système mort. C'est particulièrement vrai pour les connaissances qui se nourrissent des flux d'informations de plus en plus considérables qui proviennent de l'environnement de l'entreprise. Le processus qui transforme ces flux d'informations en capital de connaissances, utiles pour l'entreprise est complexe. C'est entre autres, le processus de veille ou d'intelligence économique.
- **Le processus d'apprentissage et de création de connaissances**. C'est un processus endogène et collectif qui est à la base de l'évolution des connaissances. Il inclut la problématique de l'organisation apprenante et de la créativité.
- **Le processus de sélection par l'environnement**. C'est un processus de sélection des connaissances crée par des critères de marché, d'acceptation, à la fois économiques et socio-techniques.

- A l'ensemble de ces processus, on peut en rajouter un cinquième, qui est entièrement interne au **patrimoine de connaissances**, puisqu'il s'agit du **processus de son évaluation**.

Par la suite, nous allons parler du projet de Knowledge Management.

### Section 3. Le projet de Knowledge Management

---

Le KM consiste à mettre en place au sein de l'entreprise une démarche, un dispositif organisationnel et des technologies pertinentes dans le but de repérer les connaissances cruciales, les préserver, les valoriser et les actualiser tout en faisant en sorte qu'elles soient partagées et utilisées par le grand nombre<sup>24</sup>. Le KM se présente alors comme un projet que l'on déploie dans l'entreprise. Il s'agit d'un projet transverse qui se construit sur les bases d'une large réflexion consensuelle, précédée d'une prise de conscience collective portant sur la nécessité de conserver, de préserver et d'enrichir le savoir-faire. On l'élabore en s'inspirant des modèles présentés dans la Section 2.E. Il ne peut toutefois se satisfaire d'une reproduction stéréotypée. Il est unique pour chaque organisation et il faut le réinventer en fonction du contexte. Différentes appellations peuvent être utilisées pour se référer au projet comme « projet de Knowledge Management » ou « système de capitalisation des connaissances » ou encore « système de gestion et de partage des savoir-faire ». Cette section mettra surtout en relief les facteurs-clés sur lesquels repose la réussite de ce projet ainsi que les différentes phases de son déploiement au sein de l'entreprise.

#### A. Facteurs-clés de succès

La réussite d'un projet de KM repose au moins sur cinq facteurs clés de succès : la direction, les acteurs, les outils mis en place, les fonctions clés et l'organisation<sup>25</sup>.

##### i) La direction

La réalisation d'un projet de KM nécessite en premier lieu une réelle implication du dirigeant. Il doit clairement identifier son projet, ses objectifs, ses finalités. Il doit être le moteur inconditionnel de ce challenge, agir avec rigueur, ténacité et patience, endiguer tout dérapage, soit pour éviter la conception d'un système sur alimenté et donc inexploitable, soit au contraire pour favoriser le partage de l'information qui n'est aucunement naturel.

---

<sup>24</sup> BOUGHZALA Imed et al., *Management des connaissances en entreprise*, op.cit., p.45.

<sup>25</sup> BUCK Jean-Yves, *Le management des connaissances et des compétences en pratique*, op.cit., p.78-79.

## *ii) Les acteurs*

Le déploiement d'un tel projet doit être décliné comme un axe de développement à part entière. Sa mise en œuvre présuppose une forte mobilisation des acteurs étant donné qu'il s'agit souvent d'une véritable rupture culturelle qui ne peut pas s'approprier en quelques mois. La pérennité du projet demande une participation active de chacun. Concrètement, celle-ci doit se traduire par une totale transparence des acquis, des expériences, des connaissances et des compétences. Elle suppose donc une volonté commune de transmettre et de formaliser les connaissances aux fins d'exploitation ou de formation.

## *iii) Les outils mis en place*

Le management des connaissances a ceci de spécifique : il se développe autour des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) et repose sur la notion d'outils. Les outils se réfèrent aux infrastructures informatiques mises en place pour partager et diffuser les connaissances.

Les outils utilisés pour gérer les connaissances explicites et tacites ne sont pas les mêmes. Ceux intervenant dans le processus de gestion des connaissances explicites, essentiellement à travers la gestion des supports de connaissances que sont les documents produits, individuellement ou collectivement, sont les plus nombreux. Nous pouvons citer à titre d'exemple, le système d'exploitation d'un ordinateur, les outils de messageries, la gestion électronique des documents (GED), les workflows, etc. Dans le champ de la connaissance tacite, on trouve une gamme assez différente d'outils ou d'applications plus ou moins spécifiques. L'idée est ici de ne pas chercher à traiter la connaissance dans un support formalisé, mais plutôt de proposer des moyens d'échanges et de communication qui facilitent son partage et sa création. Nous pouvons citer les outils tels que l'annuaire des experts, les bases de bonnes pratiques, les listes de push (diffusion ciblée), etc. Un schéma synthétisant ces outils est présenté en annexe 2.

Le succès du projet de KM est étroitement lié aux outils mis en place. Ceux-ci doivent être adaptés aux fonctions qu'ils doivent mener, répondre aux besoins réels des utilisateurs, être en cohérence avec les valeurs de l'entreprise et le système de reconnaissance et s'intégrer aux processus du travail.

#### *iv) Les fonctions clés*

La réussite du projet KM passe par une mobilisation de l'ensemble des fonctions clés de l'entreprise. La fonction Ressources Humaines et la fonction Formation sont particulièrement concernées dans la démarche de KM et sont qualifiées de fonctions centrales. La fonction Ressources Humaines est un appui essentiel pour le déploiement du KM car les valeurs de l'entreprise se concrétisent dans la façon dont on juge et apprécie les hommes, dont on les aide dans le développement de leurs compétences. La fonction Formation quant à elle, fournit les orientations sur le développement des connaissances de l'entreprise. Mais outre ces deux fonctions, la fonction Système d'Information et la fonction Qualité sont aussi très importantes. Cela s'explique par l'importance de la gestion de l'information stratégique et de la gestion documentaire dans le KM ainsi que le but de permettre une amélioration en continue dans l'entreprise.

#### *v) L'organisation*

Une des clés primordiales du succès du management des connaissances est une approche passant par une vraie réflexion sur l'organisation. Dans le cadre de la conduite du projet de KM, la nécessité de repenser l'organisation est fondamentale.

Notre travail de recherche insistera surtout sur ce lien entre l'organisation et le KM. Nous aborderons ce point plus en détail dans le Chapitre II.

### **B. Phases du projet de KM**

D'une manière générale, le projet de KM se séquence en trois grandes phases : le diagnostic, la mise en place du dispositif et des outils et le déploiement<sup>26</sup>.

#### *i) Première phase : le diagnostic*

Cette phase vise à faire un diagnostic global avant le démarrage du projet KM. Ce diagnostic portera à la fois sur la définition précise des enjeux pour l'entreprise et sur la cartographie des connaissances de l'entreprise ainsi que sur les pratiques actuelles. Cette phase peut être aussi nommée « plan de connaissances ».

#### *a) Définition des enjeux*

La définition des enjeux est une étape fondamentale de la démarche de Knowledge Management. En distinguant les actions prioritaires et les grandes orientations du

---

<sup>26</sup> BEYOU Claire, *Manager les connaissances*, op.cit., p.63-75.

management des connaissances, elle garantit une meilleure communication tout au long du projet et assure la prise de conscience des participants. Nous avons déjà définis les enjeux du KM dans la Section 2.D.i).

*b) Etablissement de la cartographie des connaissances*

Deuxième grande activité à réaliser, il s'agit de faire une cartographie des connaissances de l'entreprise. Cette cartographie permet de délimiter les champs de connaissances à étudier. Il s'agit essentiellement de déterminer les connaissances clés de l'entreprise, c'est-à-dire celles qui sont ou doivent devenir les connaissances indispensables de demain.

*c) Etude des pratiques actuelles*

A ce stade, il s'agit de dresser un état des lieux exhaustif des quatre sources qui doivent permettre à l'entreprise de constituer un système de gestion des connaissances pérenne, contextué et clairement dimensionné à sa taille. Ces quatre sources sont : la gestion et l'organisation actuelle des connaissances, la gestion individuelle et collective du savoir-faire, la gestion des systèmes d'information, la gestion des systèmes de sécurisation.

*d) Etude des outils à mettre en place*

A cette étape, il s'agit d'étudier et de choisir les outils de mise à disposition des informations et connaissances. On effectue ainsi une analyse en trois dimensions. On examinera au plan des outils :

- les fonctionnalités : facilitent-ils la diffusion, le travail collaboratif, permettent-ils l'accès à un degré de pertinence ?
- les aspects ergonomiques : facilitent-ils l'accès à une information ciblée, la validation de l'information ?
- le contenu : le degré d'approfondissement est-il suffisant ? L'outil apporte t-il une réponse aux problèmes concrets ?

En synthèse de cette première phase, on a une vision globale de ce que veut l'entreprise, d'où elle part et des connaissances concernées. On a également repéré les besoins cruciaux et d'éventuelles pratiques innovantes à démultiplier.

*ii) Deuxième phase : mise en place du dispositif et des outils*

Cette deuxième phase consiste à mettre en place le KM à travers les dispositifs organisationnels touchant aux différents processus de l'entreprise, humains et techniques.

a) Le cahier des charges du dispositif

Une fois les objectifs et enjeux ciblés, la nature de la ou des solutions doit être étudiée au plus près. Il s'agit de constituer un cahier des charges du dispositif, intégrant des outils éventuels, des acteurs et une organisation adaptée. Ce cahier des charges du dispositif de management des connaissances précise les éléments à mettre en œuvre dans le projet :

- les enjeux ou objectifs visés au plus haut ;
- les processus mis en œuvre dans le partage et la diffusion des connaissances ;
- les processus visés et les objectifs opérationnels déclinés ;
- enfin, la partie technique du dispositif, décrivant les outils à mettre en place et leurs fonctionnalités au regard des objectifs opérationnels visés.

b) Les acteurs

Cette partie identifie les acteurs clés du projet de KM. Les rôles des différents métiers, les nouvelles fonctions, les attentes vis-à-vis de chaque acteur et les outils à sa disposition.

c) L'organisation

Le projet de KM ne peut pas exister sans la mise en place d'une organisation adaptée. Deux types d'adaptation organisationnelle sont possibles :

- soit implanter de nouveaux processus (par exemple : groupes de production de connaissances, instances de validation, etc.) ;
- soit remodeler les processus existants (par exemple : nommer un responsable de capitalisation ou introduire des phases de retour d'expérience systématisées, etc.).

d) La planification

Il est nécessaire de planifier les différentes étapes en tenant compte des phases d'accompagnement, de formation, de communication et d'expérimentation. Des phases de pilotes ou de tests sont la plupart du temps prévues pour tester les concepts et affiner les spécifications des outils, recadrer les méthodes et expliciter les plans de formation.

e) Les indicateurs de mesure et de pilotage

Comme dans tout projet de changement, les indicateurs sont fondamentaux. En effet, il est nécessaire de mesurer l'avancement et de corriger les dérives d'un tel projet. Il faudra ainsi définir :

- des indicateurs quantitatifs orientés sur l'utilisation effective des outils mis en place (comme le nombre de connexions, de documents produits, de contributeurs, de réunion, etc. ) ;

- des indicateurs de satisfaction ;
- des indicateurs de performance reliés aux enjeux et objectifs opérationnels visés ;
- des indicateurs liés au capital immatériel. Il s'agit de disposer des indicateurs portant sur les connaissances clés de l'entreprise, leur adaptation en fonction de l'évolution de la stratégie de l'entreprise.

A travers ces indicateurs, il doit être possible d'identifier rapidement les actions correctives à mettre en œuvre. Le projet de KM doit être lui-même capable de s'adapter et d'évoluer.

### *iii) Troisième phase : le déploiement du KM*

Cette dernière phase vise à déployer le KM dans l'ensemble de l'entreprise, à le faire vivre et le mettre sous pilotage afin d'en mesurer en permanence l'efficacité. Cette phase est celle de l'appropriation réelle des connaissances par les différents acteurs. Il s'agit dans cette phase de communiquer le projet dans toute la société, d'orienter l'ensemble des processus par rapport aux enjeux du KM dans l'entreprise, d'impliquer la direction dans la démarche à travers des formations ou des séances de présentations autour de la nouvelle démarche et l'appropriation des outils, de former et de sensibiliser les salariés aux outils et méthodes et de piloter le changement. Un exemple de projet de KM est présenté en annexe 3.



## **Conclusion du chapitre**

Ce premier chapitre nous a permis de cerner ce qu'on entend par « Knowledge Management » ou « management des connaissances ». Nous avons appris que c'est une démarche qui permet d'identifier, de capturer, d'organiser, de retrouver, de transformer et de partager les connaissances de l'organisation. Ces connaissances peuvent être explicites (peuvent être transmises dans un langage, écrites, enregistrées, validées et protégées) ou tacites (se trouvent dans la tête des personnes et sont difficiles à énoncer, à formaliser et à communiquer par le langage). Il représente un enjeu fondamental pour l'entreprise et son objectif principal est de construire une connaissance partagée pour générer de l'efficacité collective.

Le KM se décline sous la forme d'un projet que l'on déploie dans l'entreprise, appelé « projet de Knowledge Management » ou « système de capitalisation des connaissances » ou encore « système de gestion et de partage des savoir-faire ». On élabore ce projet en s'inspirant de trois grands modèles : le modèle de la conversion des connaissances proposé par NONAKA et TAKEUCHI (1995), le modèle de la capitalisation défendue par Michel GRUNDSTEIN (2000) et le modèle de la marguerite présenté par Jean-Louis ERMINE (2000). Le déploiement du projet se séquence en trois phases. Une phase de diagnostic qui vise à faire un diagnostic global avant le démarrage du projet de KM, une phase de mise en place du dispositif et des outils qui consiste à mettre en place le KM à travers les dispositifs organisationnels de l'entreprise et une phase de déploiement proprement dit qui vise à déployer le KM dans toute l'entreprise. La réussite du projet de KM repose au moins sur cinq facteurs-clés de succès : la forte implication de la direction, la mobilisation des acteurs et des fonctions clés de l'entreprise, l'appropriation des outils mis en place et l'adaptation de l'organisation. Dans le chapitre suivant, nous allons nous focaliser sur le lien entre le KM et ce dernier facteur-clé de succès cité : l'organisation.

## CHAPITRE II *LE KNOWLEDGE MANAGEMENT ET L'ORGANISATION*

---

Comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent, l'organisation est une des clés primordiales de réussite de la démarche de Knowledge Management. Ce second chapitre sera consacré aux théories mettant en relief le lien entre ces deux disciplines, notamment l'impact que le KM pourra apporter à l'organisation de l'entreprise, particulièrement à la structure organisationnelle et aux fonctions et responsabilités. Le chapitre aborde ainsi dans une première section, la signification du concept « organisation », ses buts et son processus ainsi que les éléments clés de la structure organisationnelle, ses principes d'élaboration et les différentes formes de structures classiques. La seconde section, quant à elle, présente les impacts proprement dits du KM sur l'organisation.

### Section 1. L'organisation

---

#### A. Organisation : concept, fonction, buts et processus

##### i) Le concept « organisation »

Le terme « organisation » a de nombreuses acceptions mais trois retiennent particulièrement l'attention<sup>27</sup> :

1. Dans un premier sens, les organisations désignent des groupements humains qui coordonnent leurs activités pour atteindre les buts qu'ils se donnent. Elles sont de nature économiques (entreprises), sociales (syndicats), politiques (partis) ou religieuses (églises). Ce premier sens considère l'organisation comme une réalité sociologique.
2. Dans un second sens, les organisations caractérisent les diverses façons par lesquelles ces groupements agencent ou structurent les moyens dont ils disposent pour parvenir à leurs fins.
3. Dans un troisième sens, le mot « organisation » a un sens de mise en ordre. Il sert à décrire l'action d'organiser c'est-à-dire le processus qui engendre les groupements ou les structurations.

---

<sup>27</sup> BOYER Luc et EQUILBEY Noël, *Organisation : théories et applications*, Paris, éditions d'organisation, 2003, p.13.

Ce sont surtout ces deux dernières acceptions du terme « organisation » qui nous intéressent dans ce travail. *Que signifie donc exactement « organiser » ?*

Selon les termes de Jean GERBIER (1993)<sup>28</sup>, organiser, c'est concevoir et mettre en place des systèmes, des structures, des méthodes, des procédures (les uns et les autres assortis de moyens matériels correspondants), plus ou moins permanents pour atteindre dans des conditions optimales des buts explicites.

Pour Gilbert PROBST et al. (1991), organiser, c'est coordonner rationnellement en vue de poursuivre des objectifs explicites par une division du travail des fonctions ainsi que par une hiérarchisation de l'autorité et des responsabilités.

*Quelle définition peut-on ainsi donner à « l'organisation » ?*

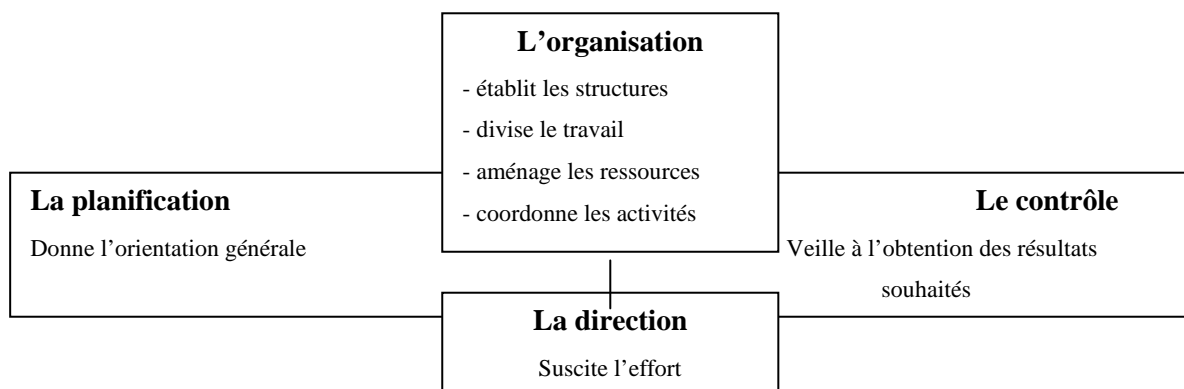
Jean GERBIER (1993) définit l'organisation comme la façon dont un ensemble est constitué en vue de son fonctionnement.

