

# **CIEA 2002**

**Principales compétences requises dans la gestion des connaissances  
et le travail dans les réseaux:  
sens de l'initiative, esprit de coopération, sens de la communication**

Catherine Favrod, creatif Sàrl, Zurich, Suisse

Mercredi, 28 août 2002

**23E COURS-SÉMINAIRE INTERNATIONAL D'ÉTUDES SUR LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE ET L'ENSEIGNEMENT EN AGRICULTURE**

## **INTRODUCTION**

Avant toute chose, il faut trouver une définition commune de la *gestion des connaissances*.

Pour cela, il faut bien cerner le terme *connaissances*, dont la définition est loin d'être aisée. Il convient de souligner que, dans le contexte de la gestion, l'idée de *connaissance* fait davantage référence à une capacité d'organisation plutôt qu'à un savoir encyclopédique.

Après l'étude de la *gestion des connaissances*, nous passerons à l'étude des compétences nécessaires pour permettre le partage de ces connaissances et le travail en réseau dans un monde mondialisé.

## **LES CONNAISSANCES DANS LA PERSPECTIVE DE LA GESTION**

Le mot *connaissances* est sans doute l'un des dix mots les plus fréquemment utilisés de nos jours. La question de savoir combien nous savons et combien nous pensons être vrai – ou plutôt, pour reprendre les termes de Platon, ce que nous acceptons comme étant «des croyances qui se confirment comme étant vraies» – a fait cogiter certains des plus grands esprits de l'humanité.

Cette quête au fil des siècles pour mieux comprendre la nature des connaissances, à commencer par Platon et son disciple Aristote, a donné naissance aux deux principales traditions occidentales d'épistémologie, c'est-à-dire l'étude critique de la théorie des connaissances, faisant référence à ses méthodes, sa validité et sa portée.

Le premier de ces principes est le rationalisme, propre à la tradition de l'Europe continentale. Le rationalisme veut que que la raison seule puisse révéler la nature de la réalité, sans jamais devoir compter sur l'expérience.

Le deuxième principe est celui de l'empirisme, étroitement associé à la philosophie britannique et à ses deux grands maîtres, John Locke (1632-1704) et David Hume (1711-1776). Selon l'empirisme, le savoir repose sur l'expérience et l'esprit de l'homme est dénué d'idées et de notions tant qu'il n'a fait aucune expérience.

Selon Nonaka et Takeuchi (1995), la pensée philosophique occidentale est encore très fortement marquée par le dualisme ou «fossé cartésien», c'est-à-dire une séparation intellectuelle entre le sujet et l'objet, le corps et l'esprit, le matériel et l'immatériel. Ils opposent cette façon de voir à la tradition philosophique japonaise, qui est fortement influencée par la pensée chinoise, plus particulièrement le confucianisme ou encore par la pensée indienne et plus particulièrement le bouddhisme.

La quête de l'unité, de l'harmonie et de la complémentarité forme la base de la pensée philosophique japonaise.

Il est par conséquent clair qu'il ne saurait y avoir de norme universelle, objective de ce qu'est la connaissance. Nous pourrions dire, tout au plus, que la connaissance est la somme de tout ce que nous savons ou croyons savoir, selon notre perspective tout à fait personnelle. La connaissance parvient sans doute à échapper à une définition qui satisfasse chacun, mais il n'y a en revanche aucun doute quant à ses caractéristiques:

- le savoir ne peut être créé que par des individus
- le savoir peut s'étendre à l'infini; on peut par exemple interpréter un texte entièrement nouveau et lui trouver un sens différent: les connaissances sont ainsi démultipliées
- le savoir peut être stocké dans le cerveau humain et dans des archives technique (livres, documents, bases de données, fichiers, etc...)
- le savoir peut être archivé de façon systématique (par exemple par sujet, par ordre alphabétique dans des encyclopédies), afin de le rendre plus accessible dans l'intellect ou pour le retrouver plus facilement dans une bibliothèque ou une base de données
- le savoir se présente souvent sous forme de synthèse et le processus de synthèse peut donner lieu à une codification
- le savoir peut être universellement partagé
- le savoir peut être oublié et rester inutilisé

**En bref, les connaissances sont créées; elles sont codifiées et coordonnées; elles sont transférées, partagées et utilisées.**

La raison d'être de ce processus de création de connaissances est de servir:

- le générateur (par exemple l'érudit, qui devient encore plus savant)
- l'encodeur ou le coordonnateur des connaissances (par exemple une encyclopédie) et
- l'utilisateur (la personne qui consulte l'encyclopédie) qui cherche à étendre ou à réévaluer ses connaissances acquises.

