



LA GESTION DES CONNAISSANCES (KM) UN OUTIL EFFICACE POUR LA LOGISTIQUE ?

**Réunion animée par
Gilles BALMISSE, Isabelle BLANCHARD, Marc de FOUCHÉCOUR**

Jeudi 29 avril 2004

espace Hamelin

Informations pratiques
Marguerite N'Diaye : 06 21 94 82 72 - france@soleurope.org

**Consultation des matériaux présentés
www.sole-france.org/2904.htm**

the right thing, at the right time, at the right place
le jingle de la Logistique – anonyme

the right knowledge data, at the right guy, at the right time
un jingle du KM – Bill Gates

Les deux jingles cités en exergue sont certes un peu réducteurs et il ne faut pas les prendre réellement pour des définitions.

Le second l'est probablement infiniment plus que le premier, parce que l'on doit quelquefois chercher à traiter la connaissance pour elle-même comme facteur imprévisible du progrès. Par conséquent, suivant le contexte, les trois termes du jingle peuvent rester très longtemps indéterminés, ce qui est tout de même un peu moins vrai, par exemple d'un rechange de grande prévoyance ou même d'un ébauché matière de précaution.

Les deux jingles ensemble ont toutefois le mérite de faire apparaître une similitude.

Les présentations réunies aujourd'hui montrent que cette similitude n'est pas que formelle.

Au-delà, s'il peut y avoir une logistique de la connaissance, les progrès apportés à la gestion des connaissances elles-mêmes par des procédés numériques convenablement mis en œuvre, peuvent jouer un rôle significatif dans la Logistique et aident le logisticien.

Dans quelle mesure, ce sera à chacun de l'apprécier pour son domaine d'intervention et aussi peut-être en fonction de son horizon.

Et aussi, en partageant ces nouvelles connaissances.

le Président

Sylvain Noël
dir.france@soleurope.org

PRÉSENTATIONS

Isabelle **BLANCHARD**, présidente des anciens élèves du master KM de l'école de management de Lyon:
la Gestion des connaissances (KM) - de Quoi parle-t-on ?

Pascal **LIÈVRE**, Cret-Log, et Géraldine **RIX**, Labracor – université Blaise Pascal :
Gestion des Connaissances et Analyse du Soutien : la Logistique des expéditions polaires à ski.

Marc de **FOUCHÉCOUR**, Ensam de Paris :
le KM pour la Logistique : quelques cas exemplaires de la *Supply Chain* au Soutien.

Vivian **LAFAILLE** et Jean-François **FRONTON**, Cnes:
Préservation et transmission du Savoir - le cas de la mission spatiale Rosetta.

Gilles **BALMISSE**, KnowledgeConsult :
les Outils du KM.

Glossaire et bibliographie *in fine* préparés par Isabelle Blanchard

LA GESTION DES CONNAISSANCES (KM) - DE QUOI PARLE-T-ON ?

Isabelle BLANCHARD

Présidente des anciens du mastère KM de l'école de management de Lyon
isabelle.blanchard@noos.fr

« Construire le chemin en marchant »
Varela

I- du *Knowledge Management*

Définition du KM :

- différentes dénominations du **KM** : *knowledge management*, gestion ou management des connaissances, gestion du savoir/des expertises, documentaliste...
- terme anglo-saxon, qui signifie la gestion (management = pilotage, organisation) du capital immatériel de l'entreprise, en particulier la connaissance, grâce à des outils et à un mode de management.
- démarche avec *méthodes et outils* consistant à recueillir, capitaliser, exploiter et diffuser la connaissance, son objectif est d'apporter à la structure qui l'utilise une valeur ajoutée de par la pérennisation de ses savoirs et savoirs faire. A terme elle augmente la performance de l'entreprise
- partager, gérer, et redistribuer les connaissances d'une société pour en augmenter la productivité.

Différents courants de la discipline :

- rationaliste (Ermine et MASK)/ scientifique : formalisation de la connaissance
- managérial (Prax) / sociologique: animation du partage des connaissances
- implémentation (Balläy)

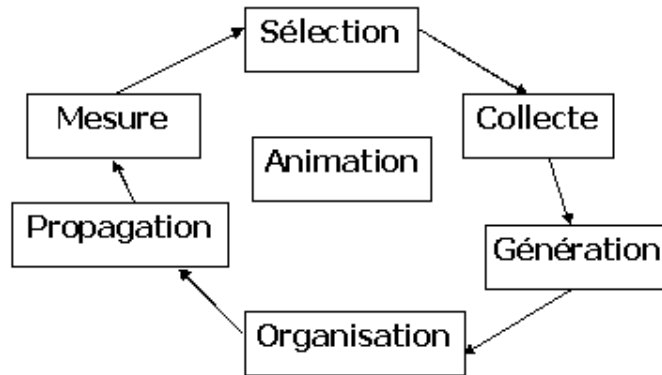
La connaissance :

Connaissance = information (reconnaissance, interprétation, sélection...permettant de former ou de transformer notre représentation et notre projet) contextualisée. Capacité de réutiliser des informations acquises pour traiter de nouvelles données de l'environnement.« La connaissance est l'aboutissement de la mise en relation d'un ensemble d'informations (savoir, savoir-faire, etc.) pouvant être recueillies, analysées, capitalisées, éventuellement protégées dans un objectif de partage, d'apprentissage, d'échange au sein d'un groupe dans le but d'en générer d'autres (innovation, progrès) »

Compétence = connaissance en action.

Cycle de la connaissance, qui s'organise autour de l'animation (Chaumont et Servant):

Différents aspects du KM :



MESURE et SÉLECTION : Stratégie et économie de la connaissance (audit, contrôle de gestion...)

COLLECTE : Veille économique et protection des savoirs (intelligence économique, gestion de la relation client, collecte de savoir d'expert, audit de sécurité)

GENERATION : Management de réseaux : innovation, métiers, communautés d'experts et de pratiques (management de l'innovation, groupware, management de réseaux)

ORGANISATION : Technologie (logiciels)/ Développement des ressources humaines (management du changement, des compétences, intelligence émotionnelle) /Management de projet et systémique)

PROPAGATION : Accès et utilisation individuelles et collectives du capital (e-learning, apprentissage organisationnel, fonctionnement)...

Modèle de Nonaka :

explicitation de connaissances tacites, socialisation (échange de connaissances implicites), internalisation de connaissances explicites, diffusion/partage de connaissances explicites. Ce modèle explique comment se diffuse les connaissances, avec un mouvement de va-et vient entre l'explicite et le tacite et l'individuel et le collectif.

Internalisation : explicite => implicite

Socialisation : implicite => implicite

Externalisation : implicite => explicite

Combinaison : explicite => explicite

Historique :

A toujours existé sous une forme simple : le partage des connaissances, vecteur de progrès, jusqu'à l'informatique...

Le KM un enjeu pour les organisations

- accélération de la concurrence avec la mondialisation des marchés : les frontières entre les pays et les marchés tombent.
- accroissement exponentiel des flux d'informations avec les technologies de l'information et des communication (Internet ...)
- accélération des innovations / évolutions (regroupement d'entreprises...) : la réactivité devient primordiale et les stratégies s'adaptent sans cesse. Le court terme prime. Il faut essayer d'anticiper ou d'être plus rapide que ses concurrents.
- *complexification* des organisations et des processus (éclatement géographiques, des métiers et des activités, proximité avec les client et les fournisseurs...)

Etapes :

1995 – 2000 : travail collaboratif/coordination/communication, avec des outils de groupware (outils informatiques).

.depuis les années 2000 : partage des connaissances, avec l'apprentissage organisationnel et des outils de formalisation de savoir (intelligence artificielle);

Le KM intègre de plus en plus une dimension de prospective / veille (interne avec le management du changement et externe avec l'intelligence économique).