Pour John R. et David CHAPELL (2002), l'organisation correspond au processus de structuration des ressources humaines et matérielles par lequel on coordonne les activités afin d'accomplir un but.

## ii) La fonction organisation

L'organisation est une des fonctions de la gestion. Elle décrit le cadre dans lequel doit se situer le mode d'exécution des tâches (division du travail), le type de relation d'autorité adopté et dans lequel peut se manifester la capacité d'adaptation au changement. La figure suivante illustre le rôle essentiel attribué à l'organisation dans le processus de gestion :

**Figure 6 : Les rapports de l'organisation avec les autres fonctions de la gestion**



Source : John. R & David CHAPELL, 2002

<sup>28</sup> GERBIER Jean, *Organisation et fonctionnement de l'entreprise : traité fondamental*, Paris, Lavoisier, TEC & DOC, 1993, p.7.

Les plans ayant été dressés, le gestionnaire est chargé de voir à leur exécution. Une fois la mission, les valeurs essentielles, les objectifs et la stratégie ont été clairement définis, la démarche d'organisation lance le processus d'implantation. On détermine qui fera quoi, qui sera responsable de qui, quels rapports seront établis entre les employés et les divers éléments de l'entreprise.

### *iii) Les buts de l'organisation*

Le but de l'organisation est de disposer des moyens (bâtiments, équipement, personnel, etc.) en vue de leur mise en œuvre (groupement de personnes en organisme distinct, affectation de matériels, etc.) selon des règles préalablement établies. Elle est mise en place pour atteindre les objectifs de la firme, optimiser l'emploi des ressources, maîtriser les processus internes, assurer la performance des cellules internes, réduire les dysfonctionnements, augmenter la capacité d'adaptation et de flexibilité et permettre une remise en cause permanente (Luc BOYER et al., 2003).

### *iv) Le processus organisationnel*

L'organisation correspond au processus par lequel on aménage les ressources, humaines et matérielles, afin qu'elles convergent vers la réalisation d'un objectif commun. Il s'agit tant de diviser les tâches à accomplir que de coordonner les résultats afin d'accomplir un but<sup>29</sup>. Le processus organisationnel se subdivise en cinq grandes étapes :

#### Première étape :

- Organiser les ressources pour réaliser les objectifs et les plans d'actions.

#### Deuxième étape :

- Identifier les activités nécessaires ;
- Regrouper les activités en fonction des ressources humaines et matérielles disponibles ;
- Organiser des unités administratives selon des méthodes et modèles disponibles.

#### Troisième étape :

- Etablir des niveaux hiérarchiques ;
- Déléguer aux responsables l'autorité nécessaire pour s'acquitter des tâches.

#### Quatrième étape :

- Intégrer horizontalement et verticalement à la faveur des relations d'autorités et du système d'information ;
- Coordonner les différentes actions vers un but unique.

---

<sup>29</sup> R. John et CHAPPELL S. David, *Principes de management*, op.cit.

### Cinquième étape :

- Etablir les règlements ;
- Décrire les tâches de chaque membre de l'entreprise ;
- Diviser les tâches.

## **B. La structure organisationnelle**

### *i) Définitions*

L'expression « structure organisationnelle » désigne le système de tâches, de flux de travail, de rapports hiérarchiques et de voies de communication qui établit un réseau de lien entre les diverses parties de l'organisation<sup>30</sup>. Selon A. DESREUMAUX (1998), la structure organisationnelle désigne le principe d'agencement des organismes qui composent l'organisation de l'entreprise. Il s'agit particulièrement d'agencer trois catégories d'entités :

- les organes opérationnels ou d'exploitation (fabrication, vente, conception des produits, etc.) ;
- les services fonctionnels et de soutien (finance, ressources humaines, entretien, etc.) ;
- les organes d'état-major aux missions particulières.

Pour Don HELLRIEGEL et al. (2006), la structure organisationnelle est le processus de sélection d'une structure de tâches, de responsabilités et d'autorité au sein des organisations.

C'est l'organigramme qui rend le mieux compte de la notion de structure organisationnelle. Il s'agit d'un diagramme indiquant comment se répartissent les postes clés et les responsabilités dans l'organisation, de même que, comment s'établissent les rapports de hiérarchie et de communication.

### *ii) Les éléments clés d'une structure organisationnelle*

Bien qu'il n'y ait pas de véritable consensus, on considère une structure comme composée de deux catégories d'éléments :

- La *superstructure* qui est décrite par un organigramme et les principales modalités de coordination ;
- Les *données d'infrastructures* qui correspondent à des composantes moins visibles dans l'organigramme et qui permettent l'accomplissement des tâches quotidiennes (dispositif de planification et de contrôle, de circuits d'informations et de communication, etc.).

---

<sup>30</sup> BOUCHIKHI Hamid, *Structuration des organisations*, Paris, Economica, 1990, p.21.

iii) Les principes d'élaboration d'une structure organisationnelle

Pour l'élaboration des structures, on doit observer certains principes. Selon MINTZBERG (1989), les paramètres d'élaboration de structures sont :

- la conception du poste de travail : spécialisation du travail et formation ;
- la conception de la superstructure : regroupement des organismes, définition des tailles des unités et organismes d'ensemble ;
- la conception du système de prise de décision : centralisation ou décentralisation ;
- la conception des liaisons latérales : le système de planification et de contrôle, les mécanismes de liaisons.

Pour SINGERAY (1988), on doit observer les principes suivants :

- l'économie des personnes : minimisation des coûts ;
- l'économie des liaisons : simplification des procédures ;
- le plein emploi des hommes ;
- la réduction des possibilités de conflit ;
- la maximisation des coopération entre les hommes.

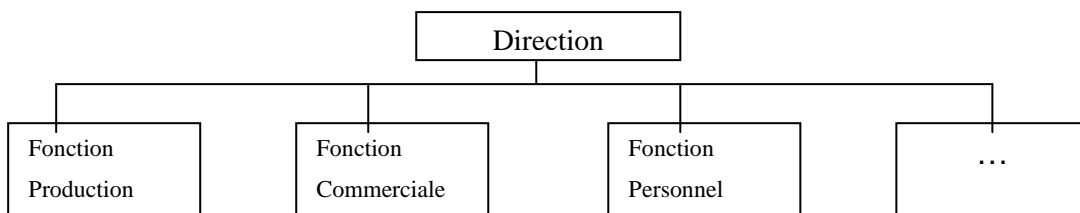
iv) Les structures organisationnelles classiques

Les structures classiques ou traditionnelles d'organisation sont fondées sur la place éminente de la hiérarchie qui valorise le rôle des dirigeants selon des spécialités définies. Ces structures sont principalement les suivantes : la structure fonctionnelle, la structure divisionnaire et la structure matricielle. Nous allons décrire brièvement chacune d'elles pour savoir comment elles fonctionnent.

a) Structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle regroupe des employés qui, dotés de compétences semblables, exécutent des tâches similaires. Un exemple de ce type structure nous est donné par la figure suivante :

**Figure 7 : Exemple d'une structure fonctionnelle**



Source : Luc BOYER et al., 2003

Avantages :

Ce type de structure a pour avantages de mettre en évidence les responsabilités par fonction, de permettre une spécialisation des responsabilités, de définir les zones de pouvoir, de permettre la clarification des compétences requises, de faciliter le contrôle de la direction, d’optimiser les ressources, de résoudre plus efficacement les problèmes techniques.

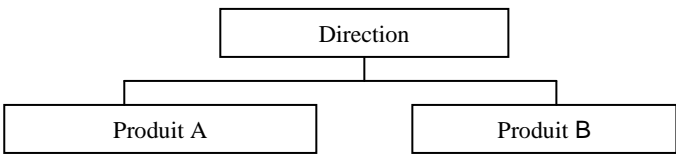
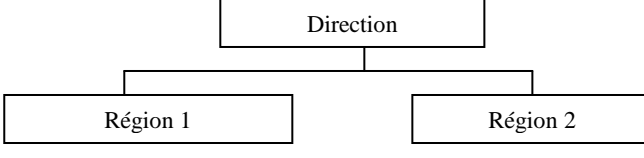
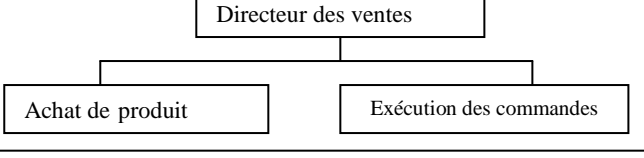
Inconvénients :

Cette forme de structure n’est pas toutefois sans inconvénients. Elle entraîne un manque de communication et de coordination entre les unités fonctionnelles. Les membres de celles-ci adoptent des points de vues trop étroits et refusent de collaborer efficacement avec les autres groupes et perdent de vue la perspective d’ensemble.

*b) Structure divisionnaire*

Les structures divisionnaires représentent un deuxième modèle de structuration classique. Il s’agit de regrouper les travailleurs dont les efforts portent sur les même produits ou processus, ou encore qui répondent aux besoins du même genre de clients, ou qui travaillent dans la même région ou dans le même secteur. Ce type de structure est courant dans les organisations complexes qui proposent des produits et services multiples et différenciés. La figure suivante nous donne des exemples de structures divisionnaires :

**Figure 8 : Exemples de structures divisionnaires**

Types	Priorités	Exemples
Produits	Biens ou services produits	
Structure géographique	Localisation de l’activité	
Processus	Activités intégrées au même processus	

Source : John R. & David CHAPPELL, 2002

Avantages:

Elles permettent de réagir avec davantage de souplesse aux changements environnementaux. Elles assurent une meilleure coordination entre les services fonctionnels. On peut établir, de

façon précise, à qui revient la responsabilité. L'expertise peut être concentrée sur des clients, des produits ou des régions particulières. Il est plus facile de modifier la taille de l'organisation, en ajoutant ou en supprimant des divisions.

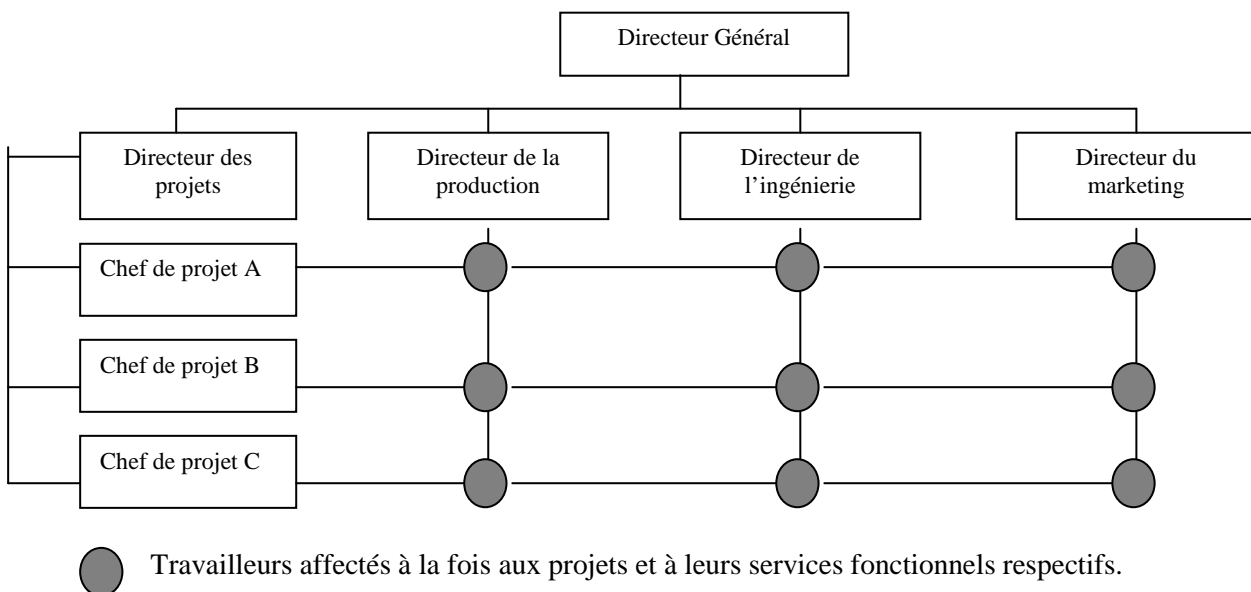
Inconvénients :

Les structures divisionnaires peuvent également comporter certains désavantages. Les coûts peuvent augmenter à cause du dédoublement des ressources et des efforts. Certaines rivalités malsaines peuvent surgir si les divisions accordent la priorité à leurs propres objectifs et à leurs propres besoins, au lieu de privilégier les intérêts de l'organisation dans son ensemble.

c) Structure matricielle

La structure matricielle combine les aspects clés des structures fonctionnelles et divisionnaires. Il s'agit de conjuguer les avantages de chaque démarche, tout en réduisant le plus possibles les désavantages. Dans les entreprises, on utilise ce type de structure pour régler des problèmes ponctuels et faciliter la réussite de projets spéciaux tels que la création et le lancement d'un nouveau produit ou la construction d'une nouvelle usine. Dans ce type de structure, les travailleurs appartiennent formellement et parallèlement à au moins deux groupes, c'est-à-dire d'une part, à un groupe fonctionnel et d'autre part, à une équipe qui se consacre à un produit, à un programme ou à un projet. Les travailleurs relèvent ainsi de deux supérieurs : le premier dans le cadre du service et le second dans le cadre de l'équipe. Un exemple de cette structure nous est donné par la figure suivante :

**Figure 9 : Exemple d'une structure matricielle**



Source : John R. & David CHAPPELL, 2002



### Avantages :

Grâce à ce type de structure, on trouve davantage de coopération fonctionnelle dans les activités courantes. Elle permet de satisfaire avec plus de souplesse à des exigences qui changent constamment. Le service à la clientèle s'améliore sous l'impulsion des chefs de projet. Elle inculque une plus grande responsabilisation face au rendement.

### Inconvénients :

Cette structure n'est pas sans désavantages. Le système à deux supérieurs peut déboucher sur des luttes de pouvoir lorsque le supérieur fonctionnel et le chef de projet se font concurrence pour exercer leur autorité. De même, les travailleurs seront parfois désorientés quand plus d'un supérieur leur donnera des ordres.

Nous avons pu passer un bref aperçu sur les éléments et principes essentiels de l'organisation. Dans la section suivante, nous allons parler des impacts du KM sur l'organisation.

## **Section 2. Les impacts du Knowledge Management sur l'organisation**

---

Les modes d'organisation sont fortement impactés par l'introduction du management des connaissances. Au nom d'une efficacité nouvelle, l'entreprise va introduire de nouvelles pratiques organisationnelles. La capitalisation des connaissances devient un outil de management donnant aux managers un meilleur contrôle de l'organisation. Elle marque une volonté de refortification de l'organisation.

En effet, les choix d'organisation appellent à une identification et à un développement des connaissances, et ces dernières, à leur tour, dynamisent et font évoluer positivement les organisations. Ce cercle peut s'exprimer de la manière suivante :

- Expliciter les choix d'organisation et les connaissances clefs, en fonction des enjeux stratégiques de l'entreprise.
- Faire librement jouer les connaissances des salariés dans les organisations ainsi définies et par rapport aux enjeux.
- Identifier et mettre en œuvre les outils de reconnaissance de ces connaissances, en partant des acquis déjà existants des salariés et de la manière dont elles se mobilisent.
- Permettre dès lors à ces organisations de se transformer sous l'impact des connaissances que les individus mobilisent effectivement et modifient au cours des actions.

- Revenir au départ de ce cercle, lorsque des facteurs obligent à une redéfinition plus profondes des choix organisationnels<sup>31</sup>.

WALSH et UNGSON (1991) voient l'interdépendance du KM avec l'organisation comme suit :

- Le Knowledge Management nécessite une organisation adaptée pour conserver et faire vivre les connaissances ;
- Le Knowledge Management est du conseil en organisation car un de ses objectifs est de libérer les freins associés au partage des connaissances et des savoir-faire au sein des organisations ;
- Le Knowledge Management est une nouvelle méthode d'organisation car il aide les entreprises à atteindre un nouveau seuil en terme de productivité et de qualité.

L'organisation a pour objectif de faciliter la circulation des flux dans l'entreprise et ainsi d'atteindre des objectifs déterminés. La circulation des flux sera améliorée s'il n'y a pas de déformation de ceux-ci et s'il est possible de les accélérer. Pour limiter la déformation, il faut augmenter le niveau d'uniformisation de ce qui encadre les flux, donc la flexibilité de l'organisation. Dans le cadre du KM, il s'agit de favoriser la circulation des flux d'informations et de connaissances.

Le KM nécessite alors un nouveau fonctionnement organisationnel. En d'autres termes, les modes d'organisation doivent changer pour favoriser la création, l'acquisition, le développement, la conservation et la diffusion des connaissances. Selon Claire BEYOU (2003), une première approche consiste à modifier les structures formelles (les organigrammes, les fonctions, les responsabilités,...), puis les relations entre les équipes, les processus, les procédures, les outils, pour enfin nécessiter un changement des attitudes et mentalités individuelles.

Nous allons surtout insister sur les modifications que le KM apporte à la structure organisationnelle et aux fonctions et responsabilités. Ce que nous allons donc aborder dans ce qui suit.

---

<sup>31</sup> ZARIFIAN Philippe, *Objectif compétence*, Paris, éditions Liaisons, 1999, p. 43.

## **A. Les impacts du KM sur la structure organisationnelle**

Le KM se compose d'activités centrées sur l'acquisition des connaissances de l'organisation, de sa propre expérience et de l'expérience des autres, et sur l'application judicieuse de ces connaissances pour remplir la mission de l'organisation. Ces activités sont exécutées par le mariage avec la technologie, les structures organisationnelles et cognitives, fondé sur des stratégies visant à accroître le rendement des connaissances existantes et à produire de nouvelles connaissances (Gregory WENIG, 2001).