Il n'est pas aisé de définir les *connaissances* au sens de la gestion des connaissances. Voici par exemple la définition du savoir selon Davenport et Prusak (1998), une définition biaisée et peu éloquente:

«Les connaissances sont un mélange fluide d'expériences vécues, de valeurs, d'informations contextuelles, dans la perspective d'un savoir-faire précis, qui forment un cadre permettant d'évaluer et d'intégrer de nouvelles expériences et de nouvelles informations. Les connaissances prennent naissance et fonctionnent dans l'esprit de ceux qui détiennent le savoir. Dans une entreprise, les connaissances sont recueillies dans des documents et des archives, mais également dans les routines quotidiennes, c'est-à-dire les processus, les pratiques et les normes en vigueur.»

Davenport et Prusak (1998) reconnaissent qu'il ressort de cette définition «.. que les connaissances ne sont pas quelque chose de clair et net.»

### **Les connaissances tacites et explicites**

Certaines grandes distinctions peuvent être faites quant à la nature des connaissances. La distinction la plus importante est celle entre les connaissances tacites et les connaissances explicites.

Les connaissances **tacites** sont personnelles, propres à un contexte bien précis et par conséquent difficiles à mettre en forme et à communiquer à des tiers.

Nonaka et Takeuchi (1995) segmentent les connaissances tacites en deux dimensions: la dimension technique et la dimension cognitive.

<p>La <u>dimension technique</u> est celle qui englobe les compétences informelles et difficiles à cerner, représentées par le terme «savoir-faire».</p> <p>Un maître-artisan, par exemple, accumule une foule de connaissances, qu'il a «au bout des doigts» au terme de longues années d'expérience. Mais bien souvent, il est incapable d'exprimer la théorie scientifique ou technique de son art.</p>	<p>Les connaissances tacites comportent une importante <u>dimension cognitive</u>. Il s'agit de schémas, de modèles mentaux, de croyances et de perceptions si profondément ancrés qu'ils semblent aller de soi. La dimension cognitive des connaissances tacites reflète notre perception de la réalité (ce qui est) et notre vision de l'avenir (ce qui devrait être). Bien qu'ils ne soient pas faciles à définir, ces modèles implicites façonnent notre vision du monde.</p>
--	---

Les connaissances **explicites** sont celles que l'on peut exprimer avec le langage, à l'aide notamment d'affirmations grammaticales, d'expressions mathématiques, de précisions, de manuels, etc... Ces connaissances peuvent aisément être communiquées à des tiers (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Toutefois, ces catégories de connaissances ne sont pas incontestables et ont été remises en questions par Maula (2000), au moyen d'arguments fort pertinents. Parmi ses réserves, la distinction entre connaissances explicites et tacites, en tant que valeurs objective et subjective, ne serait pas avérée, étant donné que «nos connaissances personnelles» - ainsi que les connaissances de l'entreprise – sont influencées par nos sens, nos connaissances et nos expériences antérieures.

L'affirmation selon laquelle les connaissances explicites «seraient le fruit du fonctionnement rationnel de l'esprit» est tout aussi contestable.

Il faut garder ces réserves à l'esprit car, comme nous le verrons par la suite, la distinction entre connaissances tacites et explicites pose problème, surtout lors d'un transfert de connaissances transculturel.

Citons en passant deux autres propriétés des connaissances auxquelles nous ferons référence. Burton-Jones (1999) attire notre attention sur la viscosité et la capacité d'absorption:

Par viscosité, on entend la difficulté à codifier les connaissances, c'est-à-dire à les traduire en informations explicites, prêtes à être communiquées. Vous aurez certainement rencontré le problème de la viscosité, lorsque vous avez essayé de coucher vos réflexions par écrit. Au sein de l'entreprise, le problème de la viscosité interne entrave bien souvent le transfert efficace de connaissances entre personnes et entre départements.