Tendance actuelle

Le KM est de plus en plus proche de l'opérationnel (enquête Knowings), il se traduit de plus en plus par l'animation de communautés (d'experts, de pratique...) et par la gestion de contenu (après avoir lancé la capitalisation, il faut trier et organiser les connaissances pour les réactualiser). Il nécessite une organisation de l'entreprise en réseau et non en hiérarchie. Le KM est une nouvelle forme de management.

II - Quels peuvent être les apports du KM à la logistique ?

Logistique :

L'art et la science du management, de l'ingénierie et des activités techniques liés aux besoins, à la conception, et aux ressources de soutien et de maintenance nécessaires pour réaliser des objectifs, des projets et des opérations.

Approche similaire par les processus

Le KM intervient dans la modélisation de processus. Le KM est lié à une vision systémique des organisations. Dans un univers aussi mouvant que le nôtre, où la logistique doit s'adapter constamment aux évolutions, le

KM est un outil d'anticipation, d'accompagnement des changements organisationnels pour rendre la structure plus dynamique et plus souple, pour accompagner le management et pour harmoniser les systèmes d'informations.

Apport organisationnel du KM :

Le KM accompagne le système de logistique. Le logisticien travaille avec la plupart des acteurs de l'entreprise étendue et s'appuie sur leurs connaissances. De plus les connaissances peuvent elles-mêmes des éléments des flux logistiques.

L'organisation se présente de manière dynamique, avec des interactions entre les différents niveaux de la chaîne. Chaque élément soit pouvoir communiquer de manière optimale. Le KM vise justement à simplifier et à accompagner cette organisation en réseau. L'entreprise devient donc plus performante.

Capitalisation et mémoire d'entreprise.

Différentes méthodes existent pour formaliser et conserver la mémoire des savoir-faire, du savoir-être et du savoir.

Les retours d'expériences sur les projets permettent de ne pas reproduire des erreurs et de diffuser les bonnes pratiques.

Les communautés d'experts permettent d'émuler les logisticiens et de rendre l'entreprise plus réactive et innovante. Les compétences collectives s'accroissent également.

L'intelligence économique permet à la logistique de s'appuyer sur les innovations externes, et d'être à l'écoute de la demande du marché.

Apport technologique

Le KM est un ensemble d'outils technologiques intégrés dans lequel chaque collaborateur est acteur.

Isabelle Blanchard

est présidente de l'association des anciens du Mastère Spécialisé en Knowledge Management de l'EM Lyon, dont elle est jeune diplômée., Elle a une formation généraliste axée sur le management et la communication (Sciences Po Bordeaux et DESS de management public). Elle a effectué une mission de 6 mois dans le département KM de Geodis pour participer à la structuration de la démarche de KM.

Animation de communautés d'experts, retours d'expériences, communication, process, outils de gestion de projets et de capitalisation de connaissances et veille sont autant d'outils créateurs de valeurs pour la logistique. Elle explique dans sa thèse professionnelle l'approche humaine et phénoménologique qu'elle a tirée de cette expérience.

GESTION DES CONNAISSANCES ET ANALYSE DU SOUTIEN LA LOGISTIQUE DES EXPÉDITIONS POLAIRES À SKI

Pascal LIÈVRE, Cret-Log - Géraldine RIX, Labracor

Université Blaise Pascal

pascallievre@aol.com - gege.rix@wanadoo.fr

L'objet de cette communication est de rendre compte d'une méthode innovante d'investigation des pratiques permettant le passage de la connaissance tacite au savoir explicite. Ce travail s'inscrit dans un programme de recherche de logistique en milieu extrême centré sur la logistique des expéditions polaires à ski.

Introduction

L'objet de cette contribution est de rendre compte uniquement de la méthode innovante que nous avons utilisée pour transformer des connaissances tacites en savoirs explicites. Nous nous intéressons ici à la deuxième étape de la spirale de création de connaissances organisationnelles proposée par Nonaka et Takeuchi (1997) : l'étape dite d'externalisation qui constitue selon ces auteurs un processus long et délicat. Après avoir rappelé rapidement le cadre de ce travail, nous présenterons la méthode d'investigation que nous avons mise en œuvre et ses productions afférentes.

Dans le cadre du programme de recherche que l'un d'entre nous conduit qui s'intitule : logistique en milieux extrêmes (Lièvre, 2001, 2003, 2004), nous voulons dégager des principes logistiques d'organisation en milieux extrêmes. Nous avons pris le parti d'étudier «in vivo» des expéditions polaires qui constituent des « situations naturelles idéales » d'observation du management de projet à risque dans des contextes où les solutions adoptées sont lisibles et viables. Nous proposons d'opérer des transferts de technologie entre cette logistique exotique et des logistiques plus classiques (dans l'industrie, le commerce et les services) dans un contexte où les situations économiques des décideurs du XXIème siècle deviennent de plus en plus des situations « extrêmes » (Fabbe-Coste, Lièvre, 2002). Nous suivons, depuis 2002, le cheminement d'une équipe ayant pour objet la réalisation d'une expédition en Terre d'Ellesmère en 2006 : de l'idée du projet en passant par les phases de préparation et d'apprentissage (comme, par exemple, la réalisation d'un raid au Spitzberg en mai 2003) jusqu'à la réalisation de l'expédition projetée sur le terrain. Ce travail s'inscrit dans une démarche de recherche qualitative d'inspiration phénoménologique (Wacheux, 1996), mais aussi de recherche-intervention (David, 2002).

Nous avons été confrontés à la difficulté de mettre en place un dispositif d'investigation qui permette de construire un savoir explicite du déroulement effectif des opérations à partir des connaissances pratiques

implicites des acteurs en situation. Or les connaissances pratiques mises en oeuvre par un acteur en situation sont d'une part implicites (Piaget, 1974 ; Schön, 1996 ; Vergnaud, 1996) et d'autre part lorsqu'elles sont explicites : il est difficile d'y distinguer le « réalisé » de ce que l'on aurait dû faire et de ce que l'on aurait pu faire (Clot, 2000). Nous avons emprunté aux outils de nombreuses disciplines mais plus particulièrement à l'ergonomie (Theureau, 1992), à la psychologie (Vermersch, 1999) et aux sciences de l'éducation (Tochon, 1996). Parmi ces outils, un est particulièrement innovant et permet de répondre aux préoccupations que nous avons soulevées. Il s'agit d'une technique d'investigation contrôlée du phénoménal qui permet le couplage entre des données subjectives et objectives dont l'un d'entre nous est l'inventeur (Rix, 2002). C'est cet outil que nous allons développer dans le cadre de cette communication. Cette méthode s'inspire à la fois de l'entretien d'explicitation (Vermersch, 1996) en ce qu'elle tend à aider l'acteur à rendre compte de sa subjectivité en action, et de l'autoconfrontation (Theureau, 1992) dans la mesure où elle relève d'une rétroaction vidéo (Tochon, 1996) mobilisant un enregistrement d'une perspective proche de celle de l'acteur en situation (caméra embarquée) permettant de centrer le travail sur une action effectivement réalisée et objectivée. Avant de présenter le dispositif d'investigation, nous devons faire quelques constats initiaux d'un point de vue théorique quant à la nature des connaissances pratiques implicites et leurs transformations en savoirs explicites.