Encadrée dans de structures hiérarchiques hybrides, l'entreprise est incapable de déployer un pilotage du KM instruit sur les compétences et la création de nouvelles connaissances. Le KM conduit à une vision de l'organisation beaucoup plus simple et évidente. Ceci présuppose qu'il faille revisiter les structures organisationnelles centrées sur le pouvoir hiérarchique et les statuts. Ce qui importe n'est plus le pouvoir en tant que tel, mais la valeur d'utilité du savoir-faire individuel et collectif.

D'après Philippe ZARIFIAN (1999), les structures d'organisation et les procédures qui les règlent doivent être radicalement simplifiées. L'attention doit se déplacer :

- sur la manière de composer et de régler des assemblages mobiles de connaissances individuelles au sein de réseaux de travail ;
- sur une systématisation des processus d'apprentissage ;
- enfin, sur le sens que chacun peut donner au travail, sens qui devient le véritable ciment et repère de l'action collective.

Ainsi, lorsqu'une entreprise décide de concentrer sa capacité informatique sur la production des connaissances, le deuxième domaine touché est la structure organisationnelle. L'adaptation de la structure organisationnelle est indispensable pour favoriser la génération et l'utilisation des connaissances.

## **B. Les impacts du KM sur les fonctions et responsabilités**

La fonction se réfère à l'exercice d'un métier dans une entreprise donnée. Elle se définit comme un ensemble de tâches connexes qu'un ou plusieurs salariés doivent réaliser<sup>32</sup>. Quant

---

<sup>32</sup> PERETTI Jean-Marie, *Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 5<sup>e</sup> édition, 1999, p. 149.

à la responsabilité, elle se définit comme un engagement pris par une personne bien définie soit par rapport à elle-même, soit par rapport à la relation chef-subordonné ou à son travail<sup>33</sup>.

Le KM requiert un nouveau fonctionnement organisationnel. Entre autres changements, les fonctions et les responsabilités doivent être redéfinies pour refléter cette nouvelle organisation. La redéfinition des fonctions et la responsabilisation des acteurs permet en effet d'améliorer l'implication de tous dans la création, l'acquisition, le développement et la diffusion des connaissances. Cela permet également de gérer et d'animer le dispositif de gestion des connaissances mis en place. Le KM conduit ainsi à redéfinir en profondeur les fonctions et les responsabilités.

Selon Jean-Marie PERETTI (1999), la gestion des connaissances développe de fonctions nouvelles, non seulement dans leur contenus techniques mais aussi dans leur composantes de formation, de sécurité et d'information.

Claire BEYOU (2003), quant à elle, affirme que le KM fait apparaître de nouvelles fonctions très spécifiques. Elles s'agissent des fonctions des personnes qui sont chargées de dynamiser le processus d'apprentissage et de veiller à ce que le bassin de connaissances de l'entreprise fasse l'objet d'une gestion judicieuse et d'une amélioration constante. Ces fonctions sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 4 : Résumé des principales fonctions du management des connaissances**

Dénomination	Equivalent en anglais	Principale mission	Profil/ caractéristiques
Directeur/ Responsable des connaissances	Chief Knowledge Officer	Définir la politique KM, donner la vision, coordonner	Top management
Editeur de connaissance	Knowledge Editor	Convertir et extraire la connaissance non structurée en connaissance plus structurée, stockée de manière organisée dans des bases de données	Documentaliste, spécialiste de base de données
Administrateur de connaissances	Knowledge Administrator	Même type de rôle que ci- dessus, avec une focalisation sur la mise à jour des bases de connaissances (suppressions des doublons, des connaissances obsolètes, etc.)	Administrateur de données, spécialiste des outils

<sup>33</sup> MARTORY Bernard et CROZET Daniel, *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod, 5<sup>e</sup> édition, 2002, p. 130.

Animateur des communautés de pratiques	Moderator COP	Développer un langage commun aider les « knowledge workers » dans leur travail	Manager, profil expert
Architecte de connaissances	Knowledge Architect	Concevoir l'architecture des systèmes de management des connaissances	Chef de projet, orientation organisation et TIC
Courtier en connaissances	Knowledge Broker	Développer les liens entre les besoins et les ressources en connaissance dans l'entreprise (développement de « places de marché » sur les connaissances)	Médiateur et organisateur
Analyste des connaissances	Knowledge Analyst	Interpréter les nouveaux champs de connaissances dans son domaine et en déduire de nouveaux besoins pour l'organisation et les clients	Fonction veille, expert
Propriétaire de connaissances, expert ou « sachant »	Knowledge Owner Knowledge Champion	Alimenter des bases de données, en tant qu'expert dans un domaine de connaissance	Tout salarié ayant développé une connaissance approfondie dans un domaine
Ingénieur des connaissances	Knowledge Engineer	Réaliser l'ingénierie des connaissances : formalisation, explicitation, création d'outils pour le transfert (documentation, modules de formation, etc.)	Formateur, cognicien
Travailleur du savoir	Knowledge Worker	Participer dans toutes ses activités au partage des connaissances : en tant qu'utilisateur (« prendre ») et en tant que contributeur (« donner »)	Tout salarié

Source : Claire BEYOU, 2003

## **Conclusion du chapitre**

Ce chapitre nous a montré dans un premier temps que le concept « organisation » peut avoir trois acceptions distinctes. Elle désigne à la fois une institution sociale, l'action d'organiser, et l'état d'un système après l'action d'organiser. Elle est une des quatre fonctions de la gestion (planification, organisation, direction, contrôle) et est mise en place pour atteindre les objectifs de l'entreprise. La structure organisationnelle représente son aspect le plus formel. Elle désigne le système de tâches, de flux de travail, de rapports hiérarchiques et de voies de communication qui établit un réseau de lien entre les diverses parties de l'organisation. Elle est composée de deux éléments essentiels, la superstructure qui est décrite par l'organigramme et les données d'infrastructures qui correspondent à des composantes moins visibles dans l'organigramme mais qui permettent la réalisation des tâches quotidiennes. Les structures hiérarchiques traditionnelles sont caractérisées par la place éminente donnée à la hiérarchie. Nous avons pu distinguer les structures fonctionnelles (regroupement d'individus exécutant des tâches similaires), les structures divisionnaires (regroupement d'individus dont les efforts portent sur un même produit, processus, région ou secteur) et les structures matricielles (conjugaison du modèle fonctionnel et divisionnaire).

Dans un second temps, ce chapitre nous a montré que le KM impacte fortement l'organisation de l'entreprise. Nécessitant un nouveau fonctionnement organisationnel pour conserver et faire vivre les connaissances, le KM conduit l'entreprise à modifier en profondeur les modes d'organisation et de fonctionnement. La structure organisationnelle et les fonctions et les responsabilités sont les principaux domaines touchés. En effet, la structure organisationnelle doit être adaptée pour favoriser la génération et l'utilisation des connaissances. Les fonctions et responsabilités, quant à elles doivent être redéfinies pour améliorer l'implication de tous et de pouvoir gérer et d'animer le système de gestion des connaissances mis en place.

## **Conclusion de la première partie**

En conclusion, notre recherche théorique nous a montré qu'un lien étroit existe entre le Knowledge Management et l'organisation. Elle nous a surtout permis de constater que le KM impacte énormément l'organisation de l'entreprise et que cet impact se manifeste d'abord sur les structures formelles de cette dernière, donc sur sa structure organisationnelle et les fonctions et responsabilités de ses acteurs. De manière précise, cet impact consiste en une profonde modification de ces trois domaines, ce dans le but de favoriser la création, l'acquisition, le développement, la conservation et la diffusion des connaissances, d'améliorer l'implication de tous et d'assurer une meilleure gestion du dispositif de management des connaissances.

Grâce à notre recherche théorique, nous n'aboutissons pas à une vue figée de la situation. Nous avons une vision dynamique. Elle donne une idée d'évolution. Les théories permettent de faire des découvertes. Elles vont guider les choix des méthodes d'investigation. La partie suivante présentera notre étude sur terrain.

**PARTIE II      CADRE      PRATIQUE**



Toute recherche s'applique à une certaine réalité. Ainsi, une recherche n'est jamais suffisante sans que la partie théorique et la partie pratique soient réalisées. De ce fait, la deuxième partie de notre travail sera consacrée à ce cadre pratique.

La nature de l'étude de la relation entre le Knowledge Management et l'organisation nous a conduit vers le choix de l'étude de cas. Notre étude de cas porte sur le cabinet d'études et de conseils, ATW Consultants Madagascar. Nous avons établi une méthodologie afin d'y obtenir les informations nécessaires.

Cette partie sera scindée en deux chapitres. Le premier sera consacré à la présentation de notre terrain de recherche, de la méthodologie que nous avons utilisée ainsi que des résultats que nous avons recueillis tandis que le deuxième présentera l'analyse de ces résultats en vue de la validation des hypothèses que nous avons formulées.

## **CHAPITRE I    *DESCRIPTION DU TERRAIN, DE LA METHODOLOGIE ET DES RESULTATS***

---

La formalisation de notre recherche est issue d'une démarche interactive entre la démarche empirique et les connaissances établies sur la base de la littérature.

Dans ce chapitre, nous présenterons en premier lieu l'entreprise que nous avons étudiée. Nous ferons ensuite état des justifications des démarches méthodologiques, le choix de l'entreprise, de la personne interrogée, de l'outil de collecte de données utilisé, du déroulement de la démarche sur terrain, ainsi que des limites méthodologiques. Nous étalerons enfin les résultats de l'enquête que nous avons menée.

### **Section 1. Présentation de l'entreprise**

---

ATW Consultants Madagascar est un cabinet d'études et de conseils spécialisé en marketing. Son métier de base tourne autour de la réalisation d'études de marchés, du conseil en marketing et de l'assistance technique à la clientèle. Il a pour mission essentielle de promouvoir le développement sécurisé des échanges commerciaux et des investissements par une meilleure connaissance du marché malgache et de l'Océan Indien. Il s'attache ainsi, en permanence à offrir à ses clients des services opérationnels orientés vers la concrétisation d'affaires en incorporant la notion de retour sur investissement. C'est une SARL (Société à Responsabilité Limitée) au capital de 10.000.000 Ariary. Son siège social se trouve au Lot II Y 9F Antanimora.

#### **A. Activités**

Les activités de ATW s'axent autour de deux domaines d'expertises distincts :

##### **1. Marketing opérationnel et conseils :**

Ce domaine d'expertise représente le cœur de métier du cabinet et dans lequel il s'est spécialisé. Il correspond à la réalisation de diverses études de marchés par enquête et des conseils en marketing. Plus précisément, ces études sont les suivantes :

- Etudes d'usages et d'attitudes ;
- Etudes de satisfaction, de fidélisation et d'impact ;
- Etudes publicitaires ;

- Etudes médias ;
- Etudes d'opinions publiques et politiques.

Les conseils en marketing correspondent à titre d'exemple à la mise en place d'un plan marketing chez le client ou à la formation de sa force de vente ou encore à une assistance au renforcement de ses circuits de distribution.

## 2. Appui institutionnel :

Ce second domaine d'expertise intègre les activités d'études, de conseils, d'identification, de préparation, de gestion, de suivi-évaluation et d'information-communication de projets et de formations. Le cabinet intervient ainsi dans la réalisation des activités suivantes :

- Etudes de la promotion du monde rural ;
- Etudes de la bonne gouvernance et stratégies institutionnelles ;
- Etudes de développement local et stratégies de développement ;
- Etudes de développement économique et appui au secteur privé ;
- Missions de privatisation ;
- Sensibilisation, information et communication de projets d'investissement ;
- Représentation de programmes et partenariats ;
- Informations et analyses spatiales par le biais du SIG (Système d'Information Géographique).

## **B. Historique et évolution**

Jusqu'à présent, trois dates charnières ont marqué l'existence de ATW Consultants Madagascar :

### **1991: Création de l'association ODI-C (Organisation pour le Développement International - Consulting)**

Deux étudiants français qui effectuaient leur stage à Madagascar et qui devaient de ce fait effectuer beaucoup d'enquêtes demandèrent à des confrères malgaches de les aider. Cette activité les passionna vivement qu'ils décidèrent d'en faire leur métier. Ils créèrent alors une association dénommée ODI-C ou Organisation pour le Développement International-Consulting qui siégeait à Soarano et qui avait donc pour mission la réalisation de travaux d'enquêtes. En ces temps là, les enquêtes étaient rarement demandées dans l'île, celles qu'ils traitaient venaient essentiellement de l'étranger.

## **1993 : Naissance de ATW Consultants Madagascar**

### *Changement de dénomination*

L'esprit méticuleux des fondateurs d'ODI-C n'admettait pas la façon incorrecte avec laquelle les gens prononçaient la dénomination de leur association. Au fait, au lieu d'épeler une à une les quatre lettres de l'acronyme (donc O, D, I, C), ils disaient tout de suite [odik]. Ainsi, ils décidèrent d'arborer une toute nouvelle qui permet, outre d'éviter ce problème de consonance, de refléter l'immensité du champ d'activité qu'ils voulurent atteindre, cette raison sociale est « ATW Consultants ».

ATW signifie « Around The World » qui se traduit en français « autour du monde ». Etant de jeunes intellectuels ambitieux, les fondateurs voulaient conquérir le monde entier de par leurs services. Pour ce faire, ils cherchaient à implanter des agences dans plusieurs pays. Le premier qui a été érigé fut ATW Consultants France (Lyon). De pareilles démarches ont été entamées en Suisse, au Vietnam, au Sénégal, au Canada. Le continuum -Madagascar s'explique donc par le fait qu'il fallait différencier tous les ATW Consultants. Cependant faute de marché, et compte tenu du fait que le marché français de la consultance est déjà mûr, il fut difficile pour la structure française de se développer au même rythme que celle de Madagascar. Décision fut prise de fermer cette entité en 1996. Quant aux autres pays, les implantations se sont vouées à l'échec, car les compétences qui ont été identifiées pour les mettre en place n'avaient pas les mêmes visions et volontés de développement que les promoteurs.

### *Changement de structure*

Le développement de son marché, ainsi que l'orientation économique et commerciale ont fait vite ressortir que la structure d'association est devenue inappropriée. L'aspect trop volatile du statut d'association ne mettait guère les partenaires en confiance. Aussi, il fallait rapidement se transformer sous une forme plus sociétaire et plus commerciale. Nos cinq jeunes fondateurs sont donc devenus les actionnaires d'une SARL au capital de 100.000 Ariary. C'est un cabinet d'études qui a comme activités la réalisation d'une large gamme d'études : économique, juridique, administrative, financière, marketing.

## **1998 : Croissance et spécialisation en marketing**

### *Augmentation du capital*

Pour des raisons personnelles, deux des associés malgaches ont dû vendre leurs actions aux autres associés. Le capital social qui est devenu à 10.000.000 Ariary est donc réparti entre les trois actionnaires restant avec une part égalitaire de 33.33%.

### *Spécialisation en marketing*

Nous avons susdit que ATW réalisait toute une large gamme d'études: économique, financière, juridique, administrative, marketing. Le plus gros de son portefeuille client était alors des bailleurs de fonds, ou des institutions gouvernementales. Malgré le fait que ces marchés constituent des chiffres d'affaires importants, ils ont pour désavantages d'être :

- lourds dans la gestion,
- nécessitant souvent des avances de fonds, donc de capacités en trésorerie importantes,
- et souvent avec des délais de paiement très longs.

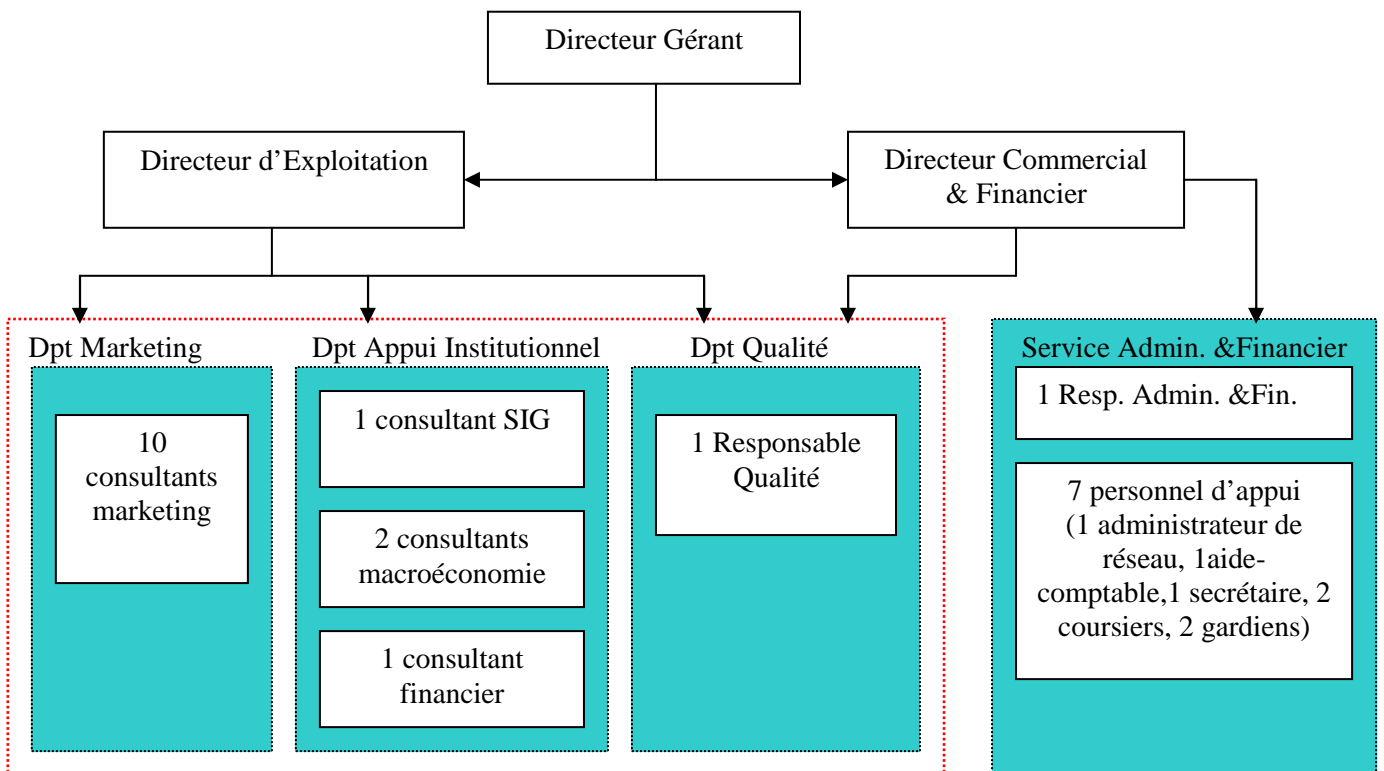
Par ailleurs, les relations clientèles sont souvent liées à des personnes stratégiques dans ces institutions. Chaque départ de ces personnes (mutation à de nouveaux postes, retraite, promotion...) remet alors en question toute la démarche relationnelle qui existait. Aucune stabilité n'est donc assurée à long terme. Pour ces raisons, ATW s'est orienté vers le secteur privé.