Alors que la viscosité ralentit l'exportation de connaissances, la capacité d'absorption détermine la facilité qu'aura le destinataire à comprendre l'information. La connaissance préalable d'un domaine ou d'un thème particulier facilitera l'assimilation de nouvelles connaissances dans ledit domaine.

L'inverse est également vrai: de nombreuses personnes et entreprises s'en sont rendu compte à leurs frais lorsqu'elles se sont aventurées dans de nouveaux domaines de connaissances.

A des fins d'exhaustivité, il vaut la peine de citer encore d'autres types de connaissances. Machlup (1980) a distingué cinq catégories, en se fondant sur ce qu'il appelait des «domaines d'intérêt particulier», associés aux affirmations suivantes:

- savoir que quelque chose est comme ça et pas autrement
- savoir à quoi ressemble quelque chose
- savoir comment quelque chose s'est passé
- savoir comment exécuter une tâche donnée
- savoir comment quelque chose (une cause, un précédent) se rattache à ...
- ... autre chose (une conséquence)

Fleck (cité par Brown et Woodland, 1999) a identifié dix éléments de gestion des connaissances, dont l'un est la méta-connaissance. Les auteurs qui s'intéressent davantage à la «connaissance dans l'action» recourent à des typologies plus pragmatiques.

Burton-Jones (1999) définit les connaissances relatives à l'entreprise selon trois critères: les connaissances au sein de l'entreprise; la nature particulière de ces connaissances pour l'entreprise; leur valeur pour la société.

Davenport et Prusak (1998), s'inspirant de l'expérience faite par British Petroleum lors de l'introduction d'un système d'organisation et de gestion des connaissances à l'échelle de l'entreprise, ont créé des catégories de gestion des connaissances qui se fondent sur des principes qui sous-tendent les bonnes pratiques.

Les principes de gestion des connaissances, par Davenport et Prusak, 1998:

- les connaissances naissent et demeurent dans l'esprit des êtres humains
- le partage des connaissances doit pouvoir reposer sur la confiance
- la technologie permet de nouveaux comportements en matière de connaissances
- le partage des connaissances doit être encouragé et récompensé
- les ressources et un encadrement à la gestion sont essentielles
- les initiatives liées aux connaissances doivent être lancées à l'aide de programmes pilote
- des mesures quantitatives et qualitatives sont nécessaires pour évaluer l'initiative
- les connaissances sont créatives et doivent être encouragées à se développer de façon inattendue.

## **LA GESTION DES CONNAISSANCES**

La *gestion des connaissances* est un terme à la mode, le numéro un au hit parade du monde de l'entreprise.

La gestion des connaissances a été définie comme étant «la gestion systématique des processus cognitifs permettant d'identifier, de réunir, de partager et d'appliquer les connaissances» (Newing, 1999).

Le concept de *gestion des connaissances* est surtout un terme à la mode. Les connaissances demeurent la ressource première et partant, la clé de la réussite économique, centrée essentiellement sur le transfert de connaissances lors de rachats internationaux.

Dans de nombreux secteurs d'industrie, les dirigeants ont compris à quel point il était important de développer la capacité d'exploiter au mieux les connaissances rassemblées au sein de l'entreprise. Les méthodes de gestion à la mode, apparues ces dernières années, ont contribué à cette prise de conscience. L'étalonnage a démontré quels étaient les avantages

potentiels d'un transfert de meilleures pratiques. Les expériences de dégraissage ratées ont montré à quel point il était coûteux pour l'entreprise de perdre de précieuses connaissances. L'habilitation et la mondialisation ont fait naître des connaissances localisées pouvant être exploitées ailleurs. Les techniques de l'information ont permis aux individus d'approfondir leurs compétences, sans que leurs supérieurs n'en soient conscients. L'accélération de la concurrence est une des raisons les plus fréquemment citées pour justifier l'importance de la gestion des connaissances. On ne peut se permettre de gaspiller un temps précieux à réinventer la roue, alors que les connaissances nécessaires sont déjà présentes, ailleurs dans l'entreprise.

Le terme de *gestion des connaissances* a toutefois des retombées indésirables. Le mot *gestion* laisse entendre qu'il s'agit des compétences de la direction de l'entreprise, alors qu'on cherche à obtenir la participation de tous, qu'il s'agisse de l'acquisition ou de l'échange de connaissances.

