

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université d'Oran Es senia
Faculté des sciences humaines et de la civilisation islamique
Département de bibliothéconomie et les sciences documentaires

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister

Spécialité : Bibliothéconomie et les sciences documentaires
Option : Management des systèmes d'information et de documentation

Présenté par :
Houari BENALLOU

LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES
DANS LES BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES :
CAS DES BIBLIOTHEQUES DE L'U.S.T.O.
Bibliothèque universitaire centrale et Bibliothèques de facultés

Soutenu le devant le jury composé de

Président du jury : Mr Abdelaziz SALEM
Professeur, département des sciences économiques
Université d'Oran.
Directeur de recherche : Mr Abdelkader ABDELLILAH
Maître de conférence, département de bibliothéconomie
Université d'Oran
Examineur : Mr Djamel GUERRID
Professeur, département de sociologie,
Université d'Oran.
Examineur : Mr Abdelhamid FKIH
Maître de conférence, département des sciences économiques
Université d'Oran.

Année universitaire 2008-2009

Résumé

Le management des connaissances ou le Knowledge management est une nouvelle approche qui s'inscrit dans une démarche de toute entreprise, elle vise à créer, capitaliser et partager son capital de connaissances .

La notion de connaissance est centrée sur une nouvelle vision qui est les ressources humaines, qu'il s'agit de gérer au mieux dans tous les sens du terme selon un processus de valorisation et de pérennisation et d'évolution de ce capital .

Ce travail de recherche concerne l'étude de l'existence d'un management des connaissances dans les bibliothèques à travers l'intégration d'outils favorisant ce partage , dans le sens d'une exploitation de l'ensemble du personnel des connaissances potentielles de ce type d'organisme.

L'approche théorique développée, a servi comme cadre de référence, elle se base essentiellement sur la compréhension des éléments liés aux connaissances, à travers tout un processus de gestion des connaissances .repérage, capitalisation , partage et création des connaissances .

La méthodologie adoptée nous a permis de mettre en évidence, à travers une étude de simulation d'une démarche de gestion des connaissances dans les bibliothèques, en se basant sur un ensemble de démarches.

L'enquête sur terrain nous a permis de vérifier le degré d'existence d'un management des connaissances dans les bibliothèques à travers une grille de maturité.

Mots clés : Management - Connaissance- Savoir- Savoir-faire- Tacites – Explicites-
Information - Donnée – Compétence.

Abstract

The Knowledge Management is a new approach which is an approach to any business, it aims to create , built and share its knowledge capital .

The concept of knowledge is centered on a new vision that is human resources , it is to manage in every sense a process of recovery and sustainability and development of the capital.

This research concerns the study of the existence of a knowledge management in libraries through the integration of tools for sharing, in the sense an operation of the whole personal knowledge of such potential organization .

The theoretical approach developed , was used as a frame of reference , it is based mainly on understanding the factors related to knowledge through an extensive knowledge management process. Locator, capitalization, sharing and creating knowledge .

The methodology adopted has allowed us to identify , through a study of simulation of a knowledge management in libraries, based on a set of approach.

The field survey allowed us to verify the degree of existence of a management knowledge in the libraries through a grid of maturity.

Keywords : management- knowledge – know- how know- tacitus- explicit-information- data- jurisdiction.

Sommaire

Introduction générale

1-Introduction-----	
p02	
2-Objet de la recherche et choix du thème-----	
p05	
2.1 La problématique de la gestion des connaissances dans les bibliothèques Universitaires-----	
p05	
3-Objectif de la recherche et position du problème-----	
p06	
3.1 Objectif de la recherche et choix du thème-----	
p06	
3.2 Eléments de la problématique-----	
p06	
3.3 Hypothèses-----	
p09	
4 - Délimitation du champ d'investigation-----	
p10	
5- Instruments et méthodes de travail-----	
p10	
5.1 La recherche documentaire -----	
p11	
6- Conduite de l'enquête-----	
p11	
6.1 L'échantillon -----	
p12	
7- Structure de l'étude -----	
p13	

Chapitre 1 Le K.M. Concepts et genèse

Section 1 La gestion des connaissances, notions et principes fondamentaux

1.1.1 Définitions et terminologie -----	p15
1.1.2 Approche historique d'apparition du management des connaissances-----	
p20	
1.1.3 Qu'est ce que le KM (définitions) -----	
p23	

1.1.4 Les outils du KM -----	
p24	
1.1.5 Le processus du management des connaissances-----	
p27	
1.1.6 La gestion des savoirs-----	
p30	

Section 2 Approches des théories et modèles du KM

1.2..1 Etudes et synthèses des travaux sur la question du K.M.-----	
p36	
1.2. 2 L'information, système de capitalisation des connaissances-----	
p79	
1.2. 3 Les méthodes de capitalisation des connaissances -----	
p84	
1.2. 4 Les nouveaux métiers du Knowledge management -----	
p90	

VII

Chapitre 2 Nouvelles approches d'un K.M. dans les bibliothèques

Section 1 La gestion des connaissances dans les bibliothèques

2.1.1 Les systèmes documentaires, organisations et fonctionnements -----	
p96	
2.1.2 La connaissance dans les bibliothèques-----	
p100	
2.1.3 Le processus de création et de transfert de la connaissance-----	
p103	
2.1.4 La mise en valeur des savoirs -----	
p110	
2.1.5 Mise en œuvre d'un processus de capitalisation et de partage des Connaissances -----	
p112	

Section 2 Intégrer la dimension gestion des connaissances dans les bibliothèques

2.2.1 La dimension humaine dans le projet -----	
p115	

2.2.2 L'organisation d'une bibliothèque universitaire -----	
p125	
2.2.3 La qualité des services dans les bibliothèques-----	
p126	

Chapitre 3 Interprétation des données de base d'un K.M. dans les bibliothèques universitaires de l'U.S.T.O.

Section 1 Présentation de l'espace de l'enquête

3.1.1 Présentation générale de l'USTO -----	
p131	
3.1.2 Organisation de la bibliothèque universitaire centrale de l'U.S.T.O.-----	
p133	
3.1.3 Les différents services de la bibliothèque-----	
p135	
3.1.4 Organisation des bibliothèques de facultés-----	
p138	

Section 2 Résultats de la recherche : grille de maturité

3.2.1 Situation socioprofessionnelle des acteurs-----	
p142	
3.2.2 La Phase 1 dépouillement de la grille de maturité de la B.U.C.-----	
p147	
3.2.3 La Phase 2 dépouillement de la grille de maturité des B.F.-----	
p153	

VIII

Section 3 Application d'un modèle de K.M. dans les bibliothèques Universitaires

3.3.1 Modélisation d'un outil de capitalisation et de partage des connaissances dans les bibliothèques de l'U.S.T.O.-----	
p163	

3.3.2 Choix de méthodes de capitalisation des connaissances dans les bibliothèques

de l'U.S.T.O.-----

p166

3.3.3 Le projet de capitalisation des connaissances -----

p175

Conclusion-----

p185

Bibliographie -----

p188

Glossaire -----

p195

Annexes

Introduction générale

1-Introduction

Le management est un domaine de recherche de grande ampleur, il peut se définir comme étant la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation, il touche tous les aspects organisationnel et décisionnel qui commandent le fonctionnement de toute structure quelque soit sa vocation.

Au commencement de l'évolution des organismes à caractères productifs, toutes les entreprises étalaient les ressources selon le progrès industriel, la primordialité fut aux ressources financières considérées comme étant la clé de toute concurrence, peu à peu le souci fut senti dans le besoin informationnel, pour s'apercevoir par la suite que le besoin réel de tout organisme se limita aux ressources humaines, ainsi à leur tour ils furent l'objet d'une plus grande attention.

Ce cadrage sur les ressources humaines, caractérisé dans un premier temps comme étant une démarche concurrentielle, qui avec le temps a permis à l'aboutissement des compétences différentes capables de faire sortir les entreprises de leur déficit économique, et les ressources humaines japonaise furent un très bon exemple et une référence qui constitue un modèle de la construction des notions de gestion du personnel.

Ce transfert ou bien plus exactement cette reconfiguration est centrée sur l'outil de production qui fait l'objet d'une plus grande attention et qui se résume dans les idées et l'innovation, et c'est la nouvelle richesse des nations .Simplement il est capital de se dire pourquoi des entreprises innovent plus que d'autres ? Le résultat de cette innovation est caractérisé par un partage de toutes les connaissances au sein d'une entreprise, et c'est le processus de gestion des hommes et de leurs idées qui permettent de répondre à la question.

De manière synthétique le problème principal du management des connaissances, est de savoir comment faire vivre des groupes afin qu'ils se partagent les connaissances individuelles.

Le management des connaissances ou connu principalement dans les pays anglophones comme Knowledge management a pour but d'améliorer le fonctionnement de l'organisme en tenant compte de l'organisation de tous ce qui est connaissance, collecte, préservation et partage dans le cas de deux types de connaissances, connaissances tacites et connaissances explicites.

La gestion de cette connaissance fut prise en importance depuis le début des années 1990, la connaissance existe depuis déjà longtemps, comment la rendre exploitable par l'ensemble des acteurs d'un organisme, reconnaître son importance et la nécessité d'établir des notions et des concepts pour bien les comprendre.

Le KM a donc évolué en presque deux décennies en s'associant aux nouvelles technologies, a la gestion des ressources humaines, en s'imposant comme facteur essentiel dans l'organisation des entreprises.

Introduction générale

Dans toute entreprise la connaissance est prise comme étant une richesse, qui demande un investissement, et qui peut être réinjecter par la suite dans la production selon un savoir et un savoir-faire qui favorise une nouvelle démarche de gain et de productivité.

La connaissance a une valeur économique, si son utilisation à des fins purement productrice n'est pas totalement exploité, elle perd sa valeur et engendre des risques de perte de marché, donc il ne devrait pas y avoir une mise à l'écart d'un acteur sa contribution peut être bénéfique pour l'organisme.

La connaissance est un capital collectif, il est évident de dire que le partage de la connaissance au sein d'un groupe ou chaque individu formalise sa connaissance qui devient par la suite un bien collectif.

La connaissance a toujours été un patrimoine qui englobe un large éventail de biens tacites et explicites, c'est le trait distinctif de l'identité de tout individu, tout groupe social, toute nation, tout état.

Sa capitalisation n'est pas donc une chose simple, faire une analyse de ce qu'on a comme patrimoine, stocker l'ensemble des connaissances, garder ce qui est valorisable.

Le partage des connaissances est fondamentalement nécessaire on passe d'une connaissance individuelle à une connaissance collective, et c'est justement la vision stratégique de toute entreprise l'intégration de toute action dans un ensemble collaboratif.

Parallèlement s'est développé la notion de compétence des acteurs les performances sont différentes d'un individu à un autre. L'idée est donc d'échanger les meilleurs savoir-faire pour augmenter le potentiel de compétence du groupe. Lorsqu'un savoir-faire intéressant est identifié, le premier réflexe est de le partager avec les autres acteurs de l'entreprise qui peuvent en avoir besoin.

Le savoir faire des hommes nous a montré à travers l'histoire, que c'est une source d'avantage compétitif pour l'entreprise, car elle permet d'en accroître les bénéfices et permet aussi de relier les membres d'une organisation, consolider et améliorer la collaboration.

Quand aux questions liées à la gestion des connaissances dans les bibliothèques, les réponses dans beaucoup de cas sont similaires aux autres organismes quelques soit leurs typologie économiques, culturels, il s'agit simplement d'appliqué une politique managériale adéquate ou proprement adaptable aux structures documentaires, elle injectera une vision propre dans la culture des bibliothèques.

Actuellement, la prise en conscience de ce patrimoine que possède les bibliothèques risque de ce perdre, si des mesures rationnelles, ne sont pas prises pour sauvegarder cette identité, en effet cette connaissance dont nous mesurons d'autant plus la valeur quand elle s'apprête à disparaître, constitue le témoignage des peuples et des hommes d'autrefois qui ont marqué l'histoire par leur savoir faire.

Introduction générale

Le rôle de la gestion des connaissances dans les bibliothèques deviendra une force productrice pour toute réussite, et la société sera avide d'un savoir qu'elle devra combler face au défi économique que connaît le monde actuellement, une exigence inévitable d'un partage des différentes connaissances tacites et explicites.

Le gestionnaire d'une bibliothèque, devra dans un avenir très rapproché gérer les talents qui possèdent des connaissances efficaces. Le partage informationnel par tous les moyens de communication, et la performance de la capacité tributaire des hommes à mettre en valeur le savoir faire de chacun, et c'est dans ce contexte que nous devons réfléchir et voir l'importance de cette gestion qui valorisera pleinement les connaissances humaines.

On considère actuellement que la gestion des connaissances dans les bibliothèques est le point de départ pour toute capitalisation du savoir, un accès à l'information afin d'évoluer rapidement et éventuellement garantir un gain de temps pour la recherche, le partage des connaissances impulse une communication qui se partagera en deux dimensions :

La première dimension est le partage des connaissances d'une personne à une autre, d'un groupe à un autre, d'un service à un service dans une même structure.

La deuxième dimension est le partage des connaissances hors la structure de travail d'un site à un autre, forums, conférences.

Dans tout cela, il s'agit principalement de gérer des documents dans les différentes étapes de l'édition à l'acquisition, au traitement, diffusion, archivage et mettre des produits assurant ces fonctionnalités par le biais d'un système de management des connaissances : l'Internet, l'intranet, SGBD (systèmes de gestion des bases de données), la messagerie.

Actuellement les T.I.C., notamment Internet deviennent le moteur conducteur de tout transfert informationnel, elles se présentent sous de différentes formes textuelles, graphiques, sonores. Elles favorisent en même temps un partage de l'ensemble des connaissances dans les quatre coins du monde, tout en permettant à l'individu quelque soit ses interrogations de passer à une vitesse supérieure dans la collecte et le partage des connaissances.

Le défi à entreprendre dans les organismes documentaires, c'est de rendre disponible les connaissances à travers la mise en place d'un ensemble d'outils informatiques qui permettent une gestion efficace des connaissances, une exploitation maximale des performances retenues comme modèles dans les projets managériales.

Dans ce contexte pour que la connaissance se formalise, nous devons rebâtir une nouvelle culture de la bibliothèque qui obligatoirement doit s'intégrer dans le processus d'échange et de partage, elle se caractérise par : un échange mutuel basé sur la confiance et la transparence dans le partage.

2- Objet de l'étude

2-1 La Problématique de la gestion des connaissances dans les bibliothèques universitaires

Depuis quelque années on assiste incontestablement à un enjeu économique nouvellement partagé par de nombreux experts de la gestion et de l'organisation de toute entreprise, et qui s'inscrit dans une démarche de gains et de productivité, il s'agit de la gestion des connaissances. Cette nouvelle approche concerne tout d'abord un nouveau type de management qui doit répondre à un nouvel environnement socio-économique et à une nouvelle vision de l'organisation.

Cette approche du management des connaissances, nous pousse sans que nous l'ayons voulu à entreprendre une phase d'innovation dans le paramètre des structures documentaires, un redéploiement des activités doit obligatoirement s'effectuer au sein de toutes les bibliothèques.

On allant de ce principe de transfert ou de redimensionnement, le bibliothécaire s'efforcera de répondre à l'ensemble du questionnement quotidien des différentes franges de la société, tout en faisant une analyse des besoins en matière informationnelle, et ceci à partir des connaissances acquises dans le travail.

Ces bibliothécaires, doivent chacun de son côté promouvoir les échanges de connaissances entre les acteurs de l'organisme. Chacun dans son contexte élabore une plate forme de partage des connaissances, propose, stimule, habilite, facilite l'apprentissage, mais aussi innover et crée de nouvelles connaissances.

La problématique de notre sujet de recherche tente de justifier cette approche, c'est-à-dire les pratiques managériales de la gestion des connaissances dans les bibliothèques universitaires. Cette nouvelle dimension injectera la mise en place d'un espace à l'organisation et à la gestion de la bibliothèque.

Rappelons que la particularité de ce type d'organismes universitaires, objet de notre étude est l'organisation de, la gestion dans toute ces différentes phases, gestion du personnel, gestion documentaire, organisation des services, qui ne peut être que bénéfique pour la mise en place d'un système de gestion des connaissances où de nombreux bouleversement peuvent apparaître dans le sens d'amélioration des taches de chaque acteur et amélioration des services de la bibliothèque.

Ainsi il devient indispensable, de vivre le quotidien des taches de nos collègues afin d'apporter une meilleure compréhension d'un partage des connaissances dans chaque service des bibliothèques universitaires objet de notre étude.

3- Objectif de la recherche et position du problème

3-1 Objectif de la recherche et choix du thème

Au cours de ces dernières années, il y a eu une prise de conscience de l'épuisement des ressources humaines dans toutes les structures, amenant l'individu à réfléchir sur une forme nouvelle de capitalisation des connaissances.

Dans le contexte d'un management des connaissances, existe-t-il une possibilité de mobilisation de ces ressources et de ces compétences, en vue d'empêcher la disparition d'un savoir ou d'un savoir faire ? Et la mémoire de l'être humain est généralement insuffisante, elle suffit plus à synthétiser une information, d'ou l'extraction et le partage de cette connaissance deviennent obligatoirement nécessaires.

C'est justement autour de ces questions que s'articule ce travail, il tente de comprendre les fondements d'un management des connaissances dans les bibliothèques, notre intérêt dans cette étude est basé plus particulièrement sur une nouvelle forme de capitalisation des connaissances à l'intérieur des bibliothèques universitaires.

La gestion des connaissances à l'intérieur des bibliothèques est parallèlement identique aux organismes économiques, elle est devenue un important facteur de production dans le monde de l'information. Il y a des ressources humaines très rares au cœur de la gestion des connaissances en bibliothèque, et chaque employé s'approprie une certaine connaissance qu'il garde « secrètement » sans pouvoir la transmettre dans son entourage professionnel.

Le choix de l'étude de ce thème est principalement une recherche très particulière sur la base de notre expérience dans le monde du livre et des bibliothèques. Ayant ressenti le besoin de faire le point de cette expérience professionnelle acquise, développée, créée, partagée en terme de connaissances tacite et explicite.

C'est assurément un grand défi pour ce type d'organisme non habitué à la culture du partage, d'extraire des connaissances tacites et explicites.

A ce titre une question première se pose à moi

Existe-t-il une gestion des connaissances dans les bibliothèques universitaires algériennes ?

3-2 Eléments de la problématique

Nous vivons une nouvelle révolution économique qui est la connaissance, cette activité est indissociable de l'histoire de l'humanité, l'homme a toujours été capable de capitaliser le savoir, bien avant l'apparition de l'écriture, l'être humain se dota d'un seul moyen de conservation sa mémoire, elle lui permet la conservation d'un savoir qu'il a pu transmettre à des générations mais aussi une augmentation de ces connaissances par un avancement dans les sciences.

Cette faculté distinctive de l'homme –mémoire ne dura pas longtemps, les connaissances disparaissaient avec la disparition de l'homme, malgré que la tradition orale domina l'accumulation du savoir pendant des siècles, la transmission du savoir se limita à un nombre très réduit de personnes.

Introduction générale

L'avènement de l'imprimerie révolutionne le monde de l'écrit, c'était le premier pas vers la conception de l'écriture mécanique et l'apparition de livres qu'on a rassemblés dans des lieux connus sous le nom de bibliothèque, elle fut un véritable espace de culture et de savoir. Des siècles après, avec l'apparition de l'informatique, l'homme eut le moyen de circuler dans un monde incontrôlable qui permet de véhiculer des tas d'informations via Internet.

Le stockage de l'information, sa libre circulation, et sa transmission permet à l'homme la création de nouvelles connaissances, transmises à leur tour et stockées. Ce cycle de vie est dénommé le management des connaissances.

Cette conjoncture économique mondiale, placée au cœur des préoccupations est née afin d'améliorer la qualité des services, et qu'on a bâti comme étant une source de richesse, il s'agit en fait, de mettre l'information à la disposition de la bonne personne, au bon moment, afin de prendre la bonne décision, pour plus d'éclaircissement elle permet à un groupe de personnes, d'une même organisation de travailler ensemble et de faire un lien entre informations disponibles, productions de connaissances et développement des compétences individuelles, collectives et organisationnelles, il s'agit d'un partage d'informations et de connaissances d'un cerveau à un autre, cela suppose un échange, ceux qui détiennent des connaissances sachent et acceptent de les transmettre et ceux qui doivent les recevoir sachent et acceptent de les apprendre.

La gestion des connaissances demeure un capital indissociable de toute réussite économique, c'est un facteur de stabilité de toute entreprise se situant dans un environnement concurrentiel où le partage des connaissances est obligatoire afin de passer d'une intelligence individuelle à l'intelligence collective.

La production des connaissances dans les entreprises s'avère être identique à une découverte scientifique, une denrée rare et précieuse, une notion centrale dans la gestion des ressources humaines au sein des organisations publiques. C'est un domaine en pleine transformation notamment la formation, la professionnalisation, et surtout l'évaluation des compétences afin qu'il y ait efficacité dans l'organisation toute entière.

Il est opératoire de distinguer l'information comme étant une véritable ressource particulière de plus en plus importante dans la gestion des connaissances. Le manager de toute organisation est quotidiennement confronté à la gestion d'un flux considérable d'information, cette ressource doit être gérée de manière efficace, tout en mettant en évidence la notion d'organisation de l'information.

Une bonne information demeure fraîche et utile si elle est exploitable et relativement rentable. Pour toute structure il y'a deux types d'information :

- information personnelle (spécifique à un individu),
- information partageable (entre tous les membres ou entre certains membres seulement).

La gestion d'une information se heurte à différentes contraintes à savoir,

- la structuration correcte d'une information à une autre
- la création d'information souvent semblable ou il y'a redondance
- la non utilisation d'information parfois nécessaire alors qu'il y'ait échange dans et hors de l'organisation.

Introduction générale

Toute politique de gestion de la ressource information se rattache à de nombreuses activités principalement les activités d'acquisition, de stockage et de diffusion et d'utilisation de l'information, donc nécessairement il faut assurer la production et faciliter l'utilisation.

La connaissance détenue par tout organisme demeure une ressource rare, élément fondamental dans toute gestion stratégique et concurrentiel dans toute réussite économique. L'objectif principal est la nature subjective de la connaissance qui se lie intimement à l'individu, la phase de sélection des informations pertinentes que possède chaque individu dans l'organisation et la construction d'un système de partage de ces informations par le biais de système d'information à savoir

- la gestion de répertoires et d'index
- stockage de document sous toutes les formes.

Il convient de prendre en compte l'objet de notre étude « le management des connaissances dans les bibliothèques universitaires » l'émergence de nos bibliothèques depuis les années quatre- vingt et le discours classique de gestion de ces services, à savoir le circuit du livre depuis son acquisition jusqu'à sa mise à la disposition du lecteur.

Ces tâches bibliothéconomiques traditionnelles ont été bousculées par une évolution des techniques de gestion, plus connue sous le nom de management des bibliothèques.

Cette nouvelle structure demeure la force motrice de la gestion de l'information, et l'objectif principal est le renforcement du travail de groupe et la communication interne entre le personnel et la communication externe à savoir la transmission de l'information.

Afin d'atteindre cet objectif il est nécessaire de revoir le partage des connaissances tacites et les connaissances explicites. Les spécialistes en bibliothéconomie ayant une formation de bibliothécaire et travaillant dans un même environnement ont besoin de coordonner leurs actions et leurs décisions, pour cela ils mobilisent la connaissance dont ils disposent mais ont besoin d'en recevoir une nouvelle.

L'existence d'un patrimoine de connaissances dans toute organisation est indiscutable, et la bibliothèque ne se dissocie pas des autres organismes, le potentiel des connaissances immenses dans sa gestion existe, mais en même temps il est invisible. Aussi, il convient de repérer ce patrimoine afin de le gérer.

Essentiellement ce patrimoine se constitue d'un capital de connaissances tacites bâties sur une ressource humaine qui s'approprie la connaissance et cette gestion non formalisable est la richesse cognitive de toute bibliothèque et l'enjeu d'un profit considérable s'organisant autour de l'échange, le compagnonnage, le tutorat. Le partage de la connaissance dans un groupe d'employés stimule une amélioration des talents et des performances, et la juste valeur d'un employé se mesure à sa compétence à réaliser des tâches complexes, c'est la raison pour laquelle certaines bibliothèques perdent leurs identités informationnelles en négligent le champ des compétences.

Introduction générale

Ce travail de recherche formule une réflexion axée autour du questionnement suivant :

- Y a-t-il une gestion des connaissances dans nos bibliothèques ?
- Qu'elles sont les outils technologiques favorisant cette démarche managériale ?
- Une gestion des connaissances pourrait-elle dans une perspective très proche, contribuer au processus de développement de nos bibliothèques ?

3-3 Hypothèses

Afin de mener une réflexion sur le sujet et cerner les raisons les plus plausibles, un ensemble d'hypothèses a été établi :

1ere hypothèse

Une démarche du management des connaissances dans un organisme documentaire, ne peut se concrétiser qu'à travers une culture de partage de connaissance tacite et explicite.

L'objectif principal étant lié à l'amélioration de la compétitivité des organismes documentaires.

Si un espace de connaissance et de partage est créé au sein de tous les organismes documentaires, l'ensemble des acteurs passent moins de temps à la recherche de la connaissance acquise, et ce qui permet plus facilement de revoir les lacunes afin de les combler.

2eme hypothèse

La mise en place d'un système de gestion des connaissances exige le choix d'outils adéquats, qui permettent de maintenir en place ce système, toutefois il est important de s'appuyer sur des outils performants, ces outils bien qu'existants dans les structures concernées, ne sont pas pour autant exploitées.

3eme hypothèse

Il y a l'organisation de l'espace du partage, c'est à dire un réseau de gestionnaire de connaissance qui se charge du management des différents métiers de l'espace de connaissance.

Le manager d'une équipe aura à en tenir compte et favorisera l'intégration des différents spécialistes à savoir l'intégration et la diversité des activités professionnels, et au fil des années les compétences de chaque personne va évoluer.

4- Délimitation du champ d'investigation

Notre approche porte sur la problématique de la gestion des connaissances dans les bibliothèques universitaires, à travers un questionnement avancé dans la problématique, nous essayons de trouver le fil conducteur de l'existence d'une gestion des connaissances dans un cas pratique qui est les bibliothèques de l'U.S.T.O.

Il s'agit d'une approche d'un ensemble d'acteurs, qui sont les bibliothécaires dans un processus de gestion des connaissances, les pratiques quotidiennes de chaque acteur favorisent la mise en œuvre de ce projet.

Néanmoins la vérification de notre hypothèse, passe par la mobilisation de l'ensemble des données qui caractérisent la connaissance dans ce type d'organisme.

L'objectif de cette recherche est la vérification de l'existence d'une gestion des connaissances dans les bibliothèques universitaires, le champ d'application de cette vérification est choisi dans la bibliothèque universitaire centrale de l'U.S.T.O. et l'ensemble des bibliothèques de facultés qui sont-en nombre de quatre bibliothèques.

Ces structures documentaires choisies pour notre étude, représentent un terrain d'enquête favorable, le lien de coopération inter-bibliothèque est ressenti dans la mise en action de nombreux projets notamment l'achat collectif, élaboration d'un serveur de consultation de périodiques en ligne, formation groupée sur les fonctions documentaires.

Nous devons aussi préciser, que l'ensemble de l'échantillon choisi pour cette étude étant des bibliothécaires formés la plupart en bibliothéconomie, ayant acquis plus de dix années d'expérience sur le terrain.

Nous ne prétendons pas traiter tous les aspects du thème, mais d'en relever les éléments les plus pertinents à la question soulevée.

Qui est : le management des connaissances dans les bibliothèques universitaires.

5- Instruments et méthodes de travail

La problématique avancée dans notre travail, nous a permis de faire une exploration par le traitement de la documentation, afin de tirer profit des études faites sur le management des connaissances, ce qui nous a permis d'élaborer l'outil théorique à partir d'un inventaire bibliographique et en même temps faire une approche du phénomène que nous souhaitons traiter dans ce travail.

La partie suivante doit en plus définir, les conditions de réalisation de cette étude, définir les instruments qui nous ont permis de vérifier les hypothèses de notre étude.

5-1 La recherche documentaire

Dans une étude pareille, nous devons souligner une difficulté d'une importance majeure, il s'agit de la documentation concernant le sujet qui est le management des connaissances dans les bibliothèques, cette difficulté se situe dans l'inexistence de travaux touchant le K.M. dans ce type d'organisme. Les écrits que nous avons consultés présente plus des réflexions touchant à d'autre et par ailleurs les organismes à caractère économique.

La documentation retenue dans ce travail se situe en deux niveaux :

- 1- La documentation de base, c'est-à-dire l'ensemble des documents (ouvrages, articles de revues) qui s'intéressent au knowledge management. L'analyse de l'ensemble de cette documentation, nous a permis de définir des concepts, connaître des théories managériales et saisir des réflexions sur le management des connaissances.
- 2- La documentation générale, une documentation qui traite le deuxième aspect de notre thème qui est les bibliothèques universitaires, organisation gestion et fonctionnement.

6- Conduite de l'enquête

Afin de bien cerner notre étude nous avons utilisé deux méthodes, qui paraissent adaptées à notre terrain d'enquête, et bien sur pour répondre à notre problématique.

- Une première méthode quantitative par questionnaire, afin de cibler l'échantillon par une sociographie de chaque acteur, avoir toutes les informations nécessaires qui touchent l'identité des employés (sexe, diplôme obtenu, grade, fonction, organisme d'origine, service, années d'expérience.)
- Une deuxième méthode par une grille de maturité, qui nous a permis de cerner plus exactement le sujet par un ensemble de questions relatives à l'existence d'une politique de gestion des connaissances dans l'organisme choisi pour cette étude et formulée selon les axes suivants :
 - un axe organisationnel relatif à la gestion des connaissances,
 - un axe culturel relatif à la gestion des connaissances,
 - un axe outil relatif à la gestion des connaissances.

La grille de maturité est organisée selon les trois axes cités, chaque axe englobe une série de dix questions.

L'obligance du type d'organisme d'étude, nous a forcé à modifier cette grille selon des questions propre à notre sujet.

Nous avons introduit dans la conduite de notre enquête, un coté d'observation des pratiques quotidiennes de nos collègues bibliothécaires, nous nous efforçons de dire que le terrain d'enquête n'est pas totalement nouveau pour nous, nous avons acquis de très bonne années d'expérience dans la gestion de la bibliothèque universitaire centrale et de la bibliothèque de faculté d'architecture et de génie civil, ce qui nous a favorisé l'étude du terrain.

Introduction générale

Le choix de la méthode que nous avons entreprise pour rassembler les données qui est la grille de maturité ne pouvait être compréhensive par l'ensemble des enquêtés, le sujet en lui-même a suscité de la part de l'ensemble de l'échantillon des interrogations, à savoir des explications sur le K.M.

Nous devons souligner un point ou disons une orientation de notre part pour les enquêter, c'est d'avoir un aperçu général sur le management des connaissances sur Internet, afin de pouvoir répondre sur les questions de la grille de maturité. Il est vrai que le but de ce travail est de rassembler un maximum d'informations sur le sujet.

6-1 L'Echantillon

Notre terrain d'enquête a pour espace les bibliothèques universitaires de l'U.S.T.O., à savoir la bibliothèque universitaire centrale et l'ensemble des bibliothèques de facultés. La particularité de ces organismes, c'est l'organisation et la gestion documentaire pour toute la communauté universitaire (enseignants, étudiants, personnels), et mise de l'information scientifique et technique à des fins d'utilité.

Le travail d'enquête a touché l'échantillon suivant :

Des cadres professionnels de la documentation, c'est-à-dire, conservateur en chef, attaché des bibliothèques, assistant des bibliothèques.

Nous devons éclaircir chaque catégorie des bibliothécaires exerçant dans les bibliothèques.

Pour un conservateur en chef, il doit être titulaire d'un D.S.B. (diplôme supérieur des bibliothécaires), ou d'une licence plus dix années d'expérience dans le poste après promotion.

Pour un attaché des bibliothèques, il doit être titulaire d'une licence en bibliothéconomie.

Pour un assistant des bibliothèques, il doit être titulaire d'un D.E.U.A.

Nous avons choisi un échantillon de 24 cadres des cinq organismes documentaires de l'U.S.T.O., reparti comme suit :

B.U.C. ----- 09 cadres

Bibliothèque de faculté de mécanique ----- 05 cadres

Bibliothèque de faculté d'architecture et de génie civil ----- 03 cadres

Bibliothèque de faculté des sciences ----- 04 cadres

Bibliothèque de génie électrique ----- 03 cadres.

Remarque

L'échantillon choisi a été pris dans sa totalité pour toutes les structures, le personnel des bibliothèques de facultés est très réduit dans son nombre. Nous avons exclus le personnel techniques (agent de bibliothèque) qui se charge de certaines tâches comme le classement, le prêt, la restitution et ceci par crainte de non compréhension du sujet.

7- Structure de l'étude

Le présent travail est structuré en trois (03) chapitres qui sont organisées comme suit :

L'étude débute d'abord par un chapitre introductif et explicatif de la problématique élaborée ainsi que les hypothèses de travail. Cette partie est relative aussi à la compréhension de l'objet de la recherche, ainsi que des techniques qui concernent l'approche et le déroulement de la recherche.

Le chapitre 1 est divisé en deux sections, une première section qui donne un aperçu sur la gestion des connaissances à travers les notions et définitions de base du K.M. Il met en évidence tous le processus du management des connaissances, à savoir le repérage, la capitalisation et le transfert des connaissances, en identifiant les éléments qui caractérisent la mise en œuvre d'une gestion des savoirs et des savoir-faire.

La deuxième section, à travers une étude et synthèse des travaux sur la question du K.M., elle résume un groupe d'auteurs en faisant l'ensemble des approches sur la gestion des connaissances, avec toutes les spécificités managériales en mode de capitalisation des connaissances.

Le chapitre 2 est divisé en deux sections, la première section étant un aperçu sur les bibliothèques universitaires, mode d'organisation et fonctionnement de ces structures documentaires, différents moyens misent au profit de ces bibliothèques pour une bonne gestion documentaire.

Dans la deuxième section qui est consacrée à la gestion des connaissances dans les bibliothèques, elle permet de situer le contexte global du management des connaissances et le processus de création et de transfert de la connaissance dans les milieux documentaires.

Une approche sur le processus de repérage, de capitalisation et de partage, la clarification de ces notions dans le milieu des bibliothécaires et son impact sur la gestion documentaire.

La dimension humaine dans le projet, les ressources considérables pour un K.M., la spécificité d'un choix de personne selon les compétences requises pour un bon fonctionnement de ce projet, la dimension matérielle et sa mise en projet, les outils nécessaires pour une gestion efficace des connaissances, en partant du principe que la notion du K.M. est construite autour de la mise en valeur des qualités de services dans le fonctionnement des bibliothèques.

Le chapitre 3 est divisé en trois sections, dans la première section, on aborde une présentation de l'espace de l'enquête, bibliothèque universitaire centrale et bibliothèques de facultés.

Dans la troisième section démonstration de l'existence d'un management des connaissances dans les bibliothèques de l'U.S.T.O. à travers les instruments de recherches qui sont l'observation et la grille de maturité.

Dans la troisième section, nous faisons une application d'un modèle de K.M dans les bibliothèques de l'U.S.T.O., selon une stratégie de capitalisation des connaissances.

Une conclusion résume le travail de recherche que nous avons entrepris avec bien sur des propositions à prendre dans le futur pour une bonne application du K.M. dans les bibliothèques.

Sommaire

Introduction générale

1-Introduction-----	p02
2-Objet de la recherche et choix du thème-----	p05
2.1 La problématique de la gestion des connaissances dans les bibliothèques Universitaires-----	p05
3-Objectif de la recherche et position du problème-----	p06
3.1 Objectif de la recherche et choix du thème-----	p06
3.2 Eléments de la problématique-----	p06
3.3 Hypothèses-----	p09
4 - Délimitation du champ d'investigation-----	p10
5- Instruments et méthodes de travail-----	p10
5.1 La recherche documentaire -----	p11
6- Conduite de l'enquête-----	p11
6.1 L'échantillon -----	p12
7- Structure de l'étude -----	p13

Chapitre 1 Le K.M. Concepts et genèse

Section 1 La gestion des connaissances, notions et principes fondamentaux

1.1.1 Définitions et terminologie -----	p15
1.1.2 Approche historique d'apparition du management des connaissances-----	p20
1.1.3 Qu'est ce que le KM (définitions) -----	p23
1.1.4 Les outils du KM -----	p24
1.1.5 Le processus du management des connaissances-----	p27
1.1.6 La gestion des savoirs-----	p30

Section 2 Approches des théories et modèles du KM

1.2..1 Etudes et synthèses des travaux sur la question du K.M.-----	p36
1.2. 2 L'information, système de capitalisation des connaissances-----	p79
1.2. 3 Les méthodes de capitalisation des connaissances -----	p84
1.2. 4 Les nouveaux métiers du Knowledge management -----	p90

Chapitre 2 Nouvelles approches d'un K.M. dans les bibliothèques

Section 1 La gestion des connaissances dans les bibliothèques

2.1.1 Les systèmes documentaires, organisations et fonctionnements -----	p96
2.1.2 La connaissance dans les bibliothèques-----	p100
2.1.3 Le processus de création et de transfert de la connaissance-----	p103
2.1.4 La mise en valeur des savoirs -----	p110
2.1.5 Mise en œuvre d'un processus de capitalisation et de partage des Connaissances -----	p112

Section 2 Intégrer la dimension gestion des connaissances dans les bibliothèques

2.2.1 La dimension humaine dans le projet -----	p115
2.2.2 L'organisation d'une bibliothèque universitaire -----	p125
2.2.3 La qualité des services dans les bibliothèques-----	p126

Chapitre 3 Interprétation des données de base d'un K.M. dans les bibliothèques universitaires de l'U.S.T.O.

Section 1 Présentation de l'espace de l'enquête

3.1.1 Présentation générale de l'USTO -----	p131
3.1.2 Organisation de la bibliothèque universitaire centrale de l'U.S.T.O.-----	p133
3.1.3 Les différents services de la bibliothèque-----	p135
3.1.4 Organisation des bibliothèques de facultés-----	p138

Section 2 Résultats de la recherche : grille de maturité

3.2.1 Situation socioprofessionnelle des acteurs-----	p142
3.2.2 La Phase 1 dépouillement de la grille de maturité de la B.U.C.-----	p147
3.2.3 La Phase 2 dépouillement de la grille de maturité des B.F.-----	p153

Section 3 Application d'un modèle de K.M. dans les bibliothèques Universitaires

3.3.1 Modélisation d'un outil de capitalisation et de partage des connaissances dans les bibliothèques de l'U.S.T.O.-----	p163
3.3.2 Choix de méthodes de capitalisation des connaissances dans les bibliothèques de l'U.S.T.O.-----	p166
3.3.3 Le projet de capitalisation des connaissances -----	p175

Conclusion-----	p185
-----------------	------

Bibliographie -----	p188
---------------------	------

Glossaire -----	p195
-----------------	------

Annexes	
---------	--

Introduction

1- Avant propos

Depuis quelque années on assiste incontestablement à un enjeu économique nouvellement partager par de nombreux experts de la gestion et de l'organisation de toute entreprise, et qui s'inscrit dans une démarche de gains et de productivité, il s'agit de la gestion des connaissances. Cette nouvelle approche concerne tout d'abord un nouveau type de management qui doit répondre à un nouvel environnement socio-économique et à une nouvelle vision de l'organisation.

Le déficit est bien plus grand que ceci c'est de rendre disponible les connaissances et d'augmenter leur rendement, une gestion efficace des connaissances, une exploitation maximale des performances globale de l'ensemble des travailleurs sans marginalisation.

La nouvelle forme informationnelle nous pousse sans que nous l'ayons voulu à entreprendre une phase d'innovation et d'intelligence collective, certes ce n'est pas par pur hasard que des entreprises innovent plus que d'autres c'est grâce à une série de conditions internes qui stimule la créativité de méthodes de recherche qui est la gestion des ressources humaines qui se résume par un double sens : gestion classique des salariés (recrutement, rémunération, formation) et la gestion de ce qu'apportent les hommes à l'entreprise : leurs connaissances et leurs compétences .

Cette approche du management des connaissances s'applique pour tout type d'organisation (entreprise, administration, bibliothèque), c'est une discipline qui permet d'identifier, de capturer, d'organiser, de retrouver, de transformer, de partager et d'évaluer les informations de l'organisation, c'est dans ce contexte qu'il y a eu une prise de conscience de la gestion de l'information comme étant un moyen de communication, et bien- sur la gestion de cette connaissance est indissociable de l'être humain .

La bibliothèque comme tout organisme à caractère informationnel ne se détache pas de la gestion habituelle de toute entreprise, son rôle majeur dans la gestion des connaissances c'est de produire de l'information, tout en tenant compte des besoins des utilisateurs.

Le rôle de la gestion des connaissances dans les bibliothèques deviendra une force productrice pour toute réussite, et la société sera avide d'un savoir qu'elle devra combler face au défi économique que connaît le monde actuellement, une exigence inévitable d'un partage des différentes connaissances tacites et explicites.

Le gestionnaire d'une bibliothèque, devra dans un avenir très rapproché gérer les talents qui possèdent des connaissances efficaces. Le partage informationnel par tous les moyens de communication, et la performance de la capacité tributaire des hommes à mettre en valeur le savoir faire de chacun, et c'est dans ce contexte que nous devons réfléchir et voir l'importance de cette gestion qui valorisera pleinement les connaissances humaines.

Introduction

On considère actuellement que la gestion des connaissances dans les bibliothèques est le point de départ pour toute capitalisation du savoir, un accès à l'information afin d'évoluer rapidement et éventuellement garantir un gain de temps pour la recherche, le partage des connaissances impulse une communication qui se partagera en deux dimensions :

La première dimension est le partage des connaissances d'une personne à une autre, d'un groupe à un autre, d'un service à un service dans une même structure.

La deuxième dimension est le partage des connaissances hors la structure de travail d'un site à un autre, forums, conférences.

Dans tout cela, il s'agit principalement de gérer des documents dans les différentes étapes de l'édition à l'acquisition, au traitement, diffusion, archivage et mettre des produits assurant ces fonctionnalités par le biais d'un système de management des connaissances : l'Internet, l'intranet, SGBD (systèmes de gestion des bases de données), la messagerie.

2-L'objet de la recherche et choix du thème

Au cours de ces dernières années, il y a eu une prise de conscience de l'épuisement des ressources humaines dans toute les structures, amenant l'individu à réfléchir sur une forme nouvelle de capitalisation des connaissances.

Dans le contexte d'un management des connaissances, existe-t-il une possibilité de mobilisation de ces ressources et de ces compétences, en vue d'empêcher la disparition d'un savoir ou d'un savoir faire ? Et la mémoire de l'être humain est généralement insuffisante, elle suffit plus à synthétiser une information, d'où l'extraction et le partage de cette connaissance deviennent obligatoirement nécessaires.

C'est justement autour de ces questions que s'articule ce travail, il tente de comprendre les fondements d'un management des connaissances dans les bibliothèques, notre intérêt dans cette étude est basé plus particulièrement sur une nouvelle forme de capitalisation des connaissances à l'intérieur de toutes les structures documentaires.

La gestion du savoir à l'intérieur des bibliothèques est parallèlement identique aux organismes économiques, elle est devenue un important facteur de production dans le monde de l'information. Il y a des ressources humaines au cœur de la gestion des connaissances en bibliothèque, et chaque employé s'approprie une certaine connaissance qu'il garde « secrètement » sans pouvoir la transmettre dans son entourage professionnel.

Le choix de l'étude de ce thème est principalement une recherche très particulière sur la base de notre expérience dans le monde du livre et des bibliothèques. Ayant ressenti le besoin de faire le point de l'expérience professionnelle acquise, développée, créée, partagée en terme de connaissances tacite et explicite.

C'est assurément un grand défi pour ce type d'organisme non habitué à la culture du partage, d'extraire des connaissances tacites et explicites.

A ce titre une question première se pose à moi

Existe-t-il une gestion des connaissances dans les bibliothèques universitaires algériennes ?

Introduction

3- Eléments de la problématique

Nous vivons une nouvelle révolution économique qui est la connaissance, cette activité est indissociable de l'histoire de l'humanité, l'homme a toujours été capable de capitaliser le savoir, bien avant l'apparition de l'écriture, l'être humain se dota d'un seul moyen de conservation sa mémoire, elle lui permet la conservation d'un savoir qu'il a pu transmettre à des générations mais aussi une augmentation de ces connaissances par un avancement dans les sciences.

Cette faculté distinctive de l'homme –mémoire ne dura pas longtemps, les connaissances disparaissaient avec la disparition de l'homme, malgré que la tradition orale domina l'accumulation du savoir pendant des siècles, la transmission du savoir se limita à un nombre très réduit de personnes.

L'avènement de l'imprimerie révolutionne le monde de l'écrit, c'était le premier pas vers la conception de l'écriture mécanique et l'apparition de livres qu'on a rassemblés dans des lieux connus sous le nom de bibliothèque, elle fut un véritable espace de culture et de savoir. Des siècles après, avec l'apparition de l'informatique, l'homme eut le moyen de circuler dans un monde incontrôlable qui permet de véhiculer des tas d'informations via Internet.

Le stockage de l'information, sa libre circulation, et sa transmission permet à l'homme la création de nouvelles connaissances, transmises à leur tour et stockées. Ce cycle de vie est dénommé le management des connaissances.

Cette conjoncture économique mondiale, placée au cœur des préoccupations est née afin d'améliorer la qualité des services, et qu'on a bâti comme étant une source de richesse, il s'agit en fait, de mettre l'information à la disposition de la bonne personne, au bon moment, afin de prendre la bonne décision, pour plus d'éclaircissement elle permet à un groupe de personnes, d'une même organisation de travailler ensemble et de faire un lien entre informations disponibles, productions de connaissances et développement des compétences individuelles, collectives et organisationnelles, il s'agit d'un partage d'informations et de connaissances d'un cerveau à un autre, cela suppose un échange, ceux qui détiennent des connaissances sachent et acceptent de les transmettre et ceux qui doivent les recevoir sachent et acceptent de les apprendre.

La gestion des connaissances demeure un capital indissociable de toute réussite économique, c'est un facteur de stabilité de toute entreprise se situant dans un environnement concurrentiel où le partage des connaissances est obligatoire afin de passer d'une intelligence individuelle à l'intelligence collective.

La production des connaissances dans les entreprises s'avère être identique à une découverte scientifique, une denrée rare et précieuse, une notion centrale dans la gestion des ressources humaines au sein des organisations publiques. C'est un domaine en pleine transformation notamment la formation, la professionnalisation, et surtout l'évaluation des compétences afin qu'il y ait efficacité dans l'organisation toute entière.

Introduction

Il est opératoire de distinguer l'information comme étant une véritable ressource particulière de plus en plus importante dans la gestion des connaissances. Le manager de toute organisation est quotidiennement confronté à la gestion d'un flux considérable d'information, cette ressource doit être gérée de manière efficace, tout en mettant en évidence la notion d'organisation de l'information.

Une bonne information demeure fraîche et utile si elle est exploitable et relativement rentable pour l'entreprise.

Pour toute structure il y'a deux types d'information :

- information personnelle (spécifique à un individu),
- information partageable (entre tous les membres ou entre certains membres seulement).

La gestion d'une information se heurte à différentes contraintes à savoir,

- la structuration correcte d'une information à une autre
- la création d'information souvent semblable ou il y'a redondance
- la non utilisation d'information parfois nécessaire alors qu'il y'ait échange dans et hors de l'organisation.
-

Toute politique de gestion de la ressource information se rattache à de nombreuses activités principalement les activités d'acquisition, de stockage et de diffusion et d'utilisation de l'information, donc nécessairement il faut assurer la production et faciliter l'utilisation.