1. La nature des connaissances pratiques implicites et leurs transformations en savoirs explicites

Il y a une convergence de travaux en sciences sociales et humaines pour dire que la connaissance pratique que mobilise un acteur en situation est d'une part d'une grande richesse, d'autre part qu'elle ne lui est pas directement accessible, d'où l'idée que le savoir-faire d'un acteur est une connaissance fondamentalement implicite, non consciente. Schön (1996, p.204), dans son épistémologie de la pratique, retient notre attention sur l'existence d'un savoir caché dans l'agir professionnel : *"Au fil des années, plusieurs de ceux qui ont écrit sur l'épistémologie de la pratique se sont étonnés du fait que le geste habile révèle souvent un savoir plus considérable qu'on ne le croit"*. On est de plus poursuivi-il *"habituellement incapable de décrire le savoir que révèle notre action"*. Les psychologues eux aussi ont fait ce type de constat. Et en tout premier lieu Piaget (1974a, b) qui, à partir des années 70, s'intéresse au problème de la prise de conscience des sujets lors de la conduite d'opérations pratiques. Dès ses premiers travaux, à côté des résultats de recherche proprement dédiés à la prise de conscience, il dégage le fait que l'action constitue un savoir autonome. On peut réussir une opération ce qui est la sanction positive d'un savoir-faire, mais ne pas la comprendre. La compréhension, qui est le propre de la conceptualisation, suppose un effort d'abstraction qui va s'effectuer plus ou moins selon les sujets (Piaget, 1974b, p232). Dans cette perspective, Vermersch (1999a), va investir les possibilités d'explicitation du vécu de l'acteur pour rendre compte de cette connaissance en acte. Le vécu n'est pas immédiatement accessible car il est largement implicite au sens de pré-réfléchi : il n'a pas fait l'objet d'une prise de conscience, mais celle-ci est possible. S'appuyant sur la distinction opérée par Piaget entre le réfléchissement, acte qui consiste à conscientiser le vécu, et le réfléchir, acte qui consiste à analyser l'information déjà conscientisée, il va s'ingénier à construire un dispositif pour atteindre cette source d'information sur l'action : le conscientisable. Construire un dispositif qui permet à l'acteur de verbaliser sa pratique. Il parle d'une véritable rupture épistémologique entre la pratique, le vécu d'un acteur et l'explicitation de cette pratique (Vermersch, 1999a). Ainsi, pour comprendre le déroulement effectif d'une action et ses ressorts, dans la perspective de construction d'un savoir explicite, il s'agit de s'interroger sur la possibilité de conscientiser, d'explicitier les connaissances implicites qui lui sont sous-

jacentes (Vermersch, 2003). Ceci suppose de s'intéresser non seulement à ce que l'acteur peut conscientiser et verbaliser, mais aussi de rapporter ces verbalisations à ce qui est effectivement réalisé (Clot, 1999, 2000).

Reste à aborder le problème de la question des outils à même de construire un savoir explicite du déroulement de l'action permettant d'approcher ce dernier dans son caractère à la fois observable et non observable. Pour ce faire, au-delà d'une description des comportements des acteurs, il devient nécessaire de s'intéresser à ce qui, propre à l'acteur, implicite et relatif à une situation particulière, est sous-jacent à l'action. Il s'agit donc de "*recueillir des données au niveau de ce dont le sujet peut être conscient et qu'il sait exprimer*" (Vermersch, 1999a, p10). Cependant, au moment de l'action, ses ressorts restent largement implicites, syncrétiques et pré-réfléchies, et les acteurs rencontrent souvent de nombreuses difficultés à les expliciter. Notre objectif est d'examiner la manière de conduire l'acteur à expliciter la subjectivité de son vécu d'une part en évitant la dérive subjectiviste, d'autre part, tout en se centrant sur un moment défini par le chercheur, en prenant garde de ne pas tronquer la subjectivité de l'acteur. Ainsi, ce que nous visons, le processus de l'action, s'apparente à ce que Vermersch (2003, p211) nomme "*procédural*", c'est-à-dire "*tout ce qui permet de décrire le déroulement de l'action*"; pour de l'action, il constitue "*la dimension de son inscription effective dans le corps et la cognition de la personne*". Bien que l'enchaînement d'opérations représente le point focal de notre visée, d'autres registres comme les justifications, les théorisations, les arbitrages possibles, ne sont pas totalement écartés mais positionnés par rapport au processus de l'action. Nous ne pouvons pas développer dans cette contribution ces divers éléments théoriques nous l'avons fait ailleurs (Lievre, Rix, 2004). Empruntant à de nombreuses disciplines à la psychologie (Vermersch, 1999a, b, 2003), à l'ergonomie (Theureau, 1992), aux sciences de l'éducation (Tochon, 1996), nous avons construit un outil permettant de suivre, au plus près de l'acteur, le déroulement de son action (Rix, 2002, 2003 ; Lièvre, Rix, 2003) : l'entretien en *re situ subjectif*. La particularité de cet outil tient à ce qu'il est une tentative d'une investigation contrôlée du phénoménal : il mêle, dans un même mouvement, une approche des versants subjectif et objectif du processus d'action, d'un enchaînement d'opérations. L'entretien en *re situ subjectif* investit le phénoménal en appréhendant ce qui est significatif pour l'acteur dans sa situation, au moment où il agit. C'est une méthode d'investigation du phénoménal qualifiée de contrôlée dans la mesure où, (1) pour saisir le phénoménal, elle s'appuie sur des traces de l'action effective, la perspective *subjective située*, (2) pour approcher le processus d'action, elle convoque des matériaux de différents types : "subjectifs" à travers les verbalisations d'entretien, "objectifs" à travers les différents enregistrements vidéo. Nous devons maintenant rendre compte du dispositif que nous avons mis en œuvre.

2. Le Dispositif

Cette méthode repose donc sur un dispositif d'enregistrement particulier de l'action. Les problèmes techniques liés à l'enregistrement de la perspective *subjective située* correspondent aux contraintes de l'enregistrement de l'action d'une personne en mouvement (Lahlou, 2000). L'acteur, ici, un expéditeur polaire, est équipé d'une caméra à objectif déporté (\varnothing 8mm) fixée sur les lunettes de soleil de l'expéditeur et d'un micro épinglé à ses vêtements (\varnothing 6mm). Cette caméra et ce micro sont reliés à un mini magnétoscope DV (73/37/112mm pour 340g) placé dans une poche de sa veste. Ce dispositif permet d'enregistrer la perspective *subjective située* d'un acteur au cours de sa pratique. Dans le même temps, le chercheur filme le déroulement de l'action d'un point de vue extérieur ; plan large fixe centré sur l'acteur et ce qui l'entoure lors d'un montage ou d'un démontage de camp par exemple, plan large de derrière ou de côté en progression.

L'enregistrement de la perspective *subjective située* est mobilisé, dans un deuxième temps, au cours d'un entretien en *re situ subjectif*. Ce dernier est mené au plus tôt après l'action ; dans le cas, des expéditeurs polaires, les entretiens que nous présentons ont été effectués dès le retour du raid, l'un sur place, l'autre de retour en France. Cet entretien mobilise la perspective *subjective située* en partant du début de son enregistrement ; il commence par une requête à l'acteur : raconter au plus près ce qu'il vit au fil de son activité dans le moment que la vidéo retrace. La vidéo qui se déroule permet, ensuite, tout au long de l'entretien, de centrer, accompagner et ramener l'acteur au plus près de la dynamique de ses actions, et ainsi de l'aider à expliciter son vécu d'action. D'un côté, le chercheur possède un support pour amener l'acteur à dire ce qu'il a regardé, ce qu'il a dit et entendu, ce qu'il a corporellement ressenti, ce qui est important pour lui... dans un moment particulier. D'un autre côté, l'acteur trouve dans la perspective *subjective située* un moyen de se re-situer dans l'action et d'y amener le chercheur, c'est-à-dire de lui faire saisir ce qu'il vit dans ce moment-là.