Aujourd'hui, les entreprises doivent avant tout protéger et intégrer des connaissances spécialisées. Le savoir est la solution la plus ardemment recherchée pour remédier à l'incertitude. Pour cela, il faut reconnaître que l'élément essentiel de la gestion des connaissances est l'apprentissage permanent, découlant de l'expérience, ou des expériences faites. Au plan pratique, le but de la gestion des connaissances est d'avoir un suivi des compétences précieuses utilisées en un lieu donné et qui pourraient être exploitées ailleurs.

Que signifie la gestion des connaissances, d'un point de vue purement pratique? Il s'agit pour l'essentiel de reconnaître que les chefs d'entreprise doivent constamment remettre leurs connaissances à jour, sans pour autant réinventer la roue. Il faut pour cela que les entreprises se lancent dans deux types d'activités liées aux connaissances:

Elles doivent tout d'abord trouver le moyen de traduire leur expérience courante en connaissances applicables dans la pratique. C'est ce qu'on appelle «créer des connaissances communes»	Ensuite, elles doivent transférer ces connaissances vers les différents segments de l'entreprise. C'est ce qu'on appelle faire passer les connaissances communes «par-delà le temps et l'espace».
---	---

Les connaissances courantes sont les compétences «que les salariés acquièrent à force d'exécuter des tâches au sein de l'entreprise», c'est-à-dire par exemple ce que l'entreprise a appris quant au lancement d'un nouveau médicament sur le marché, comment améliorer la fiabilité des raffineries, comment réduire le coût du matériel dans d'importants projets, comment surveiller la quantité de résine dans la pâte chimique, etc...

Tous ces exemples recourent à la gestion des connaissances, qu'il s'agisse de la création des connaissances, par le biais d'une acquisition externe ou d'une création interne, de sa codification ou de son transfert.

L'objectif de la gestion des connaissances est de mieux comprendre et de mieux juger, afin de développer un savoir qui soit propre à l'entreprise. Ce savoir pourra être transformé en connaissances tacites qui apporteront une valeur ajoutée aux activités de l'entreprise au sens le plus large. Ce sont des connaissances tacites que les concurrents ne peuvent pas aisément copier.

En d'autres termes, il s'agit de créer et de transmettre des connaissances communes, pour le bien de l'entreprise. La création de valeur ajoutée peut être perçue comme une opération de mise en réseau, qui offre des solutions optimisées aux problèmes des clients. Elle peut

signifier aussi le développement de capacités ou de compétences qui pourront s'avérer précieuses aujourd'hui comme à l'avenir.

La gestion des connaissances dépend bien sûr lourdement des techniques de l'information, qui dépendent à leur tour de connaissances explicites. Il est plus difficile de développer des systèmes informatiques permettant de gérer des connaissances tacites d'importance majeure: ces connaissances-là sont non seulement difficiles à saisir, à définir et à codifier, mais il faut aussi que l'entreprise dispose d'experts compétents, qui soient au service de l'entreprise et qui puissent attester de la pertinence et de la valeur potentielle de ces connaissances.

## **LE TRAVAIL PRATIQUE À FAIRE**

Bien que le travail à faire autour des connaissances puisse être perçu comme étant la création, la codification et le transfert de connaissances, ces différentes étapes ne doivent pas être considérées comme des catégories distinctes. Toutes les démarches impliquent et comprennent:

- le recours à une base de connaissances personnelles
- l'acquisition d'informations nouvelles
- la combinaison, le traitement et la communication de l'information
- l'apprentissage continu sur la base des expériences faites

En outre, le déroulement entier du travail relatif aux connaissances fait intervenir, à des degrés divers, l'agent chargé des connaissances, qui s'occupera de consolider, d'étendre et d'atténuer les réseaux personnels et les connaissances proprement dites, qui dépassent les limites de l'entreprise, du secteur d'industrie ou des frontières nationales.

### **La création et l'acquisition des connaissances**

La première chose qu'il convient de souligner, s'agissant de l'acquisition du savoir, est que l'entreprise a besoin d'un apport constant de connaissances nouvelles. Parmi les éléments essentiels:

- la sélection et la gestion des ressources
- l'équilibre entre l'offre et la demande de connaissances et
- l'acquisition des connaissances détenues par d'autres entreprises

**L'acquisition** repose sur une palette de sources internes et externes: les documents imprimés ou présentés sur un autre support, les bases de données, ainsi que les échanges personnels avec des personnes «bien informées».