La connaissance détenue par toute entreprise demeure une ressource rare, élément fondamental dans toute gestion stratégique et concurrentiel dans toute réussite économique. L'objectif principal est la nature subjective de la connaissance qui se lie intimement à l'individu, la phase de sélection des informations pertinentes que possède chaque individu dans l'organisation et la construction d'un système de partage de ces informations par le biais de système d'information à savoir

- la gestion de répertoires et d'index
- stockage de document sous toutes les formes.

Il convient de prendre en compte l'objet de notre étude « le management des connaissances dans les bibliothèques universitaires » l'émergence de nos bibliothèques depuis les années quatre- vingt et le discours classique de gestion de ces services, à savoir le circuit du livre depuis son acquisition jusqu'à sa mise à la disposition du lecteur.

Ces tâches bibliothéconomiques traditionnelles ont été bousculées par une évolution des techniques de gestion, plus connue sous le nom de management des bibliothèques.

Cette nouvelle structure demeure la force motrice de la gestion de l'information, et l'objectif principal est le renforcement du travail de groupe et la communication interne entre le personnel et la communication externe à savoir la transmission de l'information.

Afin d'atteindre cet objectif il est nécessaire de revoir le partage des connaissances tacites et les connaissances explicites. Les spécialistes en bibliothéconomie ayant une formation de bibliothécaire et travaillant dans un même environnement ont besoin de cordonner leurs

Introduction

actions et leurs décisions, pour cela ils mobilisent la connaissance dont ils disposent mais ont besoin d'en recevoir une nouvelle.

L'existence d'un patrimoine de connaissances dans toute organisation est indiscutable, et la bibliothèque ne se dissocie pas des autres organismes, le potentiel des connaissances immenses dans sa gestion existe, mais en même temps il est invisible. Aussi, il convient de repérer ce patrimoine afin de le gérer.

Essentiellement ce patrimoine se constitue d'un capital de connaissances tacites bâties sur une ressource humaine qui s'approprie la connaissance et cette gestion non formalisable est la richesse cognitive de toute bibliothèque et l'enjeu d'un profit inconsiderable s'organisant autour de l'échange, le compagnonnage, le tutorat. Le partage de la connaissance dans un groupe d'employés stimule une amélioration des talents et des performances, et la juste valeur d'un employé se mesure à sa compétence à réaliser des tâches complexes, c'est la raison pour laquelle certaines bibliothèques perdent leurs identités informationnelles en négligent le champ des compétences.

Ce travail de recherche formule une réflexion axée autour du questionnement suivant :

- Y a-t-il une gestion des connaissances dans nos bibliothèques ?
- Qu'elles sont les outils technologiques favorisant cette démarche managériale ?
- Une gestion des connaissances pourrait-elle dans une perspective très proche, contribuer au processus de développement de nos bibliothèques ?

4-Hypothèses

Afin de mener une réflexion sur le sujet et cerner les raisons les plus plausibles au problème soulevé dans la partie précédente, un ensemble d'hypothèses a été établi :

1ere hypothèse

Une démarche du management des connaissances dans un organisme documentaire, ne peut se concrétiser qu'à travers une culture de partage de connaissance tacite et explicite.

L'objectif principal étant lié à l'amélioration de la compétitivité des organismes documentaires.

Si un espace de connaissance et de partage est créé au sein de tous les organismes documentaires, l'ensemble des acteurs passent moins de temps à la recherche de la connaissance acquise, et ce qui permet plus facilement de revoir les lacunes afin de les combler.

Introduction

2eme hypothèse

La mise en place d'un système de gestion des connaissances exige le choix d'outils adéquats, qui permettent de maintenir en place ce système, toutefois il est important de s'appuyer sur des outils performants, ces outils bien qu'existants dans les structures concernées, ne sont pas pour autant exploitées.

3eme hypothèse

Il y a l'organisation de l'espace du partage, c'est à dire un réseau de gestionnaire de connaissance qui se charge du management des différents métiers de l'espace de connaissance.

Le manager d'une équipe aura à en tenir compte et favorisera l'intégration des différents spécialistes à savoir l'intégration et la diversité des activités professionnels, et au fil des années les compétences de chaque personne vont évoluer.

5- Démarche méthodologique

5-1 La démarche générale

Notre démarche s'est constituée en deux phases :

1ere phase

C'est le moment de l'exploration par le traitement de la documentation afin de tirer profit des études faites sur le management des connaissances, ce qui nous a permis à élaborer l'outil théorique à partir d'un inventaire bibliographique, afin de mieux inscrire notre projet dans les évolutions actuelles en matière de capitalisation des connaissances dans le management des connaissances.

2eme phase

C'est une phase consacrée à un travail de terrain qui s'articule principalement autour de deux étapes :

-1ere étape

L'observation directe, est un outil qui permet d'enrichir la réflexion et la collecte de l'information, ou chaque initiative engagées par les acteurs présents dans ce terrain d'étude permet de comprendre et de cibler les personnes à savoir les gestes, les comportements, l'échange informationnel d'une personne a une autre, d'un service a un autre, de la structure elle-même vers l'extérieur.

-2eme étape

Dans cette étude il s'agit plus principalement de cerner le sujet par un questionnement de personnes particulièrement travaillant dans les différents services de la bibliothèque. Nous avons tenus compte de la spécificité et catégories de personnes « profil type de bibliothécaire », des personnes de terrain.

Introduction

Le questionnement choisi repose sur deux formes essentielles, afin d'atteindre un résultat fiable à toute recherche.

A- Une grille de maturité nous a permis de cerner plus justement le sujet par un ensemble de questions relatives à l'existence d'une politique de gestion des connaissances dans l'organisme choisi pour cette étude et formulée selon les axes suivants :

- un axe organisationnel relatif à la gestion des connaissances,
- un axe culturel relatif à la gestion des connaissances,
- un axe outil relatif à la gestion des connaissances.

La grille de maturité est organisée selon les trois axes cités, chaque axe englobe une série de dix questions.

L'obligeance du caractère et du type d'organisme d'étude, nous a forcé à modifier cette grille selon des questions propre à notre sujet.

B- Un questionnaire, afin de cibler l'échantillon par une sociographie de chaque acteur, informations utiles afin de connaître toutes les informations concernant les employés.

5-2 Le terrain d'enquête

L'objectif de cette recherche est la vérification de l'existence d'une gestion des connaissances dans les bibliothèques universitaires, le champ d'application de cette vérification est choisi dans la bibliothèque universitaire centrale de l'U.S.T.O. et l'ensemble des bibliothèques de facultés qui sont un nombre de quatre bibliothèques.

Ces structures documentaires choisies pour notre étude, représentent un terrain d'enquête favorable, le lien de coopération intr-bibliothèque est retenu dans la mise en action de nombreux projets notamment l'achat collectif, élaboration d'un serveur de consultation de périodiques en ligne, formation groupée sur les fonctions documentaires .

Nous devons aussi préciser, que l'ensemble de l'échantillon choisi pour cette étude étant des bibliothécaires former la plus part en bibliothéconomie, ayant acquis plus de dix années d'expérience sur le terrain.

Nous ne prétendons pas traiter tous les aspects du thème, mais d'en relever les éléments les plus pertinents à la question soulevée.

Qui est : le management des connaissances dans les bibliothèques universitaires

6-Structure de l'étude

Le présent travail est structurée en trois (03) chapitres qui sont organisés comme suit :

L'étude débute d'abord par un chapitre introductif et explicatif de la problématique élaborée ainsi que les hypothèses de travail .Cette partie est relative aussi à la compréhension de l'objet de la recherche, ainsi que des techniques qui concernent l'approche et le déroulement de la recherche.

Le chapitre 1 divisé en deux sections, la première section donne un aperçu sur la gestion des connaissances à travers les notions et définitions du K.M.

Introduction

Il met en évidence tous le processus du management des connaissances, à savoir le repérage la capitalisation et le transfert des connaissances, en identifiant les éléments qui caractérisent la mise en œuvre d'une gestion des savoirs et des savoir-faire.

La deuxième section ,à travers une étude et synthèse des travaux sur la question du KM, elle résume un groupe d'auteurs en faisant l'ensemble des approches sur la gestion des connaissances , avec bien sur les spécificités managériales en mode de capitalisation des connaissances.

Le chapitre 2, dans la première section qui est consacré à la gestion des connaissances dans les bibliothèques, permet de situer le contexte global du management des connaissances et le processus de création et de transfert de la connaissance dans les milieux documentaires.

Une approche sur le processus de repérage, de capitalisation et de partage, la clarification de ces notions dans le milieu des bibliothécaires et son impact sur la gestion documentaire.

Dans la deuxième section qui est consacré disons à une simulation, intégré la dimension gestion des connaissances dans les bibliothèques.

La dimension humaine dans le projet, les ressources considérable pour un KM, la spécificité des choix de personne selon les compétences requise pour un bon fonctionnement de ce projet, la dimension matériel et sa mise en projet, les outils nécessaires pour une gestion efficace des connaissances, en partant du principe que la notion du KM est construite autour de la mise en valeur des qualité de services dans le fonctionnement des bibliothèques.

Le chapitre 3 nous nous attacherons à démontrer s'il y a lieu d'existence d'un management des connaissances dans les bibliothèques, et ceci à travers les instruments de recherche et d'évaluation, qui sont l'observation et la grille de maturité.

Une conclusion résume les analyses des résultats obtenus, les futurs axes qui peuvent être développés dans la gestion des connaissances dans les bibliothèques universitaires.

Introduction

Le management est un domaine de recherche de grande ampleur, il peut se définir comme étant la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation, il touche tous les aspects organisationnel et décisionnel qui commandent le fonctionnement de toute structure économique. Le management trouve ainsi son application, à tous les niveaux de l'organisation, il s'agit seulement de savoir répartir les rôles pour chaque acteur et de contribuer au pilotage de l'entreprise.

Au commencement de l'évolution des entreprises, toutes les entreprises étalèrent les ressources selon le progrès industriel, la primordiale fut aux ressources financières considérées comme étant la clé de toute concurrence, peu à peu le souci fut senti dans le besoin informationnel, pour s'apercevoir par la suite que le besoin réel de toute organisation se limita aux ressources humaines, ainsi à leur tour ils furent l'objet d'une plus grande attention.

Ce cadrage sur les ressources humaines caractérisé dans un premier temps comme étant une démarche concurrentielle, qui avec le temps a permis l'aboutissement des compétences différentes capables de faire sortir les entreprises de leur déficit économique, et les ressources humaines japonaises furent un très bon exemple et une référence qui constitue un modèle de la construction des notions de gestion du personnel.

Ce transfert ou bien plus exactement cette reconfiguration est centrée sur l'outil de production qui fait l'objet d'une plus grande attention et qui se résume dans les idées et l'innovation, et c'est la nouvelle richesse des nations. Simplement il est capital de se dire pourquoi des entreprises innoveront plus que d'autres ? Le résultat de cette innovation est caractérisé par un partage de toutes les connaissances au sein d'une entreprise, et c'est le processus de gestion des hommes et de leurs idées qui permettent de répondre à la question.

De manière synthétique le problème principal du management des connaissances, est de savoir comment faire vivre des groupes afin qu'ils se partagent les connaissances individuelles.

Le management des connaissances s'applique à tout type d'organisation en citant les entreprises de service ou de distribution, les administrations et les sociétés industrielles, le management des connaissances ou connu principalement dans les pays anglophones comme Knowledge management a pour but d'améliorer le fonctionnement de l'organisme en tenant compte de l'organisation de tout ce qui est connaissance, collecte, préservation et partage dans le cas de deux types de connaissances, connaissances tacites et connaissances explicites.

La gestion de cette connaissance fut prise en importance depuis le début des années 1990, la connaissance existe depuis déjà longtemps, comment la rendre exploitable par l'ensemble des acteurs d'un organisme, reconnaître son importance et la nécessité d'établir des notions et des concepts dans de bien la comprendre.

Le KM a donc évolué en presque deux décennies en s'associant aux nouvelles technologies, à la gestion des ressources humaines, en s'imposant comme facteur essentiel dans l'organisation des entreprises.

Introduction

Dans toute entreprise la connaissance est prise comme étant une richesse, qui demande un investissement, et qui peut être réinjecter par la suite dans la production, l'exploitation.

Un ensemble d'éléments fondamentaux peuvent expliquer ce processus :

La connaissance a une valeur économique, si son utilisation à des fins purement productrice

n'est pas totalement exploité, elle perd sa valeur et engendre des risques de perte de marché, il ne devrait pas y avoir une mise à l'écart d'un acteur sa contribution peut être bénéfique pour l'organisme.

La connaissance est un capital collectif, il est évident de dire que le partage de la connaissance au sein d'un groupe ou chaque individu formalise sa connaissance qui devient par la suite un bien collectif.

La connaissance a toujours été un patrimoine qui englobe un large éventail de biens tacites et explicites, c'est le trait distinctif de l'identité de tout individu, tout groupe social, toute nation, toute état.

Sa capitalisation n'est pas donc une chose simple, faire une analyse de ce qu'on a comme patrimoine, stocker l'ensemble des connaissances, garder ce qui est valorisable.

Le partage des connaissances est fondamentalement nécessaire on passe d'une connaissance individuelle à une connaissance collective, et c'est justement la vision stratégique de toute entreprise l'intégration de toute action dans un ensemble collaboratif.

Parallèlement s'est développé la notion de compétence des acteurs les performances sont différentes d'un individu à un autre .L'idée est donc d'échanger les meilleurs savoir-faire pour augmenter le potentiel de compétence du groupe .Lorsqu'un savoir-faire intéressant est identifié, le premier réflexe est de partager avec les autres acteurs de l'entreprise qui peuvent en avoir besoin.

Le savoir faire des hommes nous a montré à travers l'histoire, que c'est une source d'avantage compétitif pour les entreprises, car elle permet d'en accroître les bénéfices et permet aussi de relier les membres d'une organisation, consolider et améliorer la collaboration.

Quand aux problèmes liés à la gestion des connaissances dans les bibliothèques, les réponses dans beaucoup de cas sont similaires aux autres organismes quelque soit leurs typologie économiques, culturels, il s'agit simplement d'appliqué une politique managériale adéquate ou proprement adaptable aux structures documentaires, elle injectera une vision propre dans la culture des bibliothèques.

Actuellement, la prise en conscience de ce patrimoine que possède les bibliothèques risque de ce perdre, si des mesures rationnelles, ne sont pas prises pour sauvegardé cette identité, en effet cette connaissance dont nous mesurons d'autant plus la valeur quand elle s'apprête à disparaître, constitue le témoignage des peuples et des hommes d'autrefois qui ont marqué l'histoire par leur savoir faire.

Chapitre 1 Le K.M. : Concepts et genèse**Section 1 La gestion des connaissances, notions et principes
Fondamentaux****I.1.1-Définitions et terminologie**

Il est nécessaire de rappeler quelques données, et de fournir quelques définitions nécessaires à la bonne compréhension des concepts relativement important dans cette étude .Ce travail s'articulant autour de la problématique du management des connaissances dans les bibliothèques , on commencera par définir ce qu'est « le management » en terme purement spécifié,ensuite nous nous entendrons sur les définitions des termes principaux utilisés dans ce travail , tels que connaissances, connaissances tacites et connaissances explicites, donnée, Information, compétence.

Management : c'est l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation (entreprise, administration, bibliothèque)

De nombreuses méthodes de management ont été utilisées par le passé :

- La division du travail d'Adam Smith,
- Le taylorisme ou le fordisme,
- Le fayolisme,
- Le toyotisme.

La démarche globale du management, intègre des éléments sur lesquels agit habituellement le facteur humain :

La compétence, la motivation, l'information, et l'organisation.

Connaissance

C'est la capacité à traiter une information pour la transformer en action, c'est à dire résoudre un problème quelconque, plus clairement c'est un ensemble d'idées acquises selon deux formes les études ou l'expérience.

La connaissance reste avec l'idée de temps, une des dimensions par rapport auxquelles s'organise l'individu mais aussi sa relation à la réalité sociale.

Le principe de toute connaissance est pleinement basé sur l'acquisition d'information sous toutes ces formes.

Une typologie des connaissances selon le champ du KM définit trois types de connaissances :

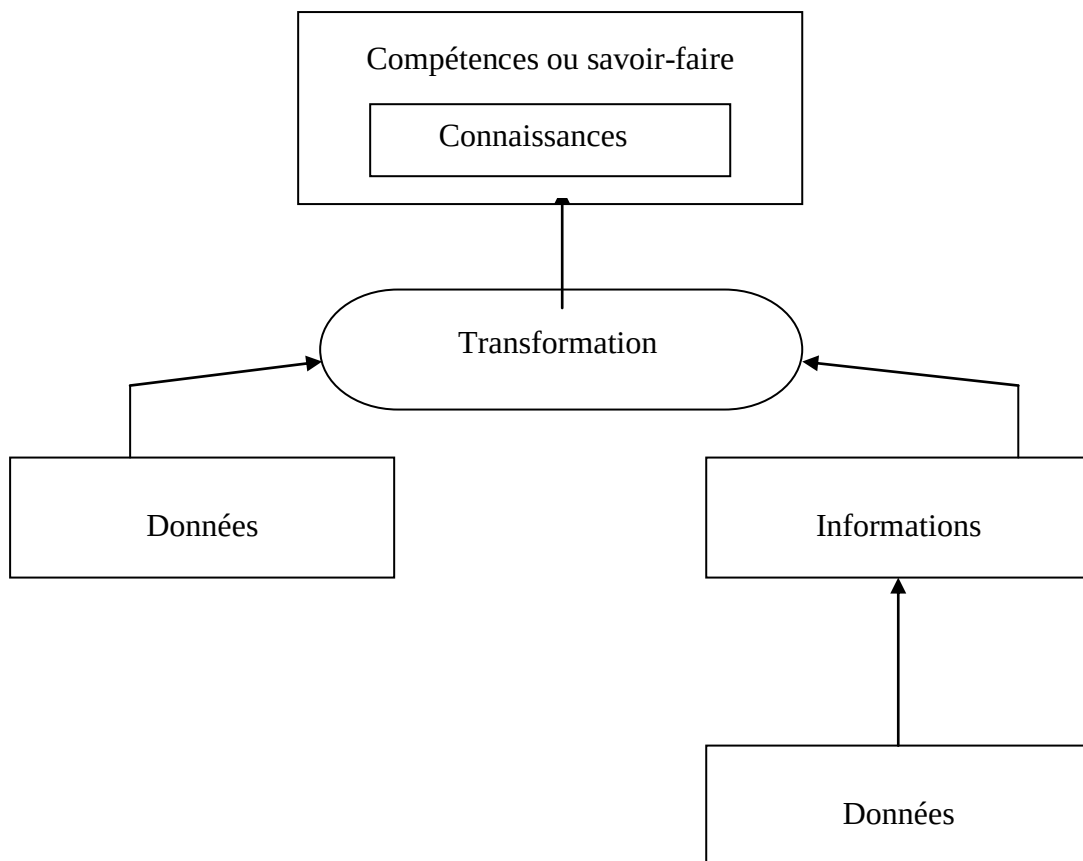
Connaissances explicites, tacites, implicites.

- Connaissances explicites formalisées sous forme de règles, procédures, notices, elles permettent d'accéder à une connaissance sous une forme plus facile.
- Connaissances tacites elles sont souvent acquises par l'expérience, elles deviennent un savoir faire d'une personne.
- Connaissances implicites celles dont il est difficile de formaliser et souvent il y a confusion avec les connaissances tacites.

« Il y a constamment des allers et retours entre les modes tacites et explicites suivant l'enchaînement suivant :

- toute connaissance est d'abord explicite (phénomène de l'apprentissage) ;
- elle devient ensuite tacite (phénomène du réflexe intellectuel) ;
- pour redevenir explicite (phénomène de l'enseignement) ;
- pour redevenir tacite (phénomène de l'expertise). » 1

Schéma n° 1 : Positionnement de la connaissance



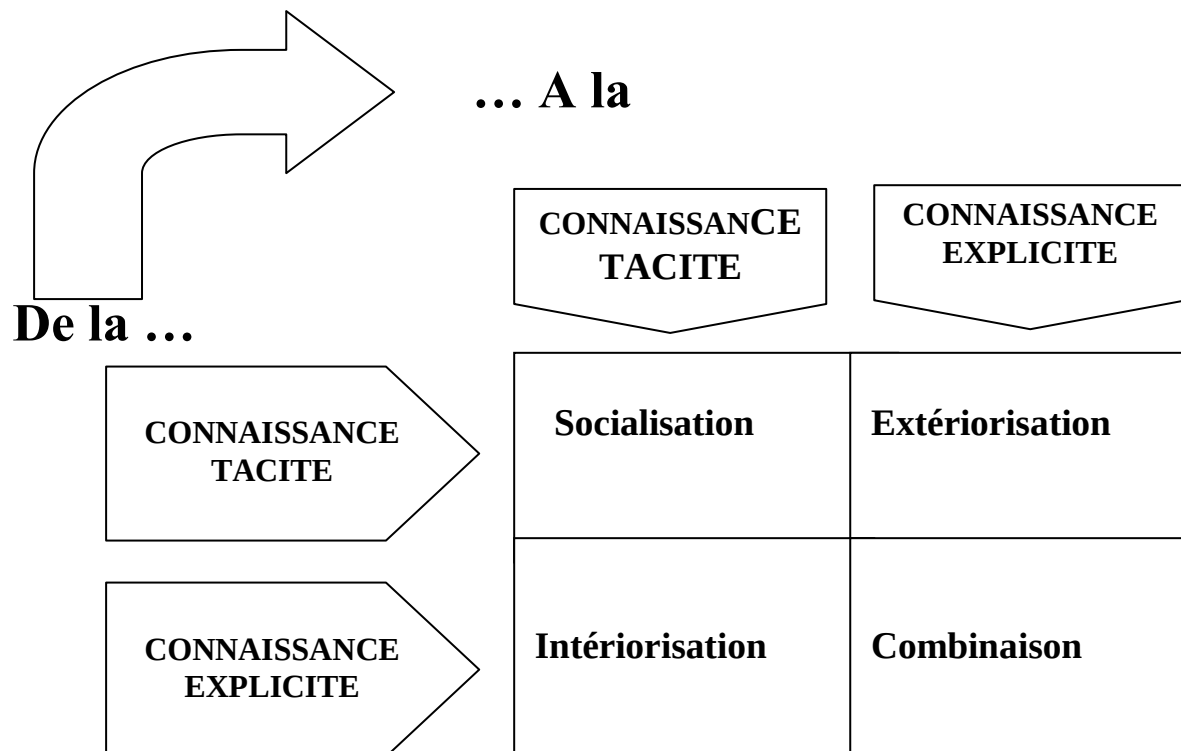
Le schéma suivant illustre le positionnement de la connaissance par rapport aux autres concepts du management des connaissances, c'est à partir d'une simple donnée qu'il y a ce passage d'une situation à une autre et implique ce mode de transformation qui aboutit à une connaissance.

1 Alain BERDUGO, Robert MAHL, Gérard JEAN, Guide du management des systèmes d'information, Paris, éd Lavoisier, 2002, p288-289.

L'idée s'est développée notamment chez les deux chercheurs japonais Ikujiro NONAKA et Hirotaka TAKEUCHI qui classent les connaissances selon deux types : les connaissances tacites et les connaissances explicites : les connaissances tacites appelées aussi savoir-faire, propre à chaque individu, elles sont la base de son expérience, de son expertise technique. Les connaissances explicites se résument par tout ce qui peut être exprimable par l'individu à l'intérieur de son organisme.

Ce point de vue est décrit chez NONAKA et TAKEUCHI par quatre modes de conversion des connaissances selon le schéma suivant :

Schéma n° 2 : Les quatre modes de conversion de la connaissance



Le 1^{er} mode de conversion des connaissances du tacite au tacite, c'est ce qu'a dénommé Takeuchi et Nonaka la socialisation, transmission de toutes les connaissances aux autres (du maître à l'apprenti) ceci ne peut se caractériser que par le compagnonnage c'est-à-dire l'observation et l'imitation à la pratique, ce processus se limite à une transmission purement individuelle.

Le 2^{eme} mode de conversion du tacite à l'explicite, c'est l'extériorisation des connaissances de la personne et l'ensemble de son expérience et de son savoir-faire sous forme de connaissances explicites.

Le 3^{eme} mode de conversion de l'explicite à l'explicite, c'est la combinaison, tout acteur possède des connaissances explicites qu'il reconstitue afin d'obtenir de nouvelles connaissances explicites.

Le 4^{eme} mode de conversion de l'explicite au tacite, c'est l'intériorisation, l'individu capte des connaissances explicites diffusées à l'intérieur de l'entreprise, filtre toute connaissance, assimile et intègre ces connaissances explicites qui deviennent avec le temps des connaissances tacites.

Donnée

Disons qu'elle résulte d'une acquisition effectuée par un instrument naturel ou directement par l'homme, une donnée peut être qualitative, ou quantitative, c'est à partir des données que l'homme arrive à transmettre et à recevoir des informations.

Information

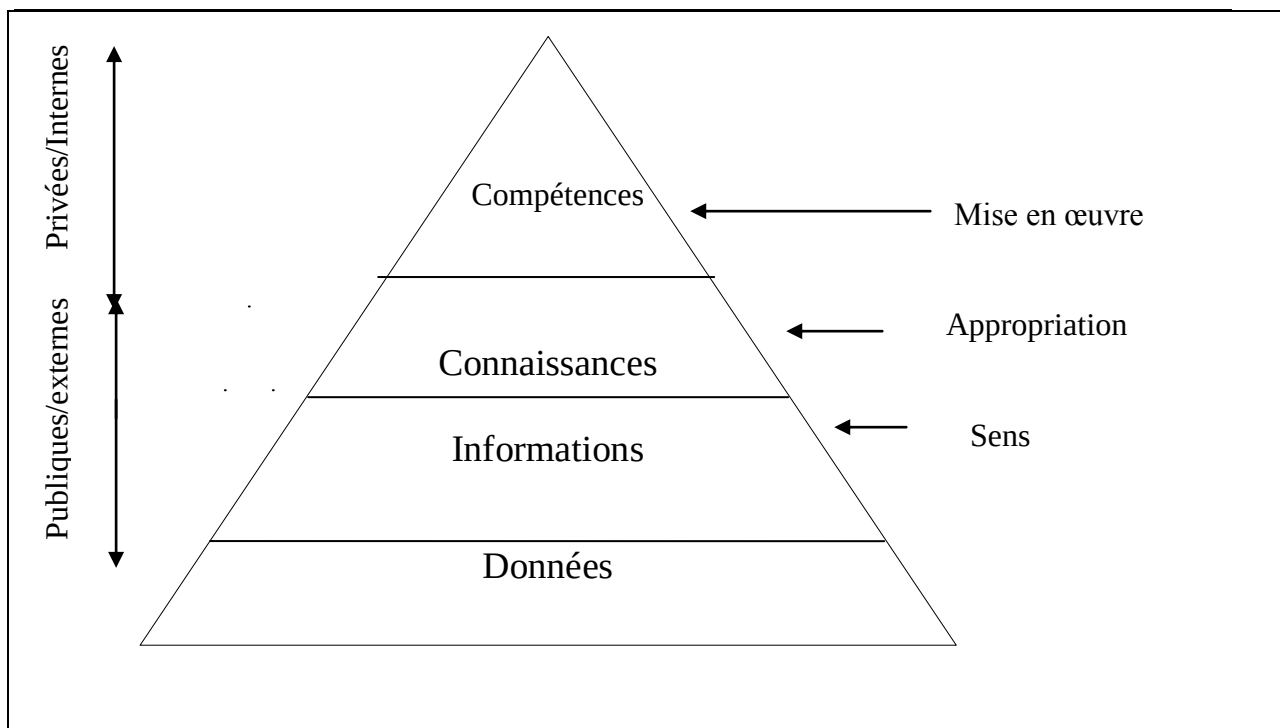
C'est un ensemble de données structurées et ayant un sens afin de transmettre un message qu'il soit oral ou écrit.

Compétence

C'est mettre un ensemble de connaissances afin de suivre le cheminement d'une action ou d'une situation donnée.

Dans l'ouvrage de Claire BEYOU Manager les Connaissances l'auteur aborde une étude par une figure qui présente l'articulation entre les quatre concepts citée :

Schéma n°3 : Articulation des concepts du management des connaissances



Si on avait à faire une analyse de cette figure, on pourrait dire qu'il y a deux champs dans cette pyramide, le champ des compétences et des connaissances qui sont internes et qui dépendent d'un groupe d'employés dans un organisme, et un champ d'informations et de données externes propre à un public selon l'organisme.

Il y a le passage d'un niveau à un autre selon la représentation de BEYOU.

On reçoit une donnée brute, on la restructure afin de devenir une information, cette information complète la connaissance de l'acteur au sein de l'organisme.

Dans toute entreprise il s'agit d'enrichir une donnée afin qu'elle ait plus de sens, et c'est ce qui génère de nouvelles connaissances.

Par un processus très simple le champ du management des connaissances se situe à l'interface entre information et connaissance, tout individu transmet des connaissances sous forme d'informations, ces informations permettent à d'autres individus de se fabriquer des connaissances.

On passe à la deuxième phase de la pyramide, comment la connaissance parvient-elle à devenir une compétence ?

La connaissance a toujours été une construction interne individuelle ou collective, elle se transmet et donne un sens à l'information transmise et c'est ainsi que quand l'individu la reçoit elle devient une connaissance, et qui par la suite elle se transforme en compétence à résoudre un problème quelconque.

Généralement quand on parle de compétence on rentre dans le domaine de l'action, une mobilisation de toutes les facultés mentales de l'être à résoudre un fait, un problème.

Claire BEYOU dans son ouvrage manager les connaissances, page 34 reprend une définition de Philippe ZARIFIAN, Le Modèle de la compétence, ed liaisons, paris, 2000. Il définit la compétence comme « une prise d'initiative et de responsabilité d'un individu sur des situations professionnelles aux qu'elles il est confronté. »

Chaque salarié mobilise ces connaissances afin d'affronter une situation donnée, le plus compétent résoudra le problème posé.

I.1.2- Approche historique d'apparition du management des connaissances

Dans un article de Anne-Sophie GODFROY-GENIN intitulé 60 000 ans de KM l'auteur revient historiquement sur la question de la naissance du KM, elle avance ceci « cette activité de KM est inséparable de l'histoire de l'humanité, il n'y aurait d'ailleurs pas d'histoire de l'humanité s'il n'y avait pas de KM ». 2

Il y a une indissociabilité des deux facteurs humain et connaissances, l'homme demeure une source de transmission depuis la nuit des temps, son seul moyen de transmission est la parole, qui lui permet de conserver une quantité informationnelle. L'histoire des civilisations bien avant l'écriture ne fut transmise que par l'oral comme moyen d'apprendre, cependant l'homme mémoire disparaissait et avec lui disparaissait le savoir et la connaissance.

A vrai dire la capacité de stockage des informations, par la mémoire humaine ne fut plus possible, il remédia à l'utilisation d'un moyen de conservation plus durable, et plus fiable, l'écriture sur les différents supports qu'ont connus les hommes, à savoir les tablettes d'argile, le papyrus, le parchemin et le papier.

« C'est assez dire que le KM ne date pas de cinq ou dix ans, mais d'au moins soixante mille ans. Ce qui a changé depuis cinq ou dix ans, c'est que nous nous sommes aperçus que nous faisons du KM, avec l'apparition des technologies de l'information et de la communication ».3

L'origine de la gestion des connaissances et de la mise d'information sur support informatique repose sur quatre phases (Voir tableau page suivante)

2 Anne-Sophie GODFROY-GENIN, 60 000 ans de KM, in revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000, p30

3 Anne Sophie GODFROY-GENIN Op. Cit. p37

Selon le tableau ci-dessous élaboré par WEGEMMAN

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

1^{ère} remarque à faire sur la phase 1 qui suppose être une période de prise de conscience du KM et ceci avant 1990, l'importance dans toutes les structures organisationnelles et la nécessité d'organiser et de manager les connaissances, développement de nouveaux concepts adaptables à l'organisation.

2eme remarque élargissement et ouverture du KM, aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

3eme remarque introduction du facteur humain, dans la gestion du KM, capital humain et ressources indispensables dans toute réussite économique.

4eme remarque l'importance d'un bon KM totalement paramétré au sein d'une organisation, suppose sa réussite fondamentalement, par une totale maîtrise d'un facteur très important qui est la gestion de l'information.

Le KM a donc évolué en presque deux décennies, il est actuellement en stade de maturité totalement propre à toute firme.

Les premiers pas de l'informatique vont permettre l'accumulation des savoirs, une super machine appelée ordinateur, va permettre le traitement rapide de grandes quantités d'information, elle permet aussi de véhiculer différents types d'images d'écritures, de son. La mise en réseau de l'informatique va permettre la diffusion et l'interactivité avec les autres, cet outil va permettre un gain de temps très rapide pour la mise en circulation des informations et en même temps une collaboration via d'autre réseaux.

Cet aperçu historique sur le KM avec ses différents supports, a permis le dépassement informationnel d'une époque à une autre .Le KM a donc évolué parallèlement à l'évolution des techniques de conservation, papier, support numérique.

Souvent on a dit que le management des connaissances été à la mode dans les années quatre-vingt-dix, c'est à la fois vrai et faux :

Vrai, il y a eu apparition d'une littérature spécifiquement KM entre les années 1980 et 2003, a peu près l'ensemble des ouvrages comportés Knowledge management ou management des connaissances dans leurs titres, sujets, ou mots clés

Faux, toutes les théories organisationnelles, depuis le développement de la pensée en matière de management des entreprises font références au capital des connaissances et l'obligation de bien le gérer

Dans toute entreprise, il y a une connaissance détenue par des individus, cette connaissance est une richesse intellectuelle, elle est sujette à disparaître un jour selon le départ du salarié, départ en retraite, réduction des effectifs, démission etc. ... Le départ est totalement normal simplement comment recueillir toutes les connaissances et les expériences de l'intéressé ?

La prise en conscience du K M dans les entreprises ne date pas d'aujourd'hui, ce concept s'émerge au Etats-Unis, il se développe par la suite en France.

« Plus de 80% de l'information, capital de l'entreprise, n'est pas intégrée dans son système d'information .Elle se trouve sur documents papiers ou dans le cerveau des experts : elle n'est donc pas exploitable par les autres et reste individuelle. Les technologies de l'information et des communications (GED, Workflow, groupwar, édition électronique, intranet) peuvent aider à la mise en place de cette indispensable politique d'informatisation et de diffusion de toute connaissance vitale à l'entreprise » 4

4 René SOENEN, Jacques PERRIN, Coopération et connaissance dans les systèmes industriels, Paris, ed.Lavoisier, 2002, p56.

I.1.3-Qu'est ce que le K.M. (Définitions)

Il n'y a pas vraiment de définition unanimement admise du management des connaissances, ce dernier se définit selon ses objectifs.

Nous commencerons par une première définition proposée, par Gordon Petrash cite par Jean-Paul BARTHES « le management des connaissances consiste à fournir la bonne information, à la bonne personne au bon moment pour qu'elle puisse prendre la bonne décision. »⁵

Dans cette définition, nous remarquons l'enchaînement des rôles de chaque individu dans l'entreprise, à savoir la récolte de l'information, son traitement, sa mise à la disposition de la personne voulu au moment d'une prise de décision, c'est un enchaînement d'information et d'acte que chaque individu assure individuellement afin de faire le partage au moment voulu.

Nous abordons une autre définition

« Le KM ou management des connaissances désigne un ensemble de concepts et d'outils, permettant aux membres d'une organisation de travailler ensemble et de faire ce lien capital entre informations disponibles, production de connaissances et développement des compétences individuelles collectives et organisationnelles. »⁶

L'aspect d'enchaînement du travail dans les entreprises et radicalement indispensable pour le développement économique, l'ensemble des concepts et outils dont l'auteur avance résident dans un coté positif très certainement dans le partage disons obligatoire afin de donner un sens par rapport aux objectifs fixés pour toute entreprise.

On avance d'autres définitions du Knowledge Management défini par Jean-Yves PRAX

« Le KM est une approche qui tente de manager des items aussi divers que pensées, idées, intuitions, pratiques, expériences émis par des gens dans l'exercice de leur fonction.

« Le KM est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs.

« Le KM suppose que la connaissance soit capturée là où elle est créée, partagée par les hommes et finalement appliquée à un processus de l'entreprise. »⁷

Pour l'ensemble de ces définitions il apparaît nécessaire de dire que le KM ne peut se définir qu'à travers un ensemble ou un groupe de personnes, dans l'accomplissement de leurs tâches, il y a une production de toute créativité quelque soit son origine comme le souligne l'auteur (idées pratiques expériences etc....) et qui devient consommable par l'ensemble des acteurs en cas de besoin afin de l'appliquer à un processus.

5 Jean Paul BARTHES, le management des connaissances : art et pratiques, Paris, éd d'organisation, 2002, p106.

6 Dominique GENELOT, Vincent LEFEVRE, Qu'est ce que le Knowledge Management, in revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000, p23.

7 Jean-Yves PRAX, Le Guide du K M : concepts et pratiques du management des connaissances, Paris, éd Dunod, 2000, p 17.

Toujours dans le même contexte Jean –Yves PRAX avance une approche, totalement fondamentale dans le KM et selon le témoignage d'un agent inondé par une quantité Informationnelle, « Apportez-moi l'information dont j'ai besoin, au moment où j'en ai besoin, et si possible sans que j'en fasse la demande. »⁸

Cette phrase définit quatre objectifs :

- apportez-moi, qui suppose une attente d'information, une création, une production,
- l'information dont j'ai besoin, une filtration d'information purement spécifiée,
- au moment où, il y a le facteur de temps qui joue un rôle nécessaire dans la prise de décision,
- sans que j'en fasse la demande, dans le dernier objectif de cette phrase il y a l'aspect de partage et des attentes tacites.

En effet la gestion des connaissances est considérée actuellement dans le monde développé comme un facteur déterminant de la performance et de la compétitivité des organisations.

Ainsi peut-on dire que le KM a une importance cruciale, pour sa part, les nouveaux modes de gestion des connaissances, notamment ceux qui font appel aux technologies de l'information et de la communication, peuvent améliorer l'efficacité en permettant de mieux gérer le temps, d'offrir des services de meilleure qualité, de favoriser l'innovation.

La révolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication peut permettre ainsi de lancer une culture de gestion des connaissances par la mise en service et dans la plus part des entreprises d'outils permettant ainsi d'introduire disons obligatoirement, la culture du partage.

I.1.4 -Les outils du KM

La spécificité du management des connaissances c'est qu'il se développe autour des TIC, (technologies de l'information et de la communication) et la notion d'outil est omniprésente dans chaque projet, par la mise en place d'une palette d'outils, qui n'est pas seulement spécifique à tel ou tel projet, simplement à travers une fusion des différentes technologies, que l'on retrouve l'appellation d'outils de gestion des connaissances.

La numérisation des connaissances est une démarche globale, qui implique nécessairement de nombreux acteurs sur des thématiques qui sont autant savoir-faire implicites qu'explicites.

Une grande variété d'outils et de logiciels est présentée comme des composants clés d'un système de KM, il s'agit de fournir un environnement connecté qui rend possible les processus de partage des connaissances et de collaboration.

⁸ Jean-Yves PRAX, Op. Cit. p16.

Les outils du K.M. se présentent comme ceci :

- **L'Agenda**, est un outil individuel ou collectif, qui présente un intérêt majeur pour toute entreprise ou organisme, il s'agit de tenir à jour un emploi du temps au sein d'un logiciel, avec un partage collectif avec l'ensemble des collaborateurs, l'avantage majeur de cet outil est de permettre de réaliser la synchronisation des emplois du temps des différents personnels pour organiser par exemple des réunions.

- **La Cartographie** le but de l'utilisation de ce type d'outil est de fournir une analyse puis une représentation graphique d'un ensemble d'informations, et de fournir un accès aisé aux documents les contenant, suite à un ensemble d'association entre mots clés formant un cluster (thèmes). On peut ainsi repérer ces clusters les mieux structurés du point de vue de leur densité c'est à dire les mieux rattachés au réseau, bien sur une carte représentative apparaîtra regroupant l'ensemble des clusters qui sont proches mais généralement ne sont pas voisins, le but de cette représentation est de faciliter à un utilisateur d'appréhender le contenu d'un corpus bibliographique.

- **Le Forum** c'est un outil permettant de structurer des échanges d'opinions ou d'interrogations, sur un ou plusieurs sujets et cela sous forme de commentaires et de réponses, grâce à une messagerie électronique, selon les cas un forum peut être public et concerner un domaine thématique précis, ou structuré autour d'un projet, ou peut être privé et réservé à quelques acteurs d'un groupe de travail, l'ensemble des interventions est accessible à tous les participants avec une diversité des commentaires, l'intérêt de ce mode de travail est de répondre aux trois limitations de la messagerie électronique à savoir :

* l'émetteur s'adresse à un groupe, qui suppose que l'une de ces personnes peut avoir la bonne réponse à son message.

* capitalisation collective et échanges informationnels entre les membres du forum.

- **La Messagerie électronique, email** c'est un outil de communication et un système de message qui permet de composer des textes et de les adresser de manière asynchrone à un ou plusieurs correspondants.

C'est un outil de communication où l'émetteur compose un message qu'il peut envoyer à une personne ou à un groupe de personnes, le récepteur reçoit le message dans une boîte aux lettres et cela par ordre chronologique d'arrivée.

- **Le Workflow** c'est un terme anglo-saxon, dont la traduction est flux de travail, il désigne la prise en compte et l'automatisation par voie électronique de la production et de la gestion des données, accompagnant un processus particulier, le processus se présente sous forme d'enchaînement de tâches, le pilotage d'un processus de production doit simultanément suivre les étapes suivantes :

«

- * définir le produit et le suivre chronologiquement des différentes étapes
- * répartir les tâches entre les acteurs
- * détermination de tous les documents qui interviennent dans le processus
- * mettre en place des indicateurs de contrôle de qualité et de mesure qui permettent d'arrêter ou de poursuivre le processus.
- * mettre en sécurité l'ensemble du processus
- * propositions d'alternatives en cas de défaillance des ressources techniques ou humaines. »⁹

Le Workflow se contente de structurer les relations, en faisant intervenir le bon acteur au bon moment, tout en faisant circuler la bonne information à la bonne personne, ce qui favorisera la dynamique du partage informationnel et de la connaissance organisationnelle.

On peut dire aussi que le workflow est un outil de management des compétences, de tout acteur et son intervention dans un processus, et sa responsabilité sur l'activité, ceci indique aussi que si la qualification du processus est bien faite, alors l'organisation exploite ses connaissances et cela de manière automatique sans aucune coordination.

L'intégration d'un Workflow dans toute organisation conduit généralement à une analyse du processus à un niveau de détail très élevé et c'est à l'occasion de recueillir de manière participative les connaissances tacites des membres du groupe.

-La GED (gestion électronique des documents) on définit la GED comme étant l'ensemble des techniques d'organiser de gérer et de distribuer des informations documentaires sous la forme électronique.

La gestion électronique des documents trouve son utilité dans tous les types d'organismes où des documents sont créés, échangés, stockés, réutilisés, le but de ce type de gestion automatique facilite toute recherche documentaire avec un gain de temps plus vite à savoir, une recherche manuelle des dossiers qui nécessite une perte de temps considérable.

Avec cette nouvelle technologie et l'intégration des données multimédia l'utilisateur de l'outil informatique depuis son poste de travail élabore un système d'information et de partage de connaissance, l'acteur en tant que sujet principal dans cette démarche devient producteur et consommateur d'information.

⁹ Zakaria MAAMAR, Aperçu général sur la technologie des Workflow, in Revue d'information scientifique et technique, vol 8 n° 2, 1998, p13.

I.1.5 -Le processus du management des connaissances

Toute entreprise détient un capital de connaissance qu'elle juge comme étant un bien propre à elle, précieux dans son contenu et irremplaçable dans le cas de sa perte.

L'ensemble de ce processus consiste à fixer un objectif à bien gérer cette ressource, il se limite à quatre objectifs :

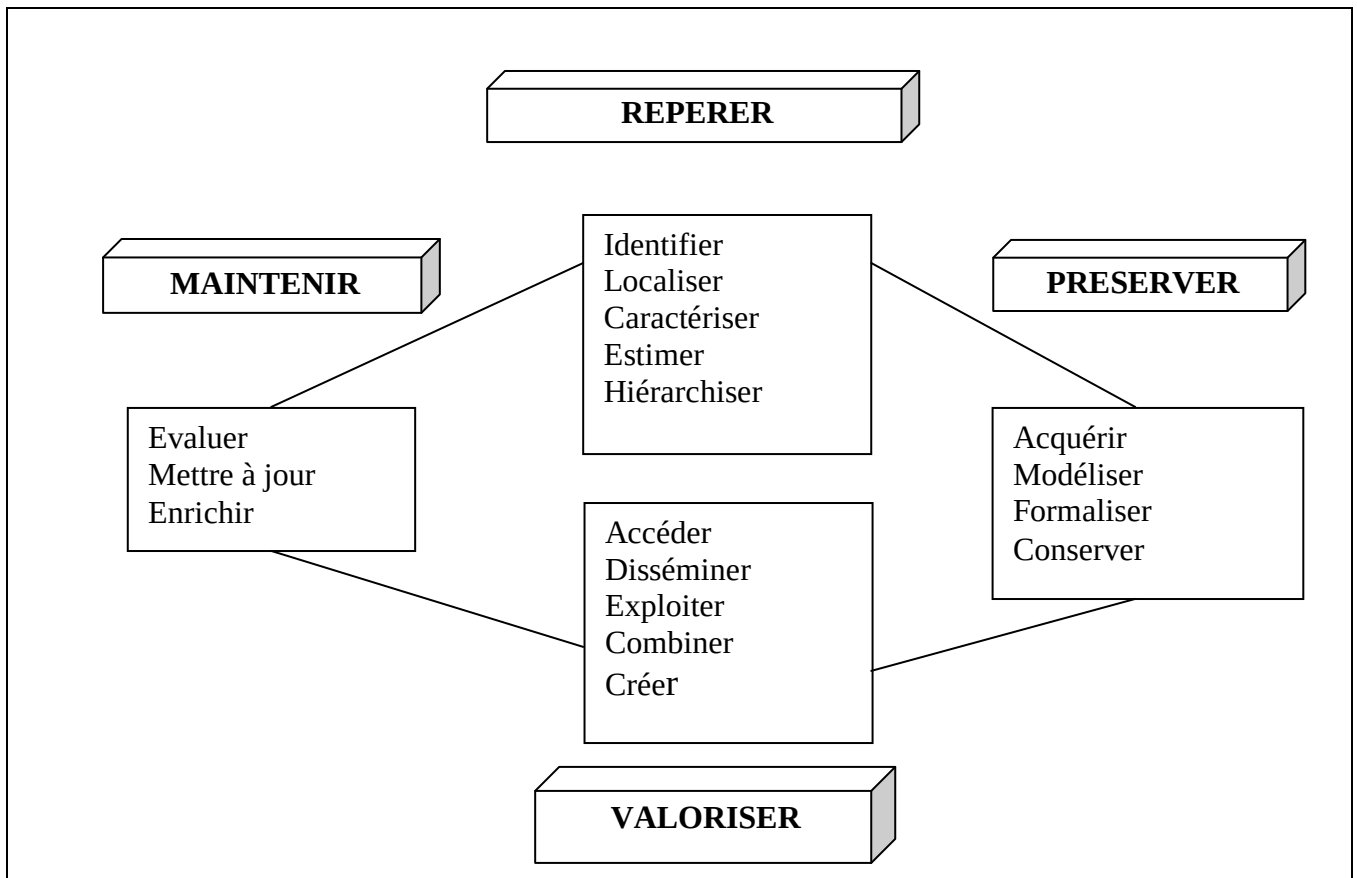
- 1- Repérer les connaissances :** cette phase est très importante dans le processus du KM, elle correspond à l'analyse et à l'évaluation des connaissances existante, voir ce qui est précieux pour l'entreprise. L'idée débute par l'existence d'un patrimoine de connaissance dans l'entreprise, cette richesse n'apparaît pas, « elle a deux dimensions essentielles, la première est bâtie sur le capital humain de l'entreprise et constitue ce qu'on appelle le capital de connaissances tacites, compilées dans la tête des acteurs .La seconde est bâtie sur le capital d'information explicite qui fournit des moyens aux acteurs pour reconstruire de la connaissance tacite. »¹⁰
par ailleurs cette phase de repérage peut s'agir d'identification de connaissances et de compétences externes à l'entreprise des sites web qui touche le domaine de l'entreprise, des documents et ouvrages.
- 2-Capitalisation des connaissances :** ce mot capitalisation dérive du terme capital, il sous entend une mise en valeur de tout ce qu'il y a au sein de l'entreprise, en prendre soin, le préserver, le protéger et bien le stocker.