Pourtant l'usage de la vidéo dans une situation d'entretien particulière ne doit pas occulter l'intérêt d'une technique formalisant les relances et la manière de conduire l'entretien. Les interventions du chercheur au cours de l'entretien en *re situ subjectif*, sans être totalement définies, se donnent pour fonction : (1) engager et maintenir l'échange, (2) aider l'acteur à rester sur le registre de la réflexion «de», de l'explicitation de son vécu d'action, (3) proposer à l'acteur une compréhension de son action afin de lui la faire valider. Cet entretien a véritablement le statut d'un dialogue. Dans ces fonctions, la forme des relances tout en étant largement liée à l'utilisation de la vidéo, est totalement imprégnée des questionnements utilisés au cours des entretiens d'explicitation (Vermersch, 1996). Par contre, si ce dernier s'inspire des entretiens non directifs de Rogers, l'entretien en *re situ subjectif* se caractérise plutôt par son caractère directif puisque le chercheur, en s'appuyant sur la vidéo, «oriente» et «contrôle» le rapport des verbalisations de l'acteur à son action effectivement réalisée dans un moment particulier.

Cet entretien qui est filmé par une caméra centrée sur l'écran sur lequel se déroule la perspective *subjective située*, constitue le second temps de construction des matériaux, le premier étant le temps de l'action où les perspectives extérieure et *subjective située* de l'action sont enregistrées. Cette méthode aboutit donc à trois types de matériaux distincts : des vidéos de perspectives *subjectives situées* de l'acteur en action, des vidéos d'action à partir d'une perspective extérieure, des vidéos d'entretiens en *re situ subjectif*. Les deux premiers une fois l'entretien réalisé représentent des traces de l'action dans sa réalisation effective ; le dernier permet

(1) de retranscrire l'ensemble des verbalisations de l'acteur et du chercheur, (2) de situer ces verbalisations relativement au moment auquel elles se rapportent. Pour terminer ce papier, nous donnons à voir quelques exemples de matériaux et du traitement opéré ensuite.

3. Des matériaux particuliers

Pour intégrer la présentation et le traitement de matériaux dans cette communication, nous avons dû procéder à quelques raccourcis que nous espérons «didactiques». Néanmoins, il paraissait essentiel de montrer ce que produit effectivement l'outil proposé et en quoi ces produits sont utilisables pour construire un savoir explicite.

Nous nous sommes centrés sur l'activité de deux acteurs, Luc et Paul, au cours d'une progression à ski lors d'une expédition en autonomie, préparatoire à leur projet en Terre d'Ellesmere en 2006. Ces deux acteurs sont novices en matière d'expédition polaire : c'est la première fois qu'ils «mettent les pieds» sur une calotte de glace par plus de 75° de latitude Nord. C'est aussi la première fois que l'équipe fonctionne collectivement en situation. Ces deux acteurs sont par contre des alpinistes et des skieurs de randonnée expérimentés. Luc est chargé, dans l'équipe, de la progression à ski ; il a l'habitude de conduire des groupes. Paul assure le reportage photo pour les sponsors. Ils ont eu alternativement la caméra embarquée pendant une heure de progression : l'enregistrement vidéo démarre lors d'une pause et s'arrête à la suivante, soit une heure après. Luc et Paul ont ensuite été sollicités individuellement au cours d'entretiens en *re situ subjectif* : chacun, à partir de l'enregistrement de sa perspective *subjective située* au cours d'un moment de progression à ski, a été invité à en expliciter le déroulement.

Ces deux entretiens ont ensuite été intégralement retranscrits. Dans un premier point, nous illustrons le type de rendu d'un entretien en *re situ subjectif* en présentant un extrait des verbatim de l'entretien de Paul. Une fois les verbatim mis à plat, les chercheurs construisent, en combinant une description de l'action à partir des vidéos extérieures et *subjectives situées*, et les verbatim de l'entretien relatifs au même moment, une objectivation du déroulement phénoménal de l'action. Dans un deuxième temps, nous donnons un exemple de construction de l'objectivation du phénoménal relatif à une séquence d'action de Luc : la préparation à la progression à ski. Enfin, en vue de montrer la richesse des objectivations du phénoménal pour comprendre le processus d'action, nous présentons une succession d'objectivations du phénoménal concernant la progression à ski de Luc. Cette succession permet d'envisager : comment on progresse effectivement à ski dans un univers blanc et sans relief ; rendu qui intéresse tout praticien du pôle.

3.1. Verbatim de l'entretien en *re situ subjectif* de Paul concernant sa progression à ski

Séquence n°1: la préparation avant la progression à ski

Paul : Je ferme mon sac. Je suis prêt à repartir...

C : Ok ! D'abord le sac...

Paul : Oui le sac. Je positionne mon sac par rapport à mes skis. Parce qu'ils sont dans l'autre sens. Donc je mets le sac sur le coté et je vais chausser mes skis. Avec le coté un peu galère du verrouillage de la fixation.

C : C'est à dire...quant tu dis que c'est galère...

Paul : Le problème est que tu mets un peu de temps pour enclencher cela. Tu vois par rapport à d'autres skis...

C : Ah oui ?

Paul : Tu vois l'autre jour quand j'ai fait de la voile de traction, j'ai déchaussé. Donc il faut y faire attention. Donc là je prends le temps de bien verrouiller... J'ai mis mes bâtons de l'autre coté... et la tu vois c'est toujours pareil le harnais avec la veste

C : C'est toujours pareil ?

Paul : Disons que j'ai trouvé cela spécial...Y a rien pour enfler...

C : Donc quand tu dis : Y a rien...

Paul : J'ai une technique un peu particulière... Je positionne les bras comme cela...C'est un peu délicat

C : C'est un peu délicat ?

Paul : Je manque de technique ! Il y a une mise au point à faire...J'ai le harnais qui est positionné. Je prends le sac à dos...Je récupère les bâtons. J'essaye de toucher le moins possible la neige. J'essaye de m'astreindre de la toucher...

C : Tu vas à la pêche...

Paul : Oui tout à fait... Le but en neige humide c'est de ne pas la toucher. J'essaye de mettre au point des techniques pour ne pas la toucher. Oui... Je me suis efforcé pendant le séjour de toucher le moins possible la neige. J'essaye d'avoir cette habitude là. Mon objectif... C'est par rapport à plus tard. C'est pas bon. Tu te mets mal. Il y aurait eu plusieurs jours et si à chaque fois tu touches la neige avec tes gants en Gore -Tex... A la fin tu es mal !

C: D'accord...

3.2. Un exemple de construction de l'objectivation du phénoménal : la préparation de la progression à ski de Luc

Dans la mesure où l'objectif de la méthode est de rendre compte du déroulement de l'action, du processus d'action, c'est-à-dire au cours d'une séquence, d'un enchaînement d'opérations, il s'agit de mobiliser les différents matériaux construits afin de formaliser *in fine* le «réalisé» de l'acteur. C'est ce que nous tentons de faire dans l'objectivation de phénoménal en mobilisant : (1) les vidéos d'action extérieure et *subjective située*, pour produire une description de ce qui se passe, description orientée par le projet du chercheur et les propos de l'acteur en terme de centration, mais évitant toute intrusion interprétative : elle doit permettre à un tiers qui n'a pas accès à la vidéo de comprendre ce qui se passe, (2) les verbatim de l'entretien relatifs à ce moment-là.

L'objectivation du phénoménal est donc une construction du chercheur qui tente de formaliser le processus d'action de l'acteur sous la forme d'un savoir explicite.

../..