**La création** est le résultat de la combinaison de ces sources en de nouvelles configurations cognitives. Comme nous l'avons constaté plus haut, l'avantage compétitif est lié à l'acquisition de connaissances tacites, qui non seulement résident dans les cerveaux des personnes «bien informées», mais qui s'inscrivent également dans un contexte bien précis.

Ces connaissances contextuelles – c'est-à-dire les compétences associées aux systèmes de production japonais en flux tendus – sont souvent riches et uniques en leur genre. C'est le type de connaissances dont une entreprise a besoin lorsqu'elle souhaite racheter ou fusionner avec une autre société, et qui s'évapore précisément au moment où ladite entreprise croit l'avoir saisie. C'est ce qu'on a pu constater dans de nombreux cas de fusion: les personnes qui détenaient l'information, insatisfaites de la nouvelle entreprise, sont parties

chez la concurrence, emportant leurs connaissances avec elles. C'est ce qui s'appelle un scénario catastrophe.

### **La codification des connaissances**

Le but de la codification est de donner aux connaissances de l'entreprise une forme qui la rende accessible à ceux qui en ont besoin. Elle transforme littéralement les connaissances en codes (pas nécessairement en code informatique) pour les rendre mieux structurées, explicites, transférables et aussi faciles à comprendre que possible.

Les gestionnaires et les utilisateurs de connaissances peuvent classer celles-ci en catégories, les décrire, les cartographier et les modeler, les simuler et les inscrire dans des règles et des recettes. Chacune de ces approches a son propre ensemble de valeurs et ses propres limites, qui peuvent être appliqués ensemble ou séparément. Bien évidemment, les nouvelles technologies jouent un rôle important dans la codification des connaissances et rendent les perspectives pour ces activités de plus en plus prometteuses.

La codification pose un problème, mais pas forcément de nature technique. Un facteur critique semble être celui de devoir décider quelles sont les connaissances pertinentes du point de vue des buts de l'entreprise qui méritent d'être codifiées, pour autant qu'elles puissent l'être, étant donné que les connaissances tacites sont quasiment impossibles à reproduire sous forme de document ou de base de données.

Les agents chargés de la gestion des connaissances recourent à une variété de technologies de l'information pour manipuler l'information. Les technologies telles que le courrier électronique, le groupware et les réseaux d'information permettent à ces agents de partager l'information tant avec des individus qu'avec des groupes. Les ordinateurs portatifs équipés de fax/modems, soutenus par des réseaux mondiaux, permettent aux agents chargés des connaissances de faire leur travail n'importe où et n'importe quand, sans jamais perdre le contact avec leur bureau et leurs collègues.

Cependant, je pense que la forme la plus productive de transfert des connaissances est encore l'échange personnel, qui intervient non seulement lors de réunions ou de conférences que l'entreprise choisira d'organiser, mais également lors de rencontres occasionnelles dans des corridors.

La gestion des connaissances se préoccupe encore essentiellement de considérations technologiques, qu'il s'agisse de gisements de données, d'intranet, de communautés de pratique, des Pages Jaunes, tout en omettant les changements d'attitudes, de comportements ou de croyances.

Comme si ce n'était pas déjà assez grave, les difficultés que pose le transfert de connaissances entre départements d'une même entreprise sont loin d'être insignifiantes et les problèmes liés à ce type de transfert s'aggraveront encore avec les différences géographiques et culturelles.

De par sa nature, la participation à l'économie mondiale exige, en principe, le transfert de connaissances à partir de n'importe quelle source, indépendamment du lieu, mais il semble que les connaissances les plus précieuses – les connaissances qui permettent d'acquérir un avantage concurrentiel durable – sont celles qui résident dans des cerveaux humains dans le monde entier. Il s'agit de ces inestimables connaissances tacites, qui sont non seulement personnelles et difficiles à codifier, mais également exceptionnellement difficiles à gérer, même dans un milieu culturel homogène. Il va sans dire que cette codification s'avère encore plus difficile dans un contexte où la gestion des flux transculturels est essentielle au bon transfert de connaissances.