- 2- La capitalisation des connaissances** comporte quatre phases : l'identification, La formalisation, la diffusion et la mise à jour.
Pour l'identification il s'agit de connaître toutes les connaissances stratégiques De l'entreprise et qui sont détenus par l'ensemble des collaborateurs.
Pour la formalisation, il s'agit de recueillir des connaissances, introduire des changements afin de les rendre accessibles, et ce sont des connaissances explicites pour l'ensemble des acteurs.

Michel GRUNDSTEIN dans son ouvrage management des connaissances de l'entreprise reprend ces quatre phases de capitalisation des connaissances par les quatre verbes repérer, préserver, valoriser et maintenir.

10 Jean -Louis ERMINE, La gestion des connaissances, Paris, éd Lavoisier, 2003, p28.

Schéma n°4 : Cycle de capitalisation des connaissances selon le modèle de Grundstein



Pour la première forme de capitalisation des connaissances, qui débute par le repérage, il s'agit de connaître toutes les connaissances possibles et existantes, qui touchent l'intérêt de l'entreprise, leurs localisations et leurs estimations à des fins utiles pour l'organisme.

La deuxième forme qui est la préservation des connaissances, acquérir et conserver ce qui a de la valeur pour l'entreprise, on passe à un mode de filtration des connaissances selon le besoin.

La troisième forme qui est la valorisation des connaissances, il ne suffit pas de repérer les connaissances, mais permettre à l'ensemble des acteurs d'exploiter et de restructurer ce qui a de la valeur dans ces connaissances.

La quatrième forme qui est la maintenance des connaissances, c'est faire une évaluation de l'ensemble des connaissances, connaissances ayant permis l'avancement de certains projets dans l'entreprise, la mise à jour de toutes les connaissances déjà exploitées et enfin leurs modifications selon les besoins et la stratégie de l'entreprise.

Le management des connaissances touche aux pratiques managériales qui actionne le cycle des connaissances, on repère, on préserve, on valorise, on transfère, et enfin on partage ces connaissances, ceux qui sont exploitables pour l'ensemble.

« Une autre difficulté de la capitalisation est liée à la nature même de la connaissance collective .Elle se résume dans l'adage – on ne sait pas ce que l'on sait - .Les entreprises foisonnent d'histoires de personnes qui ont recherché désespérément ou recrée des connaissances qui étaient déjà disponibles. » 11

Ceci correspond à une nouvelle stratégie de toute entreprise, définir les objectifs afin de bien gérer cette ressource. Le transfert d'une connaissance individuelle à une connaissance collective, certes que toute action individuelle est la bien venu dans toute organisme mais elle doit automatiquement être intégré dans un ensemble collaboratif.

3-Partage des connaissances : on parle actuellement dans le partage des connaissances du passage de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective, ce n'est pas simplement un partage informationnel mais une fertilisation croisée entre les acteurs d'un organisme comme le souligne Jean-Louis ERMINE dans son ouvrage la gestion des connaissances, que tout le monde puisse bénéficier de cette connaissance afin de poursuivre la réalisation d'un projet.

4-Création des connaissances : toutes les entreprises et les organisations ont développé ce processus qui est la créativité et l'innovation dans le monde du KM, cette nouvelle tendance qui a suscité une culture de l'imagination chez tous les acteurs et bien sur retenir les meilleurs suggestions, à vu l'amélioration dans la productivité, et ceci en fonction du projet pour lequel on les appliques.

« La créativité est par essence, une production de connaissance est liée au patrimoine de connaissances de l'organisation, elle devient ainsi un objectif spécifique de la gestion des connaissances .Le mot d'ordre stratégique est innover pour survivre. » 12

Les trois objectifs stratégiques, capitaliser, partager et créer sont vécus la plus part du temps comme des injonctions paradoxales comme le souligne Jean-Louis ERMINE dans l'ouvrage cité en bas de page :

Capitaliser les connaissances et comprendre ce qu'on doit vraiment prendre afin de capitaliser l'essentiel du savoir.

Partager une connaissance au sein d'une entreprise avec l'ensemble des acteurs doit automatiquement en résulter un intérêt de partage, la valeur de chaque acteur reste même après ce partage.

11 Jean -Louis ERMINE, La gestion des connaissances : un levier stratégique pour les entreprises in Revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000, p 79.

12 Jean -Louis ERMINE, La gestion des connaissances, Paris, éd Lavoisier, 2003, p23.

I.1.6-Gestion des savoirs

Nul ne détient un savoir absolu, qui répond aux préoccupations d'une personne ou d'un groupe, ceci dit que chaque acteur mémorise une capacité informationnelle, possible de répondre à une interrogation très rapide pertinente et limitée, nous nous référons forcément à un système de capitalisation des connaissances repérable, facile et pertinent.

A priori faisons la distinction entre les deux notions savoir et savoir-faire :

Selon le dictionnaire Larousse , le savoir est l'ensemble des connaissances acquises par l'être humain dans le cadre de ces formations, le savoir-faire c'est être habilité à réussir ce qu'on entreprend, plus précisément c'est les compétences professionnelles d'une personne.

Disons que le savoir résulte d'une phase appelée phase scolaire, où la personne acquiert des connaissances dans divers domaines, selon les années d'études, d'une connaissance purement simple et signifiante, en graduant vers des connaissances un peu plus complexes.

Par contre le savoir-faire se constitue au fil des années, par la pratique dans le milieu professionnel, il se constitue à partir des connaissances acquises dans les pratiques quotidiennes de l'individu, ceci n'exclut nullement la remise en cause permanente du savoir-faire.

Nous nous positionnons dans un contexte d'auto-alimentation et d'auto destruction comme le souligne Jean-Yves BUCK dans son ouvrage Le management des connaissances., p 17.

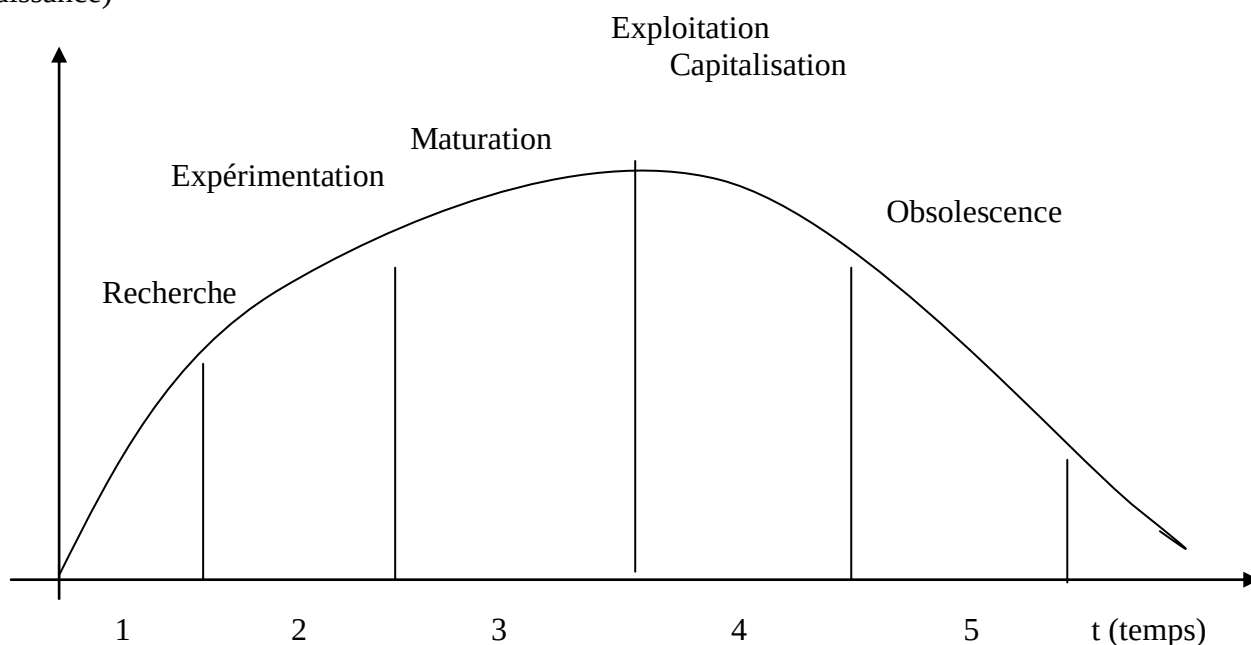
L'exemple cité par l'auteur est sur les découvertes de Pierre et Marie Curie concernant la radioactivité du thorium et la symétrie donnant un plus pour la physique, même celles de Louis Pasteur sur les maladies infectieuses.

Les progrès de la science à cette époque ont permis l'avancement des travaux de recherche pour aujourd'hui, cette capitalisation de ce savoir-faire n'aurait abouti à ce qu'elle est actuellement s'il n'y avait pas eu d'émergence de connaissances.

L'auteur de cette analyse Jean-Yves BUCK démontre cette idée par une figure représentative du cycle de vie du savoir-faire selon le schéma suivant :

Schéma n°5 : Cycle de vie du savoir-faire

Valeur du S.F.
(Connaissance)



Si nous devons faire une analyse de ce schéma, il apparaît sous cinq phases :

La phase 1, se présente sous forme de recherche afin de procéder à une application dans un domaine bien précis, un besoin à des fins utiles.

La phase 2, phase d'expérimentation du savoir-faire.

La phase 3, phase de maturation de la connaissance, ce savoir-faire se partage à l'ensemble des acteurs.

La phase 4, phase d'exploitation, le savoir-faire peut être exploité pour un service quelconque.

La phase 5, phase d'obsolescence, ce savoir-faire peut être enrichi et devient encore exploitable, dans le cas contraire il deviendra inutile, il s'autodétruira.

« La notion du savoir-faire associe deux concepts le **savoir** et le **faire**, le savoir qui reste une forme d'acquisition de connaissance, et le faire c'est l'art de mettre cette connaissance au service d'un objectif. » 13

13 Patrick ROUX, Savoir et savoir-faire pédagogique, in Revue de pédagogie et didactique, n°3, Décembre 2003, p 42.

Le savoir-faire se construit et évolue selon sa mise en application, dans les différents systèmes de son emplacement, il peut disparaître et appelons ceci l'évasion de la connaissance par le départ en retraite, le changement d'organisme.

Dans tout organisme nous assistons à des prises de décisions disons à la légère qui risque un déficit économique, et trop souvent l'erreur se positionne dans l'ignorance de tel ou tel information.

Il y a une identification de toutes les connaissances de l'entreprise que chacun détient à son niveau sans pouvoir ou vouloir les extérioriser afin de faire un partage, ceci n'exclut pas la mise en cartographie des savoirs et des savoir-faire.

La mise en cartographie des savoirs se limite à deux niveaux :

- documentation interne (informations générales, notes de conjoncture, journaux internes, rapports et autres documents...)
- veille et intelligence économique (documentation externe, compte rendu)

La mise en cartographie des savoir-faire se limite à deux niveaux :

- gestion des compétences (référentiels, compétences clés, gestion prévisionnelle)
- formation permanente et continue (apprentissage, système d'évaluation, valorisation)

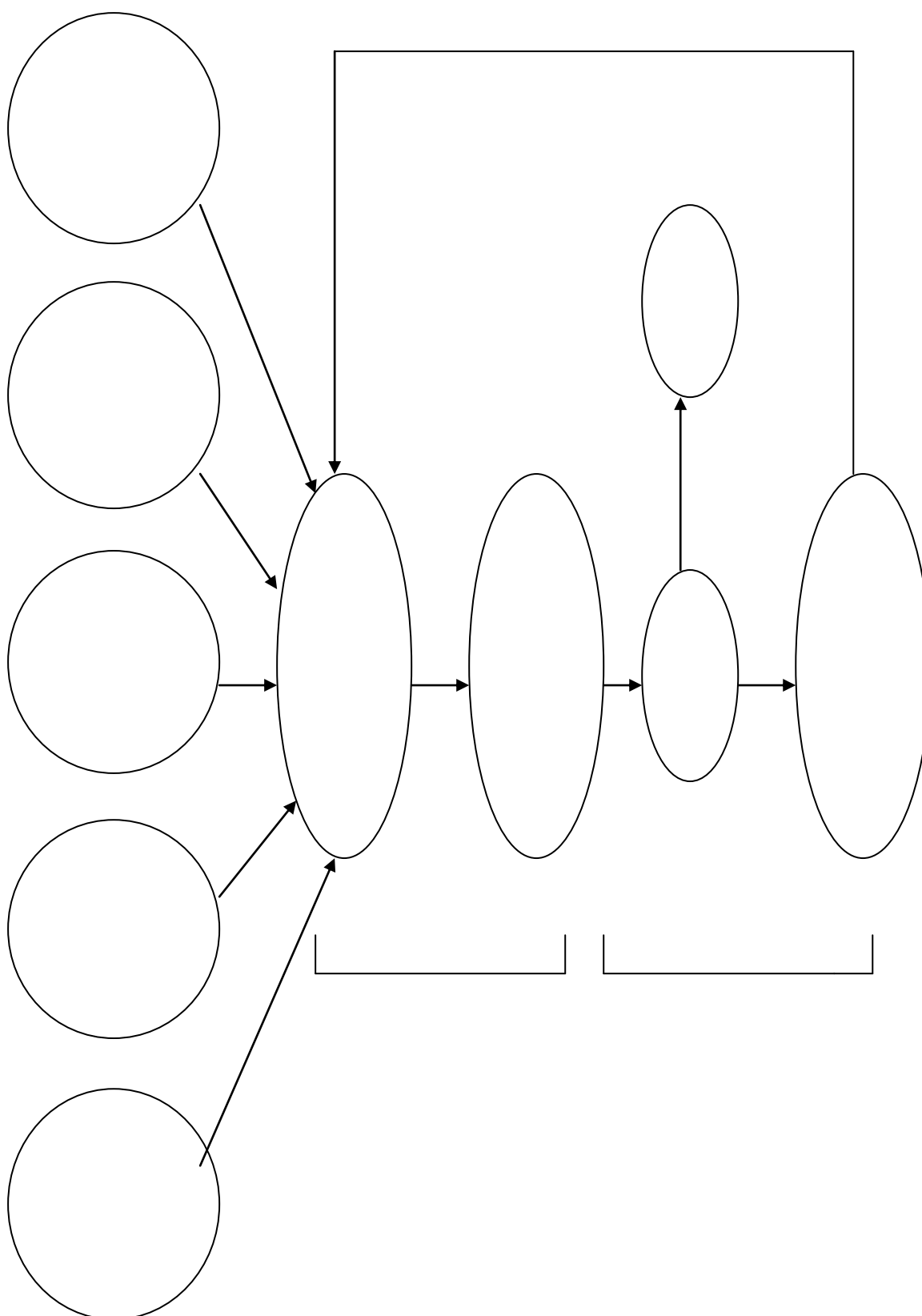
La mise en cartographie des systèmes d'information se limite à trois niveaux :

- Système d'information interne (bureautique, topologie des réseaux, messagerie forums, intranet, bases de données)
- Système d'information externe (internet, extranet)
- Sécurité du système d'information (protection des transferts, archivage, protection virale, brevets)

Le savoir-faire peut être enrichi de plusieurs sources, (voir schéma page suivante) seulement les sources d'enrichissements diffèrent l'une de l'autre.

Le schéma suivant illustre les sources d'enrichissement du savoir-faire

Schema n°6:



Les sources d'enrichissement du savoir-faire et qui sont aux nombres de cinq :

(Voir schéma n° 6 page précédente) permettent l'enrichissement individuel dans un organisme, cet enrichissement débute par des connaissances initiales sur le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise, du service, une prise totale des informations qui au commencement d'un travail favorise l'intégration du sujet dans ses fonctions, on passe à la seconde étape de l'enrichissement qui permet la constitution d'une nouvelle connaissance, une constitution d'expérimentation.

La deuxième phase c'est le transfert de la connaissance à un niveau plus large et plus étendu, cette connaissance devient une mémoire collective, le savoir-faire se valorisera dans l'accomplissement des tâches ou des projets.

Il est nécessaire de créer des conditions favorables et réelles afin d'instaurer une culture de partage, la transparence entre les acteurs favorise cette action, que nul ne soit possesseurs d'une connaissance et chaque acteur au sein d'un groupe dynamise le projet par une bonne action et son savoir-faire favorise plus largement la montée en compétences de toute l'entreprise.

Le savoir-faire a donc une dimension individuelle qui peut être en fonction de tout métier exercé et selon sa valorisation et sa prise en compte dans l'accomplissement d'une tâche.

Conclusion

Conclusion

Au départ, ce qui a nourri notre problématique, c'est beaucoup d'interrogations par rapport à l'existence d'un management des connaissances dans nos bibliothèques universitaires.

Nous avons focalisé ces questionnements au niveau de deux types de structures documentaire, à savoir la bibliothèque universitaire centrale et les bibliothèques de facultés.

Au terme de ce travail, il apparaît clairement que le fil conducteur ayant orienté l'ensemble de nos interrogations réside dans le rapport que nous avons établi entre les connaissances et les bibliothèques.

Le résultat primaire qui se dégage de cette étude, c'est l'absence totale d'une culture de partage des connaissances, la seconde constatation ignorance complète des outils formalisant le partage.

Dans le cours de cette analyse, nous avons insisté sur une possibilité d'intégrer cette démarche du KM dans cette structure. Nos bibliothèques continuent à se développer selon les programmes de mise en œuvre d'une restructuration des bibliothèques, des moyens financiers et humains participent de part et d'autre, revoir le fonctionnement et la gestion selon les règles et les normes d'amélioration des services de la bibliothèque.

Notre travail a mis en évidence un ensemble de points qu'on a essayé de défendre dans leur intégration dans ce type d'organisme, il s'agit des notions de compétence, savoir-faire, outil de capitalisation etc.

Ainsi, nous croyons avoir montré qu'une nouvelle vision du management des connaissances doit émerger et s'inscrire obligatoirement dans ce type d'organisme. Cette réorientation devra permettre de faire ressortir des compétences cachées, d'autre part, il ne faudra pas oublier que la gestion sur le plan bibliothéconomique d'un fond documentaire doit suivre impérativement l'évolution des nouvelles techniques à savoir les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Nous avons relevé les principaux résultats de la recherche et dont nous proposons ce qui peut être comme solution :

Les connaissances sont omniprésentes dans chaque structure, sans coordination de la part des responsables pour une gestion, elles restent dépourvues de toute capacité de partage et d'émergence.

Nous proposons d'introduire cette notion de partage des connaissances dans les structures documentaires par création d'un espace de partage favorisant cette démarche managériale.

Nous avons aussi relevé l'existence d'outils informatiques, à savoir l'Internet qui pourrait favoriser une culture de partage entre les bibliothécaires, ceci peut se concrétiser par la création d'un site regroupant toutes les démarches dans le domaine des bibliothèques.

Nous avons aussi relevé qu'il est indispensable de rechercher une intégration des acteurs dans des projets de formation sur les notions clés du management des connaissances sans marginalisation de tel ou tel personne.

Conclusion

Cette orientation du personnel vers ce nouveau type de gestion accentue favorablement une culture nouvelle sans que des obstacles puissent y faire face.

Ainsi l'ensemble de la recherche et les perspectives qu'elle ouvre oriente une nouvelle dynamique impliquant une politique managériale, où le bibliothécaire produit des connaissances qu'il partage dans un espace collectif.

Cette démarche doit se construire au cours d'un processus d'élaboration en commun pour déboucher sur une stratégie cohérente et juste.

Chapitre 1 Le K.M. : Concepts et genèse**Section 2 Approches des théories et modèles du KM****1.2.1- Etudes et synthèses des travaux sur la question du K.M.**

La valeur d'une société industrielle, est constituée de ses biens matériels et surtout de son patrimoine humain et dans l'ère actuelle, une rapidité des évolutions technologiques ne cesse de réduire la durée de validité des équipements matériels, par contre elle rend le patrimoine humain de plus en plus déterminant.

Dans la continuité de ce travail de recherche, notre objectif est de fournir un état sur la question du Knowledge management, des idées concrètes et riches sur ce vaste thème, un sujet qui désigne ce que toute entreprise devrait faire de façon naturelle c'est-à-dire connaître et maîtriser toute la connaissance qu'elle utilise.

C'est une problématique dont chacun dans son domaine la côtoie depuis longtemps, les connaissances existent, elles sont accessibles, reste à savoir où les chercher ? Comment les enrichir et les exploiter ? Et enfin comment les resservir au bon moment et quand il le faut ?

1^{er} ouvrage

Management des connaissances : modèles d'entreprise et applications sous la direction de **Manuel ZACKLAD** et **Michel GRUNDSTEIN** paru aux éditions Hermès en 2001, 245 pages, un certain nombre d'auteurs présentent des réflexions et des approches sur la question du K.M.

Le chapitre 1, est une introduction de Manuel Zacklad et Michel Grundstein sur la gestion du capital de connaissances des organisations et l'impact économique du capital du savoir et du savoir-faire sur la gestion des connaissances.

L'auteur avance ceci « sa gestion devient un des impératifs majeurs de toute réflexion prospective et stratégique au sein d'une firme. La première étape de cette gestion consiste à donner un caractère tangible aux connaissances qui sont trop souvent mal identifiées par les acteurs de l'organisation. »¹⁴

La juste valeur d'un employé au sein d'un organisme ne se mesure que par rapport à la capacité de l'effort qu'il fournit et souvent l'identification de ces connaissances demeure un facteur que nous pouvons dire mis à l'oubliette par une catégorie de managers ignorant les compétences de cette personne complètement mise à l'écart.

14 Manuel, ZACKLAD, Michel GRUNDSTEIN, management des connaissances, Paris, éd Hermès, 2001, p15.

La capitalisation des connaissances au sein d'une entreprise selon l'auteur est caractérisée par cinq facettes :

Une première facette qui se rapproche au repérage des différentes connaissances , les connaissances explicites, c'est-à-dire les savoirs et les connaissances tacites, les savoir-faire, qui sont nécessairement importants , c'est un processus qui constitue un noyau fondamental dans la prise de décision.

La deuxième facette touche le côté préservation des connaissances leurs acquisitions, leurs formalisations et leurs conservations.

La troisième facette met en évidence un facteur lié à la valorisation des connaissances, les faire connaître par tous le personnel afin qu'ils puissent être au service du développement de l'entreprise.

La quatrième facette concerne l'actualisation des connaissances, la mise à jour est indispensable, la standardisation et l'enrichissement des connaissances afin qu'il y ait une nouveauté dans l'exploitation de certaines connaissances qui demande une actualisation à titre d'exemple des procédées de fabrications de certains produits qui nécessitent une amélioration.

La cinquième facette n'est simplement qu'une interaction entre les quatre autres facettes c'est-à-dire l'enchaînement est obligatoirement dans le management des connaissances en commençant par :

Le Repérage ----- La Préservation -----La Valorisation ----- L'Actualisation.

Ceci nous amène à conclure que le management des connaissances ne se détache nullement d'un processus organisationnel, évidemment indispensable dans toute organisation et la stratégie d'élaboration d'un management purement réussie selon une stratégie de sensibilisation, de formation, d'encouragement, de motivation de tous les acteurs de l'organisation tout en touchant de près le facteur d'introduction d'outils technologiques à savoir les N.T.I.C.

Dans le deuxième chapitre de cette étude intitulée : Mémoire organisationnelle du recueil des savoirs à leur construction coopérative de Pierre FALZON et Catherine SAUVAGNAC les auteurs présentent et exposent l'utilité d'une mémoire organisationnelle au sein d'une entreprise qui se définit selon quatre objectifs :

- « 1- La mémoire organisationnelle comme outil pour gérer un projet.
- 2- La mémoire organisationnelle comme outil pour la conception continue.
- 3- La mémoire organisationnelle comme outil pour faciliter la réutilisation
- 4- La mémoire organisationnelle comme outil de construction de nouveaux Savoirs. »¹⁵

15 Manuel, ZACKLAD, Michel GRUNDSTEIN, Op. Cit. p27-28

Pour le premier objectif il s'agit de la généralisation de la mémoire au sein d'une entreprise, qui se lance dans tous les projets longs et complexes, c'est l'organisation d'une mémoire, pour l'équipe de peur de perdre des informations d'une importance capitale dans la réalisation et la mise en place d'une étude d'un projet quelconque.

Le second objectif a pour but le suivi d'un projet dans une entreprise, par exemple un programme informatique peut commencer et ne se termine pas tout de suite, ce processus est en fait sans fin, un tel projet nécessite une modification fréquente.

Le troisième objectif défend essentiellement une idée selon laquelle, « une mémoire adéquate d'un problème donné, de ses solutions et des raisons de celles-ci peuvent être utiles pour le futur, quand les opérateurs devront affronter un problème similaire »¹⁶ cette idée met essentiellement en évidence, la réutilisation d'une mémoire déjà ayant fourni un savoir dans la réalisation d'un projet, nous citons comme exemple l'astuce d'une recette gastronomique ne peut être faite que par son créateur, ou bien tout simplement la fabrication d'un produit quelconque, nécessite un savoir faire. Ce qui est essentiellement conçu selon une forme rétrospective.

Le quatrième objectif est tout simplement le passage d'un savoir d'une génération à une autre, comment peut-on au sein d'un organisme, transmettre une expérience acquise au fil des années à un groupe de personnes qui collabore dans une même structure, ce n'est pas par pur hasard que certaines grandes firmes aient un rôle de formateur et font sortir de brillants chefs de projets, d'ingénieurs, d'économistes ...etc.

L'élément fondamental dans toute cette réussite est impérativement le compagnonnage afin qu'il y ait conception de nouveaux savoirs.

Les auteurs avancent dans ce chapitre la notion de mémoire organisationnelle comment peut-on la définir « certains ont parlé de comportement, de buts, mais aussi d'inventions et de leurs évaluations ; d'autres la décrivent comme des plans, des recueils de procédures, voire des dispositifs architecturaux, d'autre la voit comme étant un fait cognitif. »¹⁷

Effectivement la mémoire organisationnelle n'est qu'une accumulation, un tout de chaque concept avancé par l'auteur, d'un but bien précis dont chaque acteur pensera à atteindre selon des comportements et en mettant en évidence une certaine technique d'ajustement du savoir faire, une stratégie afin d'aboutir à quelque chose.

16 Manuel, ZACKLAD, Michel GRUNDSTEIN, Op. Cit. p 28.

17 Manuel, ZACKLAD, Michel GRUNDSTEIN, Op. Cit. p 29.

Un autre point est défendu dans ce chapitre, c'est l'apprentissage organisationnel qui permet la construction des savoirs dans les organisations.

L'apprentissage des connaissances dans un organisme, résulte de l'état de l'environnement favorable à une coexistence des niveaux d'apprentissage.

L'organisation d'un apprentissage est généralement assurée par des individus, qui définissent une action de succession d'idées, d'expériences, de savoir faire et des pratiques qui participent à une situation disons qu'elle se définit comme étant un héritage d'une valeur remarquable, irremplaçable et introuvable dans le cas où il y a une négligence de ce savoir faire.

On parle d'un apprentissage organisationnel, au sein de n'importe quel organisme, nous devons prendre en considération la mémorisation de certains de ces savoirs, à l'aide d'outils permettant de sauvegarder toute la mémoire et qu'elle puisse être transmise à l'ensemble du groupe.

Le chapitre 3 aborde la manière de capitaliser le contexte des décisions en conception, rédigé par Laurent KARSENTY. Cette étude aborde une question d'une importance capitale, comment capitaliser les décisions des différents acteurs de l'entreprise ? Les employés quittent un jour ou l'autre l'entreprise ou changent de fonction. Il faudrait donc trouver un moyen de capitaliser leurs savoirs et leurs savoir-faire.

L'objectif de ce chapitre est en premier lieu de savoir le pourquoi de la capitalisation, elle se définit comme étant une étape d'une importance majeure, la coopération dans un milieu industriel engendre et rassemble des points de vue complètement différents et chacun des acteurs apporte un savoir nouveau, dans la conception d'un produit qui nécessite un tout afin de le mettre en évidence, donc la coordination de la part des acteurs repose sur une compréhension des propositions et des décisions prises d'une manière correcte, en ciblant les objectifs, les contraintes, les connaissances et les expériences.

Un ensemble de paramètres doivent être pris en considération, mesuré disons le pour et le contre de la chose, voir les suppositions envisagées par l'ensemble des acteurs.

« Ces questions prennent généralement les formes suivantes :

Pour quelle raison a-t-on besoin de X ? Où X peut tout aussi bien être un élément de spécification qu'un élément composant une solution ; pourquoi a-t-on préféré X à Y ; Est-ce qu'on avait envisagé la solution alternative Y ; ou Y serait une alternative à l'élément X choisi par les autres concepteurs ; comment a-t-on établi que X satisferait l'exigence Z » 18

Certains acteurs n'arrivent pas à comprendre la manière du choix de cette décision par rapport à une autre et s'intègre difficilement dans le milieu décisionnel

18 Manuel, ZACKLAD, Michel GRUNDSTEIN, Op. Cit. , p50-51.

L'auteur ajoute par ailleurs dans ce chapitre l'utilisation de l'information capitalisée, son utilisation est nécessairement accessible et compréhensible si elle est décrite dans un langage habituellement connu par la majorité des acteurs qui veulent l'utiliser, à priori les utilisateurs de ce genre de documents ne sont pas connus à l'avance, pour cela il faudra remédier à une accessibilité simple et majoritaire pour tous les acteurs.

Dans le quatrième chapitre de cet ouvrage intitulé, Contextualisation des connaissances et gestion de documents actifs de conception par Guy BOY, l'auteur avance une série de réflexions sur la mémoire organisationnelle, qui s'impose dans l'intégration des connaissances, nous distinguons une mémoire explicite et une mémoire implicite :

« la mémoire explicite inclut des connaissances déclaratives composées de faits qui sont relatifs à des personnes, des lieux, des objets. Par contre la mémoire implicite inclut des connaissances procédurales composées d'habiletés perceptuelles et motrices telles que la capacité de jouer du piano, écrire ou faire du vélo. »¹⁹

La capacité de stockage d'informations pour tout être humain pose un problème d'identification de celle-ci au moment de vouloir exploiter cette information. Il y a un principe de perte de la mémoire au fil des années et le stockage informationnel demeure un facteur nécessaire dans la reconstitution du savoir humain et ceci ne se concrétise qu'à l'aide d'outils permettant de sauvegarder un savoir quelconque.

L'auteur aborde la question de la pragmatique dans la gestion des connaissances.

« Dans l'approche de gestion de connaissances que nous avons choisie, l'acquisition de la pragmatique est réalisée par une contextualisation progressive des connaissances. En ce sens, les connaissances se reproduisent elles-mêmes en fonction de leur utilisation »²⁰

C'est-à-dire mettre toutes les connaissances acquises dans des contextes bien définis, ayant un sens et selon des idées bien réalistes, et avec l'utilisation progressive des informations nous développons les connaissances déjà emmagasinées dans notre mémoire. A ce niveau d'organisation des connaissances, nous parvenons à un mécanisme de stockage organisationnel c'est-à-dire un savoir qu'on peut transmettre sans difficulté.

L'auteur ajoute dans ce chapitre l'idée de l'utilisation de la documentation comme moyen de conception d'un projet, il est préférable d'utiliser une documentation habituellement structurée, conçue, utilisée dans le passé et qui peut donner une nette satisfaction et de bons résultats, c'est des outils de médiation qui facilitent la communication entre l'ensemble des acteurs.

Généralement les concepteurs n'écrivent pas leurs conceptions, la participation de certains spécialistes de l'écriture est totalement indispensable dans cette équipe.

19 Manuel, ZACKLAD, Michel GRUNDSTEIN, Op. Cit. p 73.

20 Manuel, ZACKLAD, Michel GRUNDSTEIN, Op. Cit. p76.

Le chapitre 5 est une étude de Joanna POMIAN intitulée Connaissance capitale, processus de création de connaissances au sein des organisations, selon l'auteur beaucoup d'écrits négligent un point fondamental dans le management des connaissances, il s'agit de la naissance des connaissances dans toute entreprise un cheminement ou un processus des faits depuis la création à l'utilisation, à la modification, à la péremption des connaissances.

Dans l'approche de l'auteur, il s'agit de mettre un cycle de vie pour les connaissances depuis leurs créations à leurs disparitions, ce cycle se détermine par le repérage c'est-à-dire la création des connaissances, la reformulation ou la rédaction connue plus encore par capitalisation, classement par catégorie de connaissance.

« Le rappel des connaissances par la consultation de temps à autre, les stabilisés par une cohérence des différentes connaissances, les partager collectivement, les synthétiser par une condensation et bien sur les enrichir chaque fois qu'il est possible c'est à dire une croissance de ces connaissances. »²¹

La gestion des stocks informationnels de toutes les connaissances que possède l'organisation, mais aussi penser à l'exploitation de ces stocks à des fins bien déterminés. Une nouvelle notion apparaît dans ce chapitre, nouvelle dans cette espace du management des connaissances c'est la notion d'épreuve comme étant une notion clef, une fois que l'acteur dans toute organisme est mis devant un processus de création afin de ne pas recourir à une connaissance déjà existante, il doit reconduire à une solution nouvelle, trouver quelque chose de nouveau, donc automatiquement il est mis à l'épreuve d'une création de connaissance nouvelle pour l'organisme.

L'auteur aborde aussi une autre question, il s'agit de la boucle de retour d'expérience, par exemple quand un produit est mis en vente sur le marché, l'acteur a besoin d'avoir un retour de chaque informations le concernant , ou bien plus précisément concernant le produit, cette boucle permet d'apprendre ou d'obtenir un retour sur ce qu'il a réalisé, c'est ainsi que l'entreprise analyse les dysfonctionnements communicationnels et peut identifier les principales boucles manquantes dans la refabrication du produit .

En conclusion de cette étude il y a une certaine reconnaissance de l'utilité d'organisation de la mémoire organisationnelle au sein d'un groupe de concepteur, il y a une interaction entre les acteurs qui rendent le travail plus fructueux et une certaine souplesse dans la conception, et l'utilité des documents actifs au sein d'un système qui permet le partage d'informations et surtout une coordination dans la structuration et l'avancement d'un projet.

21 Manuel, ZACKLAD, Michel GRUNDSTEIN, Op. Cit. , p102.

2eme ouvrage

Le Management des connaissances et des compétences en pratique de Jean-Yves BUCK paru aux éditions d'organisation en 2003 329 pages, cet ouvrage aborde huit chapitres concernant les questions suivantes :

Le premier chapitre traite la question des différentes dimensions du savoir- faire.

Le savoir faire dans toute entreprise repose sur la constitution d'une connaissance, accessible et transférable et dans chaque entreprise le facteur humain demeure un moteur essentiel, dans la performance, toute connaissance acquise est valoriser et permet la constitution d'un capital intellectuel, qui permet une amélioration des compétences humaines, individuelles et collectives.

La satisfaction d'une clientèle au sein d'une entreprise n'est atteinte que par le savoir-faire de chaque acteur, et l'acquisition de ce savoir faire doit faire l'objet d'une remise en cause, si non il stagnera et disparaîtra avec le temps s'il n'est pas exploité comme il le faut, ceci sous entend que l'exploitation de la connaissance s'auto-detruit et s'auto-alimente si elle ne suit pas le progrès technologique.

Comme tous produit, tous métier, tous service le savoir faire à donc un cycle de vie, on peut le représenter par cinq phases :

« Une première phase qui est celle de la recherche c'est-à-dire son application à un besoin bien précis, la définir pour un but,

La deuxième phase est l'expérimentation du savoir faire c'est-à-dire des tests d'applications et de validité de cette recherche,

La troisième phase étant celle de la maturation de la connaissance qui n'aboutit que si la deuxième phase devient opérationnelle, c'est à dire un enchaînement des deux phases,

La quatrième phase est une exploitation et une mise en œuvre au service d'un besoin bien définit,

La cinquième phase est le point d'obsolescence du savoir faire qu'elle soit partielle ou totale, partielle si elle est enrichi par un nouveau savoir, totale si le savoir faire n'est plus intéressant il disparaîtra au fil du temps. »²²

Dans ce chapitre l'auteur introduit une nouvelle notion qui est l'information comme moyen de détenir la connaissance.

L'information enrichie le savoir –faire au fil du temps, elle nourrit et développe les connaissances de l'être humain, elle permet à toute personne d'enrichir ces connaissances, mais ne permet pas le savoir faire, c'est à dire que l'acteur emmagasine des informations durant des années d'expériences, mais le manque de capacité d'un savoir faire entraîne le blocage de toute réalisation d'un projet quelconque.

²² Jean-yves BUCK, Le management des connaissances et des compétences, Paris, éd d'organisation, 2003, p19.

Le savoir faire possède de différentes sources d'enrichissement, malheureusement il reste encore sous l'emprise d'une logique individuelle, le sens du partage d'un savoir-faire au sein d'un organisme parait encore très limité, et la confidentialité dans certain structure a délimité la culture d'un partage informationnelle, entre les différents acteurs.

Simplement le moyen d'enrichissement le plus adéquat serait la formation permanente pour toutes les catégories de personnels ainsi que le retour à l'expérience permet l'organisation du savoir-faire.

Un autre point est développé dans ce chapitre il s'agit de la gestion des savoir-faire et externalisation, beaucoup d'entreprises se sont engagées à l'externalisation de leurs savoir-faire, par le départ volontaire ou la mise en retraite de certaines compétences.

« C'est une stratégie de réduction des coûts mais en même temps une perte d'un potentiel humain irremplaçable, l'externalisation repose sur un savoir-faire dont l'utilité n'est pas d'un intérêt primordial, elle peut toucher une frange d'employeur dont la valeur est banale il s'agit essentiellement du gardiennage , de la sécurité , de l'entretien ... etc., par contre l'externalisation de savoir-faire unique ou stratégique dans toute organisme tel que le marketing , la fabrication , la maintenance est une perte de grande valeur et neanmoins irrécupérable par la suite . »²³

Donc le management des savoirs faire est une technique et une logique construite sur des fondements plus organisationnels, c'est un capital d'une valeur et toute une stratégie qu'il est important de prendre soin et éviter de la perdre, ajoutant à ceci du passage obligatoire individuelle au passage obligatoire collectif c'est-à-dire le transfert de ce savoir.

Dans le deuxième chapitre de cet ouvrage l'auteur aborde les principes de mise en œuvre d'un projet de management des compétences et des connaissances.

L'application de n'importe qu'elle projet de management des compétences et des connaissances doit partir d'une simple idée consensuelle, avec une prise de conscience collective, qui se définit comme étant une conservation, une préservation et un enrichissement du savoir faire.

La construction d'une base sur laquelle se fonde l'existence de ce projet étant un travail collectif ou le résultat n'est qu'une façon de pérenniser la durée de toute organisation, c'est-à-dire sauve garder l'acteur selon toutes les dimensions possible, augmentation, amélioration du cadre de travail, promotion ...etc.

Simplement des éléments perturbateurs peuvent apparaître et fauche les calculs de toutes entreprises il s'agit notamment du départ d'un acteur en retraite, d'une fuite régulière de compétence, inadéquation du besoin voulu d'un acteur, réduction des effectifs, restructuration de l'organisme, d'une perte d'informations confidentielles, ...etc.

23 Jean-yves BUCK, Op. Cit., p 41.

Pour soustraire toutes ces suppositions, il est recommandé à toutes organismes d'extraire la connaissance nécessaire voulue et la mettre sur les différents supports afin de pouvoir bénéficier au moment qu'il faut et quand il le faut.

Dans le troisième chapitre l'auteur aborde la question suivante concernant « le diagnostic des pratiques habituelles » c'est-à-dire, un constat de l'état des lieux de toutes les pratiques quotidiennes, qui peuvent faciliter la gestion des connaissances et des compétences au sein de toute entreprise, l'auteur fixe trois sources essentielles dans toute conduite d'un projet, il s'agit :

« Premièrement la gestion de la connaissance générale qui englobe tous ce qui touche la documentation interne, les bases de données, les réseaux et les centres de documentations.

Deuxièmement la gestion de la connaissance interne touchant le système de management de la qualité, de l'environnement, cartographique des connaissances, la collecte des connaissances, le transfert des connaissances, le système des décisions, les medias.

Troisième phase de la gestion, gestion de la connaissance externe il s'agit du retraitement de l'information notamment l'information sociale, politique économique, commerciale, juridique, financière etc. »²⁴

Dans toute entreprise ce type de gestion recouvre, une gestion interne globale générale et un type de gestion externe, qui se spécifie dans la collecte de l'information générale.

A priori il s'agit de faire un inventaire des sources de la connaissance, connaître les sources de la connaissance interne et les sources de la connaissance externe, faire une cartographie des connaissances générales et opérationnelles, faire un état des lieux, positionner les différents émetteurs où il y a une possibilité d'une collecte d'informations (les différentes directions représentatifs de l'organisme), ensuite positionner les destinataires (cadres, responsable de service, encadrement etc.)

Par la suite faire une typologie des informations à transmettre avec certaines caractéristiques informationnelles, disons la forme, la périodicité, la valeur et le coût.

Cette cartographie permet d'avoir un inventaire de la connaissance existante, connaître et permettre une gestion d'un flux d'informations, qui peut bien donner une insatisfaction soit des émetteurs, soit des récepteurs alors il y aura une possibilité de revoir et de compléter cet inventaire afin de satisfaire les demandes non satisfaites.

L'auteur aborde aussi dans ce chapitre la gestion de la formation et bien plus précisément la gestion des acteurs, le but de cette action est de permettre d'établir un schéma d'une formation et de gestion globale de toutes les compétences individuelles et collectives ce qui permet une amélioration plus au moins du savoir-faire, une mobilisation des ressources humaines et du savoir faire de toute compétence existante dans cette structure.

24 Jean-yves BUCK, Op. Cit., p 59.

Une prévision de toute ressource, est impérativement nécessaire, disponibilité actuelle et mobilisable besoins, à court et long terme, préparation des ressources actuelles et les ressources du futur.

Le diagnostic de cette source est d'évaluer les moyens mis afin qu'il y ait planification de cette richesse, la gestion de la connaissance intègre toute compétence disponible et potentielle, une contribution réelle de la formation à l'amélioration des savoirs faire et ceci par un encadrement suffisant pour formaliser le savoir faire, cette transmission peut se faire dans le cadre de séminaires de professionnalisation.

Toujours dans ce chapitre l'auteur définit les sources de la gestion des compétences.

« La compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissance, de savoirs, d'expériences, d'expérimentations, de talents et d'aptitudes acquis au fil du temps par un individu et une organisation » 25

Plus généralement elle pourrait se définir comme

« Un ensemble de connaissances, d'aptitudes et de savoir-faire mis en action dans une situation contextualisée pour laquelle il n'y a ou il n'y a pas toujours d'antériorité, afin d'apporter une réponse adaptée en vue de satisfaire un objectif mesurable. » 26

Dans cette première définition la compétence résulte d'une multitude de sources, elle se compose de connaissances générales ou spécifiques, d'un savoir-faire (opérationnel, potentiel, relationnel, cognitif et valide), d'aptitudes, de qualité et de talents c'est une combinaison de certains types de compétences dont les proportions sont complètement différentes.

Dans la deuxième définition la compétence se définit selon des situations bien déterminées où il y a un objectif mesurable à atteindre, un projet à réaliser et qui demande un ensemble d'idées pour y arriver, l'acteur doit impérativement agir dans des contextes et adapter son savoir faire.

Dans le quatrième chapitre Jean Yves Buck aborde la question de l'analyse des besoins, en premier lieu il s'agit de faire un inventaire des différents acteurs, connaître leurs besoins en matière informationnelle, transmettre et faire une cartographie de l'entreprise il s'agit d'une évidence totalement utile afin de capitaliser une connaissance collective, rappelons simplement que le besoin diffère d'un acteur à un autre et selon les services, il y a une attente de la part de chaque acteur qu'il faudra définir et il arrive qu'une capitalisation des connaissances demeure inutile, une connaissance dormante totalement pour l'entreprise.

25 Jean-yves BUCK, Op. Cit. p73.

26 Jean-yves BUCK, Op. Cit. P74.

Afin de ne pas arriver à ceci, il est relativement recommandé d'effectuer des recensements, concernant la préoccupation soit par des questionnaires ou par des interviews.

Une nouvelle vision de transmission des connaissances, reste néanmoins indispensable dans l'organisation et la gestion de la connaissance, il s'agit d'un système où le jeu des acteurs clients / fournisseurs favorise le transfert des informations.

La formation et la gestion des compétences sont deux points parallèlement importants dans toute entreprise :

La compétence n'est que le cumul de toute formation, à priori faite pour tout acteur, pour ce qui concerne la compétence, il s'agit souvent d'une valorisation des compétences mises au service de l'entreprise, énoncer les actions envisagées, afin de pouvoir extraire toute compétence envisageable pour n'importe quel projet, il faudra également qu'il y ait adaptation d'un outil en adéquation avec la culture de l'organisme, faire en sorte de ne pas prendre ce qui a été fait ailleurs et construire son propre projet selon les acteurs disponibles.

On passe d'une gestion des compétences à la formation comme étant une stratégie de réussite et de développement individuel et collectif des compétences, « l'on peut aisément pour chaque compétence identifiée, prévoir un ressourcement, qu'il s'agit de formation, tutorat, coaching individuel, transfert interne,... L'on passe donc d'une logique d'offre programme à une logique de demande ciblée sur des compétences ou des activités, dont la rentabilité pourra ensuite être mesurée lors des entretiens annuels. »²⁷

Il est indispensable qu'il y ait un suivi pour chaque acteur dans l'accumulation des compétences et ceci ne se concrétise que par une formation, disons à deux niveaux :

Le premier niveau une formation directe c'est-à-dire des modules de formations ou un transfert d'un savoir individuel à un savoir collectif.

Le deuxième niveau le transfert selon le compagnonnage et le tutorat et l'intégration de tout acteur dans les groupes de travail.

Un autre point est développé dans ce chapitre, il s'agit des gisements de la connaissance, comment prendre soin de ces connaissances afin de ne pas les perdre ? Ceci étant une crainte majeure dans toute entreprise, donc une capture du savoir-faire s'avère être nécessaire et devrait être primordiale dans l'entreprise, soit par des rémunérations, offrir un cadre de travail agréable, donner la possibilité à tout acteur de faire valoir ses compétences et son savoir-faire.

Dans le cinquième chapitre l'auteur aborde la question d'organisation du système de gestion des connaissances, la première idée est d'adapter et d'optimiser l'existant c'est-à-dire revoir l'organisation de l'existant ce que possède tout organisme, système d'organisation de l'information, les bases documentaires, les réseaux de transmissions et les notes de services ou techniques sont en circulation.

²⁷ Jean-yves BUCK, Op.Cit, p 88.