Dans le marketing, la demande se faisait de plus en plus grande et permettait d'avoir un portefeuille de clients plus large. Même si pris individuellement, le chiffre d'affaire est moins important, leur nombre assuraient une certaine stabilité dans l'ensemble de l'activité : un client qui ne renouvelait pas sa commande ne sera qu'une partie de chiffres d'affaires dans un ensemble. Par ailleurs, les sociétés privées sont prêtes à payer jusqu'à un certain niveau de prix cher tant que l'étude ait une utilisation concrète pour contribuer à leur développement. Enfin, elles effectuent toujours leur paiement à temps. Comme l'un des besoins les plus exprimés en terme d'étude sont les collectes d'informations de marché, c'est ainsi que ATW se retrouve à choisir cette spécialisation.

## **C. Structure organisationnelle**

La structure organisationnelle représente le réseau de relations formelles entre les personnes travaillant dans l'entreprise. Elle se matérialise à travers l'organigramme. Pour ATW, elle se présente comme suit :

**Figure 10 : Organigramme de ATW Consultants Madagascar**



Source : ATW Consultants Madagascar, 2008

ATW est sous la supervision de son Directeur Gérant. Elle possède deux directions fonctionnelles : la Direction Exploitation et la Direction Commerciale et Financière. En consultant l'organigramme, nous remarquerons sûrement que la liaison entre les organes de direction n'est pas strictement hiérarchique mais s'agit surtout de liaison de coopération. En fait, ces organes sont administrés par les actionnaires de l'entreprise. Ils sont donc sur un même pied d'égalité et se soucient tous du développement de leur affaire. Ils définissent ainsi ensemble toutes les décisions majeures et les stratégies à mettre en œuvre sans enlever à chacun le pouvoir et l'autorité reliés à son poste. Nous sommes en présence d'une « direction collégiale », c'est-à-dire, un comité de directeurs ayant des pouvoirs égaux.

La Direction Exploitation possède trois départements distincts :

- le département Marketing qui est composé de dix consultants marketing ;
- le département Appui Institutionnel qui est composé de quatre consultants appui institutionnel dont un consultant SIG, deux consultants macroéconomie et un consultant finance ;
- et le département Qualité qui est composé d'un responsable qualité.

La Direction Commerciale et Financière a sous son autorité le Responsable Administratif et Financier. Ce dernier supervise à son tour le personnel administratif formé par un administrateur de réseau, une aide-comptable, une secrétaire, deux coursiers et deux gardiens. En tout, l'équipe de ATW est composée de 25 personnes.

Ayant présenté notre terrain de recherche, nous allons maintenant voir la méthodologie englobant la justification de la démarche méthodologique, la collecte des données ainsi que les limites méthodologiques.

## **Section 2. Méthodologie de l'étude**

---

La méthodologie représente l'ensemble des procédés et des techniques propres à un domaine spécifique, c'est une étude de méthodes. Quant à la méthode, elle exprime la manière d'agir en vue d'obtenir un résultat reposant sur l'organisation et le contrôle. En d'autres termes, c'est l'ensemble des procédés utilisés dans le but d'obtenir un certain résultats<sup>34</sup>. Nous allons présenter dans cette section la méthodologie que nous avons utilisée dans cette recherche.

Notre objectif est de mesurer l'impact du Knowledge Management sur l'organisation de l'entreprise.

Notre recherche est focalisée sur les deux grandes questions suivantes :

- Le Knowledge Management apporte-il des changements dans la structure organisationnelle ?
- Le Knowledge Management apporte-il des changements au niveau des fonctions et responsabilités ?

Afin d'explorer, de comprendre et d'étudier la réalité de la pratique du Knowledge Management et de son impact sur l'organisation, nous avons choisi d'étudier une entreprise. L'étude de cas permet, selon YIN (1989), la description détaillée de l'organisation et permet ainsi d'obtenir des détails. C'est une méthode empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, quand les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes, et dans lequel des sources d'informations multiples sont utilisées. Ainsi, nous avons choisi d'étudier le cas de ATW Consultants Madagascar.

---

<sup>34</sup> ENCARTA Microsoft Collection, *Dictionnaire encyclopédique*, 2006.

Pour recueillir les informations auprès de cette entreprise, la technique que nous avons utilisée est l'entretien. L'entretien est une technique d'enquête née de la nécessité d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté, pour que l'enquêté ne se sente pas comme dans un interrogatoire, contraint de donner des informations (Alain BLANCHET et Anne GOTMAN, 1992). Pour notre cas, l'entretien était semi-directif individuel. Nous avons interviewé une personne bien définie, le Directeur Gérant de ATW Consultants Madagascar.

Le cadre méthodologique de ce travail vise à déterminer les différents procédés employés pour la vérification des hypothèses. Il sera donc question de justifier nos choix concernant l'entreprise étudiée, l'outil de collecte de données utilisé et la personne interrogée. Ce que nous allons voir dans ce qui suit.

## **A. Justification de la démarche méthodologique**

### *i) Choix de l'entreprise enquêtée*

Le lien que présente notre thème avec le capital intellectuel nous a conduit à choisir une société d'études comme terrain de recherche. La prestation d'une société d'études est intellectuelle, les principales matières premières utilisées sont les connaissances des experts. Il est certain qu'une société d'études porterait un intérêt particulier pour son patrimoine connaissances plus qu'un autre type d'entreprise et il est plus probable qu'elle déploie une démarche de management des connaissances.

Nous avons choisi ATW car il est un grand cabinet renommé et qui a sa place de leader à Madagascar. Il est reconnu tant nationalement qu'internationalement pour la qualité de ses prestations. Il réalise des études de grandes envergures pour le profit de l'Etat, des sociétés privées ainsi que des grands projets de coopération et de développement opérant à Madagascar. Il travaille également avec de grands cabinets étrangers comme IPSOS (France) et Chemonics (Etats-Unis). ATW se présente à notre égard comme un terrain de recherche intéressant en matière de management des connaissances. Par ailleurs, ses presque vingtaine années d'existence prouvent qu'il a une organisation plus élaborée que les cabinets récemment créés.



Nous n'avons étudié qu'ATW car notre temps a été malheureusement limité. Par ailleurs, YIN (1989) préconise l'étude de cas unique quand le chercheur souhaite, entre autres, tester une théorie pour l'infirmier ou la confirmer, ce qui est notre cas.

*ii) Choix de l'outil de collecte de données*

Nous nous sommes fixés sur l'entretien car il est plus riche et plus spectral que l'entretien standardisé ou le questionnaire. Il laisse une grande place à la spontanéité de notre interlocuteur auquel nous nous adressons. Cet entretien nous permet de respecter sa personnalité qui envisage notre thème de manière originale.

Par ailleurs, comme l'entretien contient une possibilité permanente de déplacement du questionnement et permet un processus de vérification continu, il nous a présenté l'avantage de clarifier les informations obscures.

*iii) Choix de l'interviewé*

Le choix de notre interviewé a été basé sur la méthode de l'informateur clé. Cette méthode consiste à s'assurer, lors de la collecte des données, que le répondant possède la connaissance nécessaire à notre champ d'investigation. Le répondant n'est donc pas choisi de manière aléatoire mais sur la base de son statut, de ses qualifications et de ses connaissances particulières du domaine d'investigation (JOHN & REVE, 1982). Cette méthode connaît toutefois une limite puisqu'elle implique qu'une seule personne se prononce à propos de processus organisationnels qui sont le théâtre de phénomènes sociaux complexes (PHILIPS, 1981).

L'informateur clé que nous avons choisi auprès de ATW est son Directeur Gérant. En tant que gérant, il assure la gérance de l'entreprise, c'est lui qui dispose le plus d'informations sur le management. Par ailleurs, il est également le Directeur d'Exploitation. C'est lui qui supervise tous les consultants. Il est un directeur d'études et un consultant appui institutionnel macroéconomie. Il est responsable de la formation interne et de l'évaluation des consultants. Il détient ainsi les informations nécessaires en matière de management des connaissances dans le cabinet.

**B. La collecte de données**

L'étude de cas a nécessité une présence sur le site pour le recueil des données. Les données ont été recueillies à l'aide d'un guide d'entretien.

i) Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est un plan qui comprend à la fois l'ensemble organisé de thèmes que l'on souhaite explorer et les stratégies d'interventions de l'interviewer visant à maximiser l'information obtenue sur chaque thème (Alain BLANCHET et Anne GOTMAN, 1992).

Notre guide d'entretien contient une série de questions qui s'axent autour de trois thèmes :

1. **L'entreprise et son patrimoine connaissances** : ce thème présente des questions qui se rapportent à l'entreprise et à ses connaissances. Les questions posées sur l'entreprise portent sur son historique, sa structure organisationnelle et ses activités. Quant à celles posées sur les connaissances portent sur l'importance de ces dernières dans la réalisation des activités de l'entreprise, leur constitution, les compétences clés ainsi que les problèmes rencontrés les concernant.
2. **Le déploiement de la démarche de capitalisation des connaissances ou de Knowledge Management** : ce thème présente des questions qui font référence à la démarche de capitalisation des connaissances ou de Knowledge Management de l'entreprise. Les questions portent sur la conduite de la démarche, les motifs qui ont conduit au déploiement, la date de la décision et le mode de déploiement adopté, le modèle et l'outil retenus, les objectifs ainsi que les personnes responsables de la démarche.
3. **Les effets du Knowledge Management sur l'organisation** : ce thème est placé en dernière position car il constitue l'élément central de notre recherche. Nous y incorporons les questions relatives aux modes d'organisation adoptées, aux changements apportés à la structure organisationnelle ainsi qu'aux redéfinitions des fonctions et responsabilités.

Ce guide d'entretien est présenté en totalité en annexe 4.

ii) La conduite des entretiens

Nous nous sommes déplacés sur le site afin d'effectuer les interviews avec le Directeur Gérant de ATW. Les questions contenues dans le guide d'entretien ont été posées dans l'ordre prévu sans trop de rigidité. Ainsi, quelques questions ont dû être interchangées au niveau de l'ordre puisque le répondant avançait ou abordait des sujets à un moment autre que celui qui était prévu. Nous respectons l'ordre des idées du répondant pour ne pas le gêner tout en recentrant le sujet à quelques occasions. Parfois, cette grille d'entretien devenait un guide pour relancer l'interview. Aussi, des sous-questions ont permis de clarifier ou d'approfondir certains sujets.

Nous avons essayé d'instaurer un climat de confiance afin de faciliter les échanges et mettre à l'aise notre interlocuteur. A cet effet, nous lui avons montré que nous avons besoin de lui et que nous sommes intéressés sur ce qu'il dit.

### **C. Limites méthodologiques**

Notre travail comporte des limites méthodologiques :

- Lors d'un entretien, les informations fournies sont nécessairement limitées à ce que l'interlocuteur peut dire et parfois à ce qu'il veut dire.
- Les prises de notes ne sont pas exhaustives lors d'un entretien.
- Des questions ne sont répondues à ce que nous attendons ou espérons.
- Etant donné que notre thème touche un domaine délicat, beaucoup d'informations ont été confidentielles et notre interviewé s'est limité des fois à nous fournir des généralités.

Après avoir énoncé les méthodes qui ont permis la cueillette des données et le déroulement des entretiens, nous allons maintenant présenter les résultats que nous avons obtenus.

### **Section 3. Présentation des résultats**

---

Cette section se concentrera sur les résultats de l'enquête effectuée auprès de notre entreprise cible.

Afin de présenter les résultats de l'enquête, un guide d'entretien (cf. annexe 4) a été alors établi en vue de répondre à nos questions de recherche suivantes :

- Le Knowledge Management apporte-il des changements dans la structure organisationnelle ?
- Le Knowledge Management apporte-il des changements au niveau des fonctions et responsabilités ?

Ce guide d'entretien contient une série de questions qui a été posé lors de l'entrevue avec le Directeur Gérant de ATW. Cette série de questions a porté sur :

- l'entreprise et son patrimoine connaissances ;
- le déploiement de la démarche de capitalisation des connaissances ou de Knowledge Management ;
- les effets du KM sur l'organisation.

De manière précise, les questions que nous avons posées sont au nombre de seize (16), dont trois (3) ont porté sur l'entreprise, trois (3) sur le patrimoine connaissances, sept (7) sur le déploiement du KM et trois (3) sur les effets du KM sur l'organisation. Tout en les présentant, nous allons essayer d'expliquer brièvement pourquoi nous les avons posé.

Afin de connaître qui est réellement ATW, nous avons posé des questions sur son parcours, sa structure organisationnelle et ses activités. Nous entrons ensuite dans le cœur de notre thème en demandant à l'entreprise l'importance des connaissances et des compétences dans la réalisation de ses activités, ses principales connaissances et ses compétences clés. Comme le KM est une réponse à la problématique de capitalisation des connaissances, nous avons posé des questions sur les problèmes qu'ATW rencontre sur ses connaissances, pour demander ensuite si elle conduit une démarche de capitalisation des connaissances ou de KM.

Nous avons insisté sur le déploiement de la démarche du fait que notre objectif consiste à mesurer l'impact de ce déploiement sur l'organisation de l'entreprise. Nous avons ainsi demandé les raisons qui ont conduit au déploiement, la date de la décision et le mode de déploiement adopté, le modèle et l'outil informatique retenus, les objectifs ainsi que les responsables de la démarche.

Comme nous cherchons surtout à vérifier si le KM a occasionné des changements au niveau de la structure organisationnelle et des fonctions et responsabilités, nous avons posé des questions sur les modes d'organisation adoptés. Nous avons ainsi demandé si des modifications ont été apportées au niveau de la structure organisationnelle, si les fonctions et les responsabilités ont été redéfinies ou si de nouvelles fonctions ont été créées.

Nous allons présenter les résultats de l'enquête suivant les trois thèmes contenus dans le guide d'entretien. Cette section comportera ainsi trois sous-sections intitulées respectivement :

- ATW et son patrimoine connaissances ;
- La démarche de management des connaissances de ATW ;
- Les effets de la capitalisation des connaissances sur l'organisation de ATW.

#### **A. ATW et son patrimoine connaissances**

Les réponses que nous avons obtenues sur les trois questions que nous avons posées sur le parcours, la structure organisationnelle et les activités de ATW nous ont déjà permis de faire

la présentation de l'entreprise (section 1). Nous allons ainsi dans cette sous-section nous concentrer tout de suite sur les résultats obtenus sur les questions que nous avons posées sur son patrimoine connaissances.

Rappelons que nous avons demandé à ATW l'importance des connaissances et des compétences dans la réalisation de ses activités, ses principales connaissances et ses compétences clés ainsi que les problèmes qu'elle connaît les concernant. Nous présentons ci-après les résultats que nous avons obtenus.

*i) Importance des connaissances et des compétences chez ATW*

D'après nos enquêtes, les connaissances et les compétences sont d'une importance fondamentale dans la réalisation des activités de ATW. Cela s'explique au moins par trois raisons :

1. Ces activités consistent en la réalisation d'études de grande envergure qui vont des études de marchés, des études macroéconomiques et institutionnelles aux études de faisabilité de grands projets d'investissements et de développement. Leurs réalisations exigent au cabinet des connaissances et des compétences particulières.

Les études sont réalisées par les chargés d'études ou consultants. Généralement, une étude ou encore projet comporte quatre phases :

- l'établissement de la proposition de services ;
- la réalisation de l'étude ;
- le traitement statistique des données et la rédaction du rapport ;
- la restitution des résultats au client.

Chacune de ces phases exige des aptitudes personnelles (rigueur, dynamisme, réactivité, logique, esprit d'analyse,...), des compétences techniques d'ordre général (maîtrise de la langue française, capacité d'élaboration de l'offre, capacité d'identification de nouveaux besoins en étude du client, capacité de synthèse,...) et des compétences techniques liées aux méthodologies (maîtrise des méthodologies, capacité d'élaboration du questionnaire ou du guide d'interview ,...).

2. Il s'agit de résoudre un problème bien défini et posé par le client. Une certaine intelligence et compétence sont requises au cabinet pour pouvoir trouver la solution la plus appropriée.

3. Il s'agit de formuler des recommandations qui vont influencer les décisions des clients. Cela demande au cabinet une capacité à formuler des recommandations de qualité, de forte valeur ajoutée, structurées, claires et pratiques et en adéquation avec la problématique du client.

*ii) Les connaissances de ATW*

Les méthodologies de travail constituent les principales connaissances de ATW. Les méthodologies se réfèrent aux méthodes et techniques que l'on déploie pour réaliser les études.

Pour les études de marchés par exemple, ces méthodologies peuvent être classées en trois grandes catégories:

- les méthodologies relatives aux études quantitatives,
- les méthodologies relatives aux études qualitatives, et
- les méthodologies spécifiques (trade-off, deep dive,...).

La conception des méthodologies requiert des investissements financiers importants, notamment par l'entreprise des démarches de Recherche et Développement. ATW préfère ainsi profiter des méthodologies développées par les grands cabinets étrangers (comme IPSOS France), soit en les achetant, soit en les acquérant par le biais de partenariats. Cela n'empêche pas tout de même au cabinet de développer des méthodologies internes conformes aux réalités des terrains malgaches.

Les compétences clés de ATW sont constituées par les compétences techniques de ses consultants. Au sein de ATW, c'est la technique qui prime. Les consultants de ATW sont au nombre de 14 dont 10 sont des consultants marketing, 1 consultant SIG, 2 consultants macroéconomie et 1 consultant finance. Les consultants marketing sont plus nombreux du fait que le domaine de spécialisation de ATW est le marketing.