Description à partir des vidéos	Verbatim de l'entretien	Objectivation du phénoménal
<p>0'00</p> <p>Chacun s'affaire autour de sa pulka. Quelques mots sont échangés. Luc a mis son sac à dos.</p>	<p>I : Là tu prends ton sac ? On est reparti... Luc : Oui Alain m'avait demandé de lui trouver un « arbre » pour un besoin pressant...on s'est donc arrêté... et on repart</p>	<p>La progression s'est arrêtée parce qu'Alain a un besoin naturel pressant. Il a demandé à Luc de s'arrêter. C'est la pause. Chacun s'affaire autour de sa pulka. Luc est responsable de la progression. Il considère que la pause a été suffisante et qu'il faut repartir. Il prend son sac à dos.</p>
<p>Il met son sac à dos. Il saisit son harnais à terre et le remue. Il bascule à droite et à gauche et s'affaire avec des sangles.</p>	<p>I : Tu prends ton harnais ? Luc : Oui je le secoue pour enlever la neige... I : Tu prends la pulka de suite... Luc : Oui je la prends avant de chausser les skis... I : Tu tournes la tête à droite à gauche ? Luc : Oui c'est pour mettre les mousquetons... Non c'est pour les bretelles du sac à dos. Cela fait beaucoup de choses la sangle ventrale, la sangle du harnais, la sangle du torse du baudrier...</p>	<p>Il met son sac à dos. Il saisit le harnais de la pulka, à terre, en le secouant pour enlever la neige. Il l'enfile. Il est obligé de faire des contorsions pour caler les bretelles du sac à dos avec celles du harnais. Il ferme trois sangles : la sangle du baudrier ventral, la sangle du harnais, la sangle du torse du baudrier. Cela fait beaucoup de sangle ! s'exclame Luc.</p>
<p>Un coup de bâton sur chaque chaussure et il chausse les skis. Il met les dragonnes de ses bâtons. 1'21 Il se retourne. Michel est en train de fermer sa pulka, Richard à coté de lui est prêt. Il repose les bâtons. Il ajuste les manches de sa veste avec les gants. Puis les reprend. 2'03 Il regarde sa montre : «Il est 16 heures... on avait dit que l'on progresserait jusqu'à 17 heures ». « Allez on avance ! » Il démarre...</p>	<p>I : Tu es prêt ? Luc : Oui je regarde où en sont les autres ? I : Tu reposes les bâtons ? Luc : Oui je vois qu'ils ne sont pas prêts... Je regarde ma montre... il est 16 heures et on avait dit qu'on avancerait jusqu'à 17 heures...</p>	<p>Un coup de bâton sur chaque chaussure pour enlever la neige et il chausse les skis. Il met les dragonnes de ses bâtons. Il est prêt à partir. Il se retourne pour regarder les autres pour savoir où ils en sont. L'équipe n'est pas prête. Michel est juste en train de fermer sa pulka. Mais Richard à coté de lui est presque prêt. Il repose les bâtons. Les autres ne sont pas prêts. Il ajuste les manches de sa veste avec les gants. Puis il reprend les bâtons Il regarde sa montre. Il est 16 heures... « On avait dit que l'on progresserait jusqu'à 17 heures » déclare t-il. Il démarre en lançant : « Allez on avance ! »</p>

3.3. L'objectivation du phénoménal, documentation du processus d'action : l'expérience de Luc en matière de progression à ski

L'objectivation du phénoménal est une source d'information extrêmement riche pour l'expéditeur polaire, donc pour l'acteur. C'est un journal de bord à la 3^{ème} personne extrêmement détaillé qui constitue un apport considérable, ici concernant la manière de progresser en ski. Au-delà des principes généraux énonçables, la succession d'objectivations du phénoménal nous plonge dans un processus d'action, dans une mise en œuvre de principes ; ce qui est discriminant dans la mesure où les principes ne valent que portés par une expérience particulière. Nous rendons accessible à un tiers une technique de progression que lui-même pourra mettre en œuvre. Nous avons construit un savoir explicite en matière de progression à ski.

Objectivation du phénoménal
<p>Il commence à avancer. Il leur dit : on avance ! pour les inciter à démarrer. Et il avance.</p> <p>Le problème est de trouver un point de repère pour orienter la progression sur un espace entièrement blanc et sans vraiment de relief.</p> <p>Là sur la gauche. Il y a un endroit où il n'y a pas de neige. C'est un point de repère. Il avance en ayant cette petite colline main gauche. Il ne sait pas exactement où aller. Il se fixe un point à l'horizon. Il regarde un endroit qui puisse lui donner une indication pour progresser. Il faut trouver quelque chose de stable dans le paysage. Il prend un point où il y a une couleur différente de la neige. Il y a des taches de glaces. Il y a des fois des morceaux de neige plus éclairés les uns que les autres. Cela lui permet d'avoir un point fixe qui est orienté où il veut aller et de tenir un cap... Ainsi précise t il : « si tu passes par ce point c'est que tu es dans la bonne direction. » Il repère différentes couleurs sur la neige. Il trouve un point qui est facile à suivre des yeux et il progresse en ayant les yeux dessus.</p>
<p>Il regarde ses skis. Souvent il regarde ses skis. En fait il se regarde avancer. Cela le distrait parce qu'il trouve que c'est monotone de marcher. C'est une manière pour lui de se distraire.</p>
<p>Il souffle. C'est pour l'effort. En fait il a tendance à regarder vers le bas quand il force. Il y a des endroits où la neige est peu soufflée : cela fait des tas de neige. Et quand il passe dessus : il force et il a tendance à baisser la tête.</p>
<p>Là, il regarde à droite un moment parce qu'il surveille ce nuage noir. Il le regarde pour voir comment il évolue. Il s'interroge sur l'évolution du temps. Est-ce que ces nuages noirs vont venir sur lui ou pas ? Il fait beau main gauche et il y a ces nuages noirs à droite.</p>
<p>Il avance sur la calotte. Il voudrait avancer vraiment sur la calotte de façon à perdre de vue complètement les rochers, les moraines qui étaient derrière eux. Il y a un vague creux devant eux. Il se dit : « Si on peut passer là, on sera vraiment sur la calotte. » De toute façon, il n'a pas vraiment de but précis. Il essaye, pourtant, de suivre l'itinéraire des trappeurs, d'aller le plus près de l'endroit où ils ont été. Après c'est l'histoire d'aller sur la calotte... avec un maximum d'isolement...</p> <p>En fait il monte légèrement en direction de cette petite crête. Il y a des découpes de la neige qui sont bien particulières. Et en fait il suit les stries de la neige. Ce n'est pas le repère principal mais cela pourrait en être un. Il pourrait marcher dans l'axe de ces stries qui est l'axe principal du vent. La chance c'est qu'elles sont dans le bon sens. Cela peut être aussi le soleil, ça aussi c'est un repère... Mais là, il met les skis dans l'axe des stries de la neige... Maintenant, c'est son point de repère... Il est dans l'axe du vent en les suivant.</p>

Conclusion

Le dispositif mis en œuvre tend, comme nous l'avons montré, à faire émerger les connaissances tacites des acteurs en situation et de leur donner, par étapes, le statut de savoir explicite. Il permet d'approcher la subjectivité de l'acteur tout en la contrôlant pour atteindre ce qui a été effectivement réalisé qui va constituer le cœur du savoir explicite. C'est en mêlant dans un même mouvement une perspective subjective et objective que nous pouvons comprendre l'action effectivement réalisée respectant le réel de l'acteur, c'est-à-dire sa subjectivité mais sans confondre les deux niveaux. Comme le note Yves Clot (1999, 2000), le réalisé n'est qu'une partie du réel de l'acteur ; distinguer le réalisé dans le réel suppose donc un contrôle par le chercheur. Celui-ci est rendu possible pendant l'entretien grâce à un enregistrement vidéo de l'action. Un enregistrement particulier puisqu'il se déroule au plus près du point de vue de l'acteur et qu'il évite de ce fait la dérive analytique au cours de l'entretien. Nous produisons ainsi un «super» journal de bord à la troisième personne du singulier qui constitue en tant que tel un savoir explicite pour les praticiens des expéditions polaires. Ce journal de bord est un peu exceptionnel: d'une part il tente d'explicitier les pratiques implicites des acteurs, d'autre part il permet de rendre compte de manière détaillée et contrôlée ce qui a été réalisé effectivement en situation. L'outil développé ici dans le contexte des expéditions polaires peut évidemment être utilisé pour analyser des pratiques de gestion plus habituelles, et nous pourrions dire même *a fortiori* au vu des problèmes techniques posés par le froid, la neige... par exemple en expédition. Nous avons d'ailleurs mobilisé cet outil dans toutes les phases du déroulement du projet comme par exemple dans la phase de constitution de l'équipe. Le chef d'expédition a organisé un week-end de cooptation des membres les uns par les autres qui a fait l'objet d'enregistrements de perspectives *subjectives situées* et d'entretiens en *re situ subjectif*. L'inconvénient majeur de ce dispositif reste sa «lourdeur» : il nécessite une observation participante du chercheur pendant le déroulement de l'action, l'enregistrement vidéo des perspectives subjectives des acteurs et enfin un entretien spécifique après le déroulement de l'action, objet de l'investigation. Néanmoins, il constitue un outil fiable pour transformer des connaissances tacites en savoirs explicites et permettre, ainsi, le développement de la spirale des connaissances au sein des organisations.