Le second point est lié à l'archivage systématique, que sa soit sur support papier ou électronique, ce qui entraîne souvent un classement inorganisé qui avec le temps encombre les bureaux, les armoires, les placards et les disques durs.

Cette information stratégique est totalement noyée dans un flot de documents des fois utiles et des fois complètement mis à part.

Alors comment procéder à sa restructuration et son organisation ?

Il faut d'abord faire un tri sélectif de ce qui doit être conservé, stocké, archivé ou tout simplement détruit.

Cette opération permet d'avancer un questionnement, sur toutes les connaissances existantes dans cet organisme, en commençant par l'utilité des rapports et leurs valeurs sur l'amélioration du savoir-faire, concernant aussi les projets et leurs valorisations pour un retour d'expérience.

« Les pratiques de chaque acteur peuvent elles enrichir le processus de développement de ce projet ? Qu'en est-il des innovations dans mon service ? Que peuvent-elles ramenées de nouveau ? cette information transmise de mon organisme vers l'extérieur a-t-elle une valeur d'utilité ?

Cette étape permet à chaque acteur de disposer d'une base documentaire personnelle sur papier ou informatisée composée :

D'un dossier d'informations générales (internes/externes),
d'un dossier d'informations techniques ou scientifiques (internes/externes),
d'un dossier d'informations stratégiques (internes /externes),
d'un dossier d'expériences capitalisables ou savoir-faire,
d'une corbeille à papier bien remplie. »²⁸

Cette opération permet à l'ensemble des acteurs de l'entreprise de constituer des dossiers qui doivent obéir à un formalisme partageable par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, chaque acteur doit obligatoirement intégrer les éléments suivants :

Faire une description de la situation ou du sujet traité qu'il y ait une démarche d'étude (problématique, problème résolu etc. ...),
Faire sortir une synthèse afin de connaître et de suivre la méthodologie à suivre, les différentes phases de cette étude avec une conclusion finale,
Mettre une documentation de référence,
Une liste bibliographique si besoin,
Un glossaire.

Par la suite il s'agit de regrouper toute cette expérience capitalisable afin d'avoir une base de connaissance collective et cela grâce à des outils d'enregistrement.

²⁸ Jean-yves BUCK, Op.Cit, p96.

Le principe de cette étude favorise non seulement un partage des connaissances, au sein de tous les acteurs mais aussi une capitalisation collective de toute la connaissance, chaque acteur fait sortir obligatoirement sa connaissance ce qui constitue une richesse au sein de l'entreprise.

Un autre point est développé dans ce chapitre, il s'agit de l'organisation et le déploiement de la connaissance. La gestion de la connaissance ne peut activer les compétences, que s'il y a un respect des étapes suivantes :

Qu'il y ait une production et une identification de la connaissance à partager, connaître toutes les connaissances qui font l'objet d'un transfert soit individuel ou collectif, l'utilité des connaissances transmises et l'importance de sa transférabilité, c'est à dire est ce que toute connaissance possède t-elle une valeur d'utilisation collectif ?

Capture et formalisation du savoir faire, le niveau de sécurité de toute information transmise, diffusion et partage de la connaissance formalisée, faire une évaluation de l'utilité individuelle et collective, mettre en valeur enrichissement et maintenance de la connaissance par les utilisateurs.

Chaque acteur est responsable de l'identification et la production de l'expérience et son partage dépend inévitablement de chaque acteur en incluant les savoir-faire stratégique que nul ne peut forcément obligé le partage de son patrimoine de connaissance, il faut rappeler une chose extrêmement importante que la culture du partage ne se décrète pas, ni ne s'impose c'est une stratégie d'orientation que toute personne transmet sans barrière au préalable.

« La capture et la formalisation du savoir-faire peuvent se matérialiser de plusieurs manières :
- Mettre en place des dossiers d'expériences comme étant utile et considérable qui peuvent par la suite être mémorisée.
- Conception de système d'aide à la décision ou système experts avec la participation et l'enrichissement par les utilisateurs.
- Mettre un coaching ou tutorat individuel. »²⁹

Le but de cette base documentaire est de mettre cette expérience à la portée de toute la collectivité, cependant elle doit traiter l'information, la mémoriser, la stocker, la gérer et l'actualiser pour être exploitable en fonction des besoins.

Dans ce chapitre l'auteur aborde aussi une question concernant une méthode connue sous le nom de méthode REX (retour d'expérience) , le but de cette outil étant principalement la maîtrise du cycle de retours d'expériences et selon la gestion de l'expérience de l'entreprise (SGEE)

Ce système repose sur une première étape captée l'expérience produite, la seconde étape fournir les éléments de cette connaissance, entre ces deux étapes intervient le stockage qui constitue la mémoire de l'entreprise.

29 Jean-yves Buck, Op.Cit, p110.

Cette richesse peut être disponible sur des bases de données contenant les éléments essentiels, sur toute expérience et chaque acteur accède à la consultation qui se présente sous forme de dossiers d'informations selon les domaines d'intérêt.

La gestion électronique de l'information et des documents existants (GEIDE), un autre point est développer dans ce chapitre, une typologie des documents et qui peut être très variées naturellement sous supports papiers, c'est les notes de service, études, rapports, revue de presse) sous des documents électroniques (bases de données, images, vidéo, CD Rom, disquettes ...) sous forme d'objets (Plans, dessins, maquettes, échantillons...).

Ajoutons à ceci toutes les boîtes d'archives en rayonnages, les classeurs et les dossiers suspendus en armoires, les ouvrages en caissons, toutes les bibliothèques individuelles ou collectives, les revues de presse quotidiennes et hebdomadaires, les disques durs des micro-ordinateurs, les CD Rom, les disquettes et les bandes magnétiques, cette profusion de supports et des moyens de stockage et la quantité d'information qui fait défaut d'une gestion et la possibilité d'exploitation et d'organisation de tout ce flux informationnel.

Il y a de cela quelques années, la gestion des connaissances s'instrumentait par des supports papiers, aujourd'hui cette dernière glisse rapidement vers la gestion électronique, groupware, messagerie, intranet, extranet etc....

Le passage impérativement du support papier au support électronique, clarifie notamment l'efficacité de la GEIDE, elle permet non seulement d'organiser le système informatique de diffusion et de transmission, mais elle simplifie également la transmission. Le support électronique devient une source de capitalisation, c'est un moyen qui permet aux acteurs d'obtenir l'ensemble des connaissances disponibles dans tout organisme.

Le sixième chapitre étant la transmission et la protection des savoir-faire : antagonisme ou complémentarité ?

Dans cette partie l'auteur aborde la question de sécurisation de l'information, le transfert de toute information doit être sécurisé d'une façon confidentielle, simplement il est à noter que la confidentialité ne touche nécessairement l'information dite concurrentielle qui relève du savoir-faire de toute entreprise, la diffusion doit obligatoirement dépendre d'une seule et même personne.

Les supports informatiques, doivent faire l'objet d'un accès par une sécurisation par des mots clés et une entière confidentialité de tous réseaux internes ou externes, la protection informatique peut également se faire par l'antivirus.

L'auteur ajoute dans ce chapitre, la nécessité de toute confidentialité dans certaines professions de types intellectuels qui risque une diffusion de leurs savoir-faire de l'entreprise. Certains documents ne font plus d'objet de confidentialité une fois remis à la clientèle, leurs sécurisations ne sont plus garanties.

La notion de propriété intellectuelle, n'est pas évidemment prise comme étant importante dans le transfert du savoir-faire, on y rattache peu d'importance à son application.

Le photocopillage demeure une pratique très répandue dans le monde de l'écrit et ses répercussions totalement désastreuses sur le monde de l'édition.

Donc la transmission de toute connaissance dans un domaine doit impérativement faire l'objet d'une certaine protection, plus précisément la transmission d'un savoir-faire qui implique une partie concurrentielle dans toute entreprise.

Dans le septième chapitre l'auteur aborde la question de la mise en œuvre et la conduite du changement, l'instauration d'une culture de capitalisation, de gestion et le partage d'un savoir-faire est à l'évidence un peu loin d'être naturelle entre les groupes, celle-ci se fonde sur une transparence et un état d'esprit dont chacun devra y mettre afin de structurer ce partage.

Il est nécessaire de faire en premier lieu un diagnostic, voir la taille de l'organisme, les moyens humains et matériels misent à la disposition de cette structure, il est inutile de construire un système trop ambitieux, si cet organisme financièrement ne peut prendre en mesure la capacité d'un système de management des connaissances avec toute son organisation et sa mise en œuvre il est préférable de se limiter et recenser les lacunes.

La gestion d'un système dépend principalement de la taille de l'entreprise, un petit service qui gère des dossiers d'un certain nombre de personnes se limite à quelques bases de données opérationnelles et tout à fait pertinent, en revanche une organisation de type commercial international nécessitera un système d'information et des outils plus sophistiqués.

« La formalisation du système de capitalisation des savoir-faire devra des lors satisfaire à cet ensemble de contraintes , tout en clarifiant ce que l'on souhaite capitaliser , dans quel but et pour quel objectif , puis par quel procédé l'on souhaite le transmettre et l'exploiter » 30

C'est-à-dire que toute entreprise possède des processus de collecte d'un savoir-faire, selon les besoins mais cette collecte doit impérativement suivre le circuit de la conception du produit au traitement à la diffusion précisément le partage , une fois ce travail réalisé automatiquement il y aura apparition d'une résistance notamment des problèmes liés à la confidentialité de certaines connaissances , sécurisation des travaux de recherche (brevet) , le tri des informations à conserver , à archiver, à détruire , ainsi que les principes de ce projet .

Puis il s'agira de traiter toutes les réticences et rejets individuels ou collectifs c'est-à-dire modifier les pratiques et changer les comportements (peur de perdre le pouvoir, peur de transmettre les connaissances à un collègue, peur de perdre son emploi etc.).

30 Jean-yves BUCK, Op. Cit. , p132.

Une fois le projet lancé une sensibilisation à des actions de formations, et chaque acteur bénéficie d'une connaissance du projet et son rôle dans l'intégration de ce projet afin de devenir un relais actif de la transmission des savoirs.

« Principalement la capitalisation démultiplie les contraintes individuelles : la recherche, la synthèse, la formalisation, la structuration, l'édition, la formation, le stockage et la maintenance, ces comportements demandent un effort intellectuel supplémentaire, c'est pour cela que le réflexe collectif de capitalisation permet d'extraire catégoriquement les attitudes de découragement. » 31

Dans tout changement le déploiement d'un système de conservation et de transmission des savoir-faire préfigure une rupture avec les schémas existants c'est-à-dire qu'il faudrait ouvrir l'entreprise à de nouvelles mutations, partage des connaissances dans l'entreprise du manager au technicien, du contremaître à l'ouvrier donc il faudrait dépenser son énergie pour le collectif et selon les intérêts de la communauté.

Une bonne gestion et une maîtrise totale d'un savoir-faire figure un enjeu stratégique essentiel dans les prochaines décennies, certains acteurs se feront remarqués que par la manière de faire les choses minutieusement, dans tout lancement d'un projet et se sera la clé de leur réussite au sein de l'entreprise.

Dans le huitième et dernier chapitre de cet ouvrage l'auteur aborde la question de la capitalisation et la RDI dans les métiers de services intellectuels.

Principalement comme le souligne l'auteur la capitalisation des connaissances et l'innovation sont essentiellement deux activités inséparablement des métiers liés au service de prestation et notamment les cellules de conseil, de la formation et l'ensemble des moyens humains et matériels afin de maintenir une culture de partage à l'intérieur de certaines professions.

Dans toute capitalisation certaines professions doivent obligatoirement être proches de la recherche, du développement et de l'innovation, de la formation et bien évidemment de l'expérimentation, c'est précisément un plus de la part de chaque membre de l'organisation.

Souvent les personnes de terrains valorisent et détiennent une capitalisation qu'on ne peut trouver ailleurs et un savoir-faire qui permet une conservation et une maintenance spécifique, simplement la diffusion de ces connaissances ne concerne pas seulement l'enrichissement des pratiques mais également des dossiers de synthèses traitant des sujets d'une importance bien précise.

La mise en place d'un système de capitalisation exige une certaine rigueur afin de répondre aux attentes des différentes couches concernées. Certains outils vecteurs de communication tel que les messageries électroniques, l'intranet, l'extranet, les workflows demeure les meilleurs moyens de transfert et de capitalisation du savoir-faire.

31 Jean-yves BUCK, Op. Cit. , p137.

Le développement des savoir-faire repose sur une certaine pérennité sur de long terme, souvent il y a un succès mais au fil des temps l'individualisme de ces métiers reprend et chaque acteur s'accapare de son savoir-faire sans vraiment le mettre à un service collectif et rapidement ce système devient désuet.

La capitalisation peut dépendre de la taille de chaque firme et selon le type de stratégie, l'on peut distinguer une capitalisation sous forme de mémoire active acquise par l'expérience des praticiens et une capitalisation sous forme de mémoire passive qui repose sur une formalisation d'un savoir faire, d'outils, de base de données, de réseaux.

Tels sont les grands points développés dans cet ouvrage l'évolution concurrentiel de toute entreprise c'est le redéploiement de toute organisme vers un nouveau style de management, une valeur ajoutée à des recherches, des innovations, d'investissement, de formation, de conseil et de connaissance utile et mobilisable, la valorisation d'un capital et d'une richesse inconsiderable c'est les compétences et les techniques de capitalisation tel sera l'avenir des organisations face aux nouvelles tendances économiques .

3eme ouvrage

La Gestion des connaissances un ouvrage de **Jean Louis ERMINE** paru aux éditions Lavoisier en 2003 166 pages ce livre rassemble une étude établie sur quatre chapitre.

Le premier chapitre étant un ensemble de réflexions et de synthèses sur la connaissance en elle-même, la connaissance comme un capital qui à de la valeur, le schéma classique dans toute entreprise de production est que le système introduit un capital financier pour multiplier ce capital et ceci par une production qui augmente et maintien la stabilité de cette entreprise.

Dans ce processus de production il y a eu l'introduction d'un élément fondamentale qui est l'information, en quelque sorte toutes ces informations capitalisées ont la plus grande partie dans la production de cet organisme, le système d'information a fait optimiser les process et a permis une bonne gestion des stocks, mieux produire, mieux vendre, mieux créer.

« L'information intégrée ici à l'outil productif, a été le révélateur d'une bien plus grande richesse accumulée dans l'entreprise : la connaissance. » 32

La connaissance est une ressource stratégique pour toute organisation, la productivité n'est plus seulement dans la force de travail et dans l'outil de production, mais elle est passée désormais par la connaissance et le savoir-faire, similairement à la production de tout produit,

32 Jean-Louis ERMINE, La gestion des connaissances, Paris, éd Lavoisier, 2003, p 12.

Il y a la production des connaissances dans toute entreprise et qui devient avec le temps une découverte scientifique et qui se produit elle aussi par le savoir-faire de chaque personne, la connaissance ne peut être vue comme une autre richesse simplement il faudrait la découvrir, elle s'accumule dans les entreprises et peut disparaître avec le temps. Les considérations pratiques de la gestion des connaissances nous ont appris certaines choses :

« Premièrement que la connaissance à une valeur économique et que toute entreprise à un historique sur la dilapidation du capital des connaissances, des connaissances perdues par négligence, soit par le départ en retraite, soit par la marginalisation, soit par le renvoi et bien sur cette négligence a des conséquences désastreuses pour l'entreprise. »³³

Dans ce chapitre l'auteur cite l'exemple de la firme Boeing qui a vu la baisse de production dans l'aéronautique en se séparant d'une partie considérable de son personnel et il y a eu une perte de qualité quand elle a repris le marché.

« Deuxièmement la connaissance est un capital collectif propre à l'entreprise et on peut passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective, actuellement toutes les entreprises ne peuvent plus se satisfaire des actions individuelles des acteurs, elles doivent les intégrer dans des actions collaboratifs et créatifs. »³³

Il est à remarquer que ces connaissances sont de véritables richesses et afin de ne pas les perdre, nous allons les capitaliser à partir d'un patrimoine existant, les partager et les transcrire par la suite pour les mettre sur un système de gestion pour les extraire à partir de ces gisements à des fins bien déterminés. Simplement le partage de ce savoir-faire doit être à un niveau d'acceptabilité de la part de tous les acteurs et une reconnaissance de leurs contributions dans l'organisme.

La connaissance, un nouveau facteur de productivité, la connaissance apporte actuellement une vision totalement différente de ce qu'était la productivité dans le monde économique : l'outil de production et l'organisation du travail, elles furent deux tendances pour un management effectivement traditionnelle. Un nouveau indicateur est de plus en plus nécessaire dans le processus de production et qui est capital et connaissance qui s'impose malgré nous dans toute entreprise.

Des objectifs sont à atteindre selon la performance de chaque employé à pouvoir coordonner des tâches, la compétence, le savoir-faire et l'expérience qui apparaissent comme étant une nouvelle façon d'atteindre la réussite dans des projets, on parle de production industrielle on investissant une nouvelle force qui est la connaissance qui est actuellement reconnue comme une ressource stratégique.

La connaissance, un facteur de pérennité de l'entreprise, nombre d'étude ont montré que la longévité des entreprises est liée à la manière de gérer leur capital connaissance c'est-à-dire tout le capital humain et la capacité de satisfaire la demande et de répondre à la demande informationnelle.

³³ Jean-Louis ERMINE, Op. Cit, p 20.

Des lors toute entreprise se retourne sur elle-même afin de trouver les ressources qui lui permettent d'atteindre efficacement cet objectif.

La connaissance, un avantage concurrentiel déterminant, il fut un temps où la production industrielle classique disait que produire plus était essentiel simplement maintenant il y a une possession d'un outil de production très performant et qui est un gage de compétitivité, il s'agit de la connaissance, cette part de gain se gagne sur la qualité d'un produit afin de bien assurée sa production et ceci ne se concrétise que par une gestion des connaissances efficacement afin de prouver que l'entreprise met tout son savoir-faire dans ses produits .

Dans le deuxième chapitre l'auteur aborde la question de mise en place d'une démarche de gestion des connaissances, qui est un élément de management stratégique des connaissances, c'est une ressource de l'entreprise qui s'articule autour de trois paragraphes :

La capitalisation des connaissances, il s'agit de faire une accumulation d'un capital afin de le valoriser et dans un objectif bien déterminées, entreprendre une opération de stockage de ce qui a de la valeur et la capitalisation d'un patrimoine des connaissances étant une opération délicate est très liée à la notion de valeur. Un autre point se pose dans la capitalisation des connaissances c'est la nature même de la connaissance collective, doit-on réfléchir à recréer des connaissances qui étaient déjà disponible ou doit-on négliger leurs existences.

Le partage des connaissances, cette notion très fondamentale dans la gestion des connaissances, elle ne correspond pas seulement à circuler l'information, mais aussi comme le cite l'auteur à une fertilisation croisée entre les différents acteurs de la connaissance. Les entreprises ne peuvent plus se satisfaire des actions individuelles des acteurs, elles doivent être intégrées dans des actions collaboratives.

La création de connaissances, une nouvelle dimension est entrain d'apparaître et elle s'impose comme étant un nouvel objectif fondamental, c'est la création des connaissances, cette nouvelle tendance est liée à une caractéristique qui se développe dans les marchés c'est l'innovation permanente, toutes les entreprises font de leur mieux à mettre des produits nouveaux sur le marché et automatiquement cette capacité innovatrice est liée à sa capacité créatrice , simplement la créativité se lie intimement au patrimoine de connaissance de l'organisation ce qui existe doit faire l'objet d'une innovation , l'auteur souligne dans cette partie que le mot d'ordre stratégique est innover pour survivre .

La démarche par les outils d'informations, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont été avancées comme autant d'outils du knowledge management ainsi beaucoup de solutions sont apparus aux problèmes de capitalisation notamment le partage et la création de connaissances, les trois objectifs de la connaissance à savoir le partage, la capitalisation et la création sont assimilés à d'autres outils informationnels, pour le partage de connaissances c'est le problème de diffusion des informations via les emails , les forums.

Le problème de capitalisation était assimilé aux problèmes de stockage et de recherche, quand aux problèmes de création peu d'outils étaient disponibles pour pouvoir aider à la création.

La cartographie des connaissances critiques, l'existence d'un patrimoine des connaissances dans tout organisme est purement sure, simplement devant l'ampleur de ce dernier, il s'agit de faire un repérage et une identification de cette connaissance.

« La première chose à reconnaître, c'est que le patrimoine a deux dimensions essentielles .La première est bâtie sur le capital humain de l'entreprise, et constitue ce que l'on appelle le capital de connaissance tacites, celles qui sont compilées dans la tête des acteurs. La seconde est bâtie sur le capital d'information explicite, qui fournit des moyens aux acteurs pour reconstruire de la connaissance tacite. » 34

Le premier type de connaissance à prendre en compte est ce qu'on appelle les connaissances tacites, elles font l'objet de toute une école de pensée qui nous vient du japon, la connaissance tacite non formalisable ne peut être le cœur de la richesse cognitive d'une entreprise, le partage est la culture essentielle, cette connaissance se diffuse par des outils qui se partagent à savoir les NTIC , et elle s'organise par des méthodes de management modernes comme par exemple la gestion des compétences qui demeure essentielles dans l'entreprise.

Le deuxième type de connaissance est explicite il s'agit essentiellement de l'expérience, le savoir-faire des spécialistes, des experts enfouis dans des documents de toutes sortes et qu'il est difficile de retrouver.

Dans toute gestion d'une connaissance, il est important d'obéir à une stratégie qui fixe les objectifs, le besoin et les attentes de toute capitalisation. Le patrimoine de connaissances est généralement lié à un sous-système qui rassemble l'ensemble des métiers, des activités et même des tâches se trouvant dans cette entreprise.

La cartographie des connaissances est un moyen qui fournit une analyse puis une représentation graphique d'un ensemble d'informations et de fournir un accès aisé aux documents les contenant, c'est un outil de repérage et d'aide à la décision, selon l'auteur il y a trois grandes approches possibles pour réaliser une cartographie :

« -l'approche par l'organisation, il s'agit d'organiser toutes les ressources connaissances autour de la structure organisationnelle, elle organise des référentiels structurés par l'organisation hiérarchique qui pilote des actions correspondantes et ce qu'on appelle la gestion des compétences

-l'approche par les processus, elle organise les ressources autour des processus de l'entreprise, il y a un repérage des connaissances qui ajoute un plus à l'organisme par le fait de créer et d'innover.

-l'approche par les domaines, elle se consacre plus à l'organisation des ressources autour de sujets de métiers d'objets, la structuration des connaissances se fait par classification de domaines spécifiques à l'activité de l'entreprise. »35

34 Jean-Louis ERMINE, Op. Cit. p 29.

35 Jean-Louis ERMINE, Op. Cit. p 30.

Pour la gestion des connaissances on distingue deux types de démarche :

-le capital humain où l'être humain a toujours été la mémoire de stockage de toute information, ces connaissances sont tacites et dont l'homme arrive difficilement à les exprimer. Il y a une fusion entre les connaissances tacites et le capital humain et qui sont à la fois collectifs et individuels et produisent une connaissance précieuse et opérationnelle.

-le capital d'information, depuis des décennies toutes les entreprises reçoivent et échangent des informations qu'elles diffusent par des systèmes d'information, ces systèmes d'information sont opérationnels et leurs utilisations est fréquente par tous les employés de l'organisme.

Cette information traitée et mise au profit d'innovation utile au métier « malheureusement, trouver la bonne information, au bon moment par la bonne personne est devenu une tâche difficile, au vu de la somme d'informations disponibles dans les systèmes. » 1

Cette connaissance est évidemment enfouie dans une masse d'informations et ne peut être accessible, mais cette problématique est résolue naturellement par l'explicitation des connaissances qui est mise en place par deux voies :

L'explicitation des connaissances tacites par :

Premièrement la transcription des connaissances qui touche au préalable toutes les connaissances tacites, elles sont transcrites d'une manière structurée, c'est le cas des documents secondaires qui synthétisent les connaissances contenues dans des documents donnés.

Deuxièmement l'ingénierie des connaissances qui est une façon de transcrire des savoirs tacites, mais d'une manière plus sophistiquée, il s'agit de recueillir et de reproduire tous les raisonnements d'experts sur des données de connaissances spécifiques, ceci se déroule à partir d'entretiens, avec les détenteurs de la connaissance.

Le troisième chapitre étant une étude sur les processus –clés de la gestion des connaissances, dans cette étude l'auteur avance une idée totalement nouvelle ,la réorganisation de l'entreprise et ceci par rapport à l'environnement afin de répondre aux exigences économiques et établir une relation de contrat et de confiance, ceci ne peut se faire que dans le cas où la cohérence s'organise autour du patrimoine de connaissance de l'entreprise et tous les processus doivent y être, ces processus se limitent à ceci :

« -le processus de capitalisation et de partage des connaissances c'est le cœur de fonctionnement de la gestion des connaissances, c'est un cycle qui assure certaines fonctionnalités notamment la capitalisation et le partage de la connaissance.

-le processus d'interaction avec l'environnement, ce processus s'opère à faire une collecte de toute information se trouvant dans l'environnement de l'entreprise, cette collecte permet d'obtenir des connaissances utiles pour l'entreprise.

36 Jean-Louis ERMINE, Op. Cit. p33.

-le processus d'apprentissage et de création de connaissance, ceci étant un processus collectif qui permet l'évolution des connaissances par le système de créativité et d'apprentissage.

-le processus de sélection par l'environnement, c'est un processus qui touche l'aspect économique et socio technique de toute l'entreprise, il s'agit d'inclure des techniques de marketing notamment les connaissances des métiers afin d'extraire toutes connaissances au profit de l'organisme. » 37

Ajoutant à ces processus un dernier processus interne et ce qu'on appelle l'évaluation qualitative, quantitative et financière pour le pilotage stratégique.

La mise en place d'une politique de gestion des connaissances est totalement présente dans toute entreprise, ce qui est nouveau c'est son aspect généralisé et stratégique c'est à dire appliquer une politique coopérative pour un objectif bien déterminé.

Dans le quatrième chapitre l'auteur aborde la question des facteurs clés de succès de la gestion des connaissances, le lancement d'un projet de gestion des connaissances mobilise un certain nombre de facteurs très diverses pour le succès de ce projet, les ressources humaines, les systèmes de gestion de l'information, l'intelligence économique, les ressources marketing, la communication, la recherche et le développement.

Dans le lancement de ce projet il est opérationnel de voir le changement radical par rapport à un projet classique, premièrement une analyse des besoins, et application d'un schéma directeur qui prévoit progressivement l'intégration des utilisateurs afin de bien cerner le projet, deuxièmement une stratégie de type socio-technique c'est à dire adaptation de l'entreprise à son environnement.

En conclusion finale de cet ouvrage la gestion des connaissances est désormais un enjeu compétitif majeur dans les entreprises, il s'agit bien de s'appuyer sur des connaissances existantes et leurs évolutions dans le passé, afin de bien aborder leur évolution future.

Cette étude rassemble un nombre de techniques est une tentative afin de présenter une vision globale de la gestion des connaissances dans toute organisation et la notion de capital des connaissances demeure une ressource fondamentale proprement liée à l'organisation qu'il s'agit de sa bonne gestion, de sa valorisation et de sa pérennité.

37 Jean-Louis ERMINE, Op. Cit. p50, 54, 63,71.

4eme ouvrage

Le Guide du Knowledge Management : concepts et pratiques du management de la connaissance de **Jean-Yves PRAX** paru aux éditions Dunod 2000 266 pages, cet ouvrage aborde une étude de six thèmes.

Premièrement le passage du système d'information au Knowledge management, ces dernières années l'informatique a connu un essor remarquable, dans la mise en place de systèmes permettant l'application à un niveau très opérationnel certains moyens de collecte et de transfert informationnels, la possibilité d'acquérir un matériel informatique de la part de toutes les organismes et les sociétés a permis la croissance non contrôlée du volume de données publiées électroniquement.

L'ordinateur est devenu une magnifique machine individuelle qui a permis la production d'information. Il y a quelques années les organismes récoltaient l'information comme étant une denrée rare, mais se perdent dans ce flux informationnel.

L'auteur avance dans cette idée le rapport de l'homme à l'information et à cet effet une étude développée dans cet ouvrage par le professeur SHIBA concernant les attentes tacites ou implicites des acteurs au sein d'un organisme, des choses que l'on ne dit pas, mais que tout le monde y pense.

Dans cette étude un nombre d'interrogations se posent de la part des acteurs au sujet des tonnes d'informations sur les différents supports et la perte d'une information au moment voulu. Le système d'information accumule les informations nécessaires au management de la connaissance, ceci doit être centré sur l'utilisation finale et précise le repérage et la pertinence.

Il y a un mode de transfert de savoir qui est l'oral comme étant un mode très riche de transfert où la conversation face à face permet le transfert d'information

Le fait de répondre à toute question permet à tout individu de faire une exploration de tout l'environnement informationnel existant. Contrairement à l'oral, l'écrit devient totalement harcelant c'est-à-dire une incapacité à trouver une information quand on a besoin et l'impossibilité de recevoir une réponse claire nette et précise par faute de ce flux d'information.

« Le besoin informationnel pratiqué dans toute entreprise pose des atouts, pour toute information, il est évident de faire la première consultation de la mémoire qui est primordiale «que sais-je sur cette structure ? Ensuite le passage à d'autres éléments, mes dossiers, ma documentation, mes collègues, des services extérieurs, les réseaux. Cependant en dépit de cette richesse humaine incontestable, ce mode de relation au savoir présente certain nombre de limites majeures notamment celle du repérage des personnes. » 38

38 Jean-Yves PRAX, Le Guide du Knowledge Management, Paris, éd Dunod, 2000, p13.

Ces personnes existent encore faut-il les reconnaître afin d'extraire toute information nécessaire à l'élaboration d'un projet et il est difficile de procéder à de telles manœuvres purement personnelles pour chaque acteur dans cette entreprise, quelle est la meilleure façon de les manager et faire un bénéfice de leurs savoir ?

Nous utilisons que nous le voulions ou pas des nouvelles techniques d'information et de communication (NTIC), c'est un mode d'échange d'informations et un moyen de connaissance de ce qui se fait dans l'entreprise, pour tout acteur l'utilisation de ces moyens de communication influe positivement sur les méthodes de travail, accélération, gain de temps et organisation du processus de production.

On s'intéresse au management de la connaissance parce qu'il le faut, et tout acteur est impliqué d'une manière ou d'une autre à transmettre un savoir, une connaissance dans un domaine précis sans freins et sans barrière et d'une façon spontanée, et le rêve de chaque personne dans une entreprise peut se résumer en une phrase

« Apportez-moi l'information dont j'ai besoin au moment ou j'en ai besoin, et si possible sans que j'en fasse la demande » 39

Cette expression traduit quatre phases :

- une attente
- une information pertinence dans la capitalisation
- au moment ou qui réside dans le temps
- sans faire une demande

L'application de ces quatre processus de transfert des connaissances dans une entreprise vient catégoriquement et d'une manière succincte sans aucune barrière qui pourrait faire arrêter le cheminement de tout savoir.

A définir le K M « c'est un processus de création d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation en tant que consommateurs et producteurs. » 40

Dans cette définition la valeur de la connaissance se mesure à des phases à savoir, la création, l'enrichissement, la capitalisation et la diffusion, afin de permettre une totale consommation de ce savoir par l'ensemble des acteurs, néanmoins l'implication des acteurs dans ce processus étant totalement indépendant selon les compétences de chaque acteur à fournir de son mieux le savoir nécessaire il devient donc un producteur.

Dans toute entreprise l'enjeu du management des connaissances part d'un principe la performance collective soit supérieur à la performance individuelle c'est à dire qu'il y a une réussite d'un projet dans un organisme quand il est collectivement lancé par les acteurs qu'individuellement, et les expériences de réussite de projet ont démontré cette enjeu de performance, c'est à dire l'union fait la force dans tout projet.

39 Jean-Yves PRAX, Op. Cit., p 16.

40 Jean-Yves PRAX, Op. Cit., p 17.

L'apparition d'un nouvel acteur pris en considération dans le marché de l'information il s'agit du client et de la nécessité de prendre en compte ses exigences qui se résument en :

- une révision de ses besoins et de ses attentes,
- la mise à sa disposition d'information utile et fraîche.

Le client étant le principal acteur de cette collecte informationnelle et tout organisme modifie sa gestion selon les attentes de celui-ci, simplement il apparaît comme n'étant pas satisfait dans le cas d'une lenteur de transmission d'information ou dans le cas d'une réponse négative à sa demande.

La situation actuelle de la gestion de l'information se trouve largement modifiée et trouve sa part d'intégrité dans les différents systèmes de la communication, on modifie, on supprime, on ajoute et on peut atteindre une coopération inter informationnelle, dynamique de réseau, apparition d'acteurs collectifs ou individuels dans le nouveau système.

Toute information possède sa valeur originale selon le modèle composé de quatre facteurs :

- le client qui attend l'information adéquate à sa recherche et ses intentions,
- la marque qui se réfère à deux critères le repérage de toute information et la confiance qui garantit la qualité du service acheté,
- le contenu de l'auteur qui a de la valeur et le prestige le plus élevé,
- le service s'affirme être un facteur essentiellement important car il transforme une offre en une demande personnalisée.

En conclusion de cette première partie la rentabilité de toute entreprise se mesure à de diverses actions du K M, notamment la mise en place d'un système d'information qui recueille et mobilise les acteurs du savoir afin de livrer leurs connaissances pour le partage et la validité, et ceci ne se concrétise que par l'intégration dans des projets stratégiques et la mise en partage garantie la participation des acteurs à des projets au sein de l'organisation, un système de gestion de connaissance ne peut se concevoir sans mettre en évidence un système de gestion de l'information de l'entreprise.

Dans la deuxième partie de cet ouvrage l'auteur aborde l'étude de la «connaissance concepts et définitions » qu'est ce que la connaissance ?

Selon le courant rationaliste qui considère que la connaissance peut être acquise d'un processus purement intellectuel c'est à dire qu'il y a une idée exacte, d'une réalité, d'une situation, d'un sens à toute action d'une chose entreprise dans un domaine, par contre le courant empiriste dit qu'il n'existe aucune connaissance fondamentale et que l'expérience sensorielle peut être une source de la connaissance pour toute personne.

L'auteur avance par la suite certaines définitions sur :

- Les données « une donnée est un fait discret et objectif, elle résulte d'une acquisition d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou construit par l'homme » 41

41 Jean-Yves PRAX, Op. Cit., p 35.

« - Les informations sont un ensemble de données, organisées de manière à former un message sous une forme visible écrite, imagée ou orale. L'information implique forcément un émetteur qui délivre le message à un récepteur.

- La compétence se définit comme étant « un ensemble de connaissance, de capacité d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée. » 42

L'application d'une compétence est liée forcément à une situation bien déterminée (résolution d'un problème, décision à prendre, lancement d'un projet), et par le biais de la formation, il y a un repérage des savoirs –et savoir-faire et qui deviennent des compétences – une fois misent dans des situations de résolution d'un problème ou d'un lancement de projet.

« - L'intelligence est une

« Capacité à apprendre par soi-même tout en utilisant les compétences extérieures.

Une capacité a combiné la simplification d'un problème tout en sachant en respecter la complexité.

Une aptitude à innover, c'est dire à détourner un instrument, une idée de son système de référence pour lui donner une finalité nouvelle. » 43

L'intelligence étant une capacité à comprendre des choses particulières pour des raisons déterminées.

En conclusion de cette partie l'ensemble des concepts définis auparavant permettent la mise en place d'un projet de management de la connaissance, simplement il faudrait savoir comment actionner le tout afin d'extraire ce qui paraît nécessairement utile et capitalisable.

Dans la troisième partie il y a une étude sur les méthodes de formalisation des savoirs, l'auteur aborde cette étude par des interrogations sur la façon d'éviter des erreurs sur la manière de créer une mémoire organisationnelle, la reconnaissance de ce qu'on sait, la manière de faire une cartographie des savoirs- et savoirs faire d'une entreprise, qu'est ce qui est vital pour une entreprise et qu'on ne le sait pas.

Une multitude d'interrogations dont il est difficile de répondre qu'après avoir abordé une problématique dont l'utilisateur demeure l'acteur essentiel dans toute entreprise, que trouve un professionnel dans l'exercice de ses fonctions ?

La réponse doit être rapide, lisible, pertinente dans le cas où le système de capitalisation répond à ses préoccupations

Un système de capitalisation propose une série de critères :

- repérer et savoir ce qui existe et ce qui n'existe pas,
- facilité et lisibilité de tout outil,
- pertinence et exhaustivité c'est à dire garantir la qualité informationnelle et la confidentialité

42 Jean-Yves PRAX, Op. Cit. , p 38.

43 Jean-Yves PRAX, Op. Cit. , p 39.

Ces critères permettent dans un deuxième temps une certaine conduite de la part du producteur d'information c'est à dire le rédacteur.

- le repérage de l'information contenue dans le document que j'écris.
- formalisation du savoir d'une façon lisible, facile et utile à l'action.
- validité de l'information publiée et exhaustivité.

Un autre point est développé dans cette partie il s'agit de la typologie des mémoires de l'entreprise qui n'est pas unique et selon les contextes de l'organisme, nous distinguons :

- « - la mémoire métier regroupant des références correspondant à un métier donné,
- la mémoire société qui se lie à l'organisation, à la structure et ses hommes,
- la mémoire individuelle représentant toutes les compétences savoirs et savoir-faire des acteurs,
- la mémoire de projet elle représente la vie d'un projet et son processus de réalisation. »

Il y a une autre forme de mémoire qui est également :

- « - la mémoire documentaire (fiche d'expertise, glossaire, documents visuels, rapports techniques...),
- la mémoire à base de connaissances partagées (meilleures pratiques propositions, expertises ...),
- la mémoire à base de cas (raisonnement, arbre de connaissance, QCM). »⁴⁴

L'ensemble de ces mémoires nous incitent à réfléchir sur un point essentiellement important sur l'échange de ces mémoires ou bien identification de ces mémoires ou ces dispositifs se passe essentiellement dans les (cafeteria, salle de travail, rapport, livre ...)

Comment se fait l'organisation de la capitalisation ?

Une partie importante de l'organisation du système de capitalisation passe par l'inventaire des savoirs, sources et contenus existant, la structuration du savoir est la suivante :

- « - cartographie des savoirs qui regroupe à son tour
 - la documentation interne (informations générales, notes de conjoncture, lettres d'information, journaux internes, notes d'organisation, fiches techniques, manuel de qualité, rapports d'incidents, études de produits).
 - veille et intelligence économique (documentation externe, compte rendus salon professionnel, visite, information sur la concurrence)
- cartographie des savoir-faire individuels et collectifs qui regroupe à son tour
 - gestion des compétences (référentiels, compétences clés, arbres et bilans de compétences, gestion prévisionnelle)
 - formation permanente et continue (plan et schéma directeur de formation besoins Individuels et collectifs, valorisation, apprentissage, système d'évaluation, formalisation des savoir-faire).

44 Jean-Yves PRAX, Op. Cit. , p 63- 65.

- cartographie d'un système d'information qui regroupe à son tour
 - système d'information interne (parc micro bureautique, topologie des réseaux, serveurs de données partagées, archivage, messagerie, forums intranet, bases de données)
 - système d'information externe (accès Internet, accès extranet, agents)
 - sécurité du système d'information (protection des transferts, sécurisation des données, archivage, brevets, gestion des départs, gestion de l'information publique. »» 45

Une telle démarche qui recense l'ensemble des documents physique de toute entreprise, leurs typologies , leurs localisations géographique parait utile et nécessaire dans la gestion et l'organisation de la capitalisation, cette classification permet d'adapter une recherche adéquate à toute personne ou bien plus précisément à tout acteur selon ses besoins informationnelle.

« La formalisation des savoirs a un but relativement commun c'est de pouvoir assister le professionnel dans la production d'une connaissance explicite qui peut être diffusable, réutilisable, évolutive afin d'enrichir une mémoire organisationnelle.

Elles l'assistent au cours des différentes étapes de formalisation, partant d'une situation vécue, d'une expérience, d'une idée ou d'une intuition et l'aidant à l'explicitier sous la forme d'un savoir déclaratif, ce dernier viendra enrichir une bibliothèque de modèles, mémoire de l'entreprise qui sera utilisable par d'autres pour la résolution de situation similaires. » 46

La capitalisation des retours d'expériences qui peut être vu comme étant l'émergence d'un savoir ou savoir-faire et qui permet :

L'adaptation d'une stratégie d'action, exécution des différentes actions, une coordination afin d'atteindre un but bien précis.

Pour toute individu la mémorisation des actions successives lui permet de :
Constituer un capital d'expérience souvent tacite, et il y a une capacité de mémorisation très limitée et souvent si l'individu ne remet pas en cause son expérience il va la perdre.

L'échange du savoir-faire individuel entre les différents collègues augmente automatiquement le savoir-faire collectif, la communication informelle suffit pour constituer ce savoir-faire.

Le rôle de chaque acteur apparaîtra afin de formaliser et capitaliser la mémoire qui peut être formalisé dans des documents, et permet l'échange.

45 Jean-Yves PRAX, Op. Cit. , p 68.

46 Jean-Yves PRAX, Op. Cit. , p 74.

En conclusion de cette partie nous pouvons dire que la formalisation des connaissances est nécessairement indispensable, elle s'effectue souvent quand les acteurs ne peuvent se voir pour des raisons où d'autre ou la nécessité du partage doit se faire afin de reproduire le mieux possible la richesse transactionnelle.

Dans la quatrième partie de cet ouvrage l'auteur aborde les outils du knowledge management. Depuis plusieurs années déjà le K M est un sujet dont on parle aussi bien dans le monde du management que dans celui des nouvelles technologies et le développement technologique a permis l'intégration du document électronique sous toutes ses formes, ces évolutions ont engendré une organisation au sein des organismes et touchent de près ou de loin le management de la connaissance collective.

Les NTIC ont permis de faciliter la communication, la coordination et la coopération entre les acteurs, c'est à dire une interaction d'un échange de savoir mutuel .Il se présentent comme ceci :

Le groupware « se définit comme étant un concept qui désigne à la fois le processus humain et organisationnel du travail en groupe et les outils technologiques nécessaires a l'accomplissement de ce travail. » 47

Le groupware utilise plusieurs outils qui sont principalement :

- la messagerie est un système qui permet de composer des messages textuels et de les adresser à un ou plusieurs correspondants, il permet aussi de recevoir consulter et classer les messages.
- l'agenda de groupe ce type d'outil permet de tenir à jour un emploi du temps au sein d'un logiciel adapté, et le partage se fait avec d'autres collaborateurs.
- les forums permettent de structurer des échanges d'opinion ou d'interrogations sur un ou plusieurs sujets, sous forme de commentaires et de réponses, ce genre d'outil peut être public ou privé.

L'utilisation du groupware dans un groupe de travail assemble des bénéfices généraux à savoir : le travail à distance, la communication de n personnes à n personnes, réutilisation des données échangées.

Le groupware rencontre aussi des obstacles comme la nécessité de disposer une infrastructure technique moderne (ordinateur, réseau local logiciel ...), marginalisation de toute acteur ne disposons pas d'un équipement informatique, renforcement des règles de sécurité et de protection.

47 Jean-Yves PRAX, Op. Cit. , p 132.

« La GED est un moyen qui permet d'accéder de façon sélective à des documents en quelques secondes en utilisant un équipement informatique. » 48

Nous distinguons plusieurs types de GED :

La GED bureautique qui gère les documents de toute entreprise, sous forme d'échange d'informations et de correspondances entre les postes de travail.

La GED documentaire elle gère les documents de références de l'entreprise, elle constitue une mémoire organisationnelle par la création d'un langage d'indexation, généralement à travers d'un thesaurus générique partageable par l'ensemble des acteurs.

La GED documentaire organise une fonction de collecte qui nécessite une certaine compétence de la part des documentalistes notamment sur la conception de thesaurus, de liste permutée de mots clés, sélection des documents.

La GED image elle regroupe toutes les applications de GED gérant des images ou des documents numérisés. Cela suppose des applications technologiques nouvelles et des formats de présentation à l'écran comme les mosaïques, les zooms ...).

L'édition électronique, on se contentera de citer Internet comme premier outil de l'édition électronique, l'Internet a fait son apparition vers les années 90 où le passage de la société industrielle à une société de l'information fut totalement indispensable.

En conclusion de ce passage si nous faisons un recul historique des grandes entreprises face aux flux informationnels qu'elles recevaient et ne pouvaient traiter, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont permis la mise en place d'une coordination, d'une coopération et d'une capitalisation et surtout d'une diffusion collective et l'application d'un système de management de la connaissance a forcément engendré une prise de conscience par l'ensemble des acteurs, et ceci a inévitablement été bénéfique pour une bonne rentabilité au profit de l'organisme.

Dans la cinquième partie l'auteur a fait une étude sur les nouveaux métiers du savoir, la transmission du savoir est devenu nécessairement indispensable dans toute entreprise et la répartition des rôles de chaque acteur avec une responsabilité, opérationnelle et fonctionnelle exercée et pratiquement majoritaire, qui suggère une certaine exigence de la part de l'ensemble des acteurs, c'est à dire fournir toutes les capacités morales et physiques afin de satisfaire les autres.

Nous allons passer en revue les différents métiers de l'entreprise et leurs définitions à savoir :

Le CKO (chief knowledge officer), knowledge manager, intermédiaire, expert ainsi que les autres métiers techniques.

48 Jean-Yves PRAX, Op. Cit. , p 134.

-Le CKO (chief knowledge officer) ou le conducteur du changement

Dans le lancement d'un projet de management des connaissances et la mise en œuvre d'outils fondamentalement puissants, il faut choisir et confier cette étude à des gens qui soient suffisamment visionnaires pour conduire de tel projet et ces personnes remplissent certaines qualités à savoir : le dynamisme, la curiosité, l'apprentissage, une forte conviction de réussite, expérimentée, professionnel ...

Une carrière professionnelle riche et variée et une très bonne connaissance de l'organisation et du métier de leur société.

- Le Knowledge manager son rôle se positionne dans le management du processus global de création de connaissance au niveau de la division .Il a la responsabilité d'articuler des concepts fondamentaux représentant ce que l'organisme voudrait être , établir une vision d'entreprise , évaluation de la connaissance créée .

- L'intermédiaire, ou le BROKER son rôle se limite à des interactions de sorte que ni le producteur ni le consommateur n'ont besoin de se connaître pour que le système fonctionne, un lien est établi entre le producteur et le consommateur tenu par le broker, ce métier sert de pont et doit avoir les qualités suivantes :

Une capacité de coordination de projet, une capacité de création de connaissance, une bonne qualité de communication, une capacité d'imagination, une capacité de voir le futur.

- L'expert accumule à la fois connaissances tacites et connaissances explicites, il est en interaction avec le monde extérieur et obtient les dernières informations sur les marchés, sur les concurrents et sur les technologies.

En parallèle à ces métiers on trouve d'autres métiers comme :

-Le producteur qui fixe les finalités du produit avec objectif de rassembler et de mettre en cohérence les différentes entités de l'entreprise tout en préservant leurs spécificités et autonomies.

- L'équipe de réalisation, elle regroupe trois compétences : l'animateur du site, la réalisation technique et la fonction éditoriale, l'animateur est en quelque sorte le réalisateur, son rôle se limite à faire vivre l'intranet au quotidien, elle est centrée sur l'actualité, la nouveauté sur une fréquence rapide.

-Le documentaliste, son rôle est de mettre en œuvre la politique documentaire, il oriente le réseau interne et externe pour sa gestion (procédures de versement et de consultation de documents), il oriente les différents services et organise le centre de documentation, le fonds documentaire, il gère la politique d'acquisition, il explore les diverses banques de données.

-Les fournisseurs d'informations, sont responsables de la qualité et de la validité des informations qu'ils publient en conformité avec la charte qui est publiée par l'équipe de réalisation et relayée par les responsables de thèmes.