*iii) Problèmes de ATW sur les connaissances*

Concernant l'interrogation sur les problèmes autour des connaissances et des compétences, notre répondant a mentionné trois grands problèmes : l'insuffisance de la formation technique, l'insuffisance de temps pour effectuer la formation et l'absence d'une personne compétente.

### **1. Insuffisance de formation technique**

Dû à l'augmentation de la demande d'études, ATW doit recruter de nouveaux chargés d'études. Le nombre de ces derniers ne cesse ainsi d'augmenter. C'est le cas surtout pour les chargés d'études marketing.

Il est nécessaire de former les nouveaux entrants aux méthodologies et aux outils pour qu'ils soient opérationnels. Il se trouve toutefois que la formation technique est insuffisante. Il n'y a pas encore de formation technique à Madagascar. La formation est seulement théorique générale. Pour y remédier, ATW donne aux consultants des exemples techniques mais ceux-ci ne sont pas suffisants et sont très éloignés de la réalité du terrain. L'exemple pris par notre interviewé a été le calcul de la marge d'erreur de l'échantillonnage. Le mode calcul enseigné en classe ne correspond pas à celui que l'on utilise dans la pratique.

### **2. Insuffisance de temps pour la formation**

Les connaissances et les compétences sont réellement au centre des préoccupations de ATW car le temps pour effectuer la formation est très limité. Une méthodologie bien déterminée existe pour chaque type d'étude, de problématique. L'acquisition de ces méthodologies requiert du temps. La formation est un travail de longue haleine et s'inscrit sur le long terme. ATW ne dispose qu'une à trois semaines seulement pour former les nouveaux recrues. Il en résulte donc que la formation qu'on donne à ces derniers est incomplète. Le cabinet se limite seulement à les fournir des notions de bases en terme de méthodologie en se servant d'un listing méthodologique et des anciens rapports d'études.

### **3. Absence d'une personne compétente**

L'absence d'une personne compétente crée également des problèmes à ATW. Pour le cas du cabinet, il se trouve que pour un type d'étude bien déterminé, seule une personne maîtrise parfaitement les méthodologies de travail. Ainsi, lorsque cette personne est absente, tout le travail est bloqué. On doit l'attendre et cela a vraiment des répercussions sur la qualité de la prestation et entraîne des retards dans la restitution auprès des clients.

Les méthodologies ne sont pas écrites. Si une étude relevant de la compétence de la personne est soumise au cabinet, soit on lui demande, soit on regarde les rapports précédents du même type. On ne tient pas compte des méthodologies mais des résultats, donc des études effectuées précédemment.

## B. La démarche de management des connaissances de ATW

Durant nos enquêtes, nous avons demandé à ATW si elle conduit une démarche de capitalisation des connaissances ou de Knowledge Management. Nous avons également cherché à savoir les raisons qui l'ont conduit à ce déploiement, la date de la prise de décision et le mode de déploiement qu'elle a adopté, le modèle et l'outil informatique qu'elle a retenu, les objectifs ainsi que les responsables de sa démarche de management des connaissances. Nous présentons successivement ci-après les réponses obtenues sur ces questions.

### i) Le système qualité

Par définition, une démarche de capitalisation des connaissances ou de KM est une approche visant à éviter la déperdition des connaissances et à favoriser leur conservation et leur transfert. Elle consiste à mettre en place au sein de l'entreprise, une démarche, un dispositif organisationnel, des technologies pertinentes dans le but de repérer les connaissances cruciales, les préserver, les valoriser et les actualiser. Cela en vue d'atteindre un nouveau seuil de productivité et de qualité<sup>35</sup>.

Une démarche de capitalisation des connaissances est conduite au sein de ATW. Cela s'est concrétisée par la mise en place d'un « système qualité » donc de la mise en place d'une « base de connaissances ». Comme le nom du système l'indique, il concerne aussi la qualité. ATW a implanté le système non seulement pour capitaliser ses connaissances, donc les méthodologies, mais surtout pour assurer la qualité de ses services. En effet par définition, un système qualité est un dispositif complet qui doit permettre la mise en œuvre de la politique qualité, la préservation du capital connaissances et l'amélioration continue de la performance. Il comprend :

- un système qui documente les pratiques (processus métiers, modes opératoires,...) ;
- un système de vérification (audit interne) ;
- un système d'analyse des résultats au niveau de la direction<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> BOUGHZALA Imed et ERMINE Jean-Louis, *Management des connaissances en entreprise*, op.cit.

<sup>36</sup> STORA Gilbert et MONTAIGNE Jean, *La qualité totale dans l'entreprise*, Paris, éditions d'organisations, 1986, p. 45.



## *ii) Contexte du déploiement*

D'après nos enquêtes, l'objectif d'obtenir une certification ISO 9001-2000 a été la principale raison qui a conduit ATW à mettre en place ce système qualité. D'autres raisons secondaires ont été évoqué comme :

- la nécessité d'avoir de l'information de base sous la main ;
- la résolution du problème d'absence d'une personne compétente ;
- le souci d'assurer la qualité des restitutions ;
- l'intention de mettre à la disposition des nouveaux recrues des méthodologies.

## *iii) Déploiement*

La décision de l'implantation de ce système qualité a été prise par la direction de ATW en février 2008. La mise en place du système est en cours et prévu être opérationnel vers novembre 2009.

Le déploiement du système s'est effectué en sept étapes:

### **Première étape : Ecriture des méthodologies**

Afin de formaliser les méthodologies et de pouvoir les intégrer dans la base de connaissances, ATW a demandé aux consultants les ayant déjà acquis et maîtrisés de les rédiger. Il consiste donc pour ces derniers de rédiger les méthodes à employer, les différentes étapes à suivre pour réaliser différentes sortes de missions, donc d'études. Ces rédactions donnent naissance à des fiches méthodologiques appelées « fiches de référence » que l'on va ainsi conserver dans la base de connaissances.

Outre les rédactions méthodologiques effectuées par ces consultants, désormais chaque consultant doit tenir par écrit chaque séquence d'action qu'il entame dans la réalisation de son travail. Cette démarche consiste également en une rédaction méthodologique et a pour but de mettre à jour les méthodologies écrites précédemment.

### **Deuxième étape : Identification d'une personne pour gérer les informations confidentielles**

Les informations qui sont gérées dans la base de connaissances sont confidentielles. Il a été ainsi nécessaire d'identifier une personne pour s'en occuper. ATW a ainsi procédé au recrutement d'un responsable qualité.

### **Troisième étape : Mise en place d'un réseau informatique**

Comme il s'agit maintenant de gérer un volume d'information plus important, le réseau existant a été élargi. Trois postes d'ordinateurs ont été ajoutés au 23 ordinateurs en réseau et un serveur centralisé et plus puissant a été mis en place.

### **Quatrième étape : Mise en place un système d'enregistrement**

Afin de gérer la base de connaissances, un système d'enregistrement a été mis en place. Cela en terme d'accès et de place.

#### *- Accès :*

Pour respecter la confidentialité, le serveur est géré en terme d'accessibilité. Une autorisation est requise pour accéder à la base de connaissances. L'accès est défini en fonction des personnes, ce qui veut donc dire que certaines personnes ne peuvent pas y accéder. Seuls la direction et le personnel d'exploitation (les consultants) y ont accès. L'administrateur du réseau est le seul personnel administratif autorisé a y avoir accès. En effet, c'est même ce dernier qui valide les demandes d'accès au serveur.

#### *- Place :*

Les méthodologies sont classées par référence. Une méthodologie donnée correspond à un fichier donné et a une place bien déterminée qui est définie par l'administrateur de réseau. Chaque consultant a une place déterminée dans le serveur pour mettre les rapports dont il est chargé de faire. A cause du système d'accessibilité, lui seul peut y apporter des modifications, les autres peuvent seulement lire.

### **Cinquième étape : Intégration des données**

Les données à intégrer dans la base de connaissances sont principalement les méthodologies mais il y a aussi les procédures, les rapports, les offres de services ainsi que les données nécessaires à la réalisation des activités.

Les processus d'activités écrits par les consultants sont inclus dans la base de connaissances après validation du responsable qualité.

De nouvelles méthodologies sont intégrées dans la base suite à des relances régulières effectuées par le responsable qualité à des dates précisées à l'avance.

### **Sixième étape : Centralisation des données dans le serveur du réseau**

Les méthodologies et les autres données sont centralisées dans un seul endroit dans le serveur.

### **Septième étape : Mise en place d'un backup pour sécuriser les données**

Les données conservées dans la base de connaissances sont confidentielles. Afin d'assurer leur sécurisation, un backup, c'est-à-dire un disque dur de sauvegarde a été mis en place.

Le système n'est pas basé sur un modèle et l'outil mis en place a été donc un serveur centralisé.

#### *iv) Objectifs*

Les objectifs de la mise en place du système qualité au sein de ATW sont les suivants :

- Satisfaire les clients en assurant la qualité optimale des services ;
- Obtenir la certification ISO 9001-2000 ;
- Garder une trace des méthodologies, pour que l'on ne soit pas dépendant d'une personne qui a la compétence ;
- Capitaliser les connaissances afin de pérenniser la société ;
- Mettre à la disposition des nouveaux recrues de méthodologies.

Pour ATW, le KM est inclus dans le système qualité. La qualité est l'objectif principal et la capitalisation des connaissances est l'objectif secondaire.

#### *v) Responsables*

Le système qualité est sous la responsabilité du gérant et du responsable qualité. Le gérant suit et contrôle toutes les actions quant au responsable qualité, il anime le système qualité et vérifie les mises à jour régulières des méthodologies. Il relance régulièrement à des dates précisées à l'avance si de nouvelles méthodologies devraient être incluses dans la base de connaissances. Il suit les actions planifiées, réalise des audits qualité, tient les indicateurs qualité et fait des reporting auprès de la direction.

### **C. Effets de la capitalisation des connaissances sur l'organisation de ATW**

Suite à la question que nous avons posée sur les modes d'organisation adoptées, ATW a répondu qu'un responsable qualité a été recruté pour animer l'ensemble du système qualité et alimenter la base de connaissances, le système d'information a été restructuré dans le réseau informatique, un serveur centralisé a été mis en place et que des changements ont été apportés dans la structure organisationnelle et les fonctions et responsabilités.

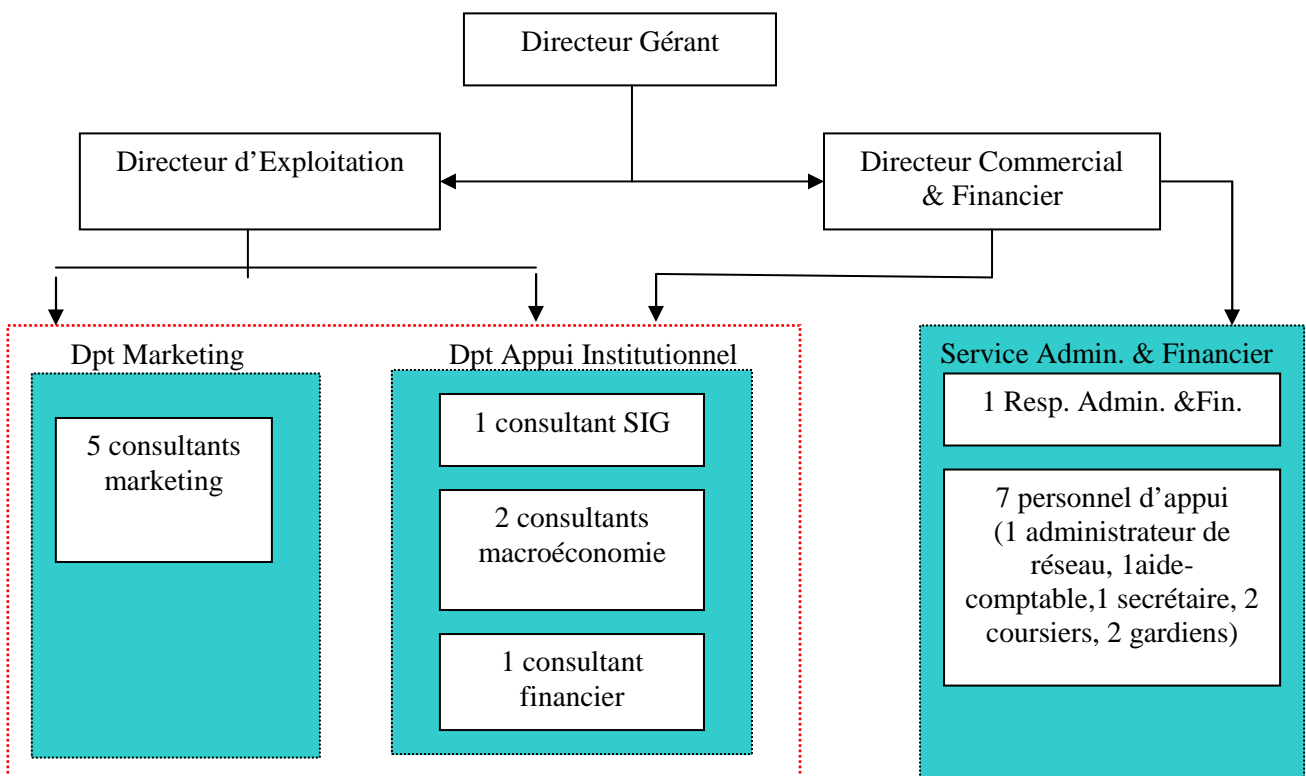
i) Effets de la mise en place du système qualité sur la structure organisationnelle

La mise en place de la base de connaissances a conduit ATW à implanter un nouveau département. Il s'agit du département qualité. Etant donné que le système est encore dans le cadre de sa mise place, le rôle de ce département consiste à aider les consultants dans la rédaction des méthodologies et des procédures. Une fois opérationnel, le département aura un rôle de :

- contrôle : il s'agit de vérifier si tous les acteurs suivent les étapes méthodologiques et les procédures ;
- évaluation : ce rôle consiste à évaluer journalièrement les études effectuées par chaque consultant ;
- suivi : il s'agit de mesurer l'efficacité de la base de connaissances, demander au client l'amélioration de la qualité des restitutions.

La nouvelle structure organisationnelle occasionnée par l'implantation de ce département est la structure actuelle de ATW. Nous l'avons déjà présenté par la figure 10 lors de la présentation de l'entreprise (Section 1). L'ancien organigramme se présente comme suit :

**Figure 11 : Organigramme de ATW avant la mise en place du système qualité**



Source : ATW Consultants Madagascar, 2008

ii) *Effets de l'implantation du système qualité sur les fonctions et responsabilités*

*Les fonctions et les responsabilités ont-elles été redéfinies ?*

La mise en place du système qualité s'est accompagnée d'une redéfinition de fonctions et de responsabilités. Cela a été surtout observé au niveau des fonctions et responsabilités de l'administrateur du réseau. Avant l'implantation du système, ce dernier assurait seulement de l'administration du réseau de l'entreprise. Il avait donc pour tâches de mettre en marche les ordinateurs, d'assurer et de fiabiliser la connexion en réseau, de contrôler techniquement les ordinateurs. Désormais, il assure :

- des tâches d'organisation de données : il détermine la place où l'on doit mettre une donnée déterminée (méthodologie, rapport, offre, etc.) ;
- des tâches de sauvegarde de données : il effectue les cryptages des données confidentielles conservées dans le serveur centralisé. Il a ainsi une responsabilité dans la sauvegarde de la confidentialité au sein du cabinet ;
- des tâches d'octroi d'accès aux données : il est le responsable de l'accès aux données. Il valide les demandes d'accès au serveur.

Des changements ont été aussi mentionnés au niveau des tâches des consultants. Des tâches d'écritures et de mises à jour des méthodologies viennent s'ajouter à leurs tâches habituelles qui sont les suivantes : l'établissement de la proposition de services, la préparation de l'étude, le traitement des données, la rédaction et la restitution du rapport.

*De nouvelles fonctions ont-elles été créées ?*

La mise en place du système qualité a engendré une nouvelle fonction au sein de ATW. Il s'agit de celle du Responsable Qualité. Il est chargé d'animer le système qualité et de vérifier les mises à jour régulières des méthodologies. Il relance régulièrement à des dates précisées à l'avance si de nouvelles méthodologies devraient être incluses dans la base de connaissances. Il suit les actions planifiées, effectue les audits qualité, tient les indicateurs qualité et effectue des reporting auprès de la direction.

## **Conclusion du chapitre**

En résumé, dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une méthodologie basée sur la méthode d'étude de cas et l'entretien semi-directif individuel. Nous avons choisi d'étudier un cabinet d'études et de conseils, ATW Consultants Madagascar dont la personne contact était son Directeur Gérant.

Afin de présenter les résultats, des questions sur l'entreprise et son patrimoine connaissances, le déploiement et la conduite d'une démarche de capitalisation des connaissances ou de Knowledge Management, les impacts de cette dernière sur l'organisation notamment, sur la structure organisationnelle et les fonctions et les responsabilités, ont été posées à la personne contactée.

Les résultats de l'enquête nous montrent que les principales connaissances de ATW sont les méthodologies de travail. Comme ces dernières ne sont pas écrites, le cabinet en connaît des problèmes comme l'absence d'une personne compétente et la difficulté d'insertion des nouveaux recrues. Ainsi, afin de capitaliser ces méthodologies, une base de connaissances a été mise en place : « le système qualité ». Ce système n'a pas été toutefois implanté seulement pour capitaliser les connaissances mais surtout pour assurer la qualité optimale des services.

L'implantation de cette base de connaissances a engendré des changements organisationnels. Un nouveau département, le département qualité, a été implanté au sein de l'entreprise, ce qui lui procure une nouvelle structure organisationnelle. Des changements ont été aussi constatés au niveau des fonctions et responsabilités. Les fonctions de l'administrateur de réseau ont été redéfinies, de nouvelles tâches ont été attribuées aux consultants et une nouvelle fonction a été créée, celle du responsable qualité.

Les résultats que nous avons obtenus se présentent donc ainsi. Dans le chapitre suivant, nous allons les analyser par rapport aux investigations théoriques effectuées dans la première partie de notre travail.