La bibliographie peut être téléchargée séparément à

www.soleurope.org/servicesupport/documents/20040429-02-Pascal-B.pdf

et l'article complet à

www.soleurope.org/servicesupport/documents/20040429-02-Pascal-T.pdf

Pascal Lièvre

a soutenu en 1984 une thèse de doctorat en sciences économiques à l'Université Lyon II. Il s'intéresse à la rationalité des agents en situation d'incertitude radicale tant sous l'angle des modes de coordination (comme sur le marché du travail) que des modes de conception de projet (comme dans le cas de l'entrepreneuriat). Il a publié régulièrement des articles, participé à de nombreux colloques aussi bien en France qu'à l'étranger et a participé à des ouvrages collectifs.

A partir de 1995, il entreprend une conversion thématique vers la Logistique. A ce titre, il organise quatre colloques de logistique à l'Université Blaise-Pascal : l'un en 1995 «La logistique à la croisée des chemins », le second en 1996 « La logistique, recherche et mise en œuvres », le troisième en 1997 « Logistique et Transport » et enfin le quatrième en 1999 « Logistique en milieu extrême ».

Il participe à la mise en place d'une nouvelle filière logistique à l'IUT de Montluçon et à l'IUP de Management de l'université d'Auvergne Dans le cadre d'un projet d'ouverture d'un Master spécialisé, il co-organise un colloque de logistique les 17 et 18 juin 2004 à Clermont-Ferrand en partenariat avec l'université de la Méditerranée..

Il a acquis une compétence spécifique pour la Logistique des expéditions polaires à ski et compte à terme diriger des recherches sur la Logistique des milieux extrêmes

Géraldine Rix

Titulaire d'un doctorat en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives de l'université Blaise Pascal, elle exerce diverses responsabilités d'enseignement dans sa discipline.

Elle a participé et organisé des colloques sur la transmission de l'expérience (dans le cadre de la danse en particulier), est membre du conseil d'administration Association internationale pour la Recherche sur l'Intervention en Sport, est associée à la commission de recherche de la fédération française de rugby.

Elle participe aux travaux du laboratoire d'anthropologie des pratiques corporelles de son université

LE KM POUR LA LOGISTIQUE
**QUELQUES CAS EXEMPLAIRES DE LA SUPPLY CHAIN AU
SOUTIEN**

Marc de FOUCHÉCOUR

Ensam de Paris

marc.fouchecour@paris.ensam.fr

Logistique et *Knowledge Management* ont la particularité commune de s'intéresser à toutes les étapes du cycle de vie des produits. Ce sont des activités dont le ROI est plus difficile à évaluer que le « RO –non- I», trop souvent considérées comme des coûts, mais capables de générer de la valeur ajoutée. Et si un enjeu fort de la logistique est la maîtrise de l'information, on peut considérer que le KM est en partie affaire de « logistique de la connaissance ».

Pourtant, s'il existe de nombreuses études et *business cases* sur « KM et innovation », « KM et RH », « KM et formation », etc., rien de tel sur « KM et logistique », et les informations sur ce thème sont rares et dispersées. Le *Knowledge Management* peut-il aider la logistique à être plus efficace, plus productive, plus innovante, plus créatrice de valeur ? Y a-t-il des méthodes et outils de KM spécifiques aux questions logistiques ?

Un éclairage sur cette question peut être trouvé en cherchant quelques cas de projets de *Knowledge Management* pour la logistique, et en essayant d'en dégager les points communs, -s'il y en a!- et les enseignements.

Marc de Fouchécour,

professeur et responsable du Knowledge Management à l'ENSAM (l'école nationale supérieure d'Arts et métiers) et consultant, a développé des systèmes de traitement d'information et d'aide à la décision et réalise des missions d'audit et de conseil en Knowledge Management et Technologies de l'Information et de la Communication.

PRÉSERVATION ET TRANSMISSION DU SAVOIR

LE CAS DE LA MISSION SPATIALE ROSETTA

Vivian LAFAILLE et Jean-François FRONTON,

CNES

vivian.lafaille@cnes.fr

La gestion des connaissances est un ensemble de projets, de méthodes et d'outils destinés à créer un flux optimal des connaissances pour le succès de l'entreprise et de ses clients

Knowledge management is a system of initiatives, methods, and tools intended to create an optimal flow of knowledge for the success of the company and its customers.

d'après Debra Amidon et Eunika Mercier-Laurent

Debra Amidon

Entovation International

Dans le cadre des études liées à l'opérabilité du segment spatial Rosetta-Lander, le Cnes a entrepris de concrétiser un projet de gestion des connaissances en initiant un projet nommé Corolles. Le Cnes a confié à CS-SI le développement de sa première application Corolle-Doc, pour la prise en compte de la connaissance documentaire.

Le projet a été conçu et développé pour faire face à une problématique particulièrement critique d'aide à la connaissance.

En effet, après son lancement en février 2004 par Ariane 5, la sonde Rosetta de l'Agence spatiale européenne (ASE) observera à partir de juillet 2014 la comète 67P / Churyumov-Gerasimenko. L'objectif principal de la mission est d'étudier toute la physique de la comète depuis une phase inactive (rendez-vous à 3 unités astronomiques du Soleil) jusqu'à la période d'activité maximale (passage au périhélie en 2015). Une partie de la sonde restera en orbite autour du noyau, l'autre, le *lander*, se posera dessus pour procéder brièvement à des expériences scientifiques comprenant notamment l'analyse d'échantillons de surface et de sous-surface.

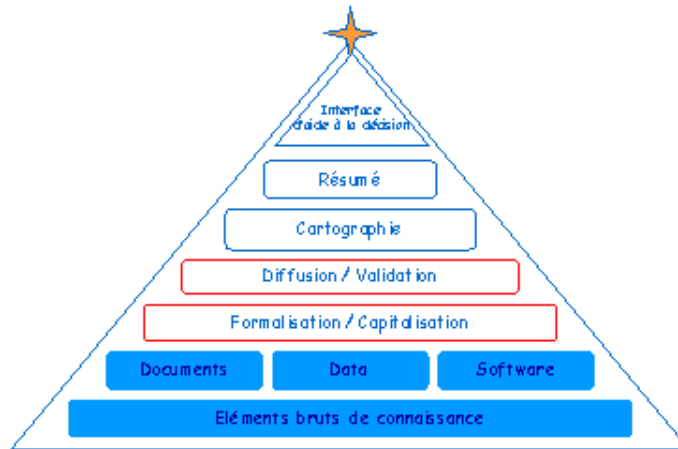
Ainsi plus d'une dizaine d'années se seront écoulées entre l'établissement de la connaissance et son exploitation sur quelques jours avec une équipe actuellement inconnue.