En conclusion un projet de management n'est un projet qui ne se mène pas en une petite semaine, la durée de réalisation est illimitée et l'encadrement pertinent doit nécessairement être présent, sans la présence des différents métiers qu'on a vu, il ne peuvent aboutir et les nouveaux postes approprient cette démarche du KM par l'ensemble des acteurs qui deviennent à la fois consommateurs et producteurs d'informations.

Dans la sixième partie de l'ouvrage l'auteur consacre une étude sur le pilotage du projet de K M.

L'objectif étant de démontrer qu'une méthode peut laisser beaucoup de champs à la créativité et que plusieurs principes soient respectés :

« - une démarche participative fondée sur l'action, impliquant les utilisateurs des les phases de conception,

- pas de confusion entre l'énoncé de la cible (objectif à atteindre) et les moyens d'arriver à la cible,

- des démarches flexibles. » 49

Ceci étant les principes de pilotage d'un K M il doit être conduit par une équipe regroupant toutes les conditions à commencer par un management suffisamment visionnaire afin de définir la cible et toute une équipe regroupant les compétences nécessaires afin d'atteindre l'objectif voulu.

Le modèle de Nonaka, ce type de modèle regroupe cinq phases :

1ere phase partage de la connaissance tacite qui se crée par le biais des individus formant le personnel de toute organisation et principalement sous forme de connaissance tacite, le partage ne se fait que par le dialogue entre le personnel et les différentes catégories de compétences multiples.

2eme phase création des concepts, toute réflexion mentale tacite qui peut être partageable entre les acteurs doit impérativement passée par une conversion en concepts explicites et ceci par le dialogue à travers des mécanismes d'induction de déduction et d'abduction

3eme phase justification des concepts un choix des concepts nouveaux à l'entreprise est totalement utile et contribue d'avantage à une concurrence.

Toute organisation doit être capable d'acquérir, accumuler et exploiter les connaissances nouvelles, elle doit les recontextualiser pour qu'elles soient utilisables par d'autres.

4eme phase conception d'un archétype, c'est un prototype dans le cas de produits et un modèle dans le cas de service, une conception des nouveaux concepts doit se faire avec l'existant.

49 Jean-Yves PRAX, Op. Cit. , p 223.

5eme phase irrigation des différents niveaux, le modèle choisi doit obligatoirement irriguer dans les services de l'organisation et chacun des acteurs peut les récupérer à son compte.

Le projet du K M a des impacts sur une population s'il s'inscrit sur le long terme et doit avoir un encadrement managérial afin de bien le mener et établir une transparence et un partage entre tous les acteurs de l'organisme.

La conclusion finale de cette étude qu'a démontré l'auteur dans cet ouvrage est que le K M n'est pas simplement l'accumulation d'informations, mais il s'agit de savoir extraire les différents savoirs, afin de répondre aux attentes des utilisateurs et surtout aux préoccupations tacites ou implicites.

C'est probablement une ambition du K M de répondre favorablement à quelque chose qui au début paraît complètement abstrait ou impossible à gérer et le modèle ne se concrétise qu'après application d'un processus et d'outils qui permettent l'implantation d'une culture de partage qui consiste à investir de multiples ressources notamment les ressources humaines, première richesse d'un survie du K M.

5eme ouvrage

Manager les connaissances : du knowledge management au développement des compétences dans l'organisation de Claire BEYOU paru aux éditions liaisons en 2003, 206 pages

Dans le premier chapitre l'auteur fait un panorama du knowledge management en commençant par un aperçu historique sur les origines de la gestion des connaissances qui débute avec les premiers pas de l'Internet, rapidement l'informatique a fait appel à d'autres disciplines particulièrement la psychologie cognitive qui a pu faire des études sur la performances cognitive humaines. Des les années 1990 ont donc vu naître des réseaux informatiques très puissants dans la transmission informationnelle Internet, les logiciels bureautiques...etc., parallèlement à ceci des praticiens se penchent de plus en plus sur les masses d'informations existant dans l'entreprise et sur leur valorisation.

Dans une autre idée l'auteur développe la naissance du K M en s'appuyant sur quatre phases :

Phase 1 prise de conscience du KM.

Phase 2 KM = technologie

Phase 3 KM = gestion des RH

Phase 4 KM = organisation.

Le KM consiste à créer dans l'entreprise les conditions nécessaires à un développement maximum des compétences et surtout développement de la capacité d'innovation.

La capitalisation des connaissances essaye d'atteindre un objectif bien précis, il s'agit essentiellement d'éviter la déperdition des connaissances de favoriser leurs conservations, et surtout leurs transferts, essentiellement.

Afin d'atteindre ceci il faudrait mettre des outils pour atteindre un objectif de partage de toutes les connaissances, et primordialement dans la gestion des connaissances il s'agit de savoir bien gérer cette connaissances à des fins bien déterminées, l'objectif étant de suivre une approche du management des connaissances qui repose sur l'explicitation des connaissances.

Dans une autre approche l'auteur clarifie les notions qui se rapprochent du KM :

Données, Informations, Connaissances, Compétences

« On peut définir une donnée comme étant un élément de base d'information symbolique, un chiffre d'affaire d'une entreprise est souvent contenu dans un champ de base de données. On passe d'une donnée à une information afin de générer de nouvelles connaissances et surtout les rendre utilisables. »⁵⁰

Pour l'information et selon Judi HARRIS dans son article Educational Telecomputing Projets cité par Claire Beyou « la connaissance résulte du travail de transformation que l'individu exerce sur l'information reçue .La connaissance est privée alors que l'information est publique .La connaissance ne peut être communiquée ; seule l'information peut être partagée. .A chaque tentative de partage de la connaissance, cela se traduit en information » ⁵¹

Dans cette définition le concept de gérer ou de capitaliser des connaissances est donc l'idée première dans un management des connaissances, c'est de mettre des outils qui permettent aux individus de mieux diffuser leurs informations afin de produire des connaissances qui seront utiles à d'autres individus.

« La connaissance peut être défini comme étant la capacité à traiter une information pour la transformer en action c'est à dire résolution d'un problème.

La compétence est la capacité à mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné. »⁵²

Il y a un processus de management des connaissances qui se représente de la manière suivante :

1- Repérer – identifier les connaissances et les compétences, il s'agit essentiellement de voir les connaissances nécessaires à l'entreprise, un repérage et une analyse des connaissances de l'entreprise, cette phase peut être ponctuelle c'est à dire un repérage pour un projet donné, elle peut aussi créer une base ou un annuaire des compétences internes, chaque collaborateur doit identifier ces compétences, le repérage peut aussi concerner la mise en place d'une veille c'est à dire identifier les ressources extérieurs (site web, les concurrents, sources documentaires) .

50 Claire BEYOU, Manager les connaissances, Paris, éd Liaisons, 2003, p28.

51 Claire BEYOU, Op. Cit. , p29.

52 Claire BEYOU, Op. Cit., p28- 29.

2-Stocker capitaliser les connaissances, il s'agit de sauvegarder les connaissances acquises et développées dans l'entreprise afin de pouvoir les réutiliser ultérieurement.

3-Formaliser, enrichir les connaissances, dans cette phase on essaie de capitaliser les connaissances implicites, tacites du personnel, exploiter toutes les connaissances comme les modes d'emplois, les règles d'usage, on essaie de mettre en forme les connaissances pour qu'elles soient compréhensibles et utilisables par d'autres personnes qui nécessitent cette connaissance.

4-Transférer, diffuser, le plus important dans cette phase c'est de pouvoir démultiplier les compétences sur un groupe plus vaste d'individus afin de faire un partage de cette connaissance, le développement de ce transfert est possible s'il y a un espace favorisant cette convivialité et qui permet d'accéder aux connaissances, certains espaces tel que l'intranet est souvent mis en place pour faire ce transfert, sans négliger les systèmes de gestion documentaire, l'introduction des workflow, favorise le groupware et la principale démarche dans cette phase c'est l'esprit collaboratif.

On conclut de ce chapitre, la mise en œuvre d'un système pour l'ensemble des processus du management conduit forcément à l'enrichissement global des connaissances et ce qui est ressenti dans ce processus c'est la généralisation des connaissances pour l'ensemble des acteurs afin d'aboutir à une forme d'instauration d'idées nouvelles pour toute entreprise, ce processus peut paraître pour certains acteurs comme un déracinement d'une responsabilité quelconque, le fait de procéder au partage suppose une perte d'un pouvoir dans cette entreprise ce qui est complètement faux dans le management des connaissances.

Dans un autre chapitre l'auteur élabore la manière de mener un projet de KM.

Dans la première phase, il s'agit de faire le diagnostic afin de pouvoir déterminer les enjeux du management des compétences selon trois niveaux :

« - le niveau stratégique, faire une identification et une détection des compétences existantes dans l'entreprise.

- le niveau organisationnel, une bonne maîtrise des compétences et prévoir les risques de perte.

- le niveau opérationnel, accroître l'efficacité face à une double contrainte (contrainte client et sa demande) (les attentes des salariés).

L'enjeu majeur reste toutefois économique ; toute démarche KM, pour être pérenne, doit en effet s'inscrire dans un objectif à long terme de l'entreprise et reposer sur la conviction et la vision des dirigeants de l'entreprise, être capable de faire ensuite évoluer l'organisation et les pratiques opérationnelles dans le sens souhaité devient alors le vrai challenge du management des connaissances. » 53

Dans la deuxième phase il s'agit de faire la cartographie des connaissances c'est à dire un état des lieux, faire une délimitation des connaissances et des compétences qui existent.

53 Claire BEYOU, Op. Cit. , p 64.

L'auteur aborde aussi dans cet ouvrage les outils du KM, une spécificité particulière autour de laquelle se développe le KM c'est la technologie de l'information et de la communication, elle repose beaucoup sur la notion d'outils de gestion et d'organisation.

Les connaissances explicites dont la gestion intervient essentiellement à travers la gestion des supports de connaissances produites individuellement ou collectivement.

« Les systèmes d'exploitations dans un ordinateur permettent une organisation et une production des documents, et la recherche se facilite à travers l'organisation du système de fichiers d'une part et les fonctions de recherche d'autre part, certain logiciels permettent l'indexation des documents et une recherche automatisée, en incluant aussi Internet comme étant un moyens de recherche favorisant la recherche de connaissances formalisées. »⁵⁴

D'autres outils plus spécialisés dans la recherche telles que les logiciels de gestion électronique de documents (GED).

Les Workflows sont des logiciels qui facilitent l'automatisation documentaires par exemple faire circuler un document d'un interlocuteur à un autre.

Les supports de diffusion des connaissances tacites, un éventail assez différents d'outils sont disponibles dans la diffusion des connaissances tacites on citera le moyen le plus utilisé l'annuaire d'experts qui regroupe un nombre de personnes compétentes dans un domaine précis, d'autre moyens sont disponibles tels que les forums de discussions et d'échanges.

Ceci étant les outils du KM, mais il faudra savoir que ce panorama n'est pas exhaustif et que les outils se multiplient chaque fois que la technologie avance dans la recherche

En conclusion de ce chapitre nous avons saisi une approche développée par l'auteur c'est que le KM est un domaine relativement multiple dans sa mise en place et de nombreux aspects de l'entreprise sont relativement touchés notamment :

- l'individu comme principal acteur du processus d'un management des connaissances.
- les processus et l'organisation adaptable au projet
- la stratégie de l'entreprise.

La réussite d'un projet de management des connaissances ne se concrétisera que par la force humaine et le partage collectif des savoirs qui pérennisent une durabilité de l'entreprise et de sa productivité.

54 Claire BEYOU, Op. Cit. , p70.

Dans le troisième chapitre l'auteur fait le lien de rapprochement entre la direction des ressources humaines et le KM, selon l'auteur il ne peut y avoir un KM sans l'implication des ressources humaines qui sont évidents afin de connaître les compétences nécessaires pour la gestion d'une entreprise, cette démarche du management par les compétences est exigée dans le marché de l'emploi est fortement liée à la gestion des hommes, en particulier à travers les démarches de gestion prévisionnelles des emplois et des compétences.

En conclusion ceci étant les grandes lignes développées par l'auteur dans cet ouvrage, le management des connaissances implique d'une façon ou d'une autre un aspect essentiellement important, qui est l'homme comme facteur unique dans l'extraction des connaissances, il y a un échange collectif entre les membres d'une équipe qui forcément aboutit à un résultat qui est l'apprentissage par le partage des connaissances.

Dans le domaine des bibliothèques et plus particulièrement sur le management des connaissances dans ce type d'organisme, il y a peu de travaux sur la question.

Une étude faite par une bibliothécaire chinoise madame **Tang Shanhong** intitulé **Gestion des connaissances dans les bibliothèques au 21ème siècle**, le travail étant une conférence présentée par l'auteur lors de la 66ème conférence de l'IFLA tenu à Jérusalem entre le 13-18 Août.

L'auteur présente trois points essentiels :

1- Caractéristiques de la gestion des connaissances dans les bibliothèques

Elle se caractérise par une nouvelle prise de conscience de gestion des connaissances dans les bibliothèques et qui se détermine par une prise de conscience des talents qui s'approprient la connaissance et qui aboutit au développement de l'économie du savoir, certaines notions essentielles dans le management des connaissances sont citées dans cette étude, il s'agit de la formation, la valeur humaine, l'efficacité au travail. L'innovation dans la connaissance pour la bibliothèque c'est une indispensabilité marquant l'enchaînement informationnel de la collecte à la diffusion.

Les bibliothèques se distingueront des autres structures par leurs mises en applications des ressources d'informations, mise en place de bibliothèques virtuelles, protection des droits d'auteurs. On parlera aussi dans cette étude de l'application des technologies de l'information comme étant un outil essentiel dans l'acquisition des connaissances.

2- Les contenus de la gestion des connaissances dans les bibliothèques

Selon l'auteur la gestion des connaissances dans les bibliothèques doit comprendre ceci :

Gestion de l'innovation de la connaissance, elle se détermine par une gestion de la production, de la diffusion et du transfert des connaissances.

Gestion de la dissémination des connaissances, qui s'articule autour du rôle de la bibliothèque en tant que distributrice de connaissances d'où les créateurs de ces connaissances ne peuvent s'occuper des utilisateurs et de leurs besoins informationnels.

Gestion de l'application des connaissances, nous pouvons résumer cette idée dans les prestations de services qu'offre cette dernière afin de satisfaire la demande des utilisateurs.

Gestion des ressources humaines, elle devrait suivre selon l'auteur une démarche qui s'appuie sur la formation de talents comme élément de base de réussite et de mise en pratique d'un personnel de qualité.

3 La structure organisationnelle dans les bibliothèques

Trois points sont essentiellement pris en considération :

1- Introduire le système de directeur des connaissances, cette personne est chargée de la gestion des connaissances au sein de tout organisme.

2-La combinaison entre la gestion des activités de la bibliothèque et de la gestion des connaissances, cette formule qui peut être adaptable dans toute bibliothèque met en avant la gestion des connaissances qui inévitablement favorise une bonne gestion des processus de fonctionnement de la bibliothèque.

3-Rebâtir la culture de la bibliothèque en utilisant la théorie de la gestion des connaissances, certains éléments peuvent être favorablement mis en application tout en introduisant la gestion des connaissances il s'agit d'une confiance mutuelle entre les membres de l'équipe, la franchise dans les échanges entre collègues et le partage de toute connaissance entre l'ensemble des bibliothécaires.

En conclusion de cette étude, la bibliothèque devra forcément introduire comme tout autre organisme une certaine culture qui se développera avec le temps et imposera une exigence de haut niveau et le déficit reste à prendre pour toute bibliothèque afin de répondre aux exigences informationnelles qui s'imposent volontairement dans notre société.

Une autre étude faite par un groupe d'étudiants à l'enssib de LYON pour l'obtention du grade de conservateur de bibliothèque qui s'intitule « **Culture d'entreprise et capitalisation des connaissances à la bibliothèque nationale de France** »

Ce travail est divisé en trois parties :

1ère partie analyse de l'existant et définition de la prestation, un historique de la bibliothèque nationale de France depuis sa création jusqu'à nos jours, la mission fondamentale et primordiale de la bibliothèque en intégrant deux notions nouvelles dans le monde des bibliothèques la « culture d'entreprise » et « capitalisation des connaissances » et qui ont pour objet, les savoirs et les savoir-faire, pour la première notion et selon les auteurs son apparition est récente elle remonte à cinq ou six années elle intègre une entreprise selon un processus d'apprentissage on la définissant on peut dire que « c'est un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites en réponse aux problèmes rencontrés au cours du temps, souvent on la décrit comme étant un ensemble d'idées, de valeurs, de croyances »⁵⁵

55 Morgan CORRIOU, Françoise DURRIVE, Benedict JARRY (et al), Culture d'entreprise et capitalisation des connaissances à la Bnf, Lyon, enssib, 2005, p32.

Pour toute structure il y a une intégration d'une culture propre à elle et selon les acteurs conscients du besoin à définir et des moyens à utiliser. Pour la deuxième notion qui est capitalisation des connaissances c'est un capital intellectuel dont il est nécessaire de sauvegarder, selon les auteurs la problématique rencontrée dans la BnF c'est la transmission des connaissances qui paraît difficile suite à des contraintes qu'on verra plus loin.

Pour l'analyse de l'existant elle touche l'organisation de l'information au sein de la bibliothèque, la communication permet l'échange informationnel plus facile et selon les outils existants.

Les auteurs définissent les prestations soumises elles se caractérisent par la mise en action de deux démarches, la première concerne les outils de transmission de l'information, ils citent deux outils Biblionauts et Lotus Notes.

La deuxième démarche concerne la non formalisation du travail et dont il échappe à la collecte et c'est dans ce contexte qu'apparaît l'importance du travail sur les connaissances tacites qui doit être constitué à partir de bases d'experts et il doit y avoir un repérage des personnes ressources et leurs misent en relation avec leurs entourages.

2eme partie c'est la proposition de scénario, les auteurs ont adoptés une stratégie qui repose sur trois démarches :

« -l'approche dite documentaire qui repose sur l'information sur le KM.
-l'approche comparative par rapport à d'autres structures documentaires notamment le centre historique des archives nationales et la british library.
-l'approche des services public à la BnF (l'organisation pratique de la bibliothèque, les compétences menacées par le départ, évaluation des outils, évaluation de l'existence d'une culture de partage des connaissances. »⁵⁶

Dans une autre approche les auteurs ont fait une comparaison avec l'organisation du service public et la capitalisation des connaissances dans d'autres institutions, l'université de Rhode Island qui s'attache à transformer chaque transaction de service public en une expérience capitalisable pour la bibliothèque et souvent des réunions sont organisées afin de faire le partage des expériences tout en proposant des améliorations.

Une deuxième université La Florida Atlantic University qui utilise un logiciel contenant l'ensemble des informations confidentielles de la bibliothèque, ce logiciel permet de répondre plus facilement à la demande des utilisateurs sans pouvoir être en situation embarrassante de ne pouvoir donner satisfaction aux demandes des lecteurs.

Une autre idée est développée dans cette étude il s'agit de la culture de service public à la BnF, cette dernière investit un ensemble d'outils permettant l'amélioration des services mis au profit des utilisateurs, où il y a une certaine culture de la part des agents qui font de leurs mieux pour satisfaire les demandes des utilisateurs.

56 Morgan CORRIOU, Françoise DURRIVE, Benedict JARRY (et al), Op. Cit. , p51.

Mais cette culture diffère d'un site à un autre selon la spécificité des départements et l'indispensabilité à maîtriser un flux d'informations qui se caractérise par la mise en action d'outils bibliographiques performant pour satisfaire les lecteurs.

La spécificité particulière du personnel à mobiliser pour ce type d'action, c'est la compétence qui se détermine par la mise en avant de ce projet par le savoir, savoir-faire et le savoir-etre et ceci dans plusieurs domaines :

-connaissances générales (connaissance des collections, connaissance en bibliographie, connaissances des ressources électroniques, connaître le fonctionnement des différents services, le circuit du livre etc....).

-connaissances spécialisées selon les besoins spécifiques des lecteurs à l'accueil dans les salles de lecture.

-comportement et communication avec les lecteurs.

Scénario 1

Organisé la mémoire documentaire du service public, c'est une application faite à la BnF, ce premier scénario propose de structurer le patrimoine des connaissances nécessaires à la pratique du service public et qui comporte :

-Sélection des documents, identification des sources documentaires, faire une analyse du contenu afin de sélectionner ceux qui feront partie de la mémoire, informatisation de certains documents papier , les rendre accessibles sur outil informatique qui permet une recherche plus rapide et plus élargie.

-Structuration de la mémoire documentaire, indexation de tous les documents, les mettre dans un mémento afin de pouvoir y revenir en cas de nécessité, cette structuration peut être évoluée à une mémoire documentaire plus nouvelle et plus riche.

-Les Moyens, notamment les moyens techniques (matériels et outils), moyens humains regroupant une équipe projet réunissant les représentants de chaque responsable de mission, cette équipe pensera clairement sur l'articulation des compétences, moyens temporels d'où ce scénario est évalué à 8 mois, moyens financiers c'est les prestations qui sont évaluées de manière prévisionnelle.

Ce scénario a pour objectif d'accentuer la sensibilisation des agents à la qualité du service public, une nette amélioration de la diffusion des connaissances, l'instauration d'une culture d'entreprise et surtout formalisation des difficultés rencontrées.

Scénario 2

Il s'agit ici pleinement de faire ou de participer à la constitution de la mémoire de l'activité de service public en se basant principalement sur toute connaissance tacite des experts et on faire profiter tout l'établissement.

Ce projet se partage en deux étapes :

Première étape cartographier les connaissances et compétences, faire une évaluation du capital des connaissances et compétences existant dans la bibliothèque, une localisation de toutes les personnes supposées être des experts.

Deuxième étape mettre en valeur les expertises par la constitution d'un annuaire de compétences, cet annuaire constitue un renvoi vers le patrimoine existant de façon à ce que la personne qui le consulte trouve la source correspondante à sa recherche afin de satisfaire la demande d'un lecteur.

Certains moyens nécessaires sont mis :

- Des les moyennes techniques, utilisations d'un logiciel comme celui de Lotus Notes déployé à la BnF.
- Des moyens humains le recours à des personnes compétentes pouvant suivre la réalisation et la mise en œuvre d'un projet de pilotage.
- Des moyens temporels, la durée de réalisation de chaque projet varie approximativement trois mois (le travail de cartographie, l'annuaire des compétences).

Ce scénario est principalement centré sur une catégorie de personnes connues comme étant des experts, ce scénario permet essentiellement d'avoir une vue d'ensemble sur les prévisions des emplois et des compétences en vue d'une préparation des futurs recrutements, et l'identification des lacunes et des retards dans l'acquisition et le maintien des compétences.

Scénario 3

Repérer et capitaliser les situations inédites, le but de ce scénario faire une analyse des questions et les demandes des usagers afin d'extraire à part les demandes qui apparaissent pour la première fois.

Une analyse des demandes est ensuite faite afin d'y répondre et ceci permet la création d'une base de données qui permet l'enrichissement au fur et a mesure. La réponse est prise par un groupe d'experts en services publics.

Le rôle de transmission, se définit par la consultation de la base en cas de difficulté et selon trois situations :

- une demande dont la solution est déjà mémorisée,
- une demande qui ne répond que partiellement,
- une demande qui ne répond à aucun cas.

Lors de la réception de toute demande le personnel indique le type de toute réponse prévu soit (un cas similaire, adaptation réalisée ou absence de résultat.

Des moyens sont misent pour ceci :

-des moyens techniques outils informatiques permettant de constituer, de gérer et d'interroger la base.

-des moyens humains, un projet pareil devrait être conduit par un chef de projet assisté par un groupe de travail composé du personnel de la direction des services et des réseaux, de la direction des collections et de la direction de l'administration et du personnel, en parallèle a ceci le chef de projet travail en collaboration avec le service de la formation.

-des moyens temporels, ceci étant un projet à long terme, le suivit devrait être en trois étapes de 6 mois chacune.

Ce scénario permet d'atteindre des objectifs, notamment la formalisation des problèmes rencontrés auxquels une réponse immédiate ne peut être fournie, il permet la connaissance de tous les questions posées par les usagers et surtout adapter une politique de communication avec le public afin qu'il y ait une bonne démarche de qualité et de service, principalement le partage d'expérience entre les différentes catégories du personnel et la transmission des connaissances.

Ceci étant les grandes lignes de cette étude sur la capitalisation des connaissances dans une bibliothèque et précisément la BnF par la suite il y a eu un compte rendu décisionnel pour le choix d'un scénario adaptable suite à un comité de pilotage regroupant un ensemble de personnes, et le choix fut retenu pour le scénario 3 pour son caractère particulièrement innovant.

En conclusion quel a été l'objectif de cette étude, c'est de pouvoir arriver par le biais des deux premiers scénarios à dire que la satisfaction des lecteurs dans une bibliothèque ne se définit que par la mise en circulation d'une information réellement extraite d'une connaissance rare et peut être que les lecteurs n'imaginent pas son existence dans ce centre de documentation ou dans cette bibliothèque et parallèlement à ceci il y a un échange au sein d'une équipe soudée dans l'intérêt de créer une socialisation c'est à dire acquérir une connaissance tacite (expérience), une explicitation des concepts qui paraissent disant plus au moins ambigu et ceci ne se concrétise qu'à travers le dialogue et l'échange.

Synthèse finale des travaux

En conclusion de cette étude, chaque ouvrage présente des aspects fondamentaux, qui touchent le management des connaissances. Cette discipline nouvellement introduite dans le jargon de toutes les entreprises, on a tiré un véritable avantage concurrentiel.

Le choix des cinq travaux choisis cités auparavant, donne une classification de toutes les théories et réflexions selon le domaine d'intérêt d'étude de chaque ouvrage.

Le cas de l'étude du 1^{ER} ouvrage de Manuel ZACKLAD et Michel GRUNDSTEIN, Management des connaissances, dispose d'un ensemble de réflexions sur des méthodes et des expérimentations ayant enrichi les études du KM.

Une approche sur la mémoire organisationnelle que possède chaque structure (moyens et outils fonctionnels de construction des connaissances.

Capitaliser les connaissances selon des modèles d'adaptation.

Gestion des connaissances dans les entreprises et processus de création de nouvelles connaissances.

Cette étude touche plus le facteur humain comme source de capitalisation des connaissances.

Par rapport au deuxième ouvrage Le Management des connaissances de Jean-Yves BUCK ou l'étude se caractérise par des notions et des définitions sur le savoir-faire, et la gestion des compétences afin de capitaliser les connaissances par l'application d'outils.

L'étude de Jean-Louis ERMINE La Gestion des connaissances, définit la connaissance comme facteur associé à la réussite des entreprises et la démarche d'un KM, avec notamment des modèles de connaissances, centrés sur la notion de capitalisation.

Un des ouvrage les plus simplifié dans les études sur le KM il s'agit de l'ouvrage de Jean-yves PRAX, Le Guide du KM : concepts et pratiques, il apporte une vision très vaste sur le KM, une terminologie très compréhensives, il propose des méthodes d'adaptation des NTIC dans la conduite de projet de management des connaissances.

Le 5eme ouvrage choisi dans cette étude est l'ouvrage de Claire BEYOU Manager les connaissances, cette étude, comme le souligne l'auteur relie le Knowledge Management avec les pratiques des ressources humaines.

Pour ce qui est des deux études faites sur la gestion des connaissances dans les bibliothèques, se sont plus des applications d'un KM dans les structures documentaires.

Les travaux sur la question du management des connaissances sont de deux types, des études où les auteurs réfléchissent, proposent et c'est le cas des travaux choisis, le deuxième type d'études c'est des applications dans de différents modes de gestion et d'organisation des organismes, c'est ce que nous avons recensé dans notre bibliographie.

I.2.2-L'information : système de capitalisation des connaissances

L'information constitue une dimension importante de la connaissance, quelque soit la position d'un employé au sein de son organisme, il a besoin d'un accès permanent aux sources d'informations pertinentes, toute information reçue permet d'y intégrer des progrès et des efforts afin de faire ressortir une connaissance rigoureuse pour sa mise en valeur dans un projet .Elle est donc partie intégrante de la qualité de la formation et de la pertinence des connaissances.

Cela ne veut pas dire que n'importe quelle information est utile, il y a ce qu'on appelle un usage de l'information c'est-à-dire ce qui est utile aux prises des décisions.

L'information devient de plus en plus stratégique pour les organismes, le personnel recherche ce qui est nouveau dans le management, et les échecs habituels sont du au mauvais emploi des nouvelles technologies de l'information.

Il est utile de rappeler quelques définitions concernant l'information François JAKOBIAK dans son ouvrage l'intelligence économique en pratique p. 45 définit l'information comme étant « l'action de s'informer ou d'informer, c'est apprendre, c'est aussi avertir ou aviser, c'est éclairer ou encore prévenir. »

Les informaticiens définissent l'information comme étant un élément ou un système pouvant être transmis par un signal ou une combinaison de signaux.

Le mot information atteint sa juste valeur significative que s'il est associé à un ou plusieurs adjectifs qualificatifs, pour plus de compréhension, nous devons donner un sens large à toute information transmise.

La particularité de l'information est que son utilisation diminue son importance d'une minute à l'autre, citons l'exemple d'un fait correspondant à une disparition tragique d'une célébrité mondiale, a travers toute la terre la population sera avide d'informations plus détaillé sur cet événement.

Toutes les connaissances que détiennent les individus au sein d'un organisme forme un capital intellectuel très riche, mais cette richesse se positionne dans un axe de perte et de mise en oubliette, cependant nous pouvant diminuer cette perte si chaque entreprise puisse recueillir les connaissances et les expériences de l'ensemble de ces acteurs.

« La question qui se pose naturellement aux entreprises quand elles veulent mettre en place un système d'information de gestion des connaissances est celle du périmètre qu'il leur est possible de couvrir, tant en termes de type de connaissance prise en compte que de processus de transfert qu'ils peuvent faciliter. »⁵⁷

57 Marie-Hélène DELMOND, Yves PETIT, Jean-Michel GAUTIER, Management des systèmes d'information, Paris, éd Dunod, 2003, p207.

Quelque soit son rôle dans l'organisation, chaque acteur est confronté à des problèmes qu'il doit résoudre, dans un certain contexte et ceci en utilisant de la connaissance et un savoir-faire.

L'activité de l'individu dans l'organisation constitue une mise en place ou disons une production informationnelle indispensable pour résoudre des problèmes, cette production participe et s'adapte au processus de gestion des connaissances, simplement que cette activité de gestion est effectivement présente à des degrés variables, des activités propres aux responsables et des cadres qui finalisent ces actions.

La fonction information doit représenter des actions où réellement l'acteur doit y mettre des hypothèses à partir d'éléments d'informations qui sont liées à la recherche.

La gestion collective d'une information consiste à répondre à deux questions :

Qui connaît quoi ? Comment seront partagées les informations ?

« La structure d'information est la réponse à la question qui connaît quoi ? Mais il est nécessaire d'aller plus loin et d'analyser les relations existant entre les deux structures ainsi définies afin de mieux comprendre les contraintes imposées par le fonctionnement de l'organisation »⁵⁸

Selon l'étude de Rober REIX, ouvrage cité en bas de page nous supposons une organisation réduite à deux participants, l'étude de cette analyse se formalise autour de cinq hypothèses.

- structure à information nulle
- structure à information non partagée
- structure d'information à information partagée
- structure d'information partagée
- structure d'information à information complète

Cette analyse est structurée sous forme de tableau dans la page suivante

58 Robert REIX, Systèmes d'information et management des organisations, Paris, éd Vuibert, 2002, p42.

- Une structure à information nulle (personne ne sait rien)

	Y 1	Y2
P1	0	0
P2	0	0

-Une structure à information non partagée (P1 sait tout et P2 ne sait rien)

	Y1	Y2
P1	1	1
P2	0	0

-Une structure d'information à information partagée (P1 connaît Y1 et P2 connaît Y2)

	Y1	Y2
P1	1	0
P2	0	1

-Une structure d'information partagée (autre cas). P1 et P2 connaissent Y1 (mais ignorent Y2)

	Y1	Y2
P1	1	0
P2	1	0

-Une structure d'information à information complète : « tout le monde sait tout »

	Y1	Y2
P1	1	1
P2	1	1

Le partage d'information dans une structure se caractérise par un partage à différents niveaux :

Partage inexistant selon le 1^{er} niveau, aucune information ne circule dans cette structure pour des raisons internes à l'organisation non disponibilité d'outils informationnels

Partage inexistant selon le 2eme niveau chaque employé détient des informations où le partage est impossible faute de réseaux de communication ou pour des raisons purement personnels (perte de pouvoir, sécurisation ...).

Partage simultané selon le 3eme niveau, chaque employé communique une information et reçoit une information similairement.

Partage selon le 4eme niveau les employés reçoivent la moitié des informations, ignorant le reste informationnel.

Partage d'information à un niveau complet selon le 5eme niveau, toutes les informations sont communiquées pour l'ensemble de la structure.

Le processus de communication d'information dans une structure se limite à un partage qui se structure autour d'un besoin selon la demande, le partage est imposé par les activités de décision de chaque employé au sein de l'organisme, dans le cas contraire ceci engendre une complexité dans les prises de décisions par faute de communication, ce partage assure une coordination entre les acteurs et permet aussi de faire un échange entre l'organisme et son environnement.

Il y a ce qu'on appelle la mémoire organisationnelle qui se constitue par l'information stockée, elle contribue positivement aux prises de décisions pour chaque problème rencontré, un stockage de toutes les réussites de l'organisation, ceci évite la mise en action d'un autre réfléchissement sur un problème posé.

Nous disons qu'il y a un apprentissage organisationnel par le traitement des informations qui facilite l'accroissement du répertoire, il donne des réponses à des événements du passé, ceci accroît la connaissance disponible dans l'organisation.

Le développement de la connaissance s'accomplit selon deux changements :

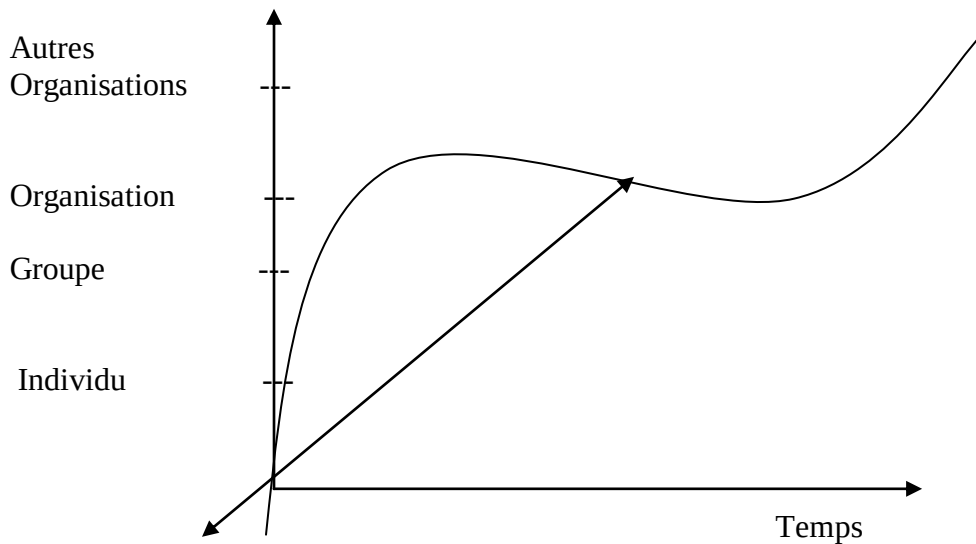
« Changement de nature : passage de la connaissance explicite à la connaissance tacites et vice –versa,

Changement de niveau : extension de la connaissance détenue par un individu à un groupe d'individus puis à toute l'organisation, voire à d'autres organisations ; en sens inverse, assimilation par un individu donné de connaissances collectives disponibles dans l'organisation. »⁵⁹

⁵⁹ Robert REIX, Op. Cit. , p62.

NONAKA utilise l'expression « spirale de création de la connaissance »

Schéma n°7 Spirale de création de la connaissance



Ce schéma caractérise le passage des connaissances.

Les procédures de se passage débute par une connaissance individuelle qui se généralise au sein d'un groupe de personnes pour atteindre l'ensemble de l'organisation et qui finit par s'extérioriser vers d'autres organismes.

Quelque soit la nature des connaissances celles-ci sont automatiquement misent au profit de toute l'organisation.

En conclusion de cette étude il faut signaler que l'information apparait comme étant un élément de base du fonctionnement des organisations, toute information individuelle doit devenir collective pour l'ensemble de l'organisation, une ouverture de tout l'environnement adaptable à la bonne capitalisation des connaissances.

I.2.3-Méthodes de capitalisation des connaissances

Le choix d'un modèle ou d'une méthode de capitalisation des connaissances doit se faire pour chaque situation de travail, le système de gestion des connaissances peut ne pas être pertinent et n'active aucune compétence si le processus de capitalisation ne respecte pas les étapes suivantes comme le souligne Jean Yves BUCK dans son ouvrage Le Management des connaissances et des compétences en pratique p164

« -production et identification de la connaissance à partager,
-détermination de la valeur d'utilité et sa transférabilité,
-capture et formalisation du savoir-faire,
-fixation du niveau de sécurité,
-diffusion et partage de la connaissance formalisée,
-évaluation de la valeur d'utilité individuelle et collective,
-valorisation, enrichissement et maintenance de la connaissance par les utilisateurs. »

Dans la 1ere étape la production d'une connaissance doit être automatiquement identifiée, que devons nous partager pour le bien de l'organisme.

Dans la 2eme étape la connaissance utile ayant une valeur doit faire l'objet de transférabilité.

Dans la 3eme étape, elle présente une phase de capture des savoir-faire, grâce aux connaissances tacites.

Dans la 4eme étape, sécurisation des connaissances comme moyen de sauvegarder la richesse de l'organisme.

Dans la 5eme étape, on passe à la diffusion des connaissances.

Dans la 6eme étape, faire l'évaluation des connaissances individuelles et collectives, état de cette production des connaissances.

Dans la 7eme étape, cette connaissance mise au profit de l'ensemble des acteurs suscite une remise en cause des connaissances, un enrichissement, une mise à jour.

Dans toute capitalisation des connaissances, l'intérêt est de pouvoir restituer l'expérience au moment voulu, cette restitution se mobilise autour d'un certain nombre d'outils opérationnels, on commençant par :

La méthode REX, qui signifie (retours d'expériences), élaboré par le CEA, dans le cadre de la construction de la centrale Super Phénix, cette méthode se formalisa afin de maîtriser le cycle de retours d'expériences à travers le système de gestion de l'expérience de l'entreprise. (S.G.E.E.)

« Le SGEE repose sur deux processus, le premier capte l'expérience produite, le second fournit les éléments de cette connaissance. Entre ces deux processus, intervient le stockage qui constitue la véritable mémoire de l'entreprise. » 60

60 Jean Yves BUCK, Op. Cit. , p170.

La capitalisation des connaissances tacites en trotte les expériences favorise une mise en action de tout les savoir-faire, le stockage passe à une deuxième phase qui permet la capitalisation des connaissances explicites.

Toute la mémoire est disponible sur une base de donnée qui contient toutes les expériences du passée, la consultation se fait en langage libre, permet de retrouver les informations par dossiers, par domaine.

« Les éléments d'expériences sont formalisés par des textes de faible densité –de quelques lignes à une page au plus –reprenant :

- la description des faits (relevés d'incidents, pannes, problématiques particulières...),
- le commentaire de l'opérateur,
- les recommandations pour faire évoluer le savoir-faire. »⁶⁰

Le logiciel Rex fonctionne dans un environnement intranet, il permet la consultation d'images, croquis, son et vidéo, il permet son enrichissement collaboratif par l'échange informationnel dans les forums de discussion.

La Méthode MEREX (Mise en règle de l'expérience), l'initiateur de cette méthode est Jean Claude CORBEL en 1995 dans le cadre de l'amélioration des processus de l'ingénierie des véhicules Renault.

Cette méthode se formalisa afin de capitaliser l'expérience acquise d'un projet et ceci suite aux erreurs commises par le constructeur Renault, dues à la non application d'un savoir-faire dans la fabrication des véhicules.

Renault entreprit une méthode de capitalisation qui est la suivante :

Le principe est de connaître les attentes des utilisateurs qui se résument en quatre principes :

« L'expérience se limite à une fiche A4 ;

Les détails sont capitalisés ;

On se limite à des faits simples et précis ;

La méthode est utilisable pour tous. »⁶¹

Les fiches répondent à toute interrogation rapide à un problème, ou les rubriques qui figurent sont :

Le titre doit être signifiant ;

Un énoncé en une quinzaine de lignes ;

Le jalon de l'intégration du savoir-faire dans le process ;

Le contexte de mise en application de la solution ;

La 1ere solution opérationnelle, une 2eme solution dans le cas de l'échec de la 1ere ;

La validation de cette fiche passe par un réseau de 70 experts, elle est retenue si elle fait l'objet d'un consensus d'au moins 3 experts.

⁶⁰ Jean-Yves PRAX, Op.Cit, p94.

⁶¹ Jean-Yves PRAX, Op.Cit, p96.

La Méthode MKSM, qui signifie (Method for knowledge system Management), l'inventeur de cette méthode est Jean-Louis ERMINE, un mathématicien au Commissariat à l'énergie atomique (C.E.A.), la méthode fut appliquée pour la première fois en 1993, elle se concrétise suite aux travaux de JL Ermine.

« Les raisons qui poussent à utiliser une méthode comme MKSM sont multiples, on peut citer :

- capitalisation de savoir d'experts partant à la retraite ou d'équipes de spécialistes redéployées.
- structuration de corpus d'informations et /de documents.
- intégration de savoir-faire dans des procédés industriels ou des processus d'entreprise pour améliorer leur productivité et leur compétitivité.
- diffusion des connaissances des meilleurs experts à travers des outils variés. »⁶²

La Méthode KADS (Knowledge acquisition and documentation structuring), c'est une méthode d'analyse et de modélisation des connaissances partagées, elle fut conçue en 1985 par une anglaise Anne BROOKING et deux Néerlandais Joost BREUKER et Bob WIELINGA, cette méthode subit des modifications à partir de 1990 KADS II.

L'objectif de cette méthode est de proposer un processus d'acquisition des connaissances dans le but de modéliser l'ensemble des connaissances d'une organisation.

Cette méthode modélise des processus par lesquels un expert trouve une solution à un problème de type connaissance du domaine, connaissance des tâches, possibilité de résoudre le problème par les propositions de l'expert.

Information Mapping c'est une méthode élaborée afin d'analyser, organiser, présenter et rédiger l'information professionnelle, elle fut conçue pour la rédaction des documents papier adaptables aux pages écrans.

Cette méthode a été inventée par Robert HORN, un psychologue spécialiste de la mémorisation et de l'apprentissage, elle se base sur des techniques et des tests de comportements (mécanismes d'apprentissage des documents, capacité de discernement des informations, capacité de mémorisation.)

Il y a le rôle de l'intranet qui permet de combiner toute la gestion documentaire et le travail collaboratif, c'est un support de management des connaissances.

Le repérage pour un utilisateur se limite à un accès idéal à l'information utile et actionnable ayant un sens de représentation logique et sémantique.

⁶² Jean -Louis ERMINE, La méthode M.K.S.M. in Revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000, p 110.

Pour le producteur d'information, être à l'écoute d'un lecteur potentiel, et concevoir des documents utiles.

Pour le système de management de la connaissance, joindre l'offre et la demande informationnelles, sans interaction physique.

Dans un système de management des connaissances, la quantité d'informations ou de textes accumulés, ne jouent vraiment pas de l'importance, la primordialité d'un système fractionne avec les réponses aux questions que pose l'utilisateur, une offre de demande satisfaisante.

« Information Mapping offre au rédacteur un cadre structuré d'écriture modulaire dans lequel chaque –grain élémentaire- d'information pourra être classé et rapproché avec d'autres en fonction de critères de type –classe commune de problème-, -classe commune de solution -, et par conséquent facilement accessible à travers ces mêmes critères. » 63

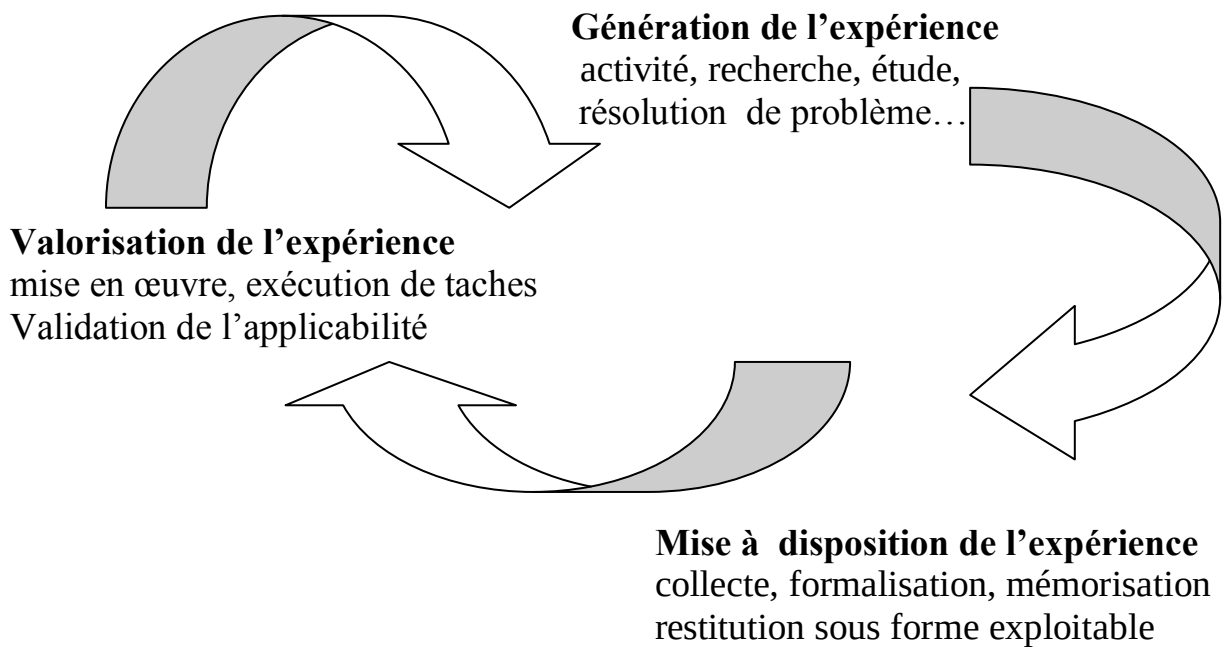
Dans tout système de capitalisation des connaissances, l'expérience peut être vue comme l'émergence d'un savoir ou savoir-faire qui favorise la mise en application d'une stratégie d'action qui permet de résoudre des problèmes.

Chaque individu constitue son capital d'expérience souvent tacite, et toutes les actions entreprennent lui permettent une mémorisation qui obligatoirement passe au savoir-faire collectif par le partage et l'échange, il y a l'émergence de cette ressource collectif qui n'est en fin de compte qu'une mémoire individuelle.

La capitalisation des expériences peut être plus performante dans un esprit collectif, le collectif valorise l'élément d'expérience en gagnant du temps dans la résolution des problèmes, de nouvelles idées apparaissent, fructifient l'entourage par des expériences à capitaliser.

Jean-Yves PRAX schématise ce cycle par une boucle de capitalisation de l'expérience

63 Jean-Yves PRAX, Op. Cit. , p84.

Schéma n° 8 Boucle vertueuse de la capitalisation de l'expérience

L'interprétation de ce schéma, commence par une période de création des connaissances, des recherches, des résolutions de problèmes, elle passe à une mise de cette expérience sous forme exploitable, une mémorisation des connaissances, pour aboutir à une valorisation de l'expérience, exécution des tâches, application des expériences.