La question de savoir si l'interaction humaine ou l'interface homme-machine est, en fin de compte, le meilleur des vecteurs pour le transfert de connaissances, et plus particulièrement des connaissances tacites, mérite débat. La technologie semble être très importante et nous ne pouvons pas mettre sur pied de système de gestion des connaissances sans elle. Elle donne la vitesse et la connectivité dont les entreprises ont besoin pour saisir et répartir les connaissances. Bien que les systèmes de gestion des connaissances soient bien plus aptes à gérer les informations techniques, le transfert de savoir-faire technique peut encore être entravé pour des raisons liées au contexte.

## LE LEADERSHIP EN MATIÈRE DE CONNAISSANCES

Un nouvel ordre économique mondial est en train de naître, fondé sur des flux de capitaux intellectuels – et non plus financiers. Chaque fonction, chaque industrie et chaque région du monde – tant dans les pays en développement que dans les pays industrialisés – traversent d'importants changements dans la façon dont nous gérons notre ressource la plus précieuse: le talent humain.

Les notions modernes de gestion d'entreprise sont en train d'évoluer: d'une base de recherche théorique, académique, nous sommes en train de passer à un plan plus pratique. Diriger (et être dirigé) est davantage une fonction de navigation et de mise en réseau qu'un système traditionnel de commande et de surveillance auquel nous sommes habitués.

Les directeurs exécutifs les plus avisés ont su voir au-delà des limites de la société de l'information, au-delà des stratégies envoûtées par la technologie et le phénomène du point.com. Les dirigeants d'aujourd'hui ne sont pas effrayés par la vitesse du changement. Ils sont disposés à apprendre. Ils ont compris que la gestion efficace **ne dépend pas de la quantité de connaissances qu'ils possèdent; elle dépend bien plus de la compétence à bien les utiliser.**

Il ne suffit pas d'avoir des notions de management moderne et de savoir les mettre en pratique. Le *leadership* est davantage un art qu'une science, mais cela ne nous dispense pas de rechercher le meilleur rendement possible. Nous devons développer des compétences d'innovation et apprendre à en mesurer la performance.

L'être humain – au cœur de qui réside la connaissance – est au centre de la transformation dont nous sommes témoins aujourd'hui. La voie vers un avenir durable dépend de la capacité d'innover: créer des connaissances, savoir les transformer en biens et services viables, puis les mettre au service de la croissance de l'entreprise, de la vitalité d'une économie nationale et le progrès de la société. C'est à la fois très simple et très complexe.

Il n'y a certainement rien de nouveau dans le lien entre savoir et progrès. Depuis que l'homme a commencé à agir dans son environnement, ses connaissances ont été essentielles à sa survie.

La nouveauté dans l'Economie du Savoir est notre capacité de nous concentrer sur les connaissances – individuelles et collectives – et de les gérer de façon plus explicite. Compte tenu de l'effet multiplicateur des connaissances – plus elles sont partagées et plus elles augmentent – nous sommes en train de développer une perspective de développement exécutif qui nécessite un nouveau type de leadership.

## **La mesure du leadership**

Bien que certaines de ces notions soient connues depuis des décennies, peu d'entreprises les ont mises en pratique à grande échelle. Rares sont les entreprises qui ont trouvé un moyen d'en mesurer les résultats de façon systématique. Il est peu commode de quantifier le développement des méthodes de gestion et en outre, cela prend beaucoup de temps. Désormais, grâce aux importants travaux de recherche qui sont effectués, nous commençons à saisir le pouvoir qui se cache derrière la valeur intangible de l'entreprise.

Désormais, nous mesurons ce qui est quantifiable plutôt que de nous hasarder à poser des questions difficiles. Des dirigeants courageux tels que Leif Edvinsson, le premier P.-D.-G. ès connaissances au monde, aujourd'hui professeur en Economie du savoir à l'Université de Lund (Copenhague, Danemark) disent: «Je préfère avoir plus ou moins raison que d'avoir carrément tort!»

