

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	61 (2003)
<b>Heft:</b>	4: Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I
<b>Artikel:</b>	La gestion des connaissances ne doit pas être qu'une affaire d'outils
<b>Autor:</b>	Larghi, Laurence
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-141393">https://doi.org/10.5169/seals-141393</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LA GESTION DES CONNAISSANCES NE DOIT PAS ÊTRE QU'UNE AFFAIRE D'OUTILS...

*Laurence LARGHI*

*Institut d'informatique appliquée (INA)*

*HEG-Vd*

*llarghi@hegvd.ch*

## 1. **Un système de gestion des connaissances : quels bénéfices ?**

Un des challenges de l'entreprise est de créer un avantage concurrentiel basé sur le savoir collectif. Tant pour les PME que pour les grandes entreprises, la connaissance constitue donc un capital devenu incontournable, qu'il est nécessaire de systématiser et de gérer sur le long terme. Trop souvent, une partie d'une organisation refait le travail d'une autre partie justement parce qu'il est impossible d'être au courant et d'utiliser la connaissance acquise par la première partie. Ainsi, pour éviter par exemple la perte d'informations lors du départ d'un employé, ou pour être plus productives et créatives, les entreprises gagnent à mettre en place une gestion des connaissances efficace.

Les avantages procurés par un système de gestion des connaissances sont nombreux et dépendent de la structure de l'entreprise, de son organisation, sa culture et ses modes de travail. Souvent composé d'une variété d'outils, un système de gestion des connaissances peut apporter de nombreux bénéfices : protection des connaissances stratégiques de l'entreprise, amélioration de la compétitivité et de la productivité grâce à la maîtrise des informations, amélioration des services rendus aux clients, simplification du travail collaboratif pour les projets ou les équipes qui sont par exemple séparées physiquement. De plus, un tel système induit une diminution des coûts de fonctionnement de l'entreprise en évitant les actions ou initiatives redondantes et consommatrices en temps. Par ailleurs, le potentiel d'innovation de l'entreprise pourra être renforcé par une plus grande réactivité des employés.

Ces nombreux bénéfices escomptés par les entreprises les poussent à investir dans le domaine des technologies de l'information.

## 2. L'illusion des solutions techniques

Si la gestion des connaissances constitue un enjeu de gestion et de stratégie d'entreprise, elle s'appuie essentiellement sur des outils et technologies qui permettent de lui donner une efficacité maximale. Pour concrétiser cette mise à disposition de la « mémoire collective » et du « savoir » d'une entreprise auprès de tous ses employés, les nouvelles technologies s'imposent comme le moyen par excellence.

Aujourd'hui, la gestion des connaissances constitue l'un des axes essentiels du développement des solutions d'intranet ou d'extranet déployées par les entreprises.

Très souvent intégrés dans les portails d'information ou d'application, les outils de gestion des connaissances proposent principalement des fonctionnalités de gestion des documents, de travail collaboratif et de workflow.

Cependant les dangers d'une approche trop basée sur les outils sont nombreux. Trop souvent les dirigeants sont déçus des résultats de leurs investissements en systèmes d'information. En effet, l'informatique ne suffit pas à bien gérer l'information. Il faut absolument tenir compte d'un contexte plus large nécessaire à la maîtrise de l'information, et notamment la stratégie d'information, la culture d'entreprise ou encore le contexte politique. Il sera alors indispensable pour l'entreprise de s'appuyer sur un réseau de professionnels de l'information.

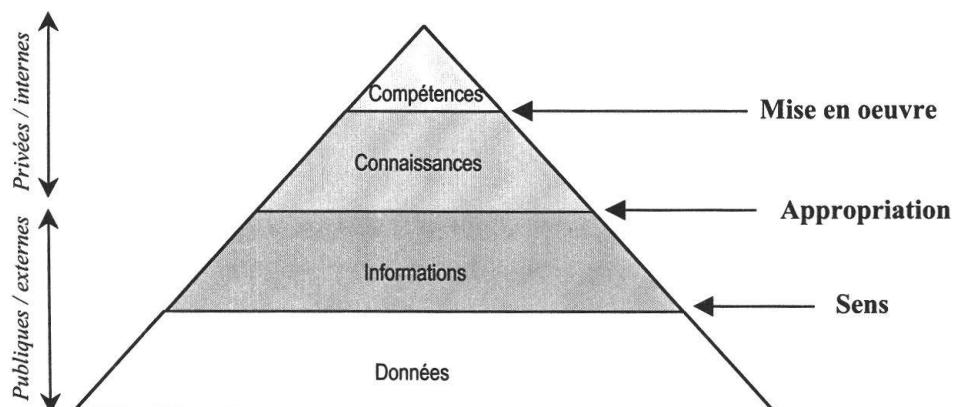


Fig.1 : hiérarchie des différents types d'information

Claire BEYOU [BAY 2003] propose une hiérarchie de ces différents types d'information (fig. 1).

Gérer des connaissances va donc beaucoup plus loin que récolter des données et les manipuler. Il s'agit de déceler la connaissance que les gens véhiculent, identifier leurs savoir-faire et compétences, leurs observations et leur expérience, comprendre les comportements humains et les jeux de pouvoirs dans l'organisation.

Au regard de ces constatations, la gestion des connaissances doit donc être abordée d'un point de vue particulier qui consiste à remettre l'homme au centre des projets d'amélioration de la circulation de l'information.