Le choix d'une méthode adéquate parmi les modèles proposés n'est pas forcément nécessaire, une complémentarité des différentes méthodes afin de capitaliser le retour d'expérience reste l'initiative de chaque organisme qui s'inscrit dans chaque démarche du management des connaissances.

On récapitule les différentes méthodes par un tableau explicatif :

La méthode	Mode d'application	Démarche de capitalisation
La méthode REX (Retour d'expérience)	C.E.A.	Gestion du savoir et savoir-faire dans toute conception des réacteurs nucléaires.
La méthode MEREX (Mise en règle de l'expérience)	La Firme RENAULT	Application d'un Benchmark pour capitaliser l'expérience acquise.
La méthode MKSM (Method for knowledge system management)	C.E.A.	Capitalisation des connaissances de chercheurs approchant la retraite
La méthode CommonKADS (Knowledge analysis and design system/support)	South Bank Polytechnic	Analyse et modelisation des connaissances partagées
Information Mapping	Entreprise	Analyser ,organiser, présenter et rediger l'information professionnelle

En conclusion chaque méthode avancée dans cette étude présente une méthodologie de capitalisation qui devient nécessaire dans la gestion des connaissances, la nécessité s'opère dans les besoins et les potentialités misent pour avoir des capacités de repérage de tout savoir-faire.

Ces méthodes sont régulièrement menées sur le terrain pour procéder à une méthodologie qui détermine dans une organisation les expériences qui contribuent activement à la maintenance des connaissances dans toute entreprise.

I.2.4-Les Nouveaux métiers du Knowledge Management

Le management des connaissances a fait apparaître de nouveaux métiers pour toute organisme qui s'engage dans une politique de gestion de la connaissance, cela n'a rien de surprenant dans toute politique managériale des connaissances, c'est-à-dire que ces professions existent et ouvrent de nouvelles frontières et participent à la modélisation de cette nouvelle vision du KM.

L'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication ont bouleversé et mouvementé l'évolution rapide de ces métiers qui exige l'ajustement d'un savoir-faire correspondant aux progrès techniques.

Les personnes impliquées dans ce processus sont confrontées à une analyse très rapide de l'usage informationnel attendus par les acteurs, ils devront mettre en valeurs toutes les capacités mentales et physiques afin de bien adopter cette démarche du KM.

Dans cette idée Jean-Yves PRAX avance la réflexion de Marie-José AVENIER tirée de son ouvrage Problématique du pilotage des organisations sociales

« Les nouvelles technologies de l'information suggèrent l'émergence d'un « eco-management », basé sur un paradigme constructiviste, et dont les idées fortes sont les suivantes :

-l'entreprise est un système ouvert, ce qui se passe à l'intérieur est très largement déterminé par l'environnement extérieur et son évolution ;

-la réussite d'une organisation dépend de son aptitude à satisfaire les exigences de groupes d'intérêts multiples et variés : clients, détenteurs de capital, salariés, fournisseurs, cadre légal et fiscal ... »

La première idée de cette réflexion c'est que toutes les activités quotidiennes d'une entreprise sont automatiquement en relation avec l'environnement extérieur.

La deuxième idée détermine la satisfaction et l'exigence de chaque acteur mis en relation avec le fonctionnement de l'entreprise, selon sa position et son contact avec cet organisme.

« Le travail du groupe va être de construire une représentation et une base de connaissance communes du projet, à travers des échanges et confrontations d'informations et d'opinions, des négociations et ajustements, entre des acteurs. Ces derniers ont des perspectives différentes liées à leur position socioprofessionnelle, à leur intérêt propre et à leur expérience individuelle. »⁶⁴

Dans cette idée l'auteur avance le contexte du travail de groupe qui permet la mise en évidence de toutes les connaissances et l'émergence de l'esprit de créativité où chacun dans son domaine peut contribuer d'une manière à résoudre une problématique.

⁶⁴ Jean-Yves Prax, Op. Cit. , p190.

Il y a dans chaque projet de management des connaissances l'apparition de nouveaux métiers qui sont :

1- Le C.K.O. (Chief Knowledge Officer) Directeur de la gestion des connaissances.

Cette personne occupe la fonction de responsable de l'établissement d'une culture de Knowledge management, sa mission primordiale se caractérise par la collecte de toutes les informations utiles dans le recensement des savoir-faire et toutes les connaissances diffusées, faire une analyse et choisir les informations pertinentes, la gestion des bases de connaissances, la mise à la disposition des utilisateurs les outils d'exploitation.

Afin de procéder à cette démarche managériale, le choix du C.K.O. dépend indépendamment d'une catégorie de personnes qui remplissent des conditions et des compétences :

« -Savoir-faire technologiques

- intelligence artificielle (cognitive, système expert),
- groupware et workflow,
- bases de données,
- G.E.D. (gestion électronique de documents),
- technologies et applications Internet, intranet et extranet,

-Savoir-faire généraux :

- gestion de projets,
- compréhension des métiers de l'environnement et du fonctionnement de l'entreprise,
- management
- conduite d'entretiens,

-Aptitudes comportementales,

- rigueur et méthode,
- esprit d'analyse et de synthèse,
- faculté d'écoute et d'expérience,
- qualités relationnelles et goût du travail en équipe,
- savoir expliquer et valoriser son métier. » 65

Un directeur de la gestion des connaissances doit automatiquement accroître son engagement pour être capable de traiter ce qui est gestion des connaissances, sa compétence est primordiale, elle désigne sa capacité à résoudre tous les problèmes ayant une relation avec le système du K.M.

Il n'y a pas de formation dans ce type d'emploi, la personne qui assure ce poste doit posséder certaines bases de connaissances notamment en sciences humaines, les mathématiques et l'informatique.

2- KNOWLEDGE BROKER (Courtier en connaissance)

Le Broker à une position de médiateur entre le producteur et le consommateur, le système ne peut fonctionner si l'on sait formuler la question et si l'on sait à qui s'adresser, cette fonction intervient au Broker afin de bien la rendre possible dans le transfert des connaissances.

« Le Broker est un animateur et promoteur de la socialisation, combinaison, de connaissance au niveau de son groupe .Il joue un rôle de traducteur de connaissances aux différents échelons .Il achète en gros pour vendre en détail. » 66

65 Jean-Yves Prax, Op. Cit. , p193.

66 Jean-Yves Prax, Op. Cit., p196.

Disons que cette fonction permet la mise en relation de deux transactions, l'achat et la vente sous l'autorité du Broker.

La personne qui assure cette fonction doit avoir les qualités suivantes :

- coordonnée le projet de management,
- avoir la capacité d'intégrer les différentes méthodologies de création de connaissance,
- avoir le sens de la communication avec l'ensemble de l'équipe,
- avoir une vision du future en relation avec les expériences déjà passée.

Ceci semble être les caractéristiques d'un Broker dans la mise en fonction d'un système de management des connaissances.

3-L'EXPERT

C'est un métier connu depuis longtemps dans de divers domaines, mais sa fonction dans ce paramètre du KM, ne diffère pas beaucoup, c'est une personne qui génère , accumule à la fois connaissance tacite et connaissance explicite, il obtient les dernières informations sur les marchés , les concurrents , les technologies.

L'expert présente les qualités suivantes :

- avoir une forte capacité a présenté une expertise reconnue par l'ensemble de ces collaborateurs,
- avoir une honnêteté intellectuelle très élevée,
- avoir le sens de la pédagogie,
- possession d'une expérience sur tous les niveaux,
- avoir le sens d'accepter les contradictions.

Si les qualités requises d'un expert ne semblent pas se définir chez la personne choisie pour ce métier, il est important de revoir le choix de façon à établir une concordance avec un employé justifiant de toute la totalité des qualités avancer auparavant.

Ajoutant à ces métiers ce qu'on a appelé comme métiers techniques du Knowledge Management on citant certains parmi eux :

1-Le Producteur

Sa fonction se trouve dans le groupe de la direction générale du CKO, il fixe les finalités du produit en le concordant avec les différentes entités de l'entreprise, il valide le choix structurel après consultation.

2- L'équipe de réalisation

Comme son nom l'indique cette équipe se charge d'une mise en œuvre des pages HTML, elle prend en charge de faire vivre l'Intranet au quotidien, ces objectifs c'est l'actualité et la nouveauté.

3-Le Documentaliste

Comme son nom l'indique cette équipe se charge de :

- la mise en œuvre d'une politique documentaire,
- l'orientation du réseau interne et externe pour sa gestion, consultation de documents,
- organise le centre de documentation, le fond documentaire et l'ensemble de l'équipe,
- gestion de la politique d'acquisition,
- explore les diverses banques de données.
-

4-Le Responsable de thème ou de domaine

Il cumule les fonctions liées au dispositif du Knowledge management, c'est un chef de projet confirmé,

-il sensibilise et forme les acteurs internes et externes,

-participe à la politique d'achat d'ouvrages,

-identifie les actions les productions et les expériences et tous les dossiers thématiques dans l'équipe.

En conclusion de cette étude un projet de gestion des connaissances étant une stratégie managériale récente, elle a besoin d'une mise en ordre et d'une réévaluation de ces métiers.

Il faut tenir en compte de l'évolution des pratiques et du renouvellement des cadres qui participent à ce type de projet des personnes socialement adaptables aux systèmes de créativité qui change et suscite une culture d'imagination et bien sur n'en tenir que les meilleures propositions.

Nous concluons l'étude de l'ensemble de ces métiers par un tableau récapitulatif cité dans l'ouvrage de Claire BEYOU Manager les Connaissances, page 197.

Remarque :

Certains métiers cité par Jean-Yves PRAX ne figure pas dans le tableau de Claire BEYOU, la création des fonctions dans un système de management des connaissances dépende de la taille et de l'utilité de l'organisme à vouloir cerner toutes les démarches d'un KM et ceci en mettant en action des métiers qui favorisent le développement des connaissances.

Résumé des principales fonctions du management des connaissances

Dénomination	Equivalent en anglais	Principale mission et activités clés	Profil/ Caractéristique
Directeur /responsable des connaissances	Chief Knowledge Officer	Définir la politique de KM, donner la vision, coordonner	Top Management
Editeur de connaissance	Knowledge Editor	Convertir et extraire la connaissance non structurée en connaissance plus structurée, stockée de manière organisée dans des bases de données ou de connaissances	Documentaliste, spécialiste de bases de données
Administrateur des connaissances	Knowledge Administrator	Même type de rôle que ci-dessus, avec une focalisation sur la mise à jour des bases de connaissances	Administrateur de données, spécialiste des outils
Animateur de communautés de pratiques	Moderator-Cop	Développer un langage commun aider les K.W.dans leur travail sur les connaissances	Manager, profil expert
Architecte de connaissances	Knowledge Architect	Concevoir l'architecture des systèmes de management des connaissances	Chef de projet /orientation organisation et TIC
Courtier en connaissances	Knowledge Broker	Développer les liens entre les besoins et les ressources en connaissances dans l'entreprise	Médiateur et organisateur
Analyste des connaissances	Knowledge Analyst	Interpréter les nouveaux champs de connaissance dans son domaine et en déduire de nouveaux besoins pour l'organisation et les clients	Fonction veille, expert
Propriétaire de connaissances, expert ou sachant	Knowledge Owner, Knowledge Champion	Alimenter des bases de connaissances, en tant qu'expert dans un domaine de connaissance	Tout salarié ayant développé une connaissance approfondie d'un domaine
Ingénieur des connaissances	Knowledge Engineer	Réaliser l'ingénierie des connaissances : formalisation, explicitation, création d'outils pour le transfert	Formateur, cognicien
Travailleur du savoir	Knowledge Worker	Participer dans toutes ses activités au partage des connaissances : en tant qu'utilisateur (prendre) et en tant que contributeur (donner)	Tout salarié

Chapitre 2 Nouvelles approches d'un K.M. dans les bibliothèques**Section 1 La gestion des connaissances dans les bibliothèques****2.1.1 Les systèmes documentaires : Organisations et fonctionnements**

Les bibliothèques et les centres de documentation jouent un rôle essentiel dans un monde où l'information est considérée comme une matière première au cœur des grands développements des technologies de l'information et de la communication.

La multiplication et l'augmentation de l'édition des livres et des revues scientifiques vont de pair avec l'augmentation d'une population avide de savoir et de connaissances.

2.1.1.1 Les bibliothèques

L'histoire recense la bibliothèque d'Alexandrie comme première bibliothèque, fondée au début du 11^{ème} siècle avant Jésus-Christ, elle fut dirigée par des bibliothécaires comme kalimakhos qui rédigea un catalogue de la bibliothèque où les noms des auteurs étaient classés par ordre alphabétique.

La bibliothèque a constitué un moyen de communication et de connaissances d'un savoir à travers son existence depuis sa création à nos jours.

A définir la bibliothèque c'est un système d'information dont l'objectif est de permettre à ses utilisateurs d'accéder à des documents primaires.

L'accès peut être par diverses méthodes :

- le classement des documents par sujet sur des rayonnages,
- mise en place d'un fichier manuel alphabétique matière ou auteur où la fiche représente un document et en décrit le contenu,
- aide et assistance d'un bibliothécaire,
- utilisation d'outils de recherche tels que les bibliographies et les catalogues.

2.1.1.2 Fonctionnement

Une politique d'un bon fonctionnement d'une bibliothèque doit inclure l'utilisateur de l'information comme un acteur actif au sein du système de commande d'ouvrages, la bibliothèque doit satisfaire les exigences de ses utilisateurs et d'y répondre favorablement à toute demande.

2.1 Acquisition

C'est un processus fondamental dans l'établissement et le maintien d'une gestion documentaire satisfaisante, elle va permettre au spécialiste de la documentation de constituer un fonds documentaire capable de répondre à la demande des utilisateurs.

Les acquisitions se font par :

- achat (achat unitaire, abonnement à des revues) ;
- par échange avec d'autres structures documentaires ;
- par don reçu des différents organismes.

Les critères de sélection peuvent comporter : le sujet, la langue de publication, la date de parution.

On détermine les besoins d'acquisitions afin d'éviter les doublons, lancer les commandes de demandes de documents tout en exécutant l'ensemble des démarches administratives, réception des documents commandés et vérification, ensuite les envoyer pour le traitement documentaire.

2.2 Traitement des documents

Une fois que les documents ont été reçus ils passent par l'enregistrement où le but de cette opération est de dresser un inventaire des documents entrés dans le service de façon à inscrire les documents en attribuant un numéro chronologique d'entrée connu comme numéro d'inventaire du document.

Par la suite le document passe par une phase de traitement technique :

2.1-Le catalogage, qui consiste à faire une description physique du document, les références bibliographiques (titre, auteur, date de parution, pagination, et d'autres références) permettent l'individualisation du document. L'ensemble de ces données est transposé sur une fiche catalographique classée dans un fichier (alphabétique, et systématique).

2.2-L'analyse documentaire, c'est une opération clés dans le circuit du livre, elle se subdivise en deux parties :

-La condensation qui a pour objet la rédaction d'un résumé qui sera utilisé pour faire connaître les documents.

-L'indexation, c'est la description du contenu du document à l'aide de mots clefs.

3.2 Stockage

Sous cette fonction on distingue deux opérations :

Le stockage des documents, classement physique sur les rayonnages.

La mémorisation des données sur outils informatiques issues de l'opération de catalogage et de l'analyse documentaire.

4.2 Diffusion

Cette opération justifie le rôle et l'existence de cet organisme documentaire à satisfaire la demande des utilisateurs par deux notions :

Les services rendus aux utilisateurs sur leurs demandes (prêt, consultation, recherche bibliographique, orientation etc....).

Les produits, qui sont toutes les initiatives des spécialistes de la documentation (bulletin bibliographique, catalogue, fichier etc....).

2.1.1.3 Organisation

L'organisation du travail dans une bibliothèque doit impérativement se faire en fonction du développement de la structure, des études techniques sont nécessairement indispensables par des réunions (organisation des services, traitement documentaire etc....)

La division du travail et coopération sont les deux axes d'une bonne gestion, autant il est nécessaire de répartir les tâches de façon que chaque employé sache bien ce qu'il a faire.

Ainsi le développement des collections ne peut être assuré, que s'il y a une bonne offre de sources documentaires, qui doit constituer un ensemble cohérent adapté aux besoins des utilisateurs.

Il s'agit de définir et ceci pour chaque discipline, une satisfaction informationnelle qui constitue un véritable plan d'information qui se base sur :

- des acquisitions par mode d'achat,
- de connexion à des bases de données,
- de collecte de documents au titre du dépôt légal,
- de remplacement des documents usagés, détériorés ou volés.

Les services d'une bibliothèque ont une première vocation c'est assuré la plus large et la meilleure utilisation des collections .Cette fonction recouvre des aspects divers ou chaque bibliothèque propose une typologie qui correspond aux services possibles qui sont :

- un service d'accueil, qui se charge de toutes les orientations à l'intérieur de la structure, (accueil, information, suggestion, proposition etc.).
- un service de prêt qui se charge de la mise des documents aux services des usagers.
- un service de consultation des documents (livres).
- un service de consultation des périodiques.
- un service des thèses et mémoires.

Ajoutant à l'ensemble de ces services, une organisation des services internes à la bibliothèque pour le traitement de la documentation (service d'acquisition, service de traitement, service de reprographie.)

2.1.1.4- Les centres de documentation

Les centres de documentation se sont développés pour répondre aux besoins d'un nouveau public que les bibliothèques ne pouvaient satisfaire, cette franche d'utilisateurs se limite à des chercheurs, les cadres des entreprises et des administrations qui exigent une information de plus en plus spécifiée , riche et diversifiée.

Historiquement le premier centre de documentation est apparu en 1830 en Allemagne.

La mission d'un centre de documentation consiste à faire un dépouillement des documents primaires (ouvrages, articles de revues) en vue de les enregistrer sur des documents secondaires (bulletins bibliographiques, index).

2.1.1.5 Fonctionnement

Un centre de documentation procède à l'enrichissement de son fonds documentaire par les mêmes modes d'acquisition (par achat, par échange, par don).

Il se spécialise plus dans le dépouillement de l'ensemble de la documentation à des fins de recherche documentaire plus spécifié, recherche rétrospective, bulletinage, diffusion de bulletin bibliographique.

La mission centrale des systèmes de documentation quelques soit leurs vocations consiste à fournir dans les meilleurs délais et aux meilleurs coût l'information fiable et précise aux utilisateurs, il s'agit d'assurer quotidiennement le traitement permanent de l'ensemble des documents, connaître le signalement, la recherche et la diffusion.

2.1.1.6-Organisation des moyens dans les systèmes documentaires**2.1.1.6.1 –Les moyens humains.**

L'organisation du travail dans une bibliothèque où dans un service de documentation varie évidemment de la taille de l'organisme et du nombre du personnel assurant les tâches quotidiennes.

Pour qu'il y ait une réussite des services rendus et une bonne gestion documentaire, il faudrait :

- faire les prévisions des postes à prévoir dans les prochains recrutements,
- faire une appréciation du comportement et des compétences des agents, afin d'améliorer les résultats
- prendre en charge les affectations on passant d'un service à un autre,
- compléter la formation initiale par de nouvelles données,

Outre les connaissances bibliothéconomiques et documentaires, le personnel doit disposer d'un savoir spécialisé dans une discipline bien déterminée, un savoir qui permet de bien communiquer avec les usagers, orientation, communication des connaissances, et leurs mise à jour.

2.1.1.6.2 Les moyens techniques.

Les installations et l'équipement ont une grande importance dans la conduite d'une gestion documentaire lorsqu'on fait participer pleinement à la fois l'architecte et les professionnels de l'information, chacun dans son domaine apporte son savoir-faire selon les normes connues dans la construction des édifices documentaires.

Pour apporter une solution aux problèmes d'espace, il est indispensable de prendre en compte les paramètres suivants :

- le site prévu pour la construction,
- une architecture dominante selon les services rendus par cet organisme,
- la taille des groupes qui sont desservis (population universitaire, population confondus),
- l'intérêt de recherche de l'organisme,
- taille des collections avec toutes les prévisions dans le futur.

Dans toute structure documentaire, le mobilier et les autres équipements de base peuvent comporter ceci :

Pour les espaces réservées au public : les rayonnages, les fichiers, les tables, les chaises et les casiers d'expositions.

Pour les salles de travail du personnels : des ordinateurs, des bureaux, tables et chaises, des chariots à livres.

Les installations du conditionnement d'air et d'éclairage et de ventilation font la priorité dans tout organisme documentaire, leurs nécessités sont totalement recommandées.

2.1.2 La connaissance dans les bibliothèques

Le management des connaissances ou Knowledge management est apparu assez récemment dans le management des entreprises, il a déjà réalisé d'importants résultats sur le plan économique et l'importance devrait augmenter dans les années à venir.

Toutes les entreprises et organismes se préoccupent de la gestion de cette connaissance à base d'un savoir et d'une compétence, ces deux notions sont en effet les plus importantes dans le KM, elles s'articulent autour d'une relation qui consiste à analyser les liens entre l'être humain producteur de cette connaissance et le partage de sa connaissance avec l'ensemble des acteurs.

Un système de gestion des connaissances est défini par certains spécialistes du KM comme « un système d'initiatives, méthodes et outils destinés à créer un flux optimal des connaissances pour le succès de l'entreprise et de ses clients. »⁶⁷

Le but est principalement la mise d'une stratégie qui puisse améliorer la gestion des connaissances et ceci par un retour d'expérience, une collaboration sur le partage des meilleures pratiques, faire en sorte de ne pas perdre des connaissances lors du départ des personnels, enrichir l'esprit de créativité et d'innovation.

La qualité d'un système de management des connaissances trouve sa bonne réussite dans le cas de la mise en action :

- les moyens dont dispose l'organisme,
- la manière de conception du système,
- pouvoir arriver à un changement dans la mise en œuvre du projet.

Des outils de capitalisation sont une nécessité dans le cadre de l'émergence de connaissances, et chaque initiative dans cette structure peut être considéré comme une source de connaissance, elle peut être transformé pour un partage collectif.

On ce qui concerne l'organisation du système, une recherche pointu d'un profil de compétence capable de prendre en charge l'ensemble du projet de capitalisation, l'effort de cette initiative met en évidence l'amélioration de l'organisation.

Une capacité d'innovation est directement liée à la capacité à gérer correctement toutes les connaissances qui tentent d'apparaître dans le processus de gestion, cette démarche inclue le choix d'une équipe totalement disponible à répondre à ces exigences notamment des spécialistes dans la documentation.

67 Chantal MORLEY, Management d'un projet système d'information, Paris, éd.Dunod, 2004, p145.

L'objectif de ce chapitre qui aborde le KM dans les bibliothèques, est de fournir quelques éléments de réflexions sur l'effet d'une telle évolution sur les idées managériales et surtout sur les méthodes et techniques de gestion de la connaissance en milieu documentaire. Il faut reconnaître que l'individu dans ce type d'organisme n'est pas suffisant, il faut l'associer à son environnement et lui fournir un cadre de travail agréable afin de lui permettre d'accomplir sa tâche (moyens matériels.)

Nous avons choisi d'intégrer cette notion dans nos organismes documentaires à travers l'analyse des différentes formes qu'elle peut prendre.

D'ores et déjà la problématique avancée dans cette étude est de connaître si un management des connaissances existe dans les bibliothèques, nous savons qu'il y a des flux de connaissances qui se partagent entre les individus ou les petits groupes, comment pouvoir éviter de perdre cette richesse ? Et pouvoir découvrir toutes les compétences nécessaires à une bonne organisation de cette gestion des connaissances. La bibliothèque qui voit partir ces composants essentiels de sa mémoire par le départ à la retraite ou le changement d'organisme voit sa richesse disparaître.

La particularité de la gestion des connaissances dans les bibliothèques comme le souligne l'article de Tang SHANHONG, Gestion des connaissances dans les bibliothèques au 21^e siècle « elle devra être axée sur la recherche efficace et le développement des connaissances, la création de base de connaissance, l'échange et le partage des connaissances entre les employés de la bibliothèque y compris ses usagers, la formation du personnel, l'accélération de l'organisation explicite du savoir implicite et la réalisation de son partage. »

Dans les bibliothèques la notion de connaissance est particulièrement présente dans le quotidien de chaque employé, elle est complexe et de nature diverse, sa capitalisation et son management passe par un processus identique au processus du management des connaissances dans une entreprise, c'est-à-dire repérer une connaissance, la capitaliser, pour la diffuser par la suite par divers moyens (support papier, ou support informatique.)

Le souci permanent de la bibliothèque est d'améliorer la qualité des services, faciliter l'accès à l'information par les moyens mis aux services des usagers. Cette approche entraîne une rapidité, une adaptabilité aux services apportés par les prestataires d'informations.

Dans la gestion des connaissances au niveau d'une bibliothèque, il y a deux axes qui semblent se répéter :

L'offre aux usagers d'informations stratégiques nécessaires.

Les connaissances qui font le bon usage des prises de décisions par l'équipe de cette structure.

L'organisation des connaissances dans une bibliothèque repose sur une activité toute particulière, où les services destinés aux usagers reposent sur la compétence du personnel qui permet de conserver et de mutualiser le savoir-faire de tous les acteurs.

Pouvoir satisfaire une demande dans un temps rapide quelque soit le type d'interrogation et selon les outils de recherche disponibles dans l'organisme.

Les connaissances dans ce genre de systèmes sont explicitées d'une manière naturelle, et beaucoup sont directement liées aux tâches effectuées dans la bibliothèque, c'est-à-dire que le partage se fait spontanément au fur et à mesure sans pouvoir l'inclure dans un cadre organisationnel de gestion des connaissances. Simplement ces connaissances et ce savoir-faire ne font pas nécessairement partie du bagage de tous les acteurs, comme toute bibliothèque la catégorie du personnel diffère, les spécialistes et les non spécialistes de la documentation.

Le profil- type des spécialistes de la documentation, doivent intervenir comme médiateur entre les usagers et les services concernés, extraire le maximum d'information indispensable aux échanges des connaissances, ainsi apparaît la possibilité de créativité au niveau des services comme condition totale de réussite d'un management des connaissances.

Ajoutant à ceci qu'un climat de créativité étant une charte qui garantira l'esprit d'innovation permanente dans la bibliothèque, ce climat garantit ou impose la mise au point de certaines compétences par exemple le chargé de la gestion du fonds documentaire doit imaginer des indicateurs de performance capable d'améliorer le circuit du livre, le responsable de la mise au point des produits documentaires doit réfléchir sur le besoin d'une nouvelle façon de faire connaître l'existant de la bibliothèque, le rôle de l'informaticien qui doit créer un logiciel ou des bases de données facilement accessible à tous. Chacun doit trouver la manière originale de faire passer le message à ses collaborateurs selon les moyens.

Dans le modèle de gestion d'une bibliothèque, la gestion informationnelle apparaît comme de l'information qui a été finalisée afin de la mettre au service des lecteurs, des décisions vont être prises, une vision globale de la situation va permettre de présenter l'objectif d'extraire des connaissances nécessaires, ce besoin peut être clairement exprimé dans les exigences des utilisateurs, ce sera une préoccupation d'explicitier les besoins que l'on veut satisfaire, et chacun cherchera des connaissances clairement opérationnelles dans les prises de décisions.

La spécificité de la connaissance dans la bibliothèque c'est qu'elle se limite particulièrement à :

La connaissance comme intérêt majeur et utile propre à cette structure, du fait qu'elle génère des rapports particuliers pour l'ensemble des employés, création d'une dynamique de groupe et de coopération interpersonnels, une collaboration engagée de la part de chaque acteur, vis-à-vis d'un problème à résoudre, cette démarche implique des compétences recherchées, nous citons comme exemple informatisation d'un service de périodiques ou l'effort doit se dessiner, aussi bien de la part du responsable de la bibliothèque ainsi qu'une contribution de l'ensemble des employés.

Dans le cycle de vie de l'information, il y a ce qu'on appelle le questionnement qui vient à travers les préoccupations des lecteurs sur un sujet quelconque, donc il y a une recevabilité d'un message, qui se traduit par la suite en une réponse traduite par le bibliothécaire,

Cette Information potentielle et valorisante devient une connaissance qui pourra être stocké et mémorisé pour être mise encore à la disposition des lecteurs et à son tour cette connaissance enrichira leurs connaissances et leurs savoir-faire.

Nous pouvons dire qu'il y a une boucle plus ou moins normée, elle débute par un échange d'informations qui abouti à une connaissance, cette démarche est utilisée systématiquement et l'ensemble des acteurs sont intégrés dans ces actions qui permettent d'élargir la réflexion et d'avoir de nouvelles idées.

2.1.3 Le Processus de création et de transfert de la connaissance

2.1.3.1 Le repérage de la connaissance

La connaissance existe dans chaque structure documentaire, bibliothèque et centre de documentation, c'est un patrimoine immense qui reste invisible aux yeux de l'ensemble des employés, présent pratiquement dans chaque service, mais absent dans sa mise en valeur dans le fonctionnement du système documentaire. Ceci revient principalement au manque d'une culture de gestion des connaissances.

« La première chose à reconnaître c'est que le patrimoine à deux dimensions essentielles .La première est bâtie sur le capital humain, connaissances tacites, compilées dans la tête des acteurs .La seconde est bâtie sur le capital d'informations explicites, qui fournit des moyens aux acteurs pour reconstruire de la connaissance tacite. » 68

L'homme détient l'ensemble des connaissances tacites qui donnent naissance aux connaissances explicite par divers moyens, le transfert par outils, le compagnonnage, le tutorat etc....

Le savoir-faire d'un bibliothécaire au sein de son organisation a toujours été considéré comme un des bien les plus précieux, un plus irremplaçable dans le fonctionnement d'un service, et ce savoir-faire ne peut se dissocier de tout individu qui le possède.

Le contexte du management des connaissances dont la bibliothèque recherche est marqué par l'évolution des savoirs acquis grâce aux études et le savoir-faire acquis grâce aux expériences au fil des années.

Le repérage d'une connaissance tacite n'apparaît forcément que dans le cas d'un lancement d'un projet de management d'une bibliothèque, restructuration d'un service et mise en place d'un outil de recherche bibliographique, le lancement d'informatisation du service de prêt.

68 Jean Louis ERMINE, La gestion des connaissances, Paris, Lavoisier, 2003, p28.

La capacité d'aptitude de chaque acteur a donné de son mieux dans son travail, permet le repérage des connaissances mobilisées pour un projet.

L'étude d'un processus de cartographie des connaissances s'avère être un moyen essentiel de repérer et d'identifier toutes les ressources existantes dans le patrimoine de connaissance dans une bibliothèque.

Connaître l'existant ou le potentiel humain, cette démarche représentative du potentiel humain peut être développée par un logiciel qui permet de résoudre toute recherche d'une connaissance tacite ou explicite dans le domaine bibliothéconomique.

Selon Jean-Louis ERMINE dans son ouvrage La Gestion des connaissances p 29, il y a trois approches pour réaliser une cartographie :

« L'approche par l'organisation, elle organise les ressources connaissances autour de la structure organisationnelle, appelé aussi la gestion des compétences, cette démarche correspond mal aux objectifs du KM, elle se positionne comme démarche d'individualisation des compétences et des connaissances. »

Cette approche peut être défini dans le domaine de cartographie des connaissances au niveau d'une bibliothèque comme moyen de savoir les compétences nécessaires dans le fonctionnement et la mise en action d'idées de gestion et d'organisation documentaire.

« L'approche par les processus elle organise une cartographie autour des ressources de l'entreprise, toutes les ressources qui permettent l'exploitation d'une connaissance à des fins d'amélioration d'une production. »

Le cas de cette approche n'est possible que dans la mise en action d'une production documentaire.

« L'approche par les domaines, cette approche cartographie les connaissances par domaines ou par sujets selon les besoins. »

La fonctionnalité de cette approche par les domaines se situe dans le lancement de projet, établir des bases de données dans une spécialité, où chacun se caractérise par exemple par des modes de recherche selon le lancement du projet.

La cartographie des connaissances selon le modèle avancé par Ermine structure cette connaissance pour un modèle s'appliquant pour une entreprise, disons que dans la bibliothèque nous retrouvons une cartographie des connaissances structurée par aptitude à réaliser tel ou tel travail, une cartographie qui s'articule vers l'approche par les domaines de spécialisation et capacité à mettre en œuvre un projet de gestion ou réalisation d'outil de recherche.

Toutes les bibliothèques universitaires se réorganisent sans cesse par rapport à leurs environnements économiques et sociaux. Elles tentent de faire fonctionner leurs quotidiens informationnels par un processus cohérent, exigeant un certain ajustement dans les relations bibliothécaires, usagers qui se fondent sur une amélioration des services rendus.

2.1.3.2 La Capitalisation des connaissances

Dans un des ouvrage de Peter DRUCKER , cité par Camille Rosenthal Sabrou ,l'auteur avance ceci « De plus en plus , la productivité du savoir va devenir pour un pays , une industrie , une entreprise , le facteur de compétitivité déterminant .En matière de savoir , aucun pays , aucune industrie , aucune entreprise ne possède un avantage ou un désavantage naturel .Le seul avantage qu'il ou elle puisse s'assurer , c'est de tirer du savoir disponible pour tous un meilleur parti que les autres . »⁶⁹

Dans ce paragraphe Drucker note que le savoir va s'inscrire dans la production de chaque pays ,chacun dans un paramètre bien déterminé pense à produire des connaissances qui se mesurent ou bien exactement défient les concurrents , cette réalité sera connue sous le nom de capital des connaissances .

Capitaliser une connaissance n'étant pas une chose facile, cette richesse quitte un jour ou l'autre la bibliothèque, ou change de fonction, quel est le moyen favorisant la mise en transmission de sa connaissance ?

Dans une bibliothèque comme dans tout organisme, le savoir et le savoir faire font partie de l'activité quotidienne des employés, chacun dans son service produit des connaissances,

L'idéal pour une bonne capitalisation des connaissances au niveau d'une bibliothèque et la gestion des compétences et on fait référence à l'ouvrage de Joëlle Muller Le Management du personnel en bibliothèque qui traite un chapitre sur le management par les compétences.

On parle depuis quelque temps de cette notion au sein de toutes les bibliothèques, c'est une capacité à résoudre un problème, une action individuelle afin d'améliorer le fonctionnement d'un organisme, « les compétences se construisent et s'enrichissent au cours de la trajectoire professionnelle et personnelle, grâce aux savoirs, à l'expérience, aux rencontres, aux événements imprévus et aux problèmes à résoudre. »⁷⁰

69 Camille ROSENTHAL-SABROUX, Michel GRUNDSTEIN, Capitalisation des connaissances de l'entreprise et aide à la décision, Paris, éd. Lavoisier, 2000. p242.

70 Joëlle MULLER, Le Management du personnel en bibliothèque, Paris, éd. cercle de la librairie, 2001, p. 63.

Nous ne pouvons pas affirmer l'inexistence d'une compétence dans les bibliothèques, elle est présente dans l'organisation, elle apparaît dans le quotidien de l'employé, nous avons toujours fait la distinction entre deux personnes ; l'un compétent dans son travail, l'autre incompétent, cette valeur à toujours existé dans la distinction entre les acteurs.

La compétence n'est pas une connaissance possédée ,elle ne se limite pas seulement à un savoir ni à un savoir faire , elle se positionne dans sa possibilité d'application dans un processus bien déterminé et l'expérience démontre que des personnes qui sont en possession de connaissances ou des capacités ne savent pas les mobiliser dans des situations de travail « c'est en agissant et en pensant que l'on devient capable d'agir et de penser , et la compétence professionnelle se déploie dans une pratique de travail . » 71

Toute situation sur laquelle doit intervenir tout acteur doit impérativement permettre de donner des résultats performants, cette intervention n'est pas nécessairement des tâches précises elle peut faire partie des fonctions d'un employé ou de l'ensemble des employés.

Nous l'avons vu durant l'exécution de certaines tâches et par notre expérience que l'exécution des travaux diffèrent d'une personne à l'autre, le savoir-faire voulu, débouche sur une incompétence par exemple de suivre le fonctionnement d'un service ou la production d'un outil de recherche (fichier, catalogue..), ceci revient aux problèmes de manque de partage des connaissances entre les personnes, ou bien plus précisément le manque d'expérience dans le domaine.

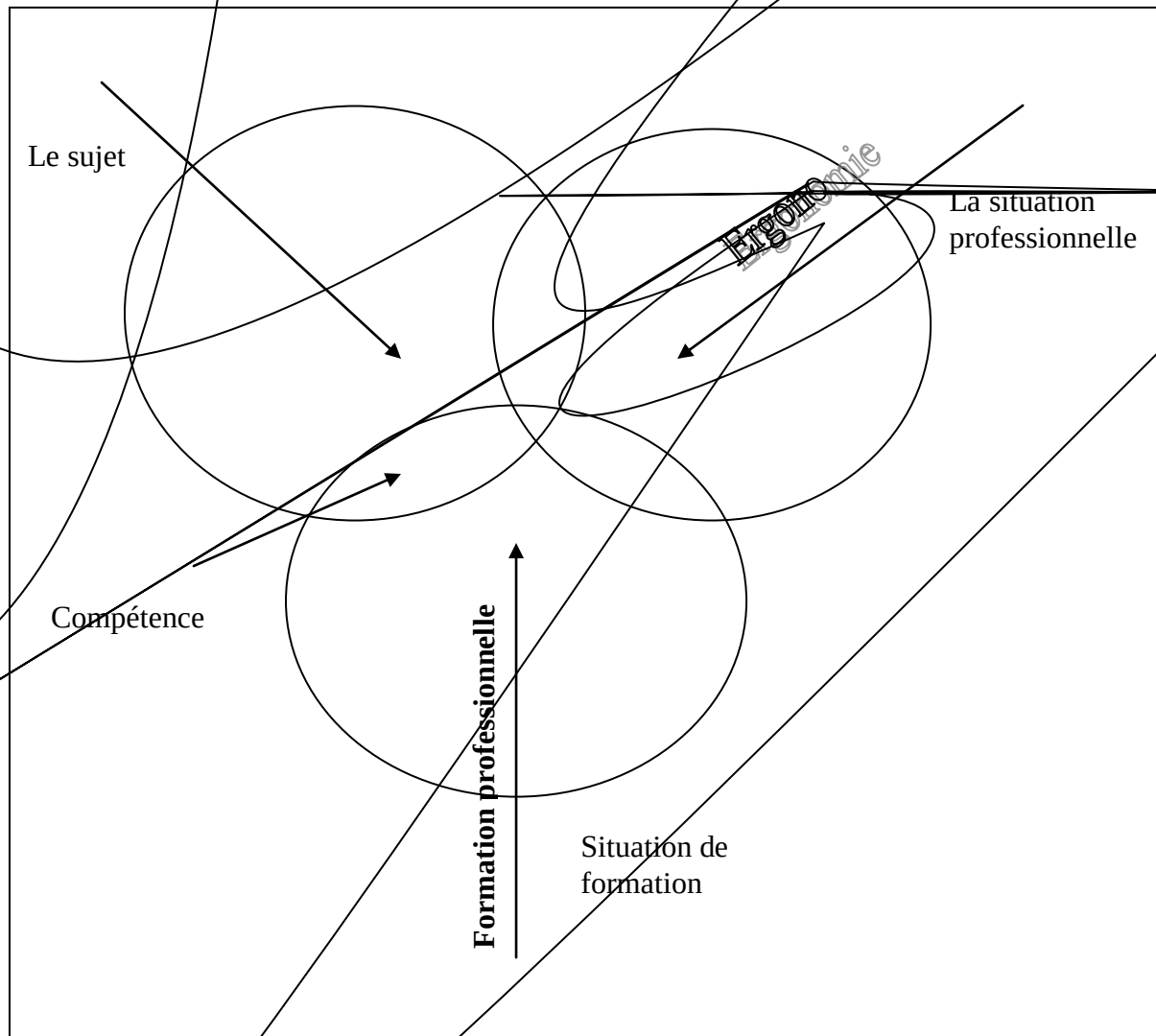
Le point clef d'une capitalisation des connaissances se formalise par l'aspect suivant :

- identifier les personnes les plus performantes, efficaces dans l'accomplissement de leurs tâches,
- Formaliser leurs savoir-faire par des outils informatiques et non informatiques,
- Eviter de perdre les savoir-faire importants qui partent en retraite où quittent l'organisme,
- Prévoir le transfert du savoir par le processus de formation continu.

71 Guy LE BOTERF, La Compétence, Paris, éd.d'organisation, 1994, p16.

Guy LE BOTERF schématise la compétence selon le schéma suivant :

Schéma n° 9 : La compétence au carrefour



Dans ce schéma l'auteur définit trois types de situations :

- La situation du sujet lui-même, sa biographie et sa capacité d'intégration dans le milieu social.
- La situation professionnelle, intégration du sujet dans le travail quotidien plus précisément l'ergonomie (amélioration du travail, enrichissement des tâches, diminution de la fatigue physique du sujet ...)
- La situation de formation, disons le bagage et le savoir de chaque acteur au sein de l'organisme.

La mobilisation de ces trois types de situations favorise les actions de mise en œuvre et l'application des compétences attendues. En réalité une personne dynamique fonctionne dans une logique de productivité de mise de toutes ces compétences, selon le besoin de l'organisme et selon les situations.

Nous pouvons conclure cette idée sur la compétence qu'elle n'est pas acquise ou possédée selon le savoir ou le savoir-faire des personnes, elle s'exteriorise dans un besoin bien défini, il faut admettre que la forme la plus possible c'est de mettre l'acteur dans des situations ou des problématiques, il faut ensuite adapter un outil de pilotage ou de suivi du projet, afin de voir l'état d'avancement.

A partir de cette situation on peut identifier les gisements des connaissances à capitaliser et suivre l'évolution des compétences.

2.13.3 Le Partage des connaissances

La connaissance est une ressource stratégique, sa valorisation et son partage dans une bibliothèque aboutissent positivement à une amélioration des compétences, c'est-à-dire que l'ensemble de l'organisme doit être actif et repère plus facilement toutes les lacunes que peut rencontrer chaque acteur.

Dans une démarche de partage des connaissances, il est important d'utiliser au mieux le support des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ces outils permettent la mise en place d'une culture de partage véritablement complémentaires liés à l'amélioration de la communication, ceci permet l'obtention d'un système coopératif et convivial où chacun est tour à tour acteur et demandeur. Il est donc nécessaire de pouvoir capitaliser et exploiter les connaissances issues de ce patrimoine.

Afin d'aboutir à cette démarche, il est important de suivre les étapes suivantes :

- mettre l'ensemble informationnel de l'organisme à la portée de chaque acteur,
- avoir un intérêt professionnel unique et majeur concernant tous les acteurs afin de permettre à l'ensemble d'être plus efficace individuellement ou collectivement,
- responsabiliser l'ensemble des acteurs à créer des publications,
- être en mesure de protéger toutes les informations possibles utilisées dans un cadre purement professionnel.

Le cas d'un partage des connaissances dans les bibliothèques, est indispensable pour s'assurer que les informations partagées restent pertinents utiles et de qualité, simplement un état d'esprit général où la notion de respect, de confiance de réciprocité et de transparence favorise le développement des échanges entre les acteurs.

L'objectif d'un partage des connaissances doit obligatoirement s'inscrire dans une démarche de prise en conscience d'une connaissance du métier c'est-à-dire :

- Capitaliser les activités de chaque tâche, ceci peut se concrétiser par la mise en place d'un partage par compagnonnage où chaque acteur puisse faire bénéficier son savoir-faire à l'ensemble de l'équipe qui le seconde.

-Inscrire l'ensemble des démarches sur les différents supports papier notamment (les registres d'inventaires, les catalogues, les listings,...) passé par la suite à une mise de toutes les informations sur support informatique afin que l'ensemble des personnes exploitent les mêmes connaissances.

-Assister les utilisateurs dans leurs recherches quotidiennes et extraire leurs préoccupations en prenant en compte leurs besoins bibliographiques.

-Améliorer la communication entre les personnes relevant d'un même service, ou d'un même site.

-Assurer des formations régulières aux métiers et aux différentes organisations des systèmes documentaires en tenant l'accent sur l'implication des TIC dans la gestion documentaire.

-Informatisation des postes de travail et la rapidité d'accès aux informations.

La culture de partage des connaissances dans les bibliothèques est structurée autour d'un processus qui est le passage de la connaissance individuelle à la connaissance collective, simplement la notion de partage des connaissances doit être à des fins de satisfaction d'un lectorat et cette communication d'information constitue la base de savoir destinée aux utilisateurs, elle offre un espace dynamique pour communiquer et partager ses connaissances.

Au cours de l'élaboration d'un travail, le responsable de la structure élabore une technique explicative au fur et à mesure du passage de l'ouvrage d'un service à un autre, cette technique permet de conserver au fur et à mesure des travaux de chaque groupe et chacun dans son milieu capitalise les connaissances de l'autre en fonction de sa tâche.

Disons que cette culture de partage n'est pas très formalisée dans ce type d'organisme, nous devons inciter l'ensemble des acteurs à faire de cette notion de partage comme point de réussite et de formalisation des savoir-faire, chacun devra pensée à prendre des engagements pour une nouvelle dynamique sur le terrain.

Dans les bibliothèques universitaires de l'U.S.T.O., l'espace du partage des connaissances ne se limite pas à un seul organisme, il y a tout un groupe d'organisme qui rassemble la B.U.C. et les B.F.

Pour un bon partage des connaissances, il devrait y avoir trois systèmes :

Un premier système où les connaissances sont transmissent à l'intérieur de la bibliothèque centrale selon les niveaux, de la direction centrale vers les différents services et vice versa

Un deuxième système de la direction centrale vers les bibliothèques de facultés et vice versa.

Un troisième système un partage des connaissances entre les bibliothèques de facultés.

2.1.4 La mise en valeur des savoirs

Dans le lancement d'un projet de management des connaissances aux niveaux des bibliothèques, plusieurs éléments peuvent être pris comme facteurs de réussite, succès des prestations et services misent aux profit d'un lectorat avide d'information. Or il faut que cet organisme maintienne sa position de meilleure structure documentaire et notamment maintenir l'ensemble des concepteurs ayant fait la primordialité informationnelle de la bibliothèque.

Souvent le cas d'une bonne organisation de la bibliothèque est lié à certaines personnes connus comme étant des initiateurs de bonnes démarches de gestion et de management. Dans ce cas la connaissance du retour d'expérience et utilement recommandé pour de nouveaux projets d'aménagement et d'organisation.

Dans l'ensemble des organismes, la question des départs à la retraite s'avère être une problématique que nul ne peut admettre autant où la personne partante emporte avec elle une connaissance irremplaçable et accumulées sur une durée de vie indéterminés.

A partir de cette idée que commence la réflexion sur la gestion des connaissances et la préservation d'un sauvegarde des savoir-faire de chaque acteur qu'il s'agit de maîtriser et de gérer au mieux.

Dans un axe qui touche la mise en place d'une gestion des connaissances dans les structures documentaires et spécifiquement les bibliothèques universitaires, il s'agit d'instaurer une culture de partage entre le personnel. Faire admettre à l'ensemble que le succès de tout organisme s'articule autour d'un partage des connaissances, quelque soit les tendances et la vision de chaque acteur (information personnelle, peur de perdre un pouvoir, supériorité dans la hiérarchie etc.), ceci n'exclut nullement l'approche d'un partage.

Ce partage des connaissances doit s'appuyer essentiellement sur un outil qui permet à chacun d'être sur un réseau informationnel disons interne à l'université c'est-à-dire dans le cas d'un partage des connaissances au niveau d'une bibliothèque universitaire, ou chaque information fasse une entrée au sein de cette sphère des connaissances. Par exemple toutes les connaissances qui touchent le côté programme pédagogique peut accentuer une planification des informations documentaires à retenir dans les achats d'ouvrages et d'abonnement dans les revues. En termes de prévision des quantités de documents à acheter, relève des connaissances produites par le service de scolarité.

