

Le management de la connaissance : définitions et concepts

*Table ronde n°3 - Le management de la connaissance : comment favoriser
transversalité et ouverture en collectivité ?*

Entretiens de l'innovation Territoriale 2019

Toulouse, 16 mai 2019

Olivier COUSSI – Université de Poitiers

Maître de Conférences en Management Territorial

La gestion des connaissances (KM) : un enjeu stratégique pour les organisations

- Peut décupler les capacités de développement et de compétitivité, en ouvrant la voie à des **stratégies coopératives** fondées sur **l'intelligence collective**
- Ambition : remettre l'Homme, sa connaissance et ses réseaux sociaux, au cœur du processus de création de **valeur** et d'innovation
- Cette démarche est encore trop timidement présente dans les organisations
 - les initiatives y sont encore sporadiques et isolées, et les résultats parfois décevants.
 - Pourquoi ?

Un malentendu prolifique ?

- Une traduction hasardeuse en français en « gestion des savoirs », voire « capitalisation des savoirs » a fait beaucoup de tort à la discipline
 - les acteurs y ont vu une **procédure** de capitalisation **obligatoire**, sorte de **corvée bureaucratique** peu créatrice de Valeur et par conséquent assez **peu motivante**.
- L'Homme, in fine, est porteur et créateur de connaissances, celles-ci sont vivantes, en perpétuelle transformation
 - Objectif du KM : « créer les conditions favorables » pour créer, échanger, réutiliser des connaissances dans les processus et projets de l'organisation
 - pour créer de la **Valeur**
- Ces « conditions favorables » ne sont pas uniquement **technologiques** :
 - Facteurs **culturels et humains** (confiance, motivation au partage)
 - Facteurs **organisationnels** (transversalité)
 - Facteurs **stratégiques** (lien avec la vision stratégique de l'organisation).

Management de la connaissance : les années 90 ... le début de l'histoire !

« le facteur de production décisif, la ressource réelle qui commande tout, ce n'est plus le capital, ni la terre, ni le travail. C'est le savoir. »

Peter Drucker

Au-delà du capitalisme -The Post-Capitalist Society 1993

Les pères du Knowledge Management (KM) :

I. Nonaka et H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company 1995*

→ Création des connaissances : un processus de combinaison et/ou de recombinaison de connaissances antérieures

→ le modèle **SECI** pour **S**ociabilisation – **E**xternalisation – **C**ombinaison – **I**nternalisation

Pourquoi vouloir faire du KM en collectivités territoriales ?

- les managers mobilisent quotidiennement des savoirs pour agir et, indirectement, ils nourrissent l'espoir que ces expériences donneront naissance à de nouveaux savoirs
- La gestion des connaissances s'impose comme un **élément central** du management de l'action publique
- Des déclencheurs multiples :
 - départ à la retraite
 - cloisonnement organisationnel
 - difficulté à identifier les expertises
 - volonté de partager des « bonnes pratiques »
- Pratiques potentielles(Davenport, 1998) :
 - création de bases de connaissances
 - localisation de l'expertise et la mise en réseau des acteurs
 - déploiement de conditions qui favorisent la diffusion des connaissances
 - gestion et l'évaluation des actifs immatériels

Quels enjeux pour les collectivités territoriales ?

1. Stratégique

- permet de mieux cerner les frontières, le contenu mais aussi les résultats de l'action publique
- Ex : les outils d'« Open data » renforcent les logiques de **transparence** et de **pilotage**
 - Ils deviennent donc des vecteurs de démocratie et contribuent directement à légitimer l'action des collectivités vis-à-vis de leur parties-prenantes (citoyens, État, partenaires...)

2. Organisationnel

- contribuent à transformer la bureaucratie face aux silos organisationnels, en favorisant transversalité et décloisonnement
- Ex : communauté de pratiques...

3. Ingénieurique

- mettre en place les conditions du déploiement d'une gestion des connaissances → créer les conditions du déploiement
- Derrière cet enjeu, se cachent des problématiques
 - de **méthodes** (comment cartographier les connaissances ?)
 - mais aussi de **gestion du changement** (comment amener les managers publics à changer leurs modalités d'action ?)

Une nouvelle mode managériale ?

- si les démarches de gestion des connaissances se déploient dans les collectivités territoriales, il ne faudrait toutefois pas penser qu'il s'agit d'un **outil idéal**
- la connaissance s'envisage comme un objet susceptible d'être codifié, quantifié puis diffusé
- Attention à la dérive potentielle par un **réductionnisme** technique et technologique : le développement d'une approche uniquement instrumentale du New Public Management !

Les nouveaux enjeux

- Prendre en compte les **jeux sociaux** et leur gestion dans les organisations publiques
 - Apprentissage par l'expérience et en situation
 - Formation des managers
 - Comprendre ce qui ressort de l'émotionnel, de l'affectif et de la stratégie individuelle
- Construire des politiques publiques fondées sur la connaissance ?
 - L'émergence de la « ressource connaissance » bouleverse la « politique de la connaissance »
 - La connaissance est un **bien public** au sens de collectif
 - Adéquation à trouver entre le **modèle politique** et le **management politique**