## CHAPITRE II ANALYSE DES RESULTATS

---

Dans ce dernier chapitre, les données recueillies auprès de notre entreprise contact seront analysées à la lumière de la problématique de l'étude et de la littérature sur le Knowledge Management et l'organisation. Ces concepts seront mis en relation les uns par rapport aux autres en tenant compte des hypothèses formulées. Ainsi, nous allons tenter de répondre à nos hypothèses de recherche à partir de notre cadre conceptuel et empirique.

L'hypothèse générale est la suivante : le Knowledge Management engendre une nouvelle organisation pour l'entreprise.

La première hypothèse est que le Knowledge Management engendre une nouvelle structure organisationnelle tandis que la deuxième hypothèse stipule que le Knowledge Management fait apparaître de nouvelles fonctions et responsabilités.

Afin de valider ces hypothèses, nous allons répondre aux questions suivantes :

- Le Knowledge Management apporte-il des changements dans la structure organisationnelle ?
- Le Knowledge Management apporte-il des changements au niveau des fonctions et responsabilités ?

Pour apporter une réponse à chacune de ces deux questions, nous allons d'abord donner les points de vues de quelques auteurs, ensuite nous allons rapprocher ces points de vues avec les résultats que nous avons obtenus auprès de ATW, l'entreprise que nous avons étudiée.

Ce chapitre comportera ainsi deux sections. La première sera consacrée à la vérification de la première hypothèse et la seconde, à celle de la deuxième hypothèse.

### Section 1. Vérification de la première hypothèse

---

Nous avons donc posé comme première hypothèse : « le Knowledge Management engendre une nouvelle structure organisationnelle ». Afin de pouvoir la valider, nous allons essayer de répondre à la question suivante :

- *Le Knowledge Management apporte-t-il des changements dans la structure organisationnelle ?*

Dans un premier temps, nous allons voir les points de vues de quelques auteurs sur ce propos. Dans un second temps, nous allons voir si nos résultats empiriques correspondent à ces points de vues.

### **A. Points de vues des auteurs**

Rappelons d'abord que le Knowledge Management ou management des connaissances est une démarche qui consiste à organiser le repérage, la préservation, la valorisation et la création des connaissances stratégiques pour l'entreprise<sup>37</sup>. Il désigne également un ensemble de concepts, de méthodes et de technologies permettant aux membres d'une organisation de travailler ensemble dans une direction définie par l'entreprise, de faire le lien capital entre les informations disponibles, la production des connaissances et le développement des compétences individuelles et collectives<sup>38</sup>.

En d'autres termes, le KM consiste à mettre en place au sein de l'entreprise une démarche, un dispositif organisationnel et des technologies pertinentes dans le but de repérer les connaissances cruciales, les préserver, les valoriser et les actualiser tout en faisant en sorte qu'elles soient partagées et utilisées par le plus grand nombre.

*Le KM présente-t-il un lien avec la structure organisationnelle ?*

La structure organisationnelle désigne d'abord le système de tâches, de flux de travail, de rapports hiérarchiques et de voies de communication qui établit un réseau de lien entre les diverses parties de l'organisation. Elle représente l'aspect le plus formel de l'organisation (Gilbert PROBST et al., 1993).

Claire BEYOU (2003) affirme que la gestion des connaissances consiste en la gestion d'un ensemble de processus qui concerne d'une part l'individu en tant que producteur de savoirs et d'autre part, l'organisation, la structure de l'entreprise, le travail qui permettent le développement des connaissances.

Selon Gregory WENIG (2001), le KM se compose d'activités centrées sur l'acquisition des connaissances de l'organisation, de sa propre expérience et de l'expérience des autres, et sur l'application judicieuse de ces connaissances pour remplir la mission de l'organisation. Ces activités sont exécutées par le mariage avec la technologie, les structures organisationnelles et

---

<sup>37</sup> BOUGHZALA Imed et al., *Management des connaissances en entreprise*, op.cit.

<sup>38</sup> Union des élèves des arts et métiers, *Knowledge Management*, op.cit.



cognitives, fondé sur des stratégies visant à accroître le rendement des connaissances existantes et à produire de connaissances nouvelles.

Le KM concerne la structure organisationnelle car le savoir se fait et se défait à travers les réseaux complexes de l'entreprise.

*Le KM impacte-il ainsi la structure organisationnelle ?*

Selon Peter DRUCKER (2000)<sup>39</sup>, lorsqu'une entreprise décide de concentrer sa capacité informatique sur la production des connaissances, le deuxième domaine touché est sa structure organisationnelle.

D'après Philippe ZARIFIAN (1999), le KM conduit à renouveler en profondeur l'approche de l'organisation. Les structures d'organisation et les procédures qui les règlent doivent être radicalement simplifiées. L'attention doit se déplacer :

- sur la manière de composer et de régler des assemblages mobiles de connaissances individuelles au sein de réseaux de travail ;
- sur une systématisation des processus d'apprentissage ;
- enfin, sur le sens que chacun peut donner au travail, sens qui devient le véritable ciment et repère de l'action collective.

Thomas BERTELS<sup>40</sup>, quant à lui affirme que l'adaptation de la structure de l'organisation est indispensable pour favoriser la génération et l'utilisation des connaissances dans l'entreprise.

Ces théories soutiennent alors que le KM apporte des modifications dans la structure organisationnelle. En est-il le cas pour ATW ?

## **B. Cas de ATW Consultants Madagascar**

D'après les résultats que nous avons présentés dans le chapitre précédent, pour ATW, le KM est inclus dans le système qualité. Le système qualité qui s'agit d'une base de connaissances a été implanté pour assurer la qualité optimale des services et pour capitaliser les méthodologies.

Ces résultats confirment que la mise en place du système qualité a engendré un changement dans la structure organisationnelle du cabinet. Un nouveau département a été implanté, le département qualité. Dans le cadre de la mise place du système, le rôle de ce département

---

<sup>39</sup> DRUCKER Peter, *A propos du management*, Paris, éditions village mondial, 2000, p.25.

<sup>40</sup> BERTELS Thomas, *Management des connaissances et conception de dispositifs organisationnels*, [http://www.journaldunet.com/solutions/0203/02319\\_faq\\_km](http://www.journaldunet.com/solutions/0203/02319_faq_km), consulté le 16.05.2008.

consiste à aider les consultants dans la rédaction des méthodologies et des procédures. Quand le système sera opérationnel, le département aura un rôle de :

- contrôle : il s'agit de vérifier si tous les acteurs suivent les étapes méthodologiques et les procédures ;
- évaluation : ce rôle consiste à évaluer journalièrement les études effectuées par chaque consultant ;
- suivi : il s'agit de mesurer l'efficacité de la base de connaissances, demander au client l'amélioration de la qualité des restitutions.

Ce qui nous permet de confirmer l'hypothèse selon laquelle le KM engendre une nouvelle structure organisationnelle. Nous allons, par ce qui suit, valider la deuxième hypothèse.

## **Section 2. Vérification de la deuxième hypothèse**

---

Notre seconde hypothèse se formule comme suit : « le Knowledge Management fait apparaître de nouvelles fonctions et responsabilités ». Pour la valider, nous allons essayer de répondre à la question suivante :

- *Le Knowledge Management apporte-t-il des changements au niveau des fonctions et responsabilités ?*

Comme nous avons procédé précédemment, nous allons d'abord présenter les points de vues de quelques auteurs et ensuite, nous allons effectuer un rapprochement avec le cas de ATW.

### **A. Points de vues des auteurs**

Rappelons d'abord que la fonction se réfère à l'exercice d'un métier dans une entreprise donnée. Elle se définit comme un ensemble de tâches connexes qu'un ou plusieurs salariés doivent réaliser<sup>41</sup>. Quant à la responsabilité, elle se définit comme un engagement pris par une personne bien définie soit par rapport à elle-même, soit par rapport à la relation chef-subordonné ou à son travail<sup>42</sup>.

Selon Jean-Marie PERETTI (1999), la gestion des connaissances développe de fonctions nouvelles, non seulement dans leurs contenus techniques mais aussi dans leurs composantes de formation, de sécurité et d'information.

---

<sup>41</sup> PERETTI Jean-Marie, *Ressources Humaines*, op.cit.

<sup>42</sup> MARTORY Bernard et CROZET Daniel, *Gestion des ressources humaines*, op.cit.

Philippe ZARIFIAN (1999), quant à lui, affirme que la gestion des connaissances affecte l'essentiel des pratiques de gestion des ressources humaines, modifie les termes de relations professionnelles et des négociations dans les entreprises et conduit à redéfinir en profondeur les fonctions et responsabilités.

Pour sa part, Claire BEYOU (2003) avance que le KM nécessite un nouveau fonctionnement organisationnel. Les organigrammes, les fonctions et les responsabilités seront redéfinis pour refléter cette nouvelle organisation.

Selon toujours cet auteur, le KM fait apparaître de nouvelles fonctions très spécifiques. Elles s'agissent des fonctions des personnes qui sont chargées de dynamiser le processus d'apprentissage et de veiller à ce que le bassin de connaissances de l'entreprise fasse l'objet d'une gestion judicieuse et d'une amélioration constante.

La redéfinition des fonctions et la responsabilisation des employés sont essentielles dans le cadre du management des connaissances, ce surtout dans le but d'améliorer l'implication de tous et de pouvoir gérer et d'animer le système de capitalisation des connaissances mis en place<sup>43</sup>.

Nous pouvons dire alors que d'après certains auteurs, notre deuxième hypothèse stipulant que le Knowledge management fait apparaître de nouvelles fonctions et responsabilités est affirmée. Dans ce qui suit, nous allons vérifier cette hypothèse sur le cas de ATW.

## **B. Cas de ATW Consultants Madagascar**

Nos résultats montrent que l'implantation de la base de connaissances a apporté des changements au niveau des fonctions et responsabilités au sein de ATW. Rappelons que ces changements ont été entamés par le cabinet dans le but de pouvoir formaliser et de mettre à jour les méthodologies à capitaliser dans la base de connaissances, de gérer et d'animer cette base et surtout de gérer et d'assurer la sécurité des informations confidentielles.

Ainsi, les fonctions et responsabilités de l'administrateur de réseau ont été redéfinies. Avant l'implantation du système, ce dernier assurait seulement de l'administration du réseau de l'entreprise. Il avait donc pour tâches de mettre en marche les ordinateurs, d'assurer et de fiabiliser la connexion en réseau, de contrôler techniquement les ordinateurs. Désormais, il assure :

---

<sup>43</sup> ROBBINS Stephen et DECENZO David, *Management : l'essentiel des concepts et pratiques*, Paris, Nouveaux Horizons, 6<sup>e</sup> édition, 2008, p. 81.

- des tâches d'organisation de données : il détermine la place où l'on doit mettre une donnée déterminée (méthodologie, rapport, offre, etc.) ;
- des tâches de sauvegarde de données : il effectue les cryptages des données confidentielles conservées dans le serveur centralisé. Il a ainsi une responsabilité dans la sauvegarde de la confidentialité au sein du cabinet ;
- Des tâches d'octroi d'accès aux données : il est le responsable de l'accès aux données. Il valide les demandes d'accès au serveur.

De nouvelles tâches ont été attribuées aux consultants. Elles s'agissent de tâches d'écritures et de mises à jour des méthodologies. Ces tâches viennent s'ajouter à leurs tâches habituelles qui sont les suivantes : l'établissement de la proposition de services, la préparation de l'étude, le traitement des données, la rédaction et la restitution du rapport.

Une toute nouvelle fonction a été créée, celle du Responsable Qualité. Ce dernier est chargé d'animer le système qualité et de vérifier les mises à jour régulières des méthodologies. Il relance régulièrement à des dates précisées à l'avance si de nouvelles méthodologies devraient être incluses dans la base de connaissances. Il suit les actions planifiées, effectue les audits qualité, tient les indicateurs qualité et effectue des reporting auprès de la direction. Ce qui nous permet de valider la seconde hypothèse qui stipule que le Knowledge Management engendre de nouvelles fonctions et responsabilités.

## **Conclusion du chapitre**

Nous avons essayé d'analyser les résultats obtenus auprès de ATW. Nous les avons ainsi mis en relation avec notre cadre théorique. Il a été confirmé que le Knowledge Management engendre une nouvelle organisation pour l'entreprise.

La première hypothèse selon laquelle le Knowledge Management engendre une nouvelle structure organisationnelle a été vérifiée. En mettant en place le système qualité, la structure organisationnelle de ATW a changé. Un nouveau département a été mis en place, le département qualité.

La deuxième hypothèse selon laquelle le KM fait apparaître de nouvelles fonctions et responsabilités a été aussi vérifiée. L'implantation de la base de connaissances a amené ATW à redéfinir les fonctions et les responsabilités de son administrateur de réseau et de ses consultants et à créer une nouvelle fonction, celle du responsable qualité.

## **Conclusion de la deuxième partie**

La méthodologie que nous avons entamée nous a conduit à obtenir des résultats. La présentation de l'entreprise enquêtée, c'est-à-dire ATW nous a amené à poser des questions sur son patrimoine connaissances, sa démarche de management des connaissances et les impacts de cette dernière sur son organisation.

Concernant les connaissances, celles de ATW sont principalement constituées par les méthodologies de travail qu'elle utilise pour réaliser les études, ses principales activités.

Sur la démarche adoptée pour gérer ces méthodologies, le cabinet a mis en place un système qualité. Il s'agit d'une base de connaissances destinée à assurer la qualité optimale des services et à capitaliser les méthodologies.

A propos des impacts de la démarche sur l'organisation de l'entreprise, l'implantation de la base de connaissances lui a conduit à implanter un nouveau département (le département qualité), à redéfinir les fonctions et responsabilités de son administrateur de réseau et de ses consultants et à créer une nouvelle fonction, celle du responsable qualité.

Vu les résultats obtenus, les analyses que nous avons effectuées ont affirmé les deux hypothèses de départ de notre recherche : le Knowledge Management engendre une nouvelle structure organisationnelle et fait apparaître de nouvelles fonctions et responsabilités.

## CONCLUSION GENERALE

Nous arrivons maintenant au terme de notre étude. « *Le Knowledge Management, source d'une nouvelle approche organisationnelle* » tel a été notre thème. En choisissant ce thème, nous avons cherché à traiter un sujet contemporain et qui est réellement au centre des préoccupations des entreprises aujourd'hui. En effet, il se trouve qu'à l'heure actuelle, la performance et la pérennité des entreprises reposent avant tout sur une meilleure gestion du patrimoine intellectuel. Comme le challenge du « *Knowledge Management (KM)* » ou « *management des connaissances* » se situe actuellement dans la réussite de son implantation et de son paramétrage avec l'organisation de l'entreprise, dans la logique même du lien avec l'organisation de l'entreprise, notre étude a été focalisé sur le lien entre le Knowledge Management et l'organisation. Nous avons surtout cherché à mesurer l'impact du KM sur l'organisation de l'entreprise. Nous avons ainsi posé des questions de recherche axées sur l'impact du KM sur la structure organisationnelle et les fonctions et responsabilités.

Pour répondre à cette problématique, nous avons d'abord effectué une revue sur la littérature sur le Knowledge Management et l'organisation.

Nous avons pu ainsi voir que ce qui est au cœur du Knowledge Management sont les connaissances. Les connaissances désignent tout d'abord des constructions internes élaborées par chaque individu à partir des informations de l'environnement, de l'action, de l'expérimentation et de l'enseignement initial ou professionnel. Elles sont également considérées comme des ressources immatérielles qui sont à la disposition de l'individu et de l'entreprise et qui leur permettent d'accomplir un but. Mais les connaissances forment également un capital appelé « capital connaissances » ou « capital intellectuel » ou encore « capital immatériel ». Ce capital détermine davantage la valeur de l'entreprise. Les connaissances sont dites « explicites » lorsqu'elles peuvent être écrites, enregistrées, validées et protégées. Elles sont, par contre, qualifiées de « tacites » lorsqu'elles sont difficiles à énoncer, à formaliser et à transmettre par le langage.

Nous avons pu élucider la confusion que l'on fait des connaissances avec les données, les informations et les compétences. Les connaissances résultent du travail de transformation que l'individu exerce sur l'information reçue. Les informations ne sont donc que des éléments des connaissances. Les données, quant à elles, représentent des observations ou des faits

dépourvus de contexte et dont l'utilité n'est ni immédiate, ni directe. Quant aux compétences, elles désignent des connaissances en action.

Divers auteurs ont défini le Knowledge Management. Certains le définissent comme une démarche qui consiste à organiser le repérage, la préservation, la valorisation et la création des connaissances stratégiques pour l'entreprise, d'autres le définissent comme un ensemble de concepts, de méthodes et de technologies permettant aux membres de l'organisation de travailler ensemble dans une direction définie par l'entreprise, de faire le lien capital entre les informations disponibles, la production des connaissances et le développement des compétences individuelles et collectives.

Le KM est défini de différentes manières mais des traits caractéristiques ressortent. Le KM consiste à mettre en place au sein de l'entreprise une démarche, un dispositif organisationnel, des technologies pertinentes dans le but de repérer les connaissances cruciales, les préserver, les valoriser et les actualiser.

Le KM se décline alors comme un projet ou système que l'on déploie dans l'entreprise appelé « projet KM » ou « système de capitalisation des connaissances ». Trois modèles fondamentaux existent pour conduire ce projet: le *modèle de la conversion* qui est axé sur la création et la transmission des connaissances, le *modèle de la capitalisation* qui vise à éviter la déperdition des connaissances, à favoriser leur conservation et leur transfert et le *modèle de la marguerite* qui est axé sur les processus internes et externes de gestion des connaissances.

Tout l'enjeu du KM consiste à construire une connaissance partagée pour générer de l'efficacité collective. Ainsi, le KM se propose comme objectifs de capitaliser les connaissances, de développer l'accès aux connaissances, d'augmenter le potentiel humain, de favoriser la circulation des informations, de limiter les mauvaises communications, d'éviter de répéter les mêmes erreurs, d'atteindre un nouveau seuil de productivité et de qualité.

Pour atteindre ces objectifs, donc réussir la démarche de KM un certain nombre de facteurs-clés de succès doivent être observés comme la définition claire des enjeux, l'implication de la direction, la forte mobilisation des acteurs et des fonctions clés de l'entreprise, l'adéquation des outils mis en place mais la clé de succès primordiale reste la réflexion sur l'organisation.