## **RÉSUMÉ / CONCLUSIONS**

La gestion des connaissances a un profond impact sur le monde des affaires actuel, ainsi que sur les entreprises, qui sont en concurrence sur les marchés mondiaux. La rapidité des livraisons, la commercialisation des produits, la faiblesse des coûts, l'accès aisé et l'exigence des clients sont les facteurs qui déterminent la survie des entreprises. La capacité des entreprise à maximiser leur ressource la plus précieuse, à savoir leurs actifs dans le domaine des connaissances, est essentielle. La gestion des connaissances gagne en importance au fur et à mesure que les entreprises et le monde des affaires se penchent sur leur manière de créer, de stocker, de répartir et d'appliquer les connaissances afin d'améliorer leurs résultats.

Le domaine de la gestion des connaissances gagne en importance grâce à la prolifération de l'information, grâce à une demande d'assimilation rapide des données, ainsi qu'à la valeur accrue accordée aux connaissances, désormais considérées comme un atout. La gestion des connaissances est en quelque sorte caractérisée par le désir de développer et d'appliquer les connaissances à partir d'une foule de données et d'informations.

Un examen liminaire de la littérature montre que dans notre milieu de travail moderne en pleine mutation, les entreprises qui réussissent sont celles qui créent des connaissances, qui les diffusent dans toute l'entreprise et qui intègrent ces connaissances dans leurs technologies, leurs produits et leurs services (I. Nonaka, 1991)

Alors que la plupart des entreprises sont très habiles pour créer de l'information, elles ont souvent plus de peine à l'heure d'extraire et de gérer ces connaissances, enfouies sous la masse d'informations, afin de pouvoir les exploiter à des fins utiles et productives. Jerry Junkins, P.-D.-G. de Texas Instruments ne disait-il pas «si seulement nous savions tout ce que nous savons chez TI!»

Dans un sondage effectué auprès de 70 entreprises, 79% des dirigeants ont reconnu que la gestion des connaissances réunies au sein de leur entreprise était un élément essentiel de leur stratégie d'affaires. D'autre part, 59% des dirigeants ont estimé qu'ils s'acquittaient de cette tâche de façon médiocre, voire nulle (A. Allee, 1997).

La gestion des connaissances n'est pas uniquement une question de technologie. Les techniques de l'information font bien évidemment partie de la solution, mais le problème est bien plus complexe et implique des questions liées à la culture d'entreprise, ainsi que des valeurs qui, bien souvent, n'ont jamais été ni examinées ni articulées.

Par exemple, dans de nombreuses entreprises, la connaissance équivaut au pouvoir. La réussite et les promotions dépendent du savoir-faire individuel. Outre les systèmes d'information novateurs, une gestion des connaissances efficace devra entraîner des réformes au sein de l'entreprise, des réformes qui créeront des normes, des comportements et des récompenses qui communiquent et qui démontrent de façon systématique l'importance que revêt le partage des connaissances. Ce n'est certainement pas une tâche aisée, mais l'effort risque de s'avérer être un facteur de réussite déterminant dans les années à venir.

---

Gr

## NOTICE BIOGRAPHIQUE

### **Catherine Favrod-André, MBA GSBA**

#### **creatif gmbh**

Schulthess-Allee 7

5200 Brugg

Suisse

Tél: +41 56 442 93 90

fax +41 56 442 93 91

mobile -41 79 446 67 23

[www.creatif.ch](http://www.creatif.ch)

Catherine Favrod a fondé et dirige la société de consultants **creatif** Process & Organizational Consulting en Suisse: un réseau international qui s'occupe de gestion interculturelle and transformationnelle dans des entreprises multinationales.

Catherine a entamé sa carrière internationale en Suisse et a travaillé plus de 12 ans en occupant différents postes dans le monde entier. C'est dans le domaine de la gestion des Ressources Humaines Internationales qu'elle a la plus vaste expérience, ainsi que dans la finance d'entreprise et le Business Development. Elle a vécu et travaillé dans de nombreux pays et s'est spécialisée dans les questions de gestion multiculturelle, ainsi que dans les nouveaux marchés de l'est.

Elle travaille depuis 1996 en tant que consultant pour des entreprises et des organisations internationales. Elle entretient des contacts avec ses collègues et le monde professionnel essentiellement en Europe, en Amérique du Nord et en Asie.

#### **Domaines d'activité**

„**La gestion interculturelle**“: la mise sur pied d'équipes multiculturelles, le DRH International, la gestion des transferts et des expatriés, les processus de mutation culturelle, la négociation & le règlement de différends, la formation pour cadres, le transfert de compétences et les stratégies de réseau.

---