Ainsi ce partage offre un niveau de performance de plus en plus meilleurs pour une bonne gestion, extraire, filtrer et mise à jour afin d'en tirer une meilleure connaissance.

A un niveau interne c'est-à-dire les organismes documentaires, bibliothèque universitaire centrale et bibliothèque de faculté, le partage touche l'aspect organisationnel des bibliothèques (inventaire, recherche bibliographique, consultation de document etc.)

Dans un organisme tels que les bibliothèques universitaires, on doit automatiquement détecter de nouveaux sujets d'intérêt, c'est-à-dire qu'à l'intérieur de l'université, un nombre indéterminé de chercheurs, d'enseignants, d'ingénieurs coopèrent sans pouvoir faire le partage de leurs connaissances d'une façon directe.

Il s'agit apparemment de mieux exploiter ces gisements de connaissances, pouvoir détecter les sujets sur la recherche scientifique et technique, les sujets sur l'innovation comme modèle de réussite, sujets sur l'organisation dans les bibliothèques. Dans de telles démarches, il est impérativement nécessaire de connaître les initiateurs, savoir qui en est à l'origine de telles ou telles initiatives tout en détectant les compétences et suivre leurs réflexions.

Le Knowledge management permet de répondre à toutes nos interrogations touchant nos connaissances professionnelles et souvent l'indisponibilité des connaissances voulues fractionne nos prises de décisions par un questionnement, Comment ? Pourquoi ? Qui ? Où ?

L'ensemble de ces questionnements est lié au déploiement d'un plan de solution à savoir l'infrastructure technologique et aux techniques et outils de gestion des connaissances.

Nous nous positionnons dans une approche d'un acteur donneur et demandeur de connaissances à partir d'un simple outil de travail qui est l'ordinateur relié à un réseau d'Internet et d'intranet dans l'ensemble de l'organisme.

Ce système d'information numérique qui traite, stock, restitue, envoi, devient un outil stratégique totalement indispensable pour toute gestion des connaissances. L'acteur qui détient cet outil doit pouvoir trouver toutes les informations qui circulent, qui touchent son domaine de recherche, il restructure, il démontre, il répond, il analyse, il déduit, il suggère, il propose. A cet effet ceci lui permet positivement de recueillir une connaissance pour l'ensemble de son sujet et d'en magasiner de nouveaux savoirs, donnant ainsi une possibilité à résoudre des problèmes qu'il rencontre, prendre des décisions.

Nous ne pouvons dissocier notre champ d'étude qui est la bibliothèque universitaire et l'ensemble d

- rendre tout acteur, plus performant dans l'accomplissement de ses tâches,
- une autonomie dans les prises de décisions

Cet ensemble de paramètres fructifie le développement du KM, actionne un partage plus large des connaissances et donne un large éventail d'un savoir pouvant être élaboré pour de nombreuses actions.

2.1.5 Mise en œuvre d'un processus de capitalisation et de partage des connaissances

Nous posons comme démarche de repérage des connaissances possibles dans une bibliothèque, une des méthodes élaborée par Jean-Louis ERMINE qui permet de repérer le patrimoine de connaissances, la méthode M.A.S.K.

Cette mise en œuvre n'a pas fait l'objet d'une pratique sur le champ de notre étude, nous essayons d'y faire un prototype qui marque son application sur les bibliothèques de l'U.S.T.O. Nous suivons les mêmes étapes reconduites dans l'étude de cas élaborée par Ermine.

Une introduction ou l'objectif de ce cas est de montrer l'utilisation d'un savoir-faire dans l'élaboration et maintenance des thesaurus.

Le processus peut faire l'objet dans le service de traitement documentaire au niveau de la bibliothèque universitaire centrale, ce processus s'inscrit dans une action dite de créativité, afin de résoudre le problème conceptuel qui se pose dans la recherche documentaire.

Rappelons que dans une structure tel que la B.U.C., c'est le patrimoine des connaissances déjà existantes qui détermine la mise en place du projet entrepris par un groupe de spécialiste de la documentation, formation au métier de bibliothécaire, savoir acquis, expérience dans le domaine.

L'élaboration d'un thesaurus est un travail d'une importance et de longue durée, c'est une opération purement intellectuelle menée par un groupe qui varie de 2 à 4 personnes.

Les phases peuvent être représentées par le cheminement suivant :

- A priori définir le champ à couvrir, c'est-à-dire, le domaine, la spécialisation,
- Déterminer le volume du fonds documentaire, nombre d'ouvrages,
- Revenir sur l'élaboration précédente des thesaurus, ce qui a été fait et ce qui reste à faire, enrichir les précédents,
- Poursuivre le processus d'élaboration du thesaurus.

La recherche informationnelle est une problématique dont la bibliothèque est soumise quotidiennement, comment faire face à cette demande ? Si ce n'est pas un ensemble de connaissances qui sont mises en œuvre pour de tel projet, c'est-à-dire des applications capables de résoudre toute demande et d'y faire face à toute interrogation.

La conception d'une telle étude varie entre 6 et 8 mois, permettre à tout acteur de faire sortir ces connaissances, suivant une méthode acquise.

Pour un tel projet, il est préférable de s'orienter vers un expert qui peut se charger de la direction et du suivi de cette conception.

A partir de cette phase, l'utilité d'une interview peut être menée avec l'expert, déterminer les éléments pour décrire l'évolution de la conception du projet et de pouvoir connaître ce que chaque acteur a déploré comme savoir dans la conception de cette démarche d'élaboration du thesaurus.

Chapitre 2 Nouvelles approches d'un K.M. dans les bibliothèques

Section 2 Intégrer la dimension gestion des connaissances dans les Bibliothèques.

Le but de cette étude est de poser un ensemble de réflexion sur la possibilité d'intégrer la gestion des connaissances dans une bibliothèque, notamment en ce qui concerne les bibliothèques universitaires qu'on juge comme étant les plus perfectionnées dans le travail documentaire et leurs perfectionnements dans la mise en action et de communication informationnelle, ceci se mesure à de multiples paramètres de réussite (moyens humains, moyens financiers, moyens matériels.)

2.2.1 La dimension humaine dans le projet

Quand on parle des ressources humaines, on considère que les hommes sont des ressources, alors que la réalité est totalement l'inverse, les hommes ont des ressources, c'est-à-dire avoir des compétences, un savoir-faire, un talent, la main etc. ...

Le cas de nombreux organismes qui récence dans leurs effectifs un nombre de salariés et qui ne produit pas assez, que faire d'un potentiel humain qui ne se juge qu'à sa quantité au lieu de sa qualité.

La mobilisation d'un ensemble d'acteur dans les ressources humaines, implique donc une hiérarchisation des différents postes c'est-à-dire une organisation des tâches et des fonctions de chacun : responsable, adjoint etc. ...

Les ressources humaines sont considérées comme un élément fondamental de la réussite des organisations, c'est une richesse à préserver pour toute action simplement les pratiques connues comme étant les meilleures sont :

- un recrutement des meilleurs candidats,
- une bonne rémunération selon les tâches et les compétences des une par rapport aux autres,
- intégration dans le milieu socioprofessionnel, tout en créant une convivialité dans les rapports de communication et d'échange

Nous présentons dans cette partie la relation qui existe entre le management des connaissances (K.M.) et la gestion des ressources humaines (G.R.H.).

Déjà y a-t-il une relation entre ces deux notions ?

Nous pouvons dire que l'un ne peut fonctionner sans l'autre et c'est ce que affirme Claire Beyou « une démarche de K.M. ne peut être mise en œuvre sans une forte implication de la D.R.H. De plus le D.R.H. a également beaucoup à gagner à s'inspirer des démarches de K.M., qui peuvent aider à la réflexion sur la compétence. » 72

72 Claire BEYOU, Op.Cit, p83.

Toutes les directions des ressources humaines commencent à être impliquées dans les démarches de management des connaissances en particulier à travers les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C.), elle consiste à mettre un planning de gestion des différents métiers existant dans l'organisme tout en faisant une analyse des prévisions à court et à long terme.

On associe à l'ensemble de ces métiers la compétence comme astuce de réussite. On fixe l'homme comme facteur qui détermine plus la réussite d'un projet que l'ensemble des tâches qu'il lui sont attribuées, ce qu'on attend de chaque employé c'est l'adaptation des compétences requises aux nouvelles activités qu'élabore chaque personne au sein de son travail.

La gestion d'un tel processus qui associe l'individu et le développement de son organisme n'est pas totalement impossible, il y a un défi à prendre selon le poids de chaque projet à mené et l'intérêt porte particulièrement sur la formation, le leadership, la culture de chaque entreprise à pouvoir faire mieux que les autres.

Qu'on est-il des ressources humaines propre à notre intérêt d'étude qui est la bibliothèque, nous ne sommes pas à l'abri, les changements dans l'accomplissement des tâches de chaque acteur doivent faire l'objet d'une véritable réorganisation, une nouvelle stratégie de mise en action des compétences requises pour un bon fonctionnement de nos bibliothèques doit forcément être introduite dans la gestion du personnel.

Simplement nous devons éclaircir que de nombreux événements ont complètement modifier le contexte des bibliothèques, l'organisation du travail, la restructuration de l'information, demande forte et exigeante d'information spécifique, intérêt majeur des prestations dans les différents services et bien sur tous ces changements ont été couronnées par l'arrivée des technologies de l'information et de la communication.

Les tâches affectés à chaque catégorie, le recrutement d'un personnel formé dans le domaine, modalités requises pour les promotions dans le corps des bibliothécaires et notamment responsabiliser les cadres par des postes de chef de service. Cette harmonisation des carrières de l'ensemble des fonctionnaires fut un point positif qui a encouragé la créativité et l'obligance à être plus rentable dans son travail

« Simplement dans ces circonstances il y a eu un besoin du contenu de la formation des personnels des bibliothèques universitaires qui doit se concentrer sur les domaines de compétences intellectuelles traditionnelles (bibliologie, bibliographie et érudition qui leur donnent leur sens et leur efficacité dans l'exercice des fonctions. A ces connaissances fondamentales s'ajoutent désormais la nécessité d'une connaissance de base sur l'information électronique. »⁷³

73 Thierry GIAPPICONI, Pierre CARBONNE, Management des bibliothèques, Paris, éd. du cercle de la librairie, 1997, p170.

Tous les cadres et responsables des bibliothèques doivent acquérir des notions de management, être capable de gérer l'ensemble des tâches (gestion financière, gestion du fonds documentaire, gestion du personnel), être en mesure de prendre des décisions afin d'y apporter des résolutions aux problèmes quotidiens souvent complexes.

L'ensemble de ces fonctions commencent à être impliquées d'une manière ou d'une autre dans la gestion des connaissances, la démarche reste qu'à ses premiers balbutiements, mais elle y est d'une manière ou d'une autre à travers les connaissances que possède chaque employé dans l'accomplissement de ces tâches, la gestion des hommes reste nouer à la gestion des compétences clés où l'image de réussite des organismes documentaires dépend indépendamment du facteur humain, chaque compétence ne se conçoit qu'en liaison avec la personne en action qui valorise sa mise en avant dans chaque projet.

2.2.1.1 Programmer les ressources humaines

La gestion des ressources humaines au sein des bibliothèques est un domaine en pleine transformation, ce changement au sein de notre pays l'Algérie se développe par les variations des statuts des fonctionnaires des bibliothèques et centres d'archives, son évolution ne cesse d'accroître à une modernisation suite à des orientations définies par des circulaires, qui mettent l'accent sur la poursuite et l'organisation des bibliothèques, la prise en compte des performances individuelles dans la carrière, le rapprochement entre les profils de postes et les profils de carrière, une prise en compte des évolutions technologiques sur l'organisation du travail et le fonctionnement des services.

Depuis déjà une dizaine d'années toutes les bibliothèques relevant de l'enseignement supérieur notamment les bibliothèques universitaires et les bibliothèques d'instituts voient leurs restructurations en matière d'organisation, fusionnement des bibliothèques d'instituts en bibliothèques de facultés, réorganisation des prestations de service avec aménagement de salles d'internet et présentation d'outils informatique pour les recherches bibliographiques.

Dans le même temps les usagers expriment des demandes sur des sujets de plus en plus pointus touchant leurs spécialités et il fallait y faire face à ce besoin informationnel, ces grandes orientations donnent naissance à des axes qui se résument comme ceci :

- « -mieux répondre à la demande de l'ensemble des lecteurs ;
- accroître la responsabilité à tous les niveaux ;
- mieux gérer et mieux former les personnels ;
- rénover les outils et les méthodes ;
- améliorer le cadre quotidien de travail. » 74

74 Marc Scotto D'ABUSCO, Administration et service : de la gestion du personnel à la gestion de la ressource humaine, in Bulletin des bibliothèques de France, T 40 n° 6, 1995, p14.

C'est dans ce contexte que se développe la démarche de gestion prévisionnelle des personnels techniques des bibliothèques, c'est-à-dire une nouvelle forme de relation entre le fonctionnaire son service et l'utilisateur, cependant l'organisation et la planification des ressources humaines doit être confrontée aux réalités de la situation de la bibliothèque, une réalité qui se mesure par rapport aux potentialités humaines déjà existantes (effectifs, formations, compétences.)

Pour les effectifs des prévisions des postes, ils doivent automatiquement déboucher sur les lacunes constatées lors de l'accomplissement du travail de chaque employé, trop de travail, dépassement, nombre d'utilisateurs trop élevé etc....

Pour les formations qui sont la base de tout recrutement, elles font partie des règles qu'adopte chaque organisme afin de sélectionner le personnel voulu, les diplômes requis et formation dans le domaine de la bibliothéconomie.

Pour les compétences, elles demeurent l'objectif d'approfondissement et de mise à jour des connaissances, Daniel COLARDYN définit trois types de compétences :

« -compétences fondamentales (culture générale, connaissance des langues, connaissance de la gestion).
-compétences fonctionnelles (connaissance des sources bibliographiques, préservation des documents, connaissances des bases de systèmes informatiques)
-connaissances d'adaptation (population à desservir, procédure d'organisation et de fonctionnement des établissements.) » 75

Pour Jean -Philippe ACCART une compétence est définie selon trois catégories

« - les compétences professionnelles validées par un diplôme, c'est ce que les employeurs recherchent en premier lieu .Plus l'expérience professionnelle est riche, dans des domaines d'activités variés, plus le professionnel est jugé intéressant. Les compétences sont liées aux techniques documentaires, au traitement de l'information, à l'intégration des technologies de l'information.
- les compétences sociales liées à toute fonction de service : les employeurs souhaitent bien sûr engager des professionnels compétents, mais aussi capables de s'intégrer (souplesse, adaptabilité, respect de la hiérarchie), de s'intéresser (curiosité personnelle et professionnelle).
- les compétences managériales, la gestion d'équipes, de budget, gestion de projets.

L'auteur implique aussi, la possibilité à pouvoir répondre à des exigences complexes, bien communiquer, avoir des connaissances linguistiques. » 76

75 Daniel COLARDYN, La gestion des compétences dans les structures documentaires, ed.P.U.F, 1999, p.79

76 [http:// www.jpaccart.ch/communiquer/communications/2008 - la mobilit-professionnelle-en-europe-5-d-c-2. html](http://www.jpaccart.ch/communiquer/communications/2008-la-mobilit-professionnelle-en-europe-5-d-c-2.html).

La répartition des grades dans les bibliothèques universitaires, touche l'organisation des métiers, elle élabore une répartition des tâches soumises à chacun selon ses capacités à prendre en charge le travail de la bibliothèque.

Les six corps que récence le texte clarifie la mise en programmation du métier lié au travail quotidien et qui se résume en quatre points :

- métiers liés au travail en relation avec le public quelque soit le grade et selon le besoin des usagers (prêt et restitution, orientation et recherche bibliographique)
- métiers liés au travail d'organisation et prestation de service
- métiers liés à la gestion du fonds documentaire
- métiers liés à la direction et gestion des bibliothèques.

Tous les métiers que récence une bibliothèque nécessite obligatoirement des compétences, des connaissances mais aussi des aptitudes, le rôle du manager apparait forcément dans l'affectation des tâches pour chaque employé ceci se résume par mettre la bonne personne à la bonne place, la responsabiliser l'équiper et attendre d'elle le rendement nécessaire.

Revenons sur les deux notions citées auparavant le KM et la DRH, suite à de nombreux colloques et rencontres entre les professionnelles du management et des ressources humaines, on a impliqué ces deux démarches dans la gestion des hommes, qui exige une contribution autour d'une stratégie qui se définit par la gestion des compétences clés de chaque individu au sein de son travail. C'est-à-dire que la notion de la D.R.H. est un vecteur qui fait apparaître les compétences entre les hommes et le knowledge management par certaines régularités de mise en avant des actions entrepris par les acteurs dans l'accomplissement des tâches, ceci se concrétise par un déploiement d'un cadre de travail disons agréable, d'une possibilité d'émerger dans un groupe de créateurs et d'initiateurs d'idées nouvelles.

Dans notre sujet d'étude qui est la gestion des connaissances dans les bibliothèques. Une démarche de gestion prévisionnelle des emplois spécifiques au K.M. demeure inexistante dans le milieu des bibliothécaires, nous avons avancé dans le chapitre 1 les fonctions du management des connaissances principalement existantes dans tout projet d'entreprise, le cas d'une application similaire dans une bibliothèque est possible, simplement nous devons expliquer la manière de mettre en place un projet de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C.) au sein d'une bibliothèque et selon une analyse de l'existant de l'ensemble du potentiel humain d'une structure documentaire relevant d'un secteur universitaire.

La tâche primaire d'une direction du personnel au sein des universités est le recrutement d'un personnel qualifié dans les différents domaines et spécifiquement dans le domaine des bibliothèques et selon les postes de travail.

Les textes régissent la gestion du recrutement tout en mettant l'accent sur la description des tâches et des activités de chaque métier, parallèlement à ceci elle organise la répartition des emplois selon le besoin de chaque structure (bibliothèque universitaire, bibliothèque de faculté)

Nous devons prévoir en tant que spécialiste de la documentation ce qu'on appelle une spécialisation c'est-à-dire l'orientation de chaque acteur selon ses capacités de production et de compétences (des métiers de l'informatique, des métiers du marketing, des métiers d'orientation, des métiers documentaires etc.).

Prévoir des outils de travail et d'échange d'information comme les réseaux intranet permettant l'échange des données entre les différents acteurs permettent ainsi d'accroître les connaissances.

En deuxième phase qui est la mise en place des différents postes qui gèrent le fonctionnement des connaissances.

Afin d'aboutir à cette démarche on peut limiter les fonctions selon les priorités, la nécessité d'un poste de responsable des connaissances pour définir exactement la politique du KM et coordonner les démarches clés, le profil recherché peut se limiter au responsable de la bibliothèque qui peut assurer les deux fonctions gestionnaire du travail de la bibliothèque et manager d'un projet de management des connaissances.

La deuxième fonction dans un projet qui est la fonction d'éditeur de connaissance, le profil demandé est une partie intégrante dans le fonctionnement de la bibliothèque, c'est un documentaliste spécialiste dans le stockage des connaissances sur des bases de données, la connaissance de l'outil informatique est strictement recommander.

Pour un commencement d'une politique de management des connaissances dans les bibliothèques on doit se positionner dans le choix des fonctions pouvant aller avec le fonctionnement de la structure c'est-à-dire qu'un attaché des bibliothèques relevant d'un service des périodiques peut assurer la fonction d'analyste des connaissances dans un domaine et on déduire de nouveaux besoins pour l'organisation et les usagers, pour la fonction d'ingénieur des connaissances, réalisation de l'ingénierie des connaissances et création d'outils pour le partage des connaissances, on peut mettre cette fonction sous la responsabilité d'un ingénieur en informatique.

La structure documentaire en elle-même regroupe des métiers qui sont la base du KM c'est des métiers informationnels qui supposent la transmission des informations par de différents canaux, satisfaire toutes les demandes suite à des interrogations.

2.2.1.2 La Gestion des compétences

Dans les années 1980, toutes les grandes entreprises ont commencé à s'intéresser à la compétence, on commence par la grande firme IBM qui en 1985 associa savoir-faire au poste de travail, cette démarche se propage dans une autre entreprise de sidérurgie qui se trouve à Dunkerque qui réfléchissait à mettre en place des groupes de travail qui donnèrent naissance au SEC (système d'évolution des compétences), qui crée en 1989 un poste « d'ingénieur des ressources humaines. »

Progressivement cette notion trouve sa place parmi de nombreuses entreprises et ceci dans la moitié des années 1990, un accord collectif sur la signature de ce qu'on a appelé la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) se concrétise chez le conducteur d'automobile Renault et chez le groupe EDF-GDF.

« L'émergence de la notion de compétence est contemporaine de celle d'organisation qualifiante qui suppose que soient gérées les compétences individuelles des agents. Il s'agit d'une organisation dans laquelle l'opérateur rencontre des occasions d'apprentissage (dans la confrontation aux événements) et de transfert des apprentissages (par la communication). » 77

Ceci nous amène à dire que la compétence est personnelle, elle apparaît et émerge dans un environnement d'organisation, les jugements de valeur qu'on porte sur les compétences d'une personne ne peuvent être qu'individuelle, et l'incompétence d'un individu le mène obligatoirement à la marginalisation et l'exclusion du groupe de travail.

Nous nous arrêtons très brièvement sur quelques définitions sur la compétence de l'ouvrage de Guy Le BOTERF

« La compétence ne peut être que compétence en situation .La compétence s'exerce dans un contexte particulier. »

Etymologiquement, le terme compétence vient du mot latin Competens : ce qui va avec, ce qui est adapté à.

La compétence est le savoir mobiliser afin de faire face à un problème donné. »78

Toutes les grandes entreprises s'arrachent les meilleures compétences dans le milieu industriel, et un bon nombre de ces entreprises définissent un référentiel de compétences capables de produire mieux et plus.

77 Jean-François CADIN, Compétence et organisation qualifiante, Paris, éd.Economica, 1996, p39.

78 Guy Le BOTERF, Op. Cit. ,p20

Marjolaine DE RAMECOURT et François –Marie PONS dans leurs ouvrage L’Innovation à tous les étages ! Recensent une douzaine de compétences favorables pour une innovation au niveau d’une entreprise, le cas est possible dans un organisme à caractère documentaire et notamment une bibliothèque universitaire, ils se résument à ceci :

- « Adaptation (des solutions nouvelles pour des situations inattendues)
- Anticipation (poser des hypothèses à partir d’une situation donnée)
- Apprentissage (recevoir ce qui est nouveau comme information, le capitaliser par tous les moyens, le transmettre)
- Créativité (un esprit créatif selon les situations)
- Interactivité (se mettre à l’écoute des autres)
- Interdépendance (unifier les idées pour une résolution unique d’un problème)
- Flexibilité (répondre aux exigences des clients et c’est ce qui est important dans les bibliothèques, la satisfaction des usagers)
- Mobilité (profiter d’un changement dans la structure afin d’enrichir ces connaissances)
- Ouverture au changement (acquérir de nouvelles compétences)
- Polyvalence (faire plusieurs travaux ensemble)
- Remise en cause (accepter la critique afin d’y remédier à de nouvelles compétences exactes et justes)
- Travail en équipe (réorganiser les idées pour un projet collectif.) »⁷⁹

La gestion des compétences au niveau d’une bibliothèque universitaire , devient un instrument de gestion efficace s’il y a une adaptation à des règles de repérage des compétences nécessaires, c’est-à-dire la mise en cohérence des règles de gestion et d’organisation des ressources humaines, un recrutement d’un personnel de la spécialité qui s’adapte au travail quotidien, tout en évitant le personnel hors la formation de bibliothécaire ceci et par expérience délimite l’amour du métier en pensant toujours à quitter la structure.

La rémunération de l’ensemble des travailleurs selon les emplois et application de nouvelles règles d’indemnités (permanences, heures supplémentaires etc....) ce qui n’est pas le cas dans les bibliothèques.

Cette démarche de découverte de compétences nouvelles dans les bibliothèques devrait être aussi structurée à l’intérieur de la bibliothèque, par la mise en place d’outils informationnels et notamment les nouvelles technologies de l’information et de la communication. Ceci favorise une découverte des compétences requises pour la gestion de l’information et l’esprit de créativité et d’initiative est totalement possible dans un tel cadre ou bien sur règle aussi, l’entente , la confiance , l’esprit collaboratif , et surtout le partage des connaissances.

Un premier constat de mise en œuvre d’une gestion des compétences au niveau d’une bibliothèque, se formalise par trois axes fondamentaux qui sont :

-Un accueil des nouveaux recrues par une présentation de l’organisme, faire connaître l’institution, type de public, le règlement interne , horaires de travail , tâches requises pour les nouveaux embauchés etc....

⁷⁹ Marjolaine DE RAMECOURT, François –Marie PONS, L’innovation à tous les étages !, Paris, éd d’organisation, 2001, p.12

-En deuxième lieu avoir une identité professionnelle de chaque employé, ceci peut se faire par le questionnement sur la personne, ces capacités en connaissances bibliothéconomique, parcours universitaire, sujet du mémoire présenter en fin de cycle, possède t'elle assez de compétences et de connaissances pour réaliser telles taches ? Quelles sont ces connaissances dans l'utilisation des nouvelles technologies.

-Le troisième axe se résume dans la formation qui doit être intégrer par la suite pour chaque salarié, une fois qu'on réent le besoin de cette formation qui est la solution la plus adaptée lorsque l'écart entre les savoir-faire actuels sont éloignés des savoir-faire souhaités.

Le développement des compétences peut se faire aussi par l'organisation des journées d'études sur la gestion et l'organisation des bibliothèques. Faire un programme riche et diversifié sur les techniques de management, sur l'utilisation des T.I.C.

En dernier lieu, l'autoformation à partir des lectures et des recherches sur Internet .Cette pratique à l'avantage d'une formation qui complète les connaissances

Qu'en est-il des trois axes dans le terrain d'étude de notre travail ?

Le premier axe, le nouveau recrue est affecté directement dans son service, on lui communique les horaires de travail, ses taches etc.

Le deuxième axe, le nouveau recrue est mis conjointement avec une autre personne afin de le suivre dans l'accomplissement de son travail, disons un compagnonnage.

Le troisième axe qui est la formation, elle se limite actuellement aux conservateurs en chef et aux attachés de recherches des deux types de bibliothèque, rappelons que ce type de formation est une formation à l'étranger pour une durée d'un (01) mois dans une bibliothèque universitaire.

Pour la formation et le perfectionnement des autres corps de la bibliothèque, elle est totalement inexistante, ceci revient au manque d'une planification de la part de la sous direction du personnel de l'U.S.T.O. pour de tels programmes.

Toutes les grandes bibliothèques construisent des plans de formation interne afin de faire évoluer les connaissances et les compétences du personnel, cette formation peut être bénéfique pour l'ensemble des employés, préparation aux concours de promotion, formation de mise à niveau, connaissances nouvelles dans les techniques bibliothéconomiques.

Cette nouvelle structuration du personnel dans les bibliothèques universitaires articulera d'une façon ou d'une autre l'émergence des compétences, chacun associera et dépensera ces connaissances pour le bon fonctionnement de la structure, qualité des services exigé par les usagers, concurrence dans l'élaboration et la production d'outils de recherches et leurs mise en fonctionnalité.

Donc la compétence se construit suite à la confrontation et aux problèmes à résoudre selon des situations données, des actions de mise en évidence de l'ensemble des connaissances afin d'améliorer un fonctionnement, un incident quelconque, tout en mettant un cadre qui permet de déplorer les compétences utiles.

La compétence dont chacun fait preuve se conjugue afin de constituer une compétence collective, la compétence n'est pas d'ordre individuel, elle se développe dans un univers où la connaissance s'auto échange et se fructifie selon les pratiques quotidiennes.

Une bibliothèque universitaire crée de nouveaux services pour répondre aux besoins des usagers, c'est-à-dire il y a une innovation, on déplore des compétences pour mettre des outils de recherches plus performants, ceci nous pousse à dire que l'utilisateur a besoin qu'on s'occupe de lui, qu'on pense à satisfaire sa demande dans un champ où la compétence de chacun est là et ceci par n'importe quels moyens.

Ainsi apparaît la gestion des compétences comme une solution à de multiples problèmes « entre prescription et incertitude, on attend du salarié de nouvelles formes d'implication qui s'étendent au delà du poste de travail vers un espace élargi d'activités, au-delà du travail prescrit vers l'initiative, voire la prise de décision, au delà de la conformation aux consignes vers la gestion de l'imprévu, voir l'innovation, etc. . » 80

80 Françoise DUPUICH-RABASSE, Gestion des compétences et knowledge management, Paris, ed.Liaisons, 2002, p146.

2.2.2 L'organisation d'une bibliothèque universitaire**2.2.2.1 Conception d'une bibliothèque et choix du mobilier**

Le problème de conception des locaux d'une bibliothèque est mieux défini quand on fait participer pleinement à la fois l'architecte et le professionnel c'est-à-dire le bibliothécaire. L'architecte apporte son savoir-faire et son expérience dans le projet de la construction, par contre le professionnel de la documentation apporte sa connaissance et son savoir-faire dans l'organisation des collections et des différents services.

Afin d'apporter une solution satisfaisante aux problèmes d'espace, il est indispensable de cerner les paramètres suivants :

Choix d'un site convenablement commode pour la population des utilisateurs,

Un style architectural donnant une ambiance harmonisante soit pour les utilisateurs, ou bien pour l'ensemble des professionnels les employés,

Prise en compte des services à ouvrir afin de desservir toutes les catégories de lecteurs (étudiants, enseignants, chercheurs etc. ...),

Taille et catégorie des lecteurs,

Le fonds documentaire, nombre d'ouvrage, de collection,

Prévoir les ressources humaines pour le fonctionnement de cet organisme.

Dans chaque construction d'une bibliothèque universitaire, le bâtiment et les équipements doivent contribuer à obtenir des résultats les plus positifs possibles que se soit pour les utilisateurs ou pour le personnel.

La conception d'un espace documentaire agréable à vivre donne positivement de très bons résultats dans la qualité des services qui sont rendus aux lecteurs (étudiant, enseignant), nous savons en tant que spécialistes de la documentation que pour toutes les catégories d'utilisateurs, des salles de consultation et de recherche doivent suffisamment être disponibles. Ce cadre favorise un partage des connaissances par le flux informationnel qui rentre et qui sort et donne une possibilité à l'ensemble du personnel de recourir à un système d'innovation et de créativité.

Pour la bibliothèque universitaire centrale, elle se localise au cœur de l'université dans un endroit calme, l'aménagement des salles de travail où le silence règne d'une pleine rigueur, elle est visible et son espace est pratiquement exploitée par sa totalité, c'est un bâtiment qui se compose d'un sous-sol, d'un rez-de-chaussée et de cinq étages. Cet édifice universitaire rassemble un ensemble de services de recherche et de consultation (salle des périodiques, salles des thèses et mémoires, salle des ouvrages exclus du prêt, salle d'Internet), ainsi que d'autres services de traitement documentaires et de gestion de la bibliothèque.

Pour les bibliothèques de facultés, chacune d'elles occupent un espace qui se situe à côté de la faculté, c'est des grandes salles aménagées afin de rendre le maximum de services aux lecteurs.

Afin d'entreprendre la sélection du mobilier et de l'équipement, il est important d'avoir à l'esprit les facteurs suivants :

« La flexibilité de l'arrangement est désirable ; les meubles et équipements construits à demeure , comme les fichiers , les casiers d'exposition , les banques de prêt doivent être évités, car ils ne peuvent pas être déplacés.

La sélection du mobilier doit tenir compte de l'esthétique, de la construction.

La disposition du mobilier doit nécessairement tenir en compte l'aspect éclairage et ventilation. »⁸¹

Pour le mobilier des bibliothèques universitaires de l'U.S.T.O., le choix de l'équipement s'est fait sur un mobilier pour l'ensemble des utilisateurs, usagers et personnels, elles disposent d'une quantité suffisante de tables et de chaises pour les salles de lectures et les services de consultation d'ouvrages et de périodiques. Le fonds documentaire est rangés sur des rayonnages de très bonne qualité (métallique, solide et durable). Tout en ajoutant a ceci, le mobilier de travail du personnel bureaux, fauteuils, armoires de rangement, chariot de livres etc.

2.2.3 La Qualité des services dans les bibliothèques

De par sa définition même, le concept de la qualité est étroitement lié à la satisfaction du client, comme source première dans toute entreprise, connaître les attentes afin de mieux satisfaire les demandes.

« C'est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs. (Norme AFNOR NF X 50-120.) »⁸²

Il ne peut y avoir une démarche de qualité strictement efficace s'il n'y a pas au sein de cet organisme une politique de marketing qui stratifie une vision clair et à long terme de ce que veut le client.

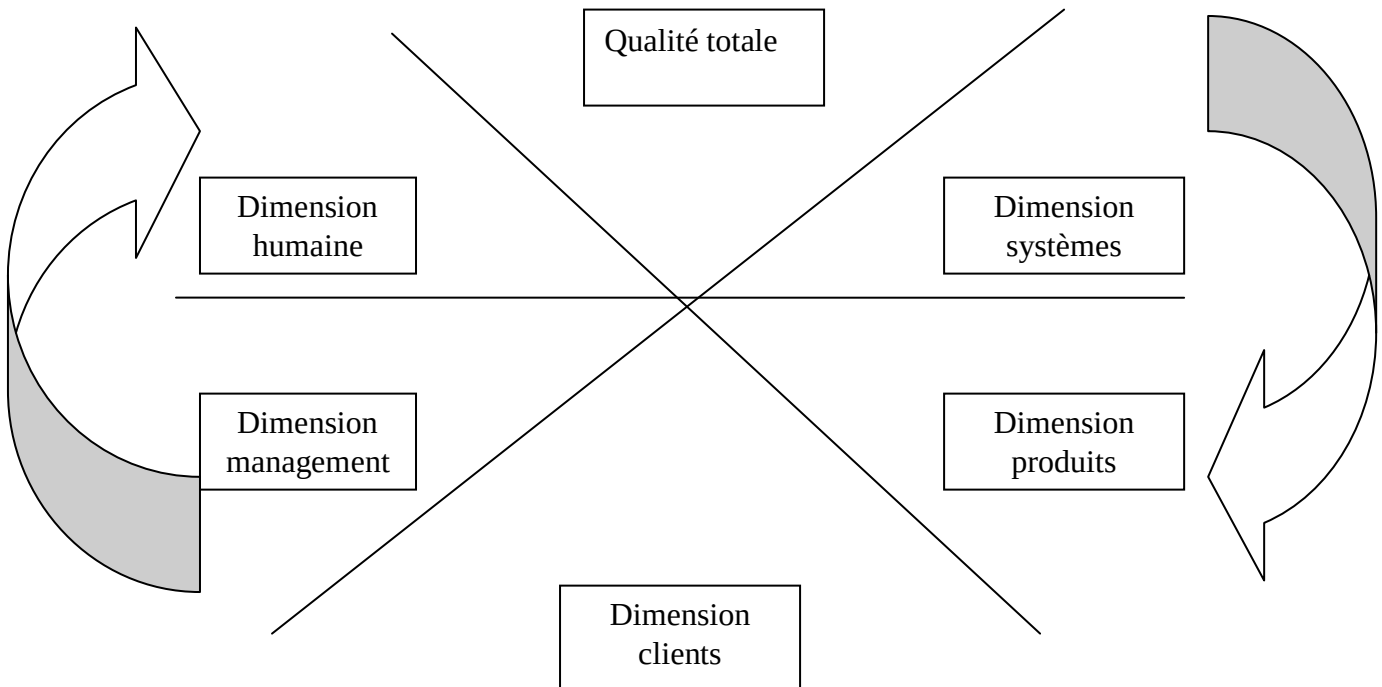
Quelques soient les modalités de l'écoute du client, celui-ci a une double attentes : connaître leurs attentes pour mieux les satisfaire, ainsi que le discours pour mieux communiquer avec eux.

Dans toute démarche de satisfaction des clients, un ensemble de dimensions régissent cette situation, qui s'illustre par le schéma suivant :

81 Pauline ATHERTON, Manuel pour les systèmes et services d'information, Paris, UNESCO, 1998, p.208.

82 Jean-Marie GRAUVOGEL, Le Management de la qualité, Paris, éd.Hermes, 1989, p9.

Schéma n° 10 Les dimensions de la qualité



Dans ce schéma, il y a six dimensions :

Une première dimension interne propre à l'organisme c'est-à-dire une dimension humaine où l'effort est fourni afin d'y mettre un produit pour une consommation quelconque et qui se mesure au système de l'organisme.

Une deuxième dimension managériale qui s'articule autour du marketing, faire connaître le produit, ses avantages, ses inconvénients.

Une troisième dimension, qui s'articule autour du client comme consommateur de ce produit, une mise à l'écoute du client afin d'améliorer le produit.

Une quatrième dimension, le produit, sa conception, son amélioration pour une utilité plus durable et meilleure.

Une cinquième dimension qui s'articule vers le système qui fait fonctionner le processus d'acheminement du produit vers le client.

Une sixième dimension, c'est la qualité totale de l'ensemble des dimensions, c'est-à-dire pouvoir mettre toutes ces capacités innovatrices pour une qualité des services rendus.

Afin de définir une politique de qualité dans un organisme, il faut auparavant connaître, la stratégie de fidélité de la clientèle. Dans une bibliothèque, l'utilisateur reste le point de satisfaction et de la mise en action d'une bonne politique de satisfaction.

Un premier point de référentialité d'un bon organisme, c'est sa vocation primordiale, mettre un dispositif info documentaire qui détermine l'orientation du public (ses attentes, ses besoins, sa vocation.)

Un autre point stratégique qui est mis en réflexion dans une démarche qualité, c'est les moyens techniques et humains dont dispose, chaque organisme, ils se résument dans le savoir-faire et les compétences de chaque personne et le type d'outils engagés dans les actions de satisfaction (réseau informatique, type de logiciel etc.)

On identifie huit principes de management pour faciliter la réalisation des objectifs qualité :

- se mettre à l'écoute du client, connaître ses besoins présent et futur,
- implication de tout le personnel dans cette démarche,
- amélioration continue du produit,
- partage et consensus pour la prise de décision,
- approche processus,
- leadership,
- relation d'échange avec les fournisseurs,
- approche système.

La mise en œuvre d'un système de management de qualité s'appuie essentiellement sur la mise en place d'un processus de gestion des connaissances afin d'améliorer la satisfaction, et le champ de ce processus s'articule autour des compétences techniques qui sont mises au dépend de cette satisfaction.

Dans une bibliothèque, il ne peut y avoir une démarche qualité s'il n'y a pas au sein de cet organisme une stratégie marketing qui précise la vocation de la structure, c'est-à-dire sa mission, les attentes de la clientèle et surtout son intégration dans un système concurrentielle ou la qualité informationnelle et meilleure.

Il faut auparavant avoir une segmentation du public, connaître ses attentes, ses besoins en matière de documentation.

Les moyens techniques et types d'outils disponibles, les moyens humains dont dispose l'organisme, le savoir-faire, les compétences, segmentation du personnel spécialiste, non spécialiste.

La compétence et le comportement des personnels sont deux points essentiellement importants dans les activités, c'est à travers un système de questions réponses de la part du personnel qu'on arrive à une satisfaction de la demande des usagers pour pouvoir faire un traitement documentaire qui répond aux exigences des lecteurs.

Des paramètres d'une bonne démarche qualité sont à retenir ; il s'agit :

- mettre chaque employé dans la place qu'il faut et quand il le faut, selon son savoir et son savoir-faire,
- une mise à niveau de tous les personnels, de nouvelles connaissances qui se rapprochent de l'intérêt du service rendu,
- motivation et principe de progresser dans le statut professionnel (promotion, rémunération, se faire connaître par ses compétences et son savoir-faire.),
- avoir un sens de responsabilité pour toute action prise,
- une collaboration avec l'ensemble des collègues (réunions, comptes rendus, rapports.)

Chapitre 3 Interprétation des données de base d'un K.M. dans les bibliothèques universitaires de l'U.S.T.O.

Section 2 Résultats de la recherche : grille de maturité

Afin de vérifier le niveau de maturité de cette organisme , nous avons effectuer un travail d'analyse sur un échantillon de 24 cadres,des conservatrices en chef, des attachées de recherche et des assistants de recherche travaillant dans les deux types de bibliothèques que regroupe l'université des sciences et de la technologie d'Oran Mohamed BOUDIAF (U.S.T.O.) la bibliothèque universitaire centrale et les bibliothèques de facultés (bibliothèque de la faculté d'architecture et de génie civil , bibliothèque de la faculté des sciences , bibliothèque de la faculté de mécanique , bibliothèque de la faculté de génie électrique). Ces cadres la exercent de différentes activités et la plus part d'entre eux ayant reçu une formation en bibliothéconomie.

1-Situation Socioprofessionnelle des acteurs :

Bibliothèque universitaire centrale

Grade	Poste	Service	Sexe	Année d'expérience	Formation en bibliothéconomie
Conservatrice en chef	Chef de service	B.U.C.	Féminin	25 ans	D.S.B.
Attachée de recherche (A)	Chef de service	Inventaire et cotation	Féminin	22 ans	Technicien Supérieur
Attaché de recherche (B)	Chef de service	Prêt	Masculin	17 ans	Technicien Supérieur
Attachée de recherche (C)	// // //	Inventaire et cotation	Féminin	22 ans	Technicien Supérieur
Attachée de recherche (D)	// // //	Périodiques	Féminin	22 ans	Licence
Attachée de recherche(E)	// // //	Prêt	Féminin	20 ans	Technicien Supérieur
Attaché de recherche (F)	// // //	Thèses et mémoires	Masculin	12 ans	Licence
Assistante de recherche(A)	// // //	Prêt	Féminin	06 ans	D.E.U.A.
Assistant de recherche(B)	// // //	Périodiques	Masculin	04 ans	D.E.U.A.

Bibliothèque de la faculté de génie mécanique

Grade	Poste	Service	Sexe	Année d'expérience	Formation en bibliothéconomie
Conservatrice en chef	Responsable de la bibliothèque	// // //	Féminin	21 ans	Licence en psychologie
Attaché de recherche	Chef de service	Prêt	Masculin	10 ans	Licence
Attachée de recherche	// // //	Périodique	Féminin	02 ans	Licence
Attachée de recherche	// // //	Inventaire	Féminin	22 ans	Licence
Assistant de recherche	// // //	Prêt	Masculin	08 ans	D.E.U.A.

Bibliothèque de la faculté d'architecture et de génie civil

Grade	Poste	Service	Sexe	Année d'expérience	Formation en bibliothéconomie
Attachée de recherche	Chef de service	Salle de consultation d'ouvrage	Féminin	07 ans	Licence
Attachée de recherche	// // //	Inventaire	Féminin	02 ans	Licence
Assistante de recherche	// // //	Prêt	Féminin	17 ans	3eme année secondaire

Bibliothèque de la faculté des sciences

Grade	Poste	Service	Sexe	Année d'expérience	Formation en bibliothéconomie
Attachée de recherche	Responsable de bibliothèque	// // //	Féminin	17 ans	Licence
Attaché de recherche	Chef de service	Inventaire	Masculin	19 ans	Technicien supérieur
Assistante de recherche	// // //	Prêt	Féminin	10 ans	D.E.U.A.
Attachée de recherche	// // //	Cotation	Féminin	07 ans	Licence

Bibliothèque de la faculté de Génie électrique

Grade	Poste	Service	Sexe	Année d'expérience	Formation en bibliothéconomie
Attachée de recherche	Responsable de bibliothèque	// // //	Féminin	13 ans	Licence
Attachée de recherche	// // //	Inventaire	Féminin	10 ans	Licence
Assistante de recherche	// // //	Prêt	Féminin	14 ans	D.E.U.A.

Afin de cerner notre échantillon et de mesurer le niveau de maturité des organismes documentaires et existence d'une politique de management des connaissances sujet de notre étude, nous avons introduit auprès de notre échantillon deux types de questionnement :

Un questionnaire a été élaboré afin de pouvoir identifier les acteurs .Ces questions portent essentiellement sur les points suivants :

- Le grade
- Le poste
- Le service
- Le sexe
- Le nombre d'années d'expérience
- La formation.

Une grille de maturité qui est composée de trente (30) questions, elle présente trois axes qui sont les suivants :

1^{er} axe c'est des questions de 1 à 10 qui portent sur la dimension organisationnelle du management des connaissances.

-Existence d'une politique du KM dans les bibliothèques,

-Des métiers associés au KM,

-L'espace de partage des connaissances,

-Des références sur le KM.

2eme axe c'est des questions de 11 à 20 qui portent sur la dimension culturelle et relative aux hommes.

-Une culture de partage,

-Des actions d'encouragement d'un partage,

-Un accès à toutes les informations.

3eme axe c'est des questions de 21 à 30 qui portent sur la dimension outils.

-Des outils de recherche de capitalisation des connaissances,

-Des outils de travail et de partage des connaissances.

La réponse à ces questions dépend relativement de quatre (04) suggestions :

Premièrement : existence du projet (réponse A)

Deuxièmement : lancement du projet (réponse B)

Troisièmement : projets isolés (réponse C)

Quatrièmement : projet non existant. (réponse D)

L'exploitation des résultats se fait de la manière suivante :

- 10 points pour la réponse A
- 5 points pour la réponse B
- 2 points pour la réponse C
- 0 point pour la réponse D

Par la suite on passe à l'analyse des réponses reçues qui peuvent être de la façon Suivantes :

- Obtention d'un score supérieur à 60 points, exploitation d'un KM dans tout l'organisme.
- Obtention d'un score situé entre 60 et 40 points, quelques actions du KM.
- Obtention d'un score inférieur à 40 points, peu d'actions sur le KM.

Dernière étape de l'analyse finale qui se résume comme ceci :

- Un score global supérieur à 180 points, la bibliothèque entreprend des actions très importantes en matière du KM.
- Un score entre 180 et 120 points, la bibliothèque engage quelques actions en KM.
- Un score inférieur à 120 points pas de KM au sein de la structure.

Analyse des résultats :**1-Axe Organisation**

Cet axe est pris comme étant une ressource importante dans plus le fonctionnement de la bibliothèque que la gestion des connaissances, l'aspect ressources humaines doit faire l'objet d'une culture de formation et d'intégration dans le KM.

2-Axe Culture

Le partage touche plus l'aspect informationnel que l'aspect connaissance, l'échange n'est nullement inscrit dans la vision de la bibliothèque.

3-Axe Outils

Disons que les outils informatiques existent dans la plus part des structures documentaires, mais leurs utilisations reste très limitées

Service des inventaires et Cotation**2-Attachée de recherche (A)****Attachée de recherche (C)**

		Notez vos commentaires		
		Organisation	Culture	Outils
Vous obtenez un score supérieur à 60 Votre score est situé entre 60 et 40 points Votre score est inférieur à 40 points	La dimension favorise une gestion des connaissances			
	Quelques actions engagées			
	Peu d'actions engagées	14 24	14 17	12 27

Analyse des résultats :**1-Axe Organisation**

Le processus d'organisation des ressources humaines au sein de ce service sont pratiquement inexistantes, l'espace d'une collaboration et de partage sont très isolés

2-Axe Culture

Une culture de gestion des connaissances n'apparaît pas dans ce service, un manque total d'initiative de partage.

3-Axe Outils

Pratiquement aucun outil de partage n'est en action, nous devons préciser que la B.U. dispose d'un logiciel de gestion qui ne se limite qu'à quelques phases de traitement des documents.