Nous avons pu assimiler que le terme « organisation » peut avoir trois acceptions. Elle désigne à la fois une institution sociale, l'action d'organiser et l'état d'un système après



l'action d'organiser. Nous nous sommes surtout intéressés à l'organisation en tant qu'action. Dans ce sens, l'organisation correspond au processus par lequel on répartit les tâches, on distribue les ressources, on structure, on coordonne les activités afin d'accomplir un but. L'organisation est mise en place pour atteindre les objectifs de la firme, optimiser l'emploi des ressources, favoriser la circulation des flux, maîtriser les processus internes, assurer la performance des cellules internes, réduire les dysfonctionnements, augmenter la capacité d'adaptation et de flexibilité. Elle concerne la structure, les fonctions et les responsabilités, les moyens, le travail, les individus, les objectifs, la communication, les relations, le pouvoir, les valeurs et les normes.

Pour une question de faisabilité et d'accès à l'information, nous n'avons retenu et étudié que les variables qui marquent l'aspect formel de l'organisation à savoir la structure organisationnelle et les fonctions et responsabilités. La structure organisationnelle a été déterminée comme l'architecture interne d'une organisation et les relations entre ses divers éléments. La fonction a été définie comme un ensemble de tâches connexes qu'un ou plusieurs salariés doivent réaliser, quant à la responsabilité, elle désigne un engagement pris par une personne définie soit par rapport à elle-même, soit par rapport à son travail.

Les choix d'organisation sont étroitement liés aux connaissances. Ils appellent à l'identification et à un développement des connaissances et ses dernières à leur tours, dynamisent et font évoluer positivement les organisations. Ce lien étroit justifie la nécessité pour le KM d'une organisation adaptée pour conserver et faire vivre les connaissances. Le KM conduit ainsi l'entreprise à modifier en profondeur les modes d'organisation et de fonctionnement, notamment sa structure organisationnelle et les fonctions et les responsabilités de ses acteurs.

Afin de mener l'étude empirique, une méthodologie a été mise en place. La nature de la relation entre le KM et l'organisation nous a mené vers une méthodologie fondée sur des données qualitative d'étude de cas basées sur l'entretien semi-directif individuel. Ainsi, nous avons choisi d'étudier le cabinet d'études et de conseils ATW Consultants Madagascar. Le fait qu'elle soit une société d'étude, renommée et ayant une organisation plus élaborée du fait de ses presque vingtaine années d'existence nous ont convaincu à le choisir.

Les résultats de l'enquête nous montrent que les connaissances et les compétences sont d'une importance fondamentale dans la réalisation des activités de l'entreprise qui consistent en la

réalisation d'études de grande envergure qui vont des études de marchés, des études macroéconomiques et institutionnelles aux études de faisabilité de grands projets d'investissements et de développement. La réalisation des études consiste à résoudre des problèmes définis et posés par le client et à formuler des recommandations de qualité, structurées, claires et pratiques en adéquation avec ces problématiques. Cela exige des connaissances et des compétences particulières au cabinet, notamment la maîtrise des méthodologies d'études.

En effet, le patrimoine connaissances du cabinet est constitué par les méthodologies de travail et ses compétences clés sont formées par les compétences techniques de ses consultants. Comme les méthodologies ne sont pas écrites, ATW connaît des problèmes dans la réalisation de ses activités et dans l'intégration des nouveaux recrues. Mais le plus grand problème dont elle souffre est l'absence d'une personne compétente, qui maîtrise donc ces méthodologies. Pour ces raisons, une démarche de capitalisation des connaissances est conduite au sein du cabinet. Cette démarche s'effectue par le biais du système qualité. Il s'agit d'une base de connaissances qui a été mis en place pour assurer la qualité optimale des services et pour capitaliser les connaissances.

Dans l'ensemble, les hypothèses sont toutes vérifiées et affirmées. Il a été confirmé que le Knowledge Management engendre une nouvelle organisation pour l'entreprise.

La première hypothèse selon laquelle le Knowledge Management engendre une nouvelle structure organisationnelle a été vérifiée. En effet, la structure organisationnelle doit être adaptée pour favoriser la génération et l'utilisation des connaissances. L'implantation de la base de connaissances a conduit ATW à implanter un nouveau département, le département qualité. Ce qui lui procure une nouvelle structure organisationnelle.

La deuxième hypothèse selon laquelle le KM fait apparaître de nouvelles fonctions et responsabilités a été aussi validée. Les fonctions et les responsabilités doivent être redéfinies pour assurer l'implication de tous et de pouvoir gérer et d'animer le dispositif de gestion des connaissances mis en place. L'implantation de la base de connaissances a amené ATW à redéfinir les fonctions et les responsabilités de son administrateur de réseau et de ses consultants et à créer une nouvelle fonction, celle du responsable qualité.

Au-delà de l'effort de rigueur, toute recherche implique certaines limites. Dans un travail qualitatif, nous devons soulever quelques difficultés et contraintes inhérentes à la méthode, mais également celles qui sont liées spécifiquement à notre objet d'étude et à notre terrain

d'enquête. Comme la collecte des données par l'entretien a volontairement été faite à l'aide de la prise de notes, nous devons reconnaître que les données recueillies sont partielles, que la saisie des données est imparfaite, d'une part à cause des moyens limités et d'autre part, à cause de nos angoisses.

Avant de mener définitivement un terme à notre travail, nous tenons à avancer quelques recommandations en terme d'organisation qui permettront aux autres entreprises malgaches de réussir l'implantation du KM en leurs seins. Il faut :

- Abandonner l'organisation hiérarchique traditionnelle pour favoriser la fluidité des connaissances.
- Adopter une nouvelle organisation pour rendre la connaissance accessible à toute personne susceptible de la réutiliser ou d'apporter une contribution.
- Construire le dispositif de management des connaissances sur un terrain favorable : des communautés déjà formées, une demande opérationnelle forte, des animateurs motivés, etc.

Une des caractéristiques fortes de la période actuelle est qu'aucune organisation ou manière de faire ne peut être considérée comme définitivement établie et efficace. Même si nous savons maintenant que la réussite du KM passe par un profond renouvellement de l'organisation, comment savoir la forme d'organisation qui va vraiment permettre une meilleure gestion du capital intellectuel ?

# LISTE DES ANNEXES

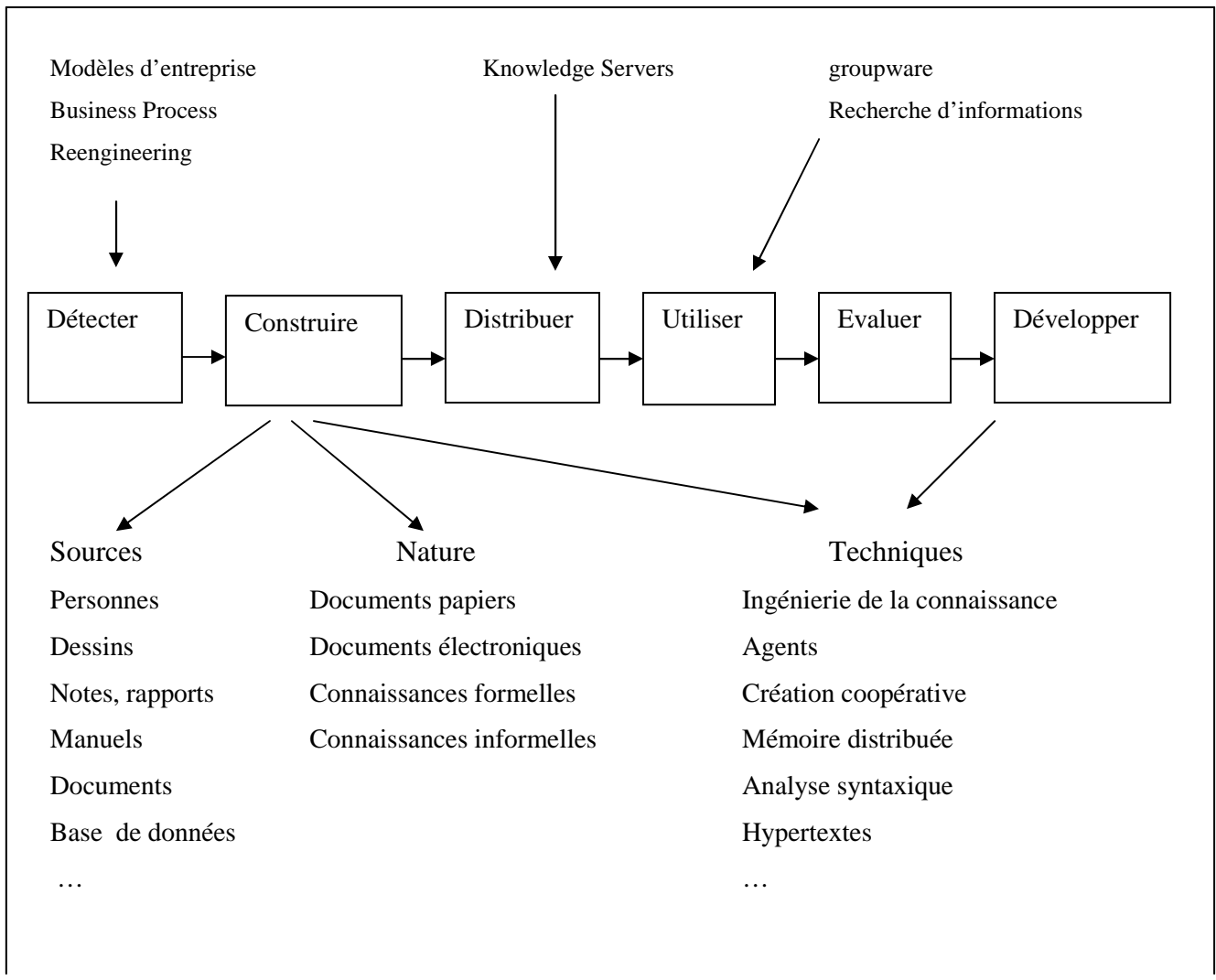
<b>Annexe 1 : Evolution du KM.....</b>	<b>i</b>
<b>Annexe 2 : Exemple d'un projet de KM .....</b>	<b>ii</b>
<b>Annexe 3 : Les outils du KM.....</b>	<b>iii</b>
<b>Annexe 4: Guide d'entretien .....</b>	<b>v</b>

## Annexe 1 : Evolution du KM

Phase	Période	Perspective	Points clés
1	Avant 1990	Prise de conscience du KM	- Reconnaissance de l'importance du KM et de la nécessité de manager les connaissances
2	1990 à aujourd'hui	KM = technologies	- e-mails, intranet, gestion de contenus, etc. - la connaissance est vue comme un stock - connaissances explicites
3	1995 à aujourd'hui	KM = gestion des Ressources Humaines	- Employabilité, universités d'entreprise, compagnonnage. - La connaissance est vue comme un flux. - Connaissances tacites et explicites
4	Aujourd'hui	KM = Organisation	- Logique floue, hypertextes - infrastructure des connaissances - recentralisation.

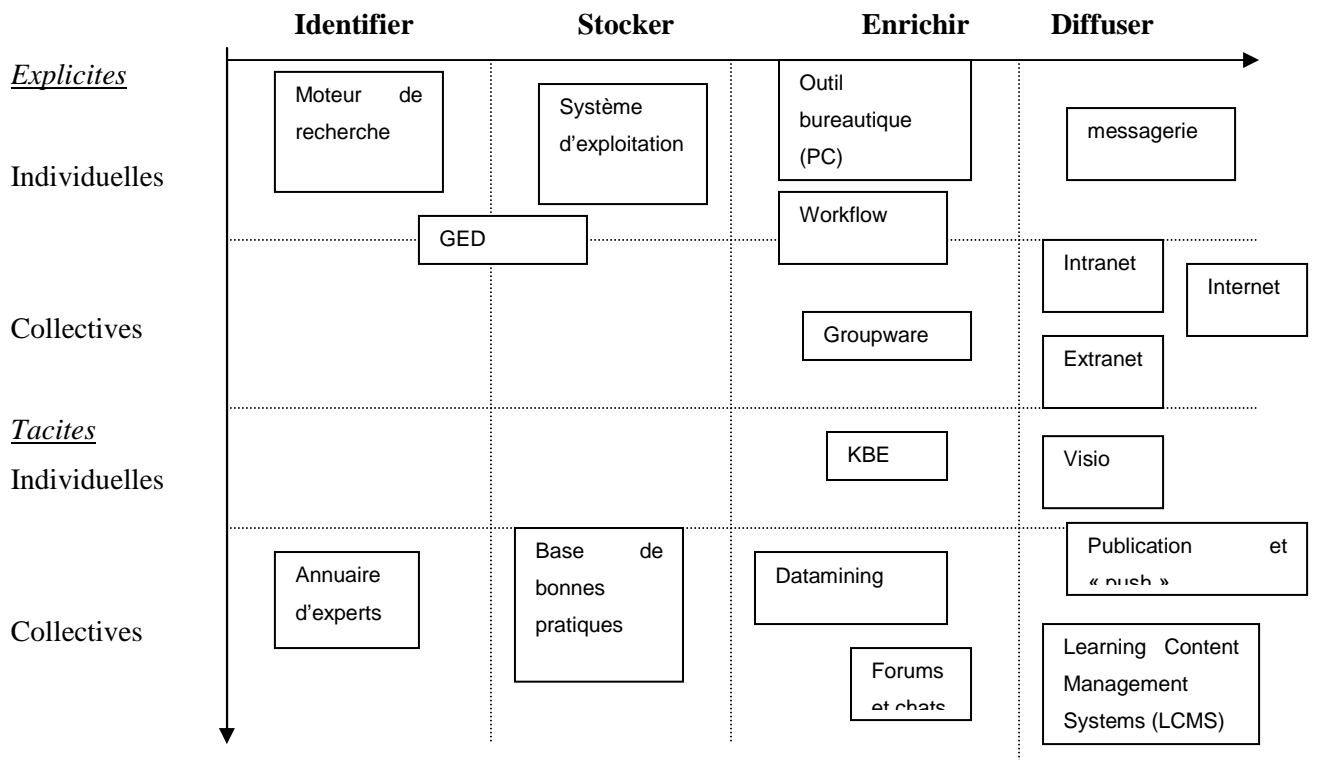
Source : BEYOU Claire, *Manager les connaissances*, Paris, Editions Liaisons, 2003, p. 24.

**Annexe 2 : Exemple d'un projet de KM**



Source : Union des Elèves des Arts et Métiers, *Knowledge Management*, Paris, éditions Dunod, 2000, p. 17.

### Annexe 3 : Les outils du KM



#### Les outils de gestion des connaissances explicites :

**Gestion électronique de documents (GED) :** outils qui facilitent une gestion élaborée des documents et différentes productions d'une entreprise.

**Groupware** (travail collaboratif ou coopératif) : ensemble d'outils, logiciels et matériels facilitant et structurant le travail virtuel en groupe.

**Intranet/Extranet/Internet :** espaces virtuels de stockage d'informations, de communication et d'échange, construits autour des technologies Web. Ces espaces peuvent être restreints aux salariés d'une entreprise (Intra), ouverts à des partenaires externes ou clients via des habilitations sécurisées (Extra), ou encore à des visiteurs non identifiés (Inter).

**Outils de messagerie :** outils permettant de diffuser de façon sélective l'information.

**Système d'exploitation d'un ordinateur :** outil qui permet d'organiser, de produire et de retrouver des documents à travers l'organisation du système de fichiers et des fonctions de recherche.

**Workflow :** système d'automatisation des processus administratifs ou collaboratifs, incluant ou non un principe de signature électronique. Il peut s'agir par exemple de la circulation pour validation d'un bordereau de demande d'achat ou de circuit de relecture d'un document en cours d'élaboration.

*Les outils de gestion des connaissances tacites :*

**Annuaire d'experts** : c'est une vue sur les compétences et les connaissances de l'entreprise à travers les individus qui la composent.

**Base de bonnes pratiques** : c'est une version améliorée des annuaires d'experts. C'est un outil qui fait vivre les communautés autour de questions professionnelles clés.

**Datamining** : exploitation des informations contenues dans une base de données.

**Forums et chats** (dialogues en direct) : espaces collaboratifs ayant des fonctionnalités de gestion documentaire et d'échanges.

**Learning Content Management Systems (LCMS)** : plates-formes mixtes de gestion de contenus et de distribution de la formation.

**Listes de push** : outil de diffusion ciblée de connaissances tacites.

Source : BEYOU Claire, *Manager les connaissances*, Paris, Editions Liaisons, 2003, p. 70.



## **Annexe 4: Guide d'entretien**

### **1-L'entreprise et son patrimoine connaissances**

- Pouvez-vous nous parler de votre entreprise et de son parcours ?
- Comment se présente la structure organisationnelle de votre entreprise ?
- Quelles sont les activités de votre entreprise ?
- Quelle est l'importance des connaissances et des compétences dans la réalisation de ces activités ?
- De quoi sont constituées les connaissances et les compétences de votre entreprise ?  
Quelles sont vos compétences clés ?
- Quels sont les problèmes auxquels vous êtes confrontés les concernant ?

### **2- Le déploiement de la démarche de Knowledge Management**

- Une démarche de capitalisation des connaissances ou de Knowledge Management est-elle conduite au sein de votre entreprise ?
- Quelles sont les raisons qui vous ont conduit à la déployer ?
- Quand et comment s'est effectué le déploiement ?
- Votre projet de Knowledge Management est-il basé sur un modèle donné ?
- Quel outil informatique a été retenu pour soutenir le projet ?
- Quels sont les objectifs de la démarche KM pour votre entreprise ?
- Qui s'en occupe ?

### **3- Effets du Knowledge Management sur l'organisation**

- Quels modes d'organisation avez-vous adopté ?
- Des changements ont-ils été apportés au niveau de la structure organisationnelle ?
- Les fonctions et les responsabilités ont-elles été redéfinies ? De nouvelles fonctions ont-elles été créées ?

## GLOSSAIRE

**Capital intellectuel** : désigne l'ensemble des ressources mentales et des connaissances dont dispose un effectif professionnel.