### **3. Mettre en place une approche efficace de l'information**

L'information et le savoir, au même titre que les structures, la culture, et les processus sont des briques indispensables permettant à l'entreprise de mettre en œuvre sa stratégie. Il est donc indispensable de replacer le problème de la gestion de l'information dans un contexte plus large d'environnement de l'entreprise. Davenport [DAV 1997] explique que le manager doit adopter une approche qui englobe l'ensemble des composantes de l'environnement de l'information dans l'entreprise. Il est fondamental que cette approche prenne en compte les axes suivants :

- **la stratégie de l'information** : dans la plupart des organisations, il faut faire face à une surabondance d'information. Cette étape consiste à porter un jugement de valeur permettant de décider quelles sont les connaissances utiles à manager du point de vue de l'organisation. La stratégie définira donc quel type d'information est jugé crucial pour l'entreprise et précisera quelles sont les informations à mettre en commun et celles qui restent du ressort des unités locales.
- **la distribution du pouvoir** : dans les entreprises, il y a toujours un nombre de personnes qui font figure d'experts, mais qui ne sont pas obligatoirement reconnues. Elles constituent pourtant le réseau du savoir critique de l'entreprise. A l'inverse, on remarque souvent que celui qui détient la connaissance se sent indispensable : une grande difficulté est l'identification qui est faite entre le pouvoir et le savoir. La réticence de certains à mettre à disposition leur savoir ainsi que les jeux de pouvoir ont un impact majeur sur le partage de l'information. Les comprendre et les faire évoluer est essentiel pour améliorer la gestion de l'information. Avec un système de gestion des connaissances bien compris, la question du rapport entre le savoir et le pouvoir se pose différemment : le partage du savoir engendre la créativité, qui elle peut devenir source de pouvoir.
- **AdAPTER LA CULTURE ET LES COMPORTEMENTS DE CHAQUE EMPLOYÉ VIS-À-VIS DE L'INFORMATION** : il faut encourager les comportements favorisant la diffusion de l'information à valeur ajoutée. Partager l'information est évidemment bénéfique, mais c'est surtout d'un partage horizontal de l'information que les entreprises ont besoin. En effet l'information circule en général bien via les lignes hiérarchiques. C'est plutôt entre fonctions que des barrières existent. L'entreprise doit stimuler le partage d'information par la mise en place d'outils de communication, ou encore par exemple la mutation entre fonctions. Cependant le partage

d'informations risque d'accentuer le problème de la surcharge d'informations. Il est donc primordial d'inciter chaque employé à moduler sa communication en fonction de l'importance de l'information pour le destinataire. Les employés doivent donc choisir leur mode de communication, afin de mettre en valeur l'information importante pour le destinataire.

- **Constituer un réseau de professionnels de l'information, chargés de faire circuler l'information** : il sera nécessaire de désigner au sein de chaque entité de l'entreprise une personne dont le rôle sera de collecter l'information et d'y ajouter de la valeur. Ces personnes devront notamment sélectionner et trier l'information, supprimer les informations obsolètes ou devenues non pertinentes, replacer les informations dans leur contexte (dater, préciser la source), améliorer leur présentation afin de les rendre plus accessibles et attractives, choisir le bon média de communication pour chaque type d'information . . . etc.
- **L'accessibilité de l'information** : il est important de pouvoir retrouver rapidement toute information dont on a besoin. Pour cela, il est essentiel de pouvoir localiser les gisements d'informations et les experts dont dispose la société, puis dresser une carte des sources d'information disponibles dans l'entreprise.

#### 4. Conclusion

Les technologies ont, en quelque sorte, rendu la gestion des connaissances possible, en la passant de rangs de concepts et méthodes à celui d'outils.

A l'inverse, leur puissance a conduit à ce que l'angle d'attaque technique soit privilégié, occultant ainsi le poids des principales difficultés humaines, culturelles et organisationnelles qui peuvent en faire ou en défaire le succès.

Loin de répondre à tous les espoirs, les projets de gestion des connaissances ont souvent déçu. Lorsque l'on parle de *Knowledge management* ou *gestion des connaissances*, on est dans le flou, on ne peut pas bien mesurer l'apport concret des démarches mises en place.

L'idée clé pour la réussite d'un tel projet est de l'inscrire dans la stratégie. C'est bien parce que ses dirigeants sont persuadés qu'il s'agit d'un élément incontournable pour l'avenir de l'entreprise, qu'il pourra devenir un enjeu stratégique pour l'entreprise. Il s'agira ensuite de mobiliser toutes les fonctions supports et managériales de l'entreprise autour du projet de gestion des connaissances, pour qu'il s'inscrive dans les actes. Au final, ce n'est pas la performance d'un outil qui induira la réussite du projet, mais bien la cohérence de sa mise en œuvre.

## BIBLIOGRAPHIE

- [BEY 2003] Claire Beyou  
*Manager les connaissances*  
éditions Liaisons, 2003
- [BOU 2002] Patrick Bouvard, Patrick Storhaye  
*Knowledge management – Vade Mecum*  
éditions management & sociétés, 2002
- [DAV 1997] Thomas H. Davenport  
*Information ecology*  
éditions Oxford University Press, 1997
- [SEO 1999] Kim Seonghee  
*Les rôles des professionnels de la connaissance dans la gestion de la connaissance*  
65<sup>th</sup> IFLA Council and General Conference, Bangkok, Thailand, Août 1999