Les avantages apportés par la mise en place de Corolle-Doc comme environnement de cette démarche de gestion de connaissances sont nombreux :

- capitalisation et pérennisation d'information et de connaissances hétérogènes, formelles ou non ;
- compilation et synthèse des connaissances ;
- aide à la recherche et à la sélection de connaissances pertinentes ;
- mise en forme et apport de valeur ajoutée sur les matériaux initiaux ;
- appropriation aisée par les utilisateurs et les contributeurs ;
- dynamique collaborative dans les projets ;
- insertion naturelle dans les organisations existantes, gains rapides.

L'architecture de Corolles repose sur la contribution progressive de strates, permettant à partir de matériaux « bruts » de connaissances en final un système d'aide à la décision et à la formation.

Le développement d'un système de gestion des connaissances nécessite une implication forte des utilisateurs dès les phases amont du projet.



Corolles gère plusieurs types de « matériaux » de la connaissance : non seulement les documents, mais aussi les données scientifiques et techniques ou encore les logiciels composant un système.

Les utilisateurs collectent et apportent leurs matériaux puis participent aux circuits de diffusion et de validation de la connaissance. Sur cette base constituée se greffe alors un ensemble de services complémentaires organisées en strates successives et autonomes. Celles-ci offriront des niveaux complémentaires d'abstraction et de compréhension du contenu, pour arriver à un système autonome d'aide à la décision et à la formation.

La méthodologie spécifique du produit est fondée sur des méthodes simples et naturelles d'organisation du travail collaboratif qui permettent de formaliser, valider et diffuser la connaissance.

L'environnement de gestion et d'aide à la décision de Corolle-Doc n'est pas uniquement un outil. C'est un système complet impliquant autant les utilisateurs du système et les actions qu'ils mènent pour élaborer et accéder à la connaissance (la « praxis », par opposition à la pratique « théorique » du système) que la matière manipulable par elle-même que sont les éléments de texte.

Inspiré de la plaquette bilingue conjointe CS-SI / Cnes téléchargeable à www.soleurope.org/servicesupport/documents/20040429-05-Vivian-pl.pdf

Vivian Lafaille

CNES/DCT/OP/EM. de 97 à 02 Ingénieur étude et développement segment sol : développement des outils MOST et COROLLES pour le projet Rosetta

Depuis 03 responsable d'exploitation et des opérations du SONC, centre de mission scientifique du Lander (Philæ) de Rosetta, qualification technique et opérationnelle du centre.

Jean François Fronton

CNES/DCT/OP/EM a participé au développement de Corolles, à sa qualification et mise en exploitation. Depuis 04, Ingénieur opérations bord des expériences de Philæ.

LES OUTILS DU KM

Gilles BALMISSE, KnowledgeConsult

gilles.balmisse@knowledgeconsult.com

Au nombre d'articles et d'ouvrages parus sur ce thème ces douze derniers mois, force est de constater que le *knowledge management*, aussi appelé KM, jouit d'un regain d'intérêt de la part des dirigeants. Les résultats concrets obtenus par les premières véritables initiatives n'y sont certainement pas étrangers.

Entré dans une phase de maturité plus avancée, le *knowledge management* repose aujourd'hui sur trois piliers : les hommes, l'organisation et les outils informatiques. Supports indispensables à l'échange et au partage des connaissances, le rôle joué par les outils informatiques fait encore l'objet de nombreuses confusions.

1 De l'intérêt d'une approche par les technologies

Le *knowledge management* met au centre de ses préoccupations l'homme, car c'est lui seul qui est détenteur de la connaissance et qui possède la capacité de transformer une information en connaissance. Ainsi, le KM n'est pas uniquement une question de mise en œuvre de solution technologique. La technologie joue un rôle de « facilitateur », en mettant à disposition des individus des outils de communication et de collaboration.

Toutefois, un certain nombre d'entreprises entament leur démarche de *knowledge management* par le biais des outils et des technologies. Même si ce type d'approche est discutable, un certain nombre d'arguments sont en faveur d'une telle approche :

- le KM à grande échelle est difficilement envisageable sans les outils ;
- l'approche par les outils va faire mûrir les besoins ;
- il est plus facile de tester des nouveaux outils que des nouvelles organisations ;
- des résultats sont obtenus rapidement ;
- cela crée un développement individuel de l'usage ;
- des questions relatives à la pratique effective du KM sont soulevées.

Les outils informatiques jouent un rôle très important. Sans les technologies, la pratique du *knowledge management* aurait beaucoup moins de sens. La collaboration serait en grande partie limitée aux équipes géographiquement proches et le partage de connaissances n'aurait lieu qu'au cours des réunions. Au final, la gestion des connaissances serait limitée dans le temps et l'espace.

2 Dimension informatique du *knowledge management*, deux pièges à éviter

Aborder la question du *knowledge management* par le biais des outils informatiques n'est pas chose facile, de nombreux pièges sont à éviter et nous allons nous pencher sur les deux plus importants.

Piège n°1 – Mener un projet de knowledge management comme un projet informatique

Même si les outils informatiques sont souvent indispensables pour soutenir une démarche de *knowledge management* au sein d'une organisation, ils ne constituent que l'infrastructure du système de gestion des connaissances. Certes, l'infrastructure est importante mais le contenu et l'usage qu'on va en faire sont essentiels.

Le *knowledge management* n'est pas une fin en soi, son but est de permettre à l'organisation d'atteindre des objectifs concrets directement liés à son activité. Le *knowledge management* s'intéresse donc au métier de l'entreprise et implique au quotidien les collaborateurs. Pour cette raison, il est primordial qu'un projet de KM soit commandité et piloté par la direction générale et non par la direction informatique.

Piège n°2 – Mener un projet de knowledge management comme un projet de gestion de l'information

Le *knowledge management* est fréquemment vu comme un simple projet de gestion de l'information. En d'autres mots, le *knowledge management* n'est rien d'autre que la nouvelle appellation, plus à la mode, de la gestion de l'information. Il faut dire que les premières expériences de *knowledge management* se sont essentiellement concentrées sur la gestion des connaissances explicites qui sont pour la plupart présentes dans l'entreprise sous la forme de documents. Cependant le *knowledge management* a pour vocation de se préoccuper de TOUTES les connaissances, y compris celles des individus, les connaissances tacites qui sont difficilement exprimables et formalisables.

C'est bien l'individu et la place qu'il occupe dans la démarche qui différencie en premier lieu le *knowledge management* de la gestion de l'information. Alors que la gestion de l'information va surtout se préoccuper de l'infrastructure, le KM va quant à lui s'intéresser aux hommes, à leurs attentes et à la place qu'ils vont pouvoir jouer dans le partage des savoirs dans l'entreprise.

3 Conclusion

Même si la dimension informatique n'est pas la plus importante, elle n'en demeure pas moins essentielle. Le choix des outils qui vont supporter la capitalisation et le partage des connaissances ne doit pas se faire sans établir des critères précis.

Certaines entreprises ne sélectionnent les solutions qu'à travers le discours marketing des éditeurs de logiciels pour finalement arrêter leur choix en tenant compte de critères exclusivement financiers : le prix et la santé financière de l'éditeur de la solution.

Ces critères financiers sont parfaitement acceptables et même nécessaires si l'on souhaite acquérir un logiciel dans les meilleures conditions. Par contre, l'entreprise ne doit pas se contenter du discours marketing. Elle doit impérativement être attentive aux fonctionnalités réellement offertes par les solutions.

De plus, le prix d'achat (licence et mise en oeuvre) ne constitue pas le seul poste de coûts d'un logiciel, il faut également tenir compte des coûts de maintenance. Ceux-ci peuvent être élevés et surprendre plus d'une

entreprise qui ne possède pas toujours les compétences techniques nécessaires. Par exemple, la mise à niveau d'un outil d'analyse de contenu peut nécessiter un énorme travail de paramétrage.