**Capitalisation** : approche visant à éviter la déperdition des connaissances et à favoriser leur conservation et leur transfert.

**Cartographie** : exploration des champs de connaissances dominants de l'entreprise.

**Compétence** : correspond à la capacité à transformer les connaissances en mesures concrètes en vue d'obtenir les résultats désirés.

**Connaissances** : ensemble de représentations, d'idées ou de perceptions acquises par l'étude ou l'expérience.

**Connaissances explicites** : connaissances transmissibles dans un langage, peuvent être énoncées, communiquées et capturées dans un écrit ou exposé, dans des documents et des bases de données.

**Connaissances tacites** : connaissances qui se trouvent dans la tête des personnes et qui sont difficiles à énoncer, à formaliser et à communiquer par le langage.

**Déploiement** : terme utilisé pour qualifier la mise en place de la démarche de KM dans l'entreprise.

**Dispositif** : se réfère aux méthodes, outils, organisations mis en place pour gérer les connaissances au sein de l'entreprise.

**Données** : se réfèrent à des bits et des caractères dans un système informatique ou dans d'autres manifestations physiques de la communication, comme le son ou la température.

**Expérience** : savoir acquis par la pratique ou l'observation.

**Fonction** : ensemble de tâches connexes qu'un ou plusieurs personnes doivent réaliser.

**Gestion** : désigne le processus de planification, d'organisation, de direction, de contrôle de toutes les activités d'utilisation des ressources menées en vue de réaliser les objectifs de rendement.

**Gestion des compétences** : démarche consistant à identifier les compétences requises par les postes de l'entreprise, à prendre en compte l'existant, à enrichir après examen les profils de postes réalisés et à valider la liste de compétences souhaitées par l'entreprise.

**Gestion des connaissances** : une démarche multidisciplinaire permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise en faisant le meilleur usage des connaissances. Elle s'intéresse à des processus comme ceux de l'acquisition, de la création et du partage des connaissances, tout comme aux fondements culturels et techniques qui les soutiennent.

**Gestion des Ressources Humaines (GRH)** : ensemble de démarches visant à recruter un personnel talentueux et énergique, à le perfectionner et à le fidéliser.

**Information** : association significative de données portées sur un support selon un code prédéfini.

**Knowledge** : savoir, connaissance.

**Management** : discipline privilégiant les aspects humains et sociopolitique par rapport aux dimensions techniques ou instrumentales de la gestion. C'est l'art de donner un sens et une cohérence à l'action des hommes dans le cadre d'une direction.

**Management des connaissances ou Knowledge Management** : démarche consistant à organiser le repérage, la préservation, la valorisation et la création des connaissances stratégiques pour l'entreprise.

**Organisation** : processus par lequel on répartit les tâches, on distribue les ressources, on structure et coordonne les activités des employés et des groupes en vue de mettre en œuvre des plans.

**Organisation KM** : modes d'organisation favorisant le partage et la diffusion des connaissances.

**Outils** : infrastructures informatique mises en place pour partager et diffuser les connaissances.

**Responsabilité** : engagement pris par une personne bien définie soit par rapport à elle-même, soit par rapport à son travail.

**Savoir** : ensemble de connaissances méthodologiques et pratiques.

**Savoir-faire** : désigne la mise en œuvre des connaissances au service d'un objectif déterminé dans un contexte donné.

**Structure organisationnelle** : désigne le système de tâches, de flux de travail, de rapports hiérarchiques et de voies de communication qui établit un réseau de lien entre les diverses parties de l'organisation.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages :

BALLAY Jean-François et al., *Le management du savoir en pratique*, Paris, éditions d'organisation, 2003, 254 pages.

BEYOU Claire, *Manager les connaissances*, Paris, Editions Liaisons, 2003, 206 pages.

BLANCHET Alain et GOTMAN Anne, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, éditions Nathan, 1992, 125 pages.

BOUCHIKHI Hamid, *Structuration des organisations*, Paris, Economica, 1990, 150 pages.

BOUGHZALA Imed et ERMINE Jean-Louis, *Management des connaissances en entreprise*, Paris, GET et Lavoisier, 2004, 310 pages.

BOYER Luc et EQUILBEY Noël, *Organisation : théories et applications*, Paris, éditions d'organisation, 2003, 465 pages.

BRILMAN Jean, *Les meilleures pratiques du management dans le nouveau contexte économique mondial*, Paris, éditions d'organisation, 4<sup>e</sup> édition, 2003, 544 pages.

BUCK Jean-Yves, *Le management des connaissances et des compétences en pratique*, Paris, éditions d'organisation, 2<sup>e</sup> édition, 2003, 329 pages.

CHAIZE Jacques et al., *Le Knowledge Management*, Paris, éditions d'organisation, 1999, 277 pages.

CORNIOU Jean-Pierre, *La société des connaissances*, Paris, Lavoisier, 2002, 190 pages.

DURAND Rodolphe, *Guide du management stratégique : 99 concepts clés*, Paris, Dunod, 2003, 394 pages.

DRUCKER Peter, *A propos du management*, Paris, Editions Village Mondial, 2000, 222 pages.

ENCARTA Microsoft Collection, *Dictionnaire encyclopédique*, 2006.

GAUTIER Bénédicte et DIRIDOLLOU Bernard, *Vocabulaire du management*, Paris, ESF Editeur, 2<sup>e</sup> édition, 1991, 125 pages.

GERBIER Jean, *Organisation et fonctionnement de l'entreprise : traité fondamental*, Paris, Lavoisier TEC & Doc, 1993, 857 pages.

HELPER JP. et ORSONI J., *Encyclopédie du management*, Paris, Librairie Vuibert, Tome 2, 1992, 1002 pages.

HELLRIEGEL Don et SLOCUM John, *Management des organisations*, Paris, Editions De Boeck Université, 2<sup>e</sup> édition, 2006, 727 pages.

JAKOBIAK François, *L'intelligence économique*, Paris, éditions d'organisations, 2004, 335 pages.

JOHNSON Gerry et al., *Stratégie*, France, Pearson Education, 2<sup>e</sup> édition, 2002, 717 pages.

KENNEDY Carol, *Toutes les théories du management*, Paris, Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, 2003, 362 pages.

LOUBET Daniel, *Le Management du savoir-faire de l'entreprise*, Paris, éditions d'organisation, 1992, 147 pages.

MARTINET Alain et SILEM Ahmed, *Lexique de gestion*, Paris, Dalloz, 5<sup>e</sup> édition, 2000, 453 pages.

MARTORY Bernard et CROZET Daniel, *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod, 5<sup>e</sup> édition, 2002, 303 pages.

MORSAIN Marie-Agnès, *Dictionnaire de management stratégique*, Paris, Edition Belin, 2000, 217 pages.

PERETTI Jean-Marie, *Ressources humaines*, Paris, Vuibert, 5<sup>e</sup> édition, 1999, 588 pages.

PEREZ Yves, *Pratique du conseil en entreprise*, Paris, Maxima éditeur, 2004, 422 pages.

PROBST Gilbert et al., *Structurer l'organisation*, Paris, éditions d'organisation, 1991, Tome 1, 182 pages.

PROBST Gilbert et al., *Gérer le changement organisationnel*, Paris, éditions d'organisation, 1992, Tome 2, 272 pages.

PROVOST Marc et al., *Normes de présentation d'un travail de recherche*, France, Les éditions SMG, 2002, 190 pages.

ROBBINS Stephen et DECENZO David, *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*, Paris, Nouveaux Horizons, 6<sup>e</sup> édition, 2008, 523 pages.

SCHERMERHORN John et al., *Principes de management*, Paris, Editions Village Mondial, 2002, 392 pages.

SOENEN René et PERRIN Jacques, *Coopération et connaissances*, Paris, Lavoisier, 2002, 223 pages.

STORA Gilbert et MONTAIGNE Jean, *La qualité totale dans l'entreprise*, Paris, éditions d'organisation, 1986, 250 pages.

UNION DES ELEVES DES ARTS ET METIERS, *Knowledge Management*, Paris, Editions Dunod, 2000, 380 pages.

VEYBEL Laurent et PRIEUR Patrick, *Le Knowledge Management dans tous ses états*, Paris, éditions d'organisation, 2003, 130 pages.

ZARIFIAN Philippe, *Objectif compétence*, Paris, Editions Liaisons, 1999, 230 pages.

### **Articles tirés sur Internet :**

BERNARDON Pascal, *Organiser l'intelligence collective, atout majeur d'un développement organisationnel durable*, <http://www.journaldunet.com/management/expert/ressourceshumaines/27291/organiser-l'intelligencecollectiveatoutmajeurd'undéveloppementdurable-.html>, consulté le 13.06.2008.

BERTELS Thomas, *Management des connaissances et conception de dispositifs organisationnels*, [http://www.journaldunet.com/solutions/0203/02319\\_faq\\_km](http://www.journaldunet.com/solutions/0203/02319_faq_km), consulté le 16.05.2008.

GAYNARD John, *L'articulation d'un projet de capitalisation des connaissances autour de la matrice de Nonaka*, <http://www.syre.com>, consulté le 02.06.2008.

Informations sur ATW Consultants Madagascar, <http://www.atw-mada.com>, consulté le 27.10.2008.

PERRIN Alexandre, *La valorisation du management des connaissances dans les organisations*, <http://www.alexandreperin.com/dea/lavalorisationdesconnaissances.html>, consulté le 16.05.2008.

Wikipédia Encyclopédie, *Le management des connaissances*, [http://fr.wikipedia.org/wiki/gestion\\_des\\_connaissances](http://fr.wikipedia.org/wiki/gestion_des_connaissances), consulté le 06.06.2008.

# TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS  
RESUME ANALYTIQUE  
LISTE DES ABREVIATIONS  
LISTE DES FIGURES  
LISTE DES TABLEAUX

## INTRODUCTION GENERALE..... 1

### Partie I Cadre théorique..... 8

#### Chapitre I Le Knowledge Management ou le management des connaissances 10

Section 1. Les concepts de base .....	10
A. Les connaissances .....	10
i) Définitions .....	10
ii) Typologie .....	11
a) Connaissances explicites .....	11
b) Connaissances tacites .....	12
B. Les données .....	13
i) Définitions .....	13
ii) Données et connaissances .....	14
C. Les informations.....	14
i) Définition .....	14
ii) Types d'informations .....	14
iii) Informations et connaissances.....	15
D. Les compétences .....	15
i) Définitions .....	15
ii) Types de compétences.....	15
iii) Compétences et connaissances.....	16
Section 2. Qu'est ce que le Knowledge Management ? .....	16
A. Historique .....	17
B. Définitions et conceptions du Knowledge Management.....	18
i) Définitions .....	18
ii) Les conceptions du KM.....	19
a) Une nouvelle forme de management.....	19
b) Un outil de survie .....	20
c) Un concept humain.....	20
C. Le processus de Knowledge Management .....	20
D. Enjeux et objectifs du Knowledge Management.....	21
i) Enjeux.....	21
ii) Objectifs .....	22
E. Les modèles de Knowledge Management.....	23
i) La conversion des connaissances .....	23
ii) La capitalisation des connaissances .....	25
iii) Les processus internes et externes de gestion du patrimoine des connaissances .....	26

Section 3. Le projet de Knowledge Management .....	28
A. Facteurs-clés de succès.....	28
i) La direction .....	28
ii) Les acteurs.....	29
iii) Les outils mis en place .....	29
iv) Les fonctions clés .....	30
v) L'organisation .....	30
B. Phases du projet de KM .....	30
i) Première phase : le diagnostic.....	30
a) Définition des enjeux .....	30
b) Etablissement de la cartographie des connaissances.....	31
c) Etude des pratiques actuelles.....	31
d) Etude des outils à mettre en place .....	31
ii) Deuxième phase : mise en place du dispositif et des outils .....	31
a) Le cahier des charges du dispositif.....	32
b) Les acteurs.....	32
c) L'organisation .....	32
d) La planification .....	32
e) Les indicateurs de mesure et de pilotage.....	32
iii) Troisième phase : le déploiement du KM .....	33
<b>Chapitre II Le Knowledge Management et l'organisation .....</b>	<b>35</b>
Section 1. L'organisation.....	35
A. Organisation : concept, fonction, buts et processus .....	35
i) Le concept « organisation » .....	35
ii) La fonction organisation.....	36
iii) Les buts de l'organisation .....	37
iv) Le processus organisationnel .....	37
B. La structure organisationnelle .....	38
i) Définitions .....	38
ii) Les éléments clés d'une structure organisationnelle .....	38
iii) Les principes d'élaboration d'une structure organisationnelle.....	39
iv) Les structures organisationnelles classiques .....	39
a) Structure fonctionnelle .....	39
b) Structure divisionnaire .....	40
c) Structure matricielle .....	41
Section 2. Les impacts du Knowledge Management sur l'organisation .....	42
A. Les impacts du KM sur la structure organisationnelle.....	44
B. Les impacts du KM sur les fonctions et responsabilités .....	44
<b>Partie II Cadre pratique.....</b>	<b>49</b>
<b>Chapitre I Description du terrain, de la méthodologie et des résultats .....</b>	<b>51</b>
Section 1. Présentation de l'entreprise .....	51
A. Activités .....	51
B. Historique et évolution .....	52
C. Structure organisationnelle.....	54
Section 2. Méthodologie de l'étude.....	56
A. Justification de la démarche méthodologique .....	57
i) Choix de l'entreprise enquêtée .....	57
ii) Choix de l'outil de collecte de données.....	58



iii)	Choix de l'interviewé .....	58
B.	La collecte de données .....	58
i)	Le guide d'entretien .....	59
ii)	La conduite des entretiens .....	59
C.	Limites méthodologiques .....	60
Section 3.	Présentation des résultats.....	60
A.	ATW et son patrimoine connaissances .....	61
i)	Importance des connaissances et des compétences chez ATW .....	62
ii)	Les connaissances de ATW.....	63
iii)	Problèmes de ATW sur les connaissances .....	63
B.	La démarche de management des connaissances de ATW .....	65
i)	Le système qualité .....	65
ii)	Contexte du déploiement.....	66
iii)	Déploiement .....	66
iv)	Objectifs .....	68
v)	Responsables .....	68
C.	Effets de la capitalisation des connaissances sur l'organisation de ATW ...	68
i)	Effets de la mise en place du système qualité sur la structure organisationnelle .....	69
ii)	Effets de l'implantation du système qualité sur les fonctions et responsabilités .....	70
<b>Chapitre II</b>	<b>Analyse des résultats .....</b>	<b>72</b>
Section 1.	Vérification de la première hypothèse.....	72
A.	Points de vues des auteurs .....	73
B.	Cas de ATW Consultants Madagascar.....	74
Section 2.	Vérification de la deuxième hypothèse .....	75
A.	Points de vues des auteurs .....	75
B.	Cas de ATW Consultants Madagascar.....	76

## **CONCLUSION GENERALE.....80**

**LISTE DES ANNEXES**

**GLOSSAIRE**

**BIBLIOGRAPHIE**

**Titre:** « LE KNOWLEDGE MANAGEMENT, SOURCE D'UNE NOUVELLE APPROCHE ORGANISATIONNELLE »

**Auteur :** RAZAFINDRAKOTOHASINA Minosoa Domoina Anjaratiana

**Adresse de l'auteur :** Lot IVY 318 Anosipatrana, 101 Antananarivo

**Directeur de mémoire :** Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, professeur

**Nombre de pages :** 84

**Nombre de tableaux :** 4

**Nombre de figures :** 11

**Annexes :** 4

### RESUME

La gestion pertinente du patrimoine intellectuel se présente à l'heure actuelle comme la seule source de performance et de compétitivité pour les entreprises. La conduite d'une démarche de «Knowledge Management» s'avère ainsi plus que nécessaire. Cette démarche consiste à mettre au sein de l'entreprise des technologies pertinentes dans le but de repérer, de préserver, de partager, de valoriser et d'actualiser les connaissances cruciales. La réussite d'une telle démarche est étroitement liée aux modes d'organisation de l'entreprise. L'objectif de la recherche est de mesurer les impacts du KM sur l'organisation de l'entreprise. Afin de la mener à terme, une méthodologie basée sur la méthode d'étude de cas, l'entretien semi-directif individuel et la recherche documentaire a été élaboré.

Ainsi, en analysant le cas de ATW Consultants Madagascar, nous avons pu constater que la mise en place du système qualité, l'outil par le biais duquel s'effectue le management des connaissances de l'entreprise, a occasionné des changements sur la structure organisationnelle aussi bien que sur les fonctions et responsabilités. Ce qui confirme nos hypothèses et nous permet d'affirmer que le KM engendre réellement une nouvelle organisation pour l'entreprise.

**Mots clés :** capital intellectuel, connaissances, fonction, organisation, Knowledge Management, responsabilités, structure organisationnelle.

---

**Title:** "KNOWLEDGE MANAGEMENT, SOURCE OF A NEW ORGANIZATIONAL APPROACH"

**Author:** RAZAFINDRAKOTOHASINA Minosoa Domoina Anjaratiana

**Author's address:** Lot IVY 318 Anosipatrana, 101 Antananarivo

**Dissertation advisor:** Mrs ANDRIANALY Saholiarimanana, Professor

**Number of pages:** 84

**Number of tables:** 4

**Number of charts:** 11

**Appendices:** 4

### ABSTRACT

At the present time, the good management of the intellectual assets seems to be the only source of performance and competitiveness for the firms. The conduct of a Knowledge Management project is then more than needed. This project consists in fact to establish pertinent technology in the firm in order to spot, to preserve, to share, to develop and to actualize the crucial knowledge. The success of such project is closely linked to the ways of organization of the firm. The objective of the research is to measure the impact of the KM on the firm's organization. In order to bring it to a successful conclusion, a methodology based on the case study method, the interview and the documentary research was worked out.

Thus, by analyzing the case of ATW Consultants Madagascar, we noticed that the establishment of the quality system, the tool by means of which the KM of the society is carried out, has caused changes on the organization chart as well as on the functions and responsibilities. That confirm our hypothesis and allow us to assert that the KM causes really a new organization for the firm.

**Key words:** intellectual assets, functions, responsibilities, knowledge, Knowledge Management, organization, organization chart