Ces critères financiers possèdent donc leur limite mais ils prédominent très souvent dans les choix de solutions. D'autres critères tout aussi importants doivent être pris compte, comme par exemple l'adéquation de la solution aux besoins des utilisateurs.

Il est très important de garder à l'esprit l'importance du facteur humain dans une démarche de *knowledge management*. Il ne faut surtout pas oublier que c'est l'utilisateur final qui a le pouvoir de faire de la nouvelle solution un succès, ou bien un échec.

Gilles Balmisse

Avant de devenir Directeur Associé de KnowledgeConsult, Gilles Balmisse a travaillé dans les départements R&D de grands groupes bancaires. Il a notamment participé à l'introduction d'outils de knowledge management et de veille au sein de différentes filiales du Groupe BNP Paribas.

Gilles Balmisse est par ailleurs l'auteur de l'ouvrage «Gestion des connaissances, outils et applications du knowledge management» publié aux éditions Vuibert (2002), ainsi que de livres blancs et d'articles sur les aspects informatiques du knowledge management.

KNOWLEDGECONSULT

10, rue Ledermann 92310 Sèvres Téléphone : 06 03 45 35 95, mail info@knowledgeconsult.com, web : www.knowledgeconsult.com

BIBLIOGRAPHIE

Knowledge management

- *Le guide du knowledge management*, « concepts et pratiques du management de la connaissance, Jean-Yves Prax, éditions Dunod, 2000.
Un incontournable : concis et précis et sa version plus complète : *Le manuel du knowledge management*, Jean-Yves Prax, éditions Dunod, 2003
- *Tous managers du savoir !*, « La seule ressource qui prend de la valeur en la partageant », JF Ballaÿ, éditions d'organisation, 2002.
Vision complète du KM managérial par le responsable du knowledge management d'EDF.
- *Gestion des connaissances*, « outils et applications du knowledge management », Gilles Balmissse, éditions Vuibert, collection entreprendre informatique, 2002.
Approche accessible de l'aspect technologique du KM.
- *Les meilleurs articles de la Harvard Business review sur le management du savoir en pratique*, collectif, éditions d'organisation, 2003.
Etudes de cas intéressantes.
- *Le knowledge management*, Bonnardel, Revue annuelle des art et métiers, éditions d'organisation, 2000.
Articles traitant de tous les enjeux du KM.
- *Knowledge management, réussir votre démarche*, AFNOR, 2002.
Des conseils pour réaliser un projet KM de qualité.
- *Gestion des compétences et knowledge management*, « renouveau de la création de valeur en gestion des ressources humaines ? », coordonné par Françoise Dupuich-Rabasse, éditions Liaisons, collection entreprise et carrières, 2002.
Articles sur le lien entre les ressources humaines et le KM.
- *The Knowledge-Creating Company*, I. Nonaka et H. Takeuchi, Oxford University Press, 1995.
Incontournable pour connaître la théorie de Nonaka.
- *Le knowledge management dans tous ses états*, « la gestion des connaissances au service de la performance », L. Veybel et P. Prieur, éditions d'organisation, 2003
Etat des lieux du KM.
- *Enquête 2003*, « La vision des dirigeants en matière de knowledge management », Knowings (éditeur de solutions de KM).

Apprentissage organisationnel

- *Savoir pour agir*, « surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel », C. Argyris, éditions Dunod, 2003.

- *La Cinquième discipline*, P. Senge, éd. First, 1991
- *Harvard Business Review*, « Double Loop Learning in Organizations », C. Argyris, September-October 1977.
- *L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux*, G. Koenig, Revue Française de Gestion, janv-fév. 1994.

Bibliographie établie par Isabelle Blanchard

GLOSSAIRE

KM (*knowledge management*) : gestion du cycle de connaissances (sélectionner, collecter, générer, organiser, propager, mesurer) par une organisation humaine, technologique et un système de valeurs.

Donnée : une donnée est un fait objectif.

Information : une information est une ou un ensemble données contextualisée(s). Elle est donc subjective.

Connaissance : la connaissance est de l'information ou un ensemble d'informations qui a du sens car elle se réfère à des représentations de la part du porteur et du récepteur de l'information.

Compétence : la compétence est de la connaissance actionnée. Pour acquérir une compétence, il faut avoir mobilisé la connaissance nécessaire à l'action. Elle suppose une adaptation à une situation d'une connaissance.

Phénoménologie : courant de pensée auxquels sont rattachés Husserl, Merleau Ponty et Henry. Ces derniers réintroduisent la perception pour comprendre le monde. A l'inverse des dualistes, ils considèrent que l'homme n'est qu'un être son corps qui ressent et son esprit qui pense. Le corps et l'intellect interagissent dans la connaissance du monde.

Rationalité : pensée positive, désincarnée, logique pure.

Raison : pensée intégrant les émotions, les sentiments, la perception sensorielle des hommes en tant qu'êtres incarnés.

Management participatif : « forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant », P. HERMEL (1988), *Le management participatif*.

Rex : retour d'expérience : bilan d'un projet, en retraçant les grandes lignes, les caractéristiques, les difficultés rencontrées et les réussites pour en tirer des leçons pour l'avenir. Cette méthode s'accompagne d'un archivage de la documentation importante.

Apprentissage organisationnel : phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes. (G.Koenig, 1994)

Communauté de pratique : individus qui se regroupent plus ou moins spontanément autour de pratiques communes, et donc d'intérêts et de problématiques communs, pour échanger des bonnes pratiques. Exemple : communauté de projet.

Communauté métier : individus qui se regroupent autour d'intérêts et de problématiques liées à un champ de compétence, à leur métier, commun. Exemple : communautés des transporteurs, communauté des ingénieurs d'études etc..

Glossaire sélectionné et préparé par Isabelle Blanchard

L'objet social de SOLE France et de SOLE International est la contribution au progrès de la **science** et de la **pratique** de la **Logistique**, cette discipline de management multifonctionnelle complexe mettant en oeuvre de **nombreuses techniques** sur tout le cycle de vie des systèmes dans leurs **environnements opérationnels**.

Pour le soutien des opérations industrielles

- de conception (*aptitude logistique, e-procurement*)
- de production et de livraison (*e-manufacture, logistique globale*),
- d'utilisation (*e-support, service support*) ;

comme pour le soutien des opérations de distribution (*e-commerce*)

les systèmes sont intégrés dans leur environnement, aujourd'hui par l'intermédiaire de réseaux de télécommunications, mais aujourd'hui comme hier, au travers de liens logiques entre les corps de métier.

Les principales activités de SOLE France sont :

- publication de « la Lettre de SOLE France » (tri-annuelle), qui résume les activités et publications de SOLE (International, Europe, France)
- réunion de SOLE France (bi-annuelle), avec des présentations originales de membres associés sur leurs expériences ou leurs réalisations en Logistique.

SOLE regroupe des personnes physiques d'horizons variés qui partagent leurs expériences et participent à l'évolution de la discipline dans son cadre universel. SOLE International est en effet présente sur les cinq continents et dans plus de 50 pays : c'est un lieu de rencontre et d'échange où l'on peut s'exprimer librement sur tout ce qui touche à la Logistique.

Deux manifestations internationales majeures sont organisées chaque année :

- le Symposium de Logistique international, aux Etats-Unis
- le congrès international de Logistique, généralement en Europe dans le cadre de SOLEUROPE.

SOLE France

La Société des Ingénieurs Logisticiens
section française de SOLEUROPE - la Société Internationale de Logistique en Europe -
et de SOLE, la Société Internationale de Logistique

67, rue Charles De Gaulle - 78350 Jouy-en-Josas
ASSOCIATION FRANÇAISE SANS BUT LUCRATIF

Informations pratiques
Marguerite N'Diaye : 06 21 94 82 72 - france@soleurope.org

Consultation des matériaux présentés
www.sole-france.org/2904.htm