3-Service de Prêt

Attaché de recherche (B)

Attachée de recherche (E)

Assistante de recherche (A)

		Notez vos commentaires		
		Organisation	Culture	Outils
Vous obtenez un score supérieur à 60	La dimension favorise une gestion des connaissances			
Votre score est situé entre 60 et 40 points	Quelques actions engagées			
Votre score est inférieur à 40 points	Peu d'actions engagées	13 09 05	15 09 00	10 10 00

Analyse des résultats

1-Axe Organisation

Le service de prêt dans une bibliothèque recense le plus grand nombre des ressources humaines vu de la quantité du travail, cependant on remarque que l'organisation en matière de gestion des connaissances est pratiquement absente.

2-Axe Culture

La culture de partage au sein du service de prêt n'est pas mise en évidence, chacun se limite à la vision individuelle propre à son travail.

3-Axe Outils

On utilise plus souvent le logiciel de gestion pour le prêt des étudiants, cependant l'outil de partage des connaissances est quasiment absent dans ce service.

4-Service des périodiques

Attachée de recherche (D)

Assistant de recherche (B)

		Notez vos commentaires		
		Organisation	Culture	Outils
Vous obtenez un score supérieur à 60	La dimension favorise une gestion des connaissances			
Votre score est situé entre 60 et 40 points	Quelques actions engagées			
Votre score est inférieur à 40 points	Peu d'actions engagées	22 13	16 10	12 09

Analyse des résultats

1-Axe Organisation

Un service des périodiques doit automatiquement fournir des informations pour l'ensemble des usagers, les connaissances et selon l'avis de la personne qui s'occupe de ce service doivent être le fruit de recherche à partir des supports qui existent, ce qui crée un lien entre les objectifs du service et une bonne stratégie de gestion des connaissances, le cas n'est pas vraiment ressenti, l'espace n'est vraiment pas fertile pour ce type d'initiative.

2-Axe Culture

Aucune culture de partage n'est visiblement identifiable, la personne s'occupant de ce service fait des initiatives personnelles afin de transmettre quelques connaissances aux stagiaires et aux usagers.

3-Axe Outils

Utilisation d'outil de travail informatique et quelques indexes de recherches bibliographiques.

5-Service des thèses et mémoires

Attachée de recherche (F)

		Notez vos commentaires		
		Organisation	Culture	Outils
Vous obtenez un score supérieur à 60 Votre score est situé entre 60 et 40 points Votre score est inférieur à 40 points	La dimension favorise une gestion des connaissances			
	Quelques actions engagées			
	Peu d'actions engagées	21	11	12

Analyse des résultats**1-Axe Organisation**

Aucune vision d'une organisation d'un partage des connaissances au sein de ce service, les efforts restent individuels.

2-Axe Culture

Cet axe reste très pauvre dans sa mise en action, selon la personne qui gère ce service, le besoin informationnel de la structure en elle-même reste lui aussi absent.

3-Axe Outils

Aucun outil informatique n'est visible dans ce service, donc absence d'un partage.

Phase 2 :

Dans la deuxième phase on passe à un dépouillement des grilles de maturités distribuées à chaque bibliothèque de faculté , on précise dans ce dépouillement que l'analyse à été faite par organisme tout entier , contrairement à la B.U.C ou l'analyse s'est faite par service vu la taille de la structure .

Bibliothèque de faculté de génie mécanique

Les Grades	Organisation	Culture	Outils
Conservatrice en chef	27	16	13
Attaché de recherche	23	16	10
Attachée de recherche	09	14	00
Attachée de recherche	22	20	18
Assistant de recherche	00	00	00

Total	77	66	41
-------	----	----	----

		Notez vos commentaires		
		Organisation	Culture	Outils
Vous obtenez un score supérieur à 60	La dimension favorise une gestion des connaissances			
Votre score est situé entre 60 et 40 points	Quelques actions engagées			
Votre score est inférieur à 40 points	Peu d'actions engagées	27	16	13
		23	16	10
		09	14	00
		22	20	18
		00	00	00

Analyse des résultats

1-Axe Organisation

Le score enregistré dans l'axe organisation en matière de gestion des connaissances reste plus au moins acceptable selon l'avis de la responsable, le partage du savoir-faire est présent dans cette bibliothèque où chacun enregistre quelques progrès de recherche des connaissances et qui restent quand même très faible.

2-Axe Culture

C'est un axe en phase d'apparition dans la bibliothèque, les efforts se font sentir par la totalité du personnel mais presque très faible dans sa mise en action.

3-Axe Outils

Utilisation d'outils informatiques de gestion et d'organisation, inexistence d'outils de transfert et de partage des connaissances.

Bibliothèque de la faculté d'architecture et de génie civil

Les Grades	Organisation	Culture	Outils
Attachée de recherche	25	26	10
Attachée de recherche	23	19	00
Assistante de recherche	14	16	14
Total	62	61	24

		Notez vos commentaires		
		Organisation	Culture	Outils
Vous obtenez un score supérieur à 60	La dimension favorise une gestion des connaissances			
	Quelques actions engagées			
	Peu d'actions engagées	25 23 14	26 19 16	10 00 14

Analyse des résultats

1-Axe Organisation

Des progrès sont totalement ressentis par l'ensemble du personnel de la bibliothèque, principalement le compagnonnage afin de favoriser le transfert des connaissances et surtout du savoir-faire que détient chacun.

2-Axe Culture

La culture du partage demeure une action propre à cette bibliothèque, elle se développe avec le temps par un encouragement du responsable de la structure, initiative prise par l'ensemble des acteurs.

3-Axe Outils

Absence d'outils de partage des connaissances pour l'ensemble de la bibliothèque, des mises aux points d'organisation sont souvent organisées par le responsable.

Bibliothèque de la faculté des sciences

Les Grades	Organisation	Culture	Outils
Attachée de recherche	22	20	10
Attaché de recherche	10	15	05
Attachée de recherche	20	21	10
Assistante de recherche	//	//	//

Total	52	56	25
-------	----	----	----

		Notez vos commentaires		
		Organisation	Culture	Outils
Vous obtenez un score supérieur à 60	La dimension favorise une gestion des connaissances			
Votre score est situé entre 60 et 40 points	Quelques actions engagées			
Votre score est inférieur à 40 points	Peu d'actions engagées	22	20	10
		10	15	05
		20	21	10
		//	//	//

Analyse des résultats

1-Axe Organisation

Quelques progrès de mise en place d'une organisation des connaissances, notamment des mises aux points de la part de la responsable concernant les acquisitions et l'inventaire.

2-Axe Culture

Disons presque absent dans sa mise en action, quelques initiatives de la part de la responsable.

3-Axe Outils

Presque inexistants, outils informatiques de travail quotidien sont la source d'intérêt de chaque bibliothèque.

Bibliothèque de la faculté de génie électrique

Les Grades	Organisation	Culture	Outils
Attachée de recherche	25	19	20
Attachée de recherche	21	17	17
Assistante de recherche	12	10	05

Total	58	52	42
-------	----	----	----

		Notez vos commentaires		
		Organisation	Culture	Outils
Vous obtenez un score supérieur à 60	La dimension favorise une gestion des connaissances			
Votre score est situé entre 60 et 40 points	Quelques actions engagées			
Votre score est inférieur à 40 points	Peu d'actions engagées	25	19	20
		21	17	17
		12	10	05

Analyse des résultats**1-Axe Organisation**

La vision d'organisation du management des connaissances n'est pas très apparente dans cet organisme, mais quelques actions de la part de la responsable qui restent très faibles.

2-Axe Culture

Toute initiative individuelle d'un partage est totalement absente.

3-Axe Outils

Les outils informatiques sont les seuls moyens assurant la gestion et l'organisation de la structure, elles ne permettent aucun partage.

Phase 3

Une analyse global a nécessité notre attention afin de voir le niveau de maturité de chaque organisme, nous avons déjà mentionner auparavant les scores possible pour pouvoir inscrire nos organismes d'études qui sont les bibliothèques de l'U.S.T.O. dans un projet de management des connaissances, le cas se résume de la façon suivante pour l'ensemble des bibliothèques :

Organisme	Score Obtenu			Commentaire
	Organisation	Culture	Outils	
Bibliothèque universitaire centrale	143	111	115	Le score obtenu en organisation peut donner un léger espoir à entreprendre une action d'un KM. Pour les scores en culture et en outils aucune initiative, il reste beaucoup à faire, réfléchir sur une stratégie pour introduire le KM dans les bibliothèques.
Bibliothèque faculté de génie mécanique	77	66	41	Les scores obtenus ne reflètent pas l'existence d'un KM dans cette bibliothèque, aucun effort n'est déployé pour un partage ou une organisation d'une culture de KM.
Bibliothèque de faculté d'architecture et de génie civil	62	61	24	Nous remarquons qu'il y a une faible évolution du KM dans cette structure, vu les scores obtenus et absence presque total des outils de partage.
Bibliothèque de faculté des sciences	52	56	25	Les efforts de mise en œuvre des dispositifs d'un KM sont très faibles dans les différents axes.
Bibliothèque de faculté de génie électrique	58	52	42	Des efforts reste à fournir pour introduire le KM dans cette structure, une vision très faible d'une organisation d'un management des connaissances.

Remarque :

Les scores obtenus à la bibliothèque universitaire centrale sont d'un taux plus élevé que les bibliothèques de facultés, notons que le nombre d'employés à la B.U ayant fait parti de l'échantillon atteint les neuf (09) cadres et ceci en comparaison avec les autres organismes où le taux est presque identique.

Synthèse globale de la passation de la grille de maturité

L'ensemble des données recueillies nous ont permis de présenter à l'issue de notre enquête sur le terrain, l'évaluation de la maturité des bibliothèques de l'USTO en matière de management des connaissances. Les termes évoqués sont ceux qui constituent les termes de notre hypothèse de travail et qui forme le noyau de cette étude.

Lors de la passation de la grille de maturité l'ensemble des cadres n'avait aucune notion du Knowledge management, l'idée d'introduire ces notions dans les bibliothèques fut pour les uns, un aspect à prendre au sérieux et son originalité devra être prise en compte, d'autant plus les outils ne manquent pas et la culture du partage étant un processus qui naît avec l'être humain, pour les autres ces actions restent totalement obsolètes et inexistantes.

Afin de donner plus d'éclaircissement à notre sujet d'étude nous avons suggéré à notre échantillon de faire un tour d'horizon sur Internet afin de voir et de connaître la question relative au management des connaissances.

Les résultats obtenus à cet effet, ne reflète que l'existant, la dimension organisationnelle dans les deux types de bibliothèques n'a pas atteint son degré d'efficacité, les dispositifs sont presque inexistant.

L'avantage pressenti dans cette étude c'est que les ressources humaines s'accroissent d'année en année, c'est des spécialités de l'information, leurs contribution favorise une collaboration aux projets, les bibliothécaires traitent les informations selon les techniques documentaires qui leurs sont propres, l'ensemble de ce travail peut être archiver en donnant une référence afin de permettre son identification.

La dimension culturelle n'est pas visible, quelques acteurs reconnaissent des actions de partage des connaissances d'une manière indirecte, sans formalisation.

Cependant nous pouvons inscrire cette dimension dans un cadre purement managériale par la mise en action d'une vision commune du partage des connaissances, cette démarche peut être une initiative du responsable chargé de la gestion de la bibliothèque, un encouragement du partage, une évaluation des performances de chacun au sein de son travail.

Existence de l'outil informatique presque dans toutes les structures documentaires, simplement son utilisation se limite à des fins purement administratif, l'Internet étant un outil spécifiquement important dans le transfert et le partage des connaissances son utilisation reste limité selon les actions individuelle de chacun.

Notons aussi l'incompréhension de l'utilisation de certains outils comme le Workflow, quelles sont ces tâches?, comment pouvoir l'intégrer dans une démarche de capitalisation des connaissances?

Nous nous sommes retrouvé machinalement à faire comprendre à l'ensemble de l'échantillon, les notions clés du KM, des explications pour chaque personne et bien sur on les orientant vers Internet.

En dernier point la question liée au management des connaissances dans les bibliothèques évoque encore des questionnements par rapport à un rapprochement plus possible des formes et des aspects de ce type de gestion dans les structures documentaires. Le partage est une forme qui existe dans toutes les relations humaines, il n'est pas impossible de faire une telle démarche dans les bibliothèques, alors que tous les facteurs qui favorisent toute action sont présents, existence d'une structure (bâtiment et équipement), ressources humaines (des bibliothécaires d'un niveau universitaire), disponibilité d'un matériel informatique pour les installations de réseaux intranet et Internet dans toute l'université.

**Chapitre 3 Interprétation des données de base d'un K.M.
Dans les bibliothèques universitaires de l'U.S.T.O.****Section 3 Application d'un modèle de K.M. dans les bibliothèques
Universitaires****3.3.1 Modélisation d'un outil de capitalisation et de partage des
Connaissances dans les bibliothèques de l'U.S.T.O.**

Il n'est pas totalement facile de parler d'un système de gestion des connaissances, sans pouvoir donc intégrer des nouvelles technologies de l'information et de la communication comme objet relatif aux développements du travail de la connaissance.

Cette dernière moitié de la décennie a été très riche en apparition d'outils ayant permis le transfert informationnel dans les quatre coins du monde et en un laps de temps très réduit.

Cette grande variété d'outils a suscité auprès des organismes et des entreprises, leurs intégrations dans ce nouveau système du K.M.

Afin d'y faire face à notre problématique, les bibliothèques comme toute autres organismes ne se détachent pas du choix d'un outil disons simple, facile et qui peut élargir notre connaissance pour une meilleure utilisation.

Pour traiter avec pertinence toutes les informations qui circulent dans la sphère de la bibliothèque, il est nécessaire d'y penser plus concrètement à un réseau local intranet qui relie toutes les bibliothèques de l'U.S.T.O. C'est un outil de groupe de travail qui facilite la collaboration, la coordination entre les acteurs et permet un gain de temps sans nécessairement se déplacer.

La mise en configuration de cet outil de recherche qui relie la bibliothèque universitaire centrale à l'ensemble des bibliothèques de facultés répond favorablement aux problèmes de non partage des connaissances.

Ce nouveau système favorise un enrichissement mutuel des savoirs, émerge nos capacités d'apprentissage, casse les barrières individuelles, maîtrise le processus d'apprentissage individuel et collectif.

Un type d'outil pareil favorise la gestion de deux types de documents :

- une gestion bureautique de tous les documents qui existent dans les bibliothèques, facture, bon de commandes, bons de livraisons, prises en charge, documents administratifs des personnels.
- une gestion de tous les documents faisant l'objet d'une recherche sur le fonds documentaire de la bibliothèque, inventaires, catalogues, bibliographies, indexes, fichiers, thesaurus etc.

Cet outil est en premier lieu un outil de communication, son utilisation peut se faire à l'aide d'un simple code d'accès.

Nous pouvons décrire la conception d'un tel outil pour une éventuelle utilisation, il peut se présenter de telle manière :

- *un espace communicatif, qui regroupe tous les intervenants dans le domaine de la bibliothèque, il regroupe

- un annuaire des intervenants
- un espace d'échanges et de discussions

- * deux bases de données : une première base qui regroupe toutes les informations qui traite le circuit du livre, une deuxième base qui recense les documents pour une éventuelle consultation.

- * un espace de créativité et de nouvelles connaissances, qui aide les acteurs à réfléchir sur la réalisation et la conception de nouveaux produits documentaires.

Pour un projet pareil, chaque bibliothécaire détermine une certaine position d'ouverture et de partage de ces connaissances avec l'ensemble des acteurs, un enrichissement du savoir-faire est nécessaire pour une professionnalisation du secteur documentaire.

Pour la mise en place d'un dispositif d'outil qui permet cette gestion des connaissances, il est nécessaire de constituer un cahier des charges, intégrant éventuellement les outils, les acteurs et une organisation adaptée

Pour le cahier de charge, un ensemble d'éléments doit être mis en œuvre dans le projet :

- les objectifs de ce projet. Quelle est son utilité ? Quelles sont les attentes par rapport à l'existant ?
- quel est le processus mis en action pour le projet ?
- enfin choisir l'outil le plus adéquat à la réussite d'un tel projet.

Pour les acteurs, cette phase identifie tous les acteurs clés du projet. Quelles sont les métiers tenus comme étant les plus importants dans la mise en projet du KM. Les nouvelles fonctions dans un projet pareil.

Pour l'organisation, elle ne peut exister sans une adaptation organisationnelle :

- organisation des groupes de production et de partage des connaissances,
- nomination d'un responsable du projet, tout en tenant compte d'une équipe qui participe comme médiateur dans le projet.

Dans un tel projet qui peut paraître pour l'ensemble des acteurs difficile dans sa gestion et sa mise en œuvre, on peut recourir à une formation et une initiation à l'utilisation de cet outil.

L'infrastructure de communication est bien entendu essentielle, il s'agit de mettre cette démarche dans un environnement qui rend le partage très possible, un matériel en quantité assez suffisante pour l'ensemble des services, la mise à jour de l'ensemble du système par une protection de toutes les données par un suivi de la part d'un informaticien ayant la responsabilité de coordonner le travail.

Le déploiement d'un tel outil de capitalisation et de partage des connaissances dans les bibliothèques de l' U.S.T.O. dispose d'un indicateur qui porte sur les connaissances clés de la bibliothèque.

Dans une bibliothèque, nous avons besoin en tant que spécialistes de la documentation des connaissances propre à notre métier de bibliothécaire.

Des connaissances internes à l'organisme, toute la production de connaissance qui touche le côté gestion et organisation de la bibliothèque et qui peut être mis au profit de l'ensemble des acteurs par un processus qui devrait être important dans sa particularité (un nouveau processus ou apparaît les ressources humaines, leurs savoir-faire, leurs compétences, leurs pratiques habituelles. Ce système permet un échange de la connaissance dans un espace collaboratif par des forums de discussion et de gestion des projets.

Des connaissances qui traitent le côté de mise d'information au profit des utilisateurs, c'est-à-dire gestion de la recherche documentaire, conception d'outil de recherche, manuels, bibliographies, catalogues, fichiers.

Dans la dernière étape du système nous ne pouvons exclure l'utilisateur comme premier facteur qui collabore d'une façon indirecte dans le projet par toutes les interrogations qui touchent ses préoccupations en flux informationnels dont il a besoin.

Une collecte de toutes les demandes peut faire l'objet d'insertion au sein de l'outil de partage par une base de données pour illustrer cet échange.

Un projet de capitalisation et de partage des connaissances doit permettre à tous les acteurs de :

- collaborer, c'est-à-dire un échange de connaissances tacites pour toute la communauté, tout en permettant à chaque acteur d'y faire des propositions et de choisir les meilleures.
- partager, partir de l'idée que cet outil est un moyen qui permet la formalisation de la connaissance tacite.
- rechercher, cet outil doit répondre à toutes les demandes à partir d'une simple recherche dans les bases de données.

3.3.2 Choix de méthodes de capitalisation de connaissances dans les bibliothèques de l'U.S.T.O.

Le but de cette étude est de poser l'ensemble des bases d'une réflexion sur la possibilité d'intégrer un projet de management des connaissances dans les structures documentaires. Comment pouvoir maîtrisé au mieux le savoir faire, les connaissances et les compétences de l'ensemble des ressources humaines qui existent dans les bibliothèques universitaires ?

Dans la mise en œuvre d'un projet de management des connaissances, on pense à une méthodologie adaptée à tout management

Cette méthodologie se résume sous cinq étapes :

3.3.2.1 Volonté stratégique et politique

Dans le lancement du projet de KM, il est nécessaire d'aviser l'organisme tutelle en l'impliquant comme partenaire, c'est un vaste projet ou l'utilité du changement est totalement indispensable, acceptation du partage du savoir-faire de la part des communautés, ne pas avoir un manque de confiance dans le transfert des connaissances de peur de perdre le pouvoir, intégrer l'ensemble des acteurs avec une participation active de chacun.

Nous pensons qu'un tel projet ne touche pas une catégorie d'acteurs au contraire il vise à servir l'ensemble de la communauté, le choix d'un outil de partage des connaissances doit avoir de la valeur à travers sa fonctionnalité.

Dans la mise en action d'un projet de KM au sein des bibliothèques universitaires il est totalement recommandé d'inclure l'ensemble des structures documentaires existantes dans le campus universitaire à savoir la bibliothèque universitaire et l'ensemble des bibliothèques de facultés, tout en sachant que la BU reste comme un médiateur entre la tutelle et l'ensemble des organismes.

Nous devons entreprendre l'action par un projet pilote au sein de la B.U., inclure prioritairement l'ensemble des responsables et des chefs de services, tout en sachant que la notion du KM est totalement absente et ceci a été remarqué suite à l'enquête faite dans le milieu des bibliothèques de l'U.S.T.O. Il y a une ignorance totale du concept de management des connaissances.

Prioritairement une action de formation doit éclaircir certaines notions, aboutir à faire comprendre l'utilité de la capitalisation des connaissances pour tous les acteurs et qui doit être en adéquation avec les attentes et les besoins des utilisateurs, besoin en information scientifique et technique.

Progressivement le passage d'une formation retenue pour les responsables on la généralise pour l'ensemble du personnel afin d'avoir une culture, inclure la majorité dans le projet, du simple agent technique au spécialiste de la documentation.

L'esprit dominant dans ce type de formation c'est de pouvoir instaurer une réelle visibilité d'un partage des connaissances dans un sentiment collectif, promouvoir le travail d'équipe, faire comprendre à l'ensemble l'intérêt du partage pour une formalisation de toutes les connaissances.

3.3.2.2 Diagnostic des pratiques habituelles

Dans le lancement d'un projet de gestion des connaissances, il est recommandé de faire un diagnostic de l'état de l'organisme, pouvoir identifier les forces et les faiblesses, ceci permet la mise en action d'un système de capitalisation assurant une pérennité de la structure.

Le diagnostic repose sur quatre actions :

1-La gestion et l'organisation des connaissances, deux sources permettant la mise en action du projet :

Les sources internes où l'on examine le système de façon à connaître l'impact de la circulation du document :

- L'Acquisition, toutes les sources qui permettent d'enrichir le fonds documentaire, proposition des commandes de la part des lecteurs, choix et établissement des listes définitives, envois des commandes aux fournisseurs.

Ce volet examine les points essentiellement favorables dans le choix (les bases de données, les catalogues, les listings, les bibliographies, les sources d'Internet)

- La Réception et le contrôle des documents, ouvrages reçus selon les commandes proposées, ouvrages manquants et remplacement des documents non reçus.

- Le Traitement des documents, traitement physique (inventorier les documents, enregistrement, cotation), le traitement intellectuel (catalogage des documents, analyse et indexation).

- La Mise de l'information à la disposition des lecteurs (Prêt des ouvrages, consultation).

Un questionnement de la situation permet de cerner tous les points négatifs et positifs du système à savoir

- le choix des documents a-t-il fait l'objet d'un traitement individuel ou collectif ?

- A-t-on pris en considération certains indices de qualité de l'ouvrage (le prix, le contenu, la date de parution) ?

- Qu'a-t-on oublié d'acquérir comme document durant cette année ?

- Le traitement documentaire a-t-il été l'objet de traitement de tous les documents ?

- Existe-il un système de coopération entre la bibliothèque universitaire centrale et les bibliothèques de facultés ou s'agit-il d'une simple démarche administrative touchant l'inventaire uniquement ?

- Quels outils de stockage possèdent les bibliothèques de l'U.S.T.O.
- Que renferment les bases de données de la B.U ?
- Pourquoi n'existe-t-il pas un réseau informatisé entre la B.U. et les B.F. ?

Les sources externes sont d'une utilité ou leurs connaissances permettent la mise en évidence d'un système de retraitement de l'information.

Les carences et les anomalies apparaissent durant la mise du document à la disposition des lecteurs c'est-à-dire la recherche du document et prêt d'ouvrage.

- Le document est-il mis au service de celui qui en a besoin ?
- Ya-t-il eu une bonne orientation du lecteur ?
- L'information disponible a-t-elle fait l'objet d'une demande de la part des lecteurs ?
- Le réseau de recherche documentaire, a-t-il fait l'objet d'une mise à jour régulière ?

A partir de cette analyse on procède à une collecte informationnelle qui permet de pérenniser toutes les activités, cette collecte débouche du bibliothécaire et de l'utilisateur vers le passage à l'action d'un projet du K.M, c'est-à-dire un cheminement des connaissances d'un service à un autre, collecte et partage des connaissances explicites et tacites de l'organisme.

2- La gestion individuelle et collective des savoir-faire, elle touche à priori trois activités :

La formation permanente, la gestion individuelle des savoir-faire et la gestion des compétences.

Le diagnostic de ce volet est de parvenir à la mise en action d'une gestion des ressources humaines, principalement gérer les qualifications de l'ensemble des acteurs, les compétences misent en œuvre pour parvenir à une gestion convenable.

Dans une bibliothèque, les compétences n'apparaissent pas automatiquement qu'après la mise en action d'un environnement favorable aux développements des savoir-faire et des compétences, programmer les ressources nécessaires au projet, formation selon les besoins (documentaliste, spécialiste de l'information, psychosociologue pour les relations humaines et accueil du public). Le lancement d'un projet au sein d'une bibliothèque par exemple informatisation d'une bibliothèque peut en faire ressortir toutes les compétences requises au fonctionnement du système, choix du logiciel informatique, les applications nécessaires au développement du fonds documentaire, gestion des utilisateurs.

Dans tout organisme, il y a un côté de professionnalisation où on associe un ensemble d'acteur pour un projet, dans cette démarche, chaque personne déploie l'ensemble de son savoir-faire dans l'action, connaissance du terrain, travail déjà effectué auparavant, expérience plus que les autres etc....

3- Gestion des systèmes d'information, chaque organisme gère une multitude de flux d'information et de connaissances qui rentrent et sortent à partir d'un échange informationnel, cette fonctionnalité évolue selon l'évolution des nouvelles technologies, outils, réseaux.

Le rôle de ses systèmes d'informations se limite à la transmission et la conservation des connaissances, toute fois si cette connaissance n'est pas retranscrite elle devient une connaissance tacite.

L'information devient normée à partir de son cycle de vie, analyse d'un message, sa retranscription en information, qui devient par la suite une connaissance.

Dans la gestion informationnelle d'une bibliothèque, l'on part du postulat que l'information se place en deux niveaux :

- un premier niveau, ou l'information est interne à la structure, quel fait l'objet d'un profit parmi les acteurs, information sur le budget d'acquisition, information sur les lecteurs, information sur le fonds documentaire.
- un deuxième niveau, transmission de l'information écrite (ouvrages, articles de périodiques) sur les différents supports (support papier, support informatique) cette transmission se résume dans toutes les informations concernant les documents, plus exactement les références bibliographiques.

Nous prenons comme exemple le réseau informatique de gestion de la bibliothèque universitaire de l'U.S.T.O., ce système tente de gérer efficacement l'information documentaire (recherche informatisée), mais ses applications restent très restreintes par rapport aux tâches d'une bibliothèque d'une telle taille (la gestion de l'inventaire reste toujours sur support papier, pas d'archivage électronique.)

Le cas pour les bibliothèques de facultés est encore plus délicat, ces dernières demeurent encore archaïques dans la gestion que soit au niveau interne qu'externe.

L'objectif à atteindre serait nécessairement la capitalisation des connaissances, un capital utile au fonctionnement du système, un partage rationnel de ces connaissances pour l'ensemble des acteurs, un partage où tous les savoirs et les savoir-faire s'entrecroisent par l'intermédiaire des réseaux selon les technologies, les cultures et les métiers.

4-Gestion des systèmes de protection et de sécurisation, le diagnostic de cette étape consiste à mettre en éclaircissement une sécurisation des informations relatives au fonctionnement de l'organisme.

Le questionnement relatif à ce volet est le suivant :

- Y a-t-il une information confidentielle dans une bibliothèque ?
- Qui gère ces informations ?
- Sont-elles sécurisées ? Par quel moyen ?
- Comment protège-t-on les informations contenu dans la base de données de la bibliothèque ?

Dans une bibliothèque universitaire, on parle d'une sécurisation des informations suivantes :

Une sécurisation des registres d'inventaires où le chargé de l'inventaire garde ces documents dans un lieu sécurisé afin d'éviter toute modification ou rature sur les numéros d'inventaires et le nombre d'exemplaires.

La sécurisation des bases de données peut être entreprise de façon à sécuriser l'accès par un mot de passe.

La sécurisation du programme par un antivirus afin de protéger les données.

3.3.2.3 Analyse des besoins

Dans l'étape de l'analyse des besoins, on identifie tous les besoins en information et les souhaits de chaque acteur au sein de l'organisme.

On capitalise les connaissances ayant une utilité pour bien organiser son savoir-faire, une connaissance qui ne sert à rien, peut alourdir les supports quel que soit leur nature, papier ou support informatique.

Quelles sont les connaissances nécessaires pour tel ou tel acteur ? Y a-t-il un besoin spécifique pour telle catégorie de lecteur ?

Dans une bibliothèque, on analyse prioritairement les besoins des usagers comme source d'enrichissement du fonds documentaire, cette analyse touche les titres des ouvrages à acquérir selon les spécialités, ensuite on analyse les attentes en besoins de recherche documentaire, outil informatique, dépouillement d'articles de périodiques.

L'erreur commise dans une telle étape, c'est le stockage des connaissances dormantes qui sont inutiles pour l'exploitation, la prudence est donc nécessaire.

3.3.2.4 Organisation du système de capitalisation

Toutes les informations sont transmises pour des raisons utiles à la capitalisation des connaissances, l'organisme va donc faciliter l'arrivée rapidement à cette information. Par divers moyens afin de la capitaliser.

Il faudra penser à adapter et optimiser l'existant en information à des fins utiles, cette phase correspond plus exactement à revoir le système futur. Le flux informationnel des différents services existe (documents, rapports, thèses, dossier administratifs, notes de services), ce qui manque à ce flux c'est sa conservation, son exploitation et sa transmission.

Dans la plus part des organismes on parle de la sur-information c'est-à-dire un dépassement dans le tas d'informations qui existent, ce dépassement est lié à deux aspects :

Le premier aspect se caractérise par une connaissance utile et nécessaire ne trouvant pas son récepteur, elle demeure inexploitée.

Le deuxième aspect est lié à un archivage trop rapide c'est-à-dire une prise en compte du contenu du document, classement inorganisé. Ceci engendre automatiquement une perte des informations dans un tas de document.

Afin de remédier à ceci il est nécessaire de procéder à un tri sélectif des documents à stocker, archiver ou à détruire, tout en prenant en compte de ce qui relève de la connaissance stratégique de l'organisme en passant à la connaissance technique. Ce tri peut automatiquement se faire par un spécialiste dans la matière.

La connaissance stratégique rassemble toutes les informations de types, notes de direction, programme de formation, plan du suivi du personnel, dossiers confidentiels, budget.

La connaissance techniques, c'est les procédures, rapports de missions, les notes de services, les comptes rendus de visites, rapports d'incidents, rapports de conférences et de colloques.

Sur la base de cette opération, chaque acteur recense des données personnelles écrites ou informatisées, qu'ils lui permettent de constituer des connaissances à des fins d'utilité au moment voulu.

Par la suite un regroupement de l'ensemble des dossiers afin d'enregistrer les connaissances collectives, cette démarche peut se faire sur des outils informatiques.

Un système de capitalisation doit être pertinent dans le mode de capitalisation de toutes les connaissances, le cheminement doit respecter quatre phases :

Dans la première phase, chaque organisme produit une quelconque expérience dans un domaine qui relève de l'activité des acteurs, cette expérience participe activement à toute action entreprise par la structure.

Dans la deuxième phase, la formalisation du savoir-faire est utile à l'élaboration de dossiers d'expérience qu'on peut inclure dans la base documentaire.

Dans la troisième phase, toute la formalisation de l'expérience acquise sur la base documentaire doit être mise à la disposition de la collectivité et ceci à travers le système d'information, cette expérience peut être exploitable par l'ensemble des acteurs.

Dans la quatrième phase, il s'agit de valoriser l'expérience afin de l'enrichir et ceci par introduire des changements observés.

Dans une bibliothèque, l'organisation de la capitalisation des connaissances est encore en phase préparatoire, les connaissances existent, elles sont là, mais ne font pas encore l'objet d'une capitalisation. Les compétences apparaissent momentanément selon le travail à effectuer, disparaissent bien après avoir accomplis cette tâche.

3.3.2.5 La mise en œuvre et la conduite du changement

Dans la mise en fonction d'un projet de management des connaissances, la primordialité est donnée à la dimension du partage, capitaliser les savoir-faire relève d'une forme de culture qui reste très restreinte dans notre entourage.

Cette culture de partage participe massivement à créer un état d'esprit qui engendre à l'amélioration collective des compétences.

Afin d'éclaircir cette idée, on structure le projet selon la taille et les activités de l'organisme, une petite unité a suffisamment besoin d'actionner le projet par un système papier et quelques bases de données opérationnelles, en parallèle à ceci une organisation d'une taille gigantesque

nécessite un système d'information et des outils de capitalisation modernes dans leurs pratiques et sophistiqués dans leurs usages.

Le changement s'opère au niveau de chaque lancement de projet de capitalisation des savoir-faire, si l'on clarifie ce que l'on souhaite capitaliser, les objectifs à atteindre, comment transmettre et exploité cette connaissance ?

Les contraintes du changement se rapportent principalement aux problèmes de confidentialités de certaines connaissances, la protection des travaux de recherche, la bonne information à choisir, à conserver, à archiver, à détruire.

En parallèle à ceci la possibilité des rejets individuels ou collectifs face à ce changement, changé les mentalités et les comportements en donnant une assurance de non perte de pouvoir et d'autorité pour chaque transmission des connaissances.

L'axe de conduire des changements, étant très intéressant dans le lancement d'un projet de management des connaissances au sein d'une bibliothèque universitaire, la problématique dans ce type de structure est que chacun détient un savoir-faire qui n'est nullement formalisable.

A vrais dire avant le lancement du projet, on pense à intégrer l'idée du partage, ceci peut se concrétiser par les formations dans le projet de capitalisation afin d'atteindre l'objectif voulu.

Un projet de gestion de la connaissance dans une bibliothèque, nous renvoi logiquement à l'existence d'un capital des connaissances qui lui est propre et qui est une richesse précieuse et stratégique à cet organisme documentaire.

La mise en place d'une telle démarche consiste à analyser les connaissances comme un bien rare une ressource dont il faut bien réfléchir afin de mieux maîtriser le savoir-faire, l'expérience et les compétences de chaque acteur.

Dans cette démarche certains objectifs doivent être pris comme plan stratégique d'un lancement de projet :

La capitalisation des connaissances : dans les bibliothèques universitaire de l'U.S.T.O., on récent plus un besoin informationnel externe lié à la nature des usagers et à leurs demandes exigeantes d'informations qui touchent leurs domaines de préoccupation et d'études, on ajoute à toute cette attente externe, une mise en action d'une capitalisation des connaissances liées aux techniques documentaires et au travail de gestion et d'organisation dans l'entourage du personnel.

Le fil conducteur de la capitalisation de la connaissance se poursuit à travers le circuit du document, les différentes phases que traverse le livre depuis son acquisition à sa mise entre les mains du lecteur.

Le point clef de la gestion des connaissances dans les bibliothèques va être la capacité à repérer les connaissances et le problème qui existe dans ce type de structure c'est que tous les savoir –faire ne sont pas forcément décrit sur support, elles restent comme étant des savoirs tacites.

Nous nous basons sur la démarche de l'inventaire des ouvrages, qui relève à l'heure actuel d'une seule personne qui détient cette technique individuellement sans vouloir associer d'autres acteurs.

Il y a ce qu'on appelle aussi l'individualité dans les services, c'est-à-dire qu'un acteur se retrouve seul à gérer des tas de documents sans pouvoir trouver de l'aide, ce travail complexe et dur ne rapporte pas de gain de partage au contraire, il délimite les risques de pertes des connaissances.

Un troisième point est à revoir dans la bibliothèque universitaire centrale il s'agit du réseau de gestion de la bibliothèque, où les outils de recherche ne sont pas formalisés sur support papier, les données relative au fonds documentaire engendre des risques de perte de toute la richesse de la bibliothèque.

Afin d'y remédier à ceci, il est nécessaire de prévoir, une restructuration de certaines taches qui restent malheureusement sous le contrôle d'une ou deux personnes, le compagnonnage favorise la capitalisation des connaissances, prévoir une mise de toutes les techniques de gestion et d'organisation de la bibliothèque sur support papier, notamment le fonds documentaire et l'ensemble des outils de recherche. Ceci apparemment diminue les risques de perte de la mémoire documentaire.

Les bibliothèques de facultés ont souvent des taches complémentaires liées à la consultation des documents qui se trouvent en parallèle à la B.U, elles assurent aussi le prêt d'ouvrages pour les enseignants et les étudiant en post graduation.

On capitalise les connaissances d'une personne afin d'y faire profiter l'ensemble de ces collaborateurs, cette identification permet de faire ressortir des compétences utilisées dans l'accomplissement des taches quotidiennes.

Dans une activité tel que le métier de bibliothécaire, la connaissance qui intéresse l'ensemble des collègues est celle qui rapporte une nouveauté dans le travail, c'est-à-dire des actions à mettre en œuvre, par exemple améliorer une recherche automatisée qui peut être plus rapide et plus diversifiée, faire une indexation des articles de revues et de périodiques, cette identification du savoir-faire permettra à un grand nombre de collègues de profiter de cette connaissance.

Dans un environnement concurrentiel où les techniques de l'information et de la communication évoluent ou le savoir faire peut être plus performant à des meilleures pratiques, le réseau Internet dont bénéficie chaque acteur au sein de la bibliothèque permet de l'aider à perfectionner son travail et à développer les connaissances individuels.

Ceci peut se concrétiser par le perfectionnement aux techniques documentaires que rassemblent certains sites, une documentation de gestion et d'organisation des bibliothèques favorise cette démarche.

La performance dans une bibliothèque diffère d'une personne à une autre, chaque acteur emploie son savoir-faire selon le travail réalisé, on capitalise la meilleure performance pour faciliter sa transmission, afin de faire entrer tous les acteurs dans une dynamique de progrès et de réussite.

La capitalisation des connaissances dans notre terrain d'étude se focalise autour du cheminement de l'ouvrage à travers les différents services (service d'acquisition service d'inventaire, service de traitement, service de prêt) nous mettons en relation l'ensemble des services sur un même point de départ, ou chaque groupe d'acteur dans le service capitalise les connaissances de l'autre par le compagnonnage le tutorat afin d'extraire les compétences voulues.

Le partage des connaissances : il suppose le passage de la connaissance individuelle à la connaissance collective, être en collaboration avec l'ensemble des acteurs afin d'y faire passer le maximum de connaissance à autrui. Ce partage nécessite la mise en place d'un système où de nombreuses personnes collaborent à ce programme par un échange informationnel.

L'objectif d'un partage des connaissances doit obligatoirement s'inscrire dans une démarche de prise en conscience d'une connaissance des tâches effectuées au sein de chaque service c'est-à-dire :

- capitaliser les activités de chaque tâche, ceci peut se concrétiser par la mise en place d'un partage par compagnonnage où chaque acteur puisse faire bénéficier son savoir-faire à l'ensemble des acteurs.

- inscrire l'ensemble des démarches sur supports papiers puis sur supports informatiques.

La mise en place d'un réseau intranet reliant les bibliothèques de facultés à la bibliothèque universitaire centrale favorise la démarche de capitalisation et de partage des connaissances entre les structures documentaires, où chaque acteur formalise ces tâches en explicitant ces connaissances.

Un projet de management des connaissances, ne peut être efficacement fonctionnel qu'à partir d'une réflexion de la bibliothèque sur son capital humain et financier souvent très limité dans ce type d'organisme.

Autant dire qu'il est possible d'envisager une gestion des connaissances opérationnelle et quotidienne, en faisant une analyse de l'existant.

Dans toutes les bibliothèques universitaires de l'U.S.T.O. On trouve deux catégories de fonctions :

Les fonctions de direction, elles se limitent au responsable de la bibliothèque, il fixe la stratégie de l'établissement, qui se traduit par la mission principale, enrichissement du fonds documentaire et les missions secondaires, publics visés et les objectifs à atteindre.

Le responsable est secondé dans la mission de gestion et d'organisation de la bibliothèque par des chefs de services. Cette équipe de direction poursuit la réalisation des objectifs tracés par le premier responsable de l'organisme.

Les fonctions opérationnelles, permettent d'appliquer le projet de la bibliothèque, touchant à priori toutes les tâches nécessaires de la mise du document à la disposition des lecteurs, elles recensent les tâches d'acquisition et de traitement des documents (inventaire, enregistrement, traitement et analyse, prêt et consultation d'ouvrages).

Ces fonctions opérationnelles dépendent d'un personnel diversifié dans sa nature et ses tâches, des attachés de recherche, des assistants de recherche, des agents techniques.

La préparation annuelle du budget constitue une étape importante dans la gestion de la bibliothèque universitaire et de l'ensemble des bibliothèques de facultés. La présentation et l'étude des demandes budgétaires sont déterminées par rapport aux effectifs annuels des étudiants et selon les besoins distingués en matière d'achat d'ouvrages et d'abonnement aux périodiques.

Cette démarche consiste à défendre d'une façon négociable l'attribution de ce crédit par la tutelle.

3.3.3 Le projet de capitalisation des connaissances

Ce système de capitalisation va nous permettre de capitaliser l'expérience, les savoir-faire clés existant dans le patrimoine de la bibliothèque, il s'agit par ailleurs de mobiliser les compétences dans des domaines variés :

- Connaissances générales (connaissances du fonds documentaire, connaissance en bibliographie, connaissance de la recherche automatisée)
- Connaissances spécialisées (connaissances de l'accueil du public, connaissances des orientations et recherche bibliographique).

Il est important de mettre en place un système de capitalisation, capable de repérer les connaissances, facile dans la mise en action d'outil, pertinent dans la qualité de l'information recueillie.

Nous proposons comme méthodes de capitalisation des connaissances au niveau des bibliothèques universitaires de l'U.S.T.O. deux types de méthodes.

- 1- Une méthode de capitalisation de l'expérience
- 2- Une méthode de modélisation du système de connaissance.

3.3.3.1 Méthode de capitalisation de l'expérience

Pour la 1ere méthode nous avons opté pour la méthode REX, le principe de base de cette méthode est de constituer des éléments d'expériences, suite à une activité quelconque, ces éléments sont restitués à des fin d'utilisation secondaire par autrui.

Des fiches d'expériences sont définies par :

Le contexte, une description ou corps, une liste de références

Le corps est décomposé en trois parties :

Une description d'un fait

Une opinion personnelle

Des recommandations.

Les fiches d'expériences sont élaborées à partir d'entretiens auprès d'expert dans un domaine, tout en s'appuyant sur des documents et des bases de données.

Nous abordons un type de fiche d'expérience d'un procédé d'informatisation d'un service de périodiques dans la bibliothèque de faculté de mécanique.

Exemple d'une fiche d'expertise dans le domaine de l'informatique documentaire

En –tête
Nom : Informatisation d'un service de périodiques Origine : Expert 1, conservateur en chef Auteur : Date d'émission : Mai 2008 Domaine : Informatique documentaire Thème : Informatisation de la gestion des taches bibliothéconomiques d'une service de périodiques notamment les commandes, les abonnements, le bulletinage, l'analyse documentaire et la recherche.
Corps
Contexte : Informatisée un service Observation : la bibliothèque de la faculté de génie mécanique de l'U.S.T.O. mène depuis Quelques années une politique de modernisation de ses services, une étude approfondie des opérations de chaîne de traitement des revues est possible si le rapport cout-efficacité en vaut la peine. L'ensemble des taches manuelles auxquelles fait face chaque jour le bibliothécaire, fait appel à une série de manipulation de fichiers, de registres, de listes, de documents qu'il est nécessaire de mettre en informatisation pour les besoins internes du personnel et pour les besoins externes les utilisateurs. Avis : le traitement informatique de ce fonds documentaire propre au service des périodiques Apporte une amélioration considérable au service fourni. Commentaires : on suppose deux types de commentaires : Pour les utilisateurs du service de périodiques toutes les recherches bibliographiques s'effectuent principalement par l'interrogation d'un logiciel choisi en fonction de leurs besoins sur les bases de données relatives aux spécialités des formations dans le domaine de la mécanique et du génie maritime. Pour les produits documentaires, le traitement fourni tous les résultats de la mise de l'ensemble des documents sur interrogation de base de données selon les besoins internes et externes. Recommandations : l'informatisation des taches bibliothéconomiques et la gestion des périodiques, constituent une modernisation des procédures de travail, ceci suppose un détachement du personnel de taches fastidieuses et répétitives en faveurs d'une disponibilité envers les utilisateurs, tout en obtenant des produits fiables avec rapidité.

La capitalisation des expériences peut faire l'objet d'une extraction à partir de documents techniques (codes, procèding, règles, manuel ...), la condition retenue pour la capitalisation est l'auto-porteur, c'est-à-dire un droit d'auteur sur le paragraphe.

3.3.3.2 Méthode de modélisation du système de connaissance

Pour la deuxième méthode l'approche retenue est la méthode MKSM, elle fut choisie pour ses nombreux avantages :

« - Capitalisation de savoir d'expert partant à la retraite ou d'équipes de spécialistes redéployées,

- Structuration de corpus d'informations et /ou de documents,
- Intégration de savoir-faire dans la productivité et la compétitivité,
- Diffusion des connaissances des meilleurs experts à travers des outils variés (T.I.C., livre, formation. » 84

Dans la méthode MKSM. (Method for knowledge system management), l'hypothèse de base est que les connaissances sont organisées comme un système à part entière, non réductible aux autres systèmes.

La connaissance est présente partout, tout système peut être représenté par trois sous systèmes :

- 1-Le système opérant les entrées et les sorties informationnels,
- 2-Le système de décision,
- 3-Le système d'information.

Pour le premier système, les connaissances se formalisent autour de la connaissance technique de chaque bibliothécaire son savoir, son savoir-faire, ses compétences. Que sait-il comme connaissances ? Quel est son savoir-faire dans telle ou telle technique d'analyse documentaire ? A-t-il des capacités nécessaires pour le traitement documentaire ?

Le service assurant le prêt des ouvrages manage un flux in considérable de connaissances, ceci se concrétise par les recherches et orientations demandées par les lecteurs ou un ensemble de réponses est données aux usagers, disons que c'est à partir de ce service que commence la collecte des informations .

Pour le deuxième système, système de décision ou de pilotage, il trace les objectifs de l'organisme, tout en assurant le contrôle des résultats obtenus. L'ensemble de la connaissance de l'environnement est sous le contrôle de ce système, il gère l'ensemble des contacts faits avec les fournisseurs pour les commandes d'ouvrages, dépenses du budget, organisation des formations et recyclage du personnel, équipement et organisation de la bibliothèque.

84 Jean-Louis ERMINE, La méthode M.K.S.M. in Revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000, p110.

Afin de bien fonctionner, le système de décision concorde ces tâches avec le système opérationnel, c'est-à-dire que toutes les connaissances recensées doivent être connues auprès du système décisionnel.

Pour le troisième système qui est le système d'information, il mémorise les savoirs dans des bases de données, dans des documents, c'est un système qui permet la communication entre les deux systèmes à savoir le système décisionnel et le système opérationnel.

Le rapprochement entre les deux systèmes se caractérise de la manière suivante, le système opérationnel synthétise toutes les représentations, ils les communiquent au système décisionnel par le biais du système informationnel à son tour le système décisionnel transmet les instructions au système opérationnel.

Nous citons comme exemple ceci :

Les bibliothèques universitaires de l'U.S.T.O. procèdent à des achats collectifs d'ouvrages

Le service de commandes de livres, qui sert à faire le choix des ouvrages à acquérir entame toute une politique d'acquisition à travers la collecte de titres auprès des lecteurs (enseignants, étudiants), ce programme automatiquement passe par une opération de contrôle (ouvrages déjà existant, prix, quantité, date de parution).

La direction entame les procédures d'acquisition auprès des fournisseurs et spécialistes de livres pour les achats, de la réception des factures proformat, jusqu'à la réception des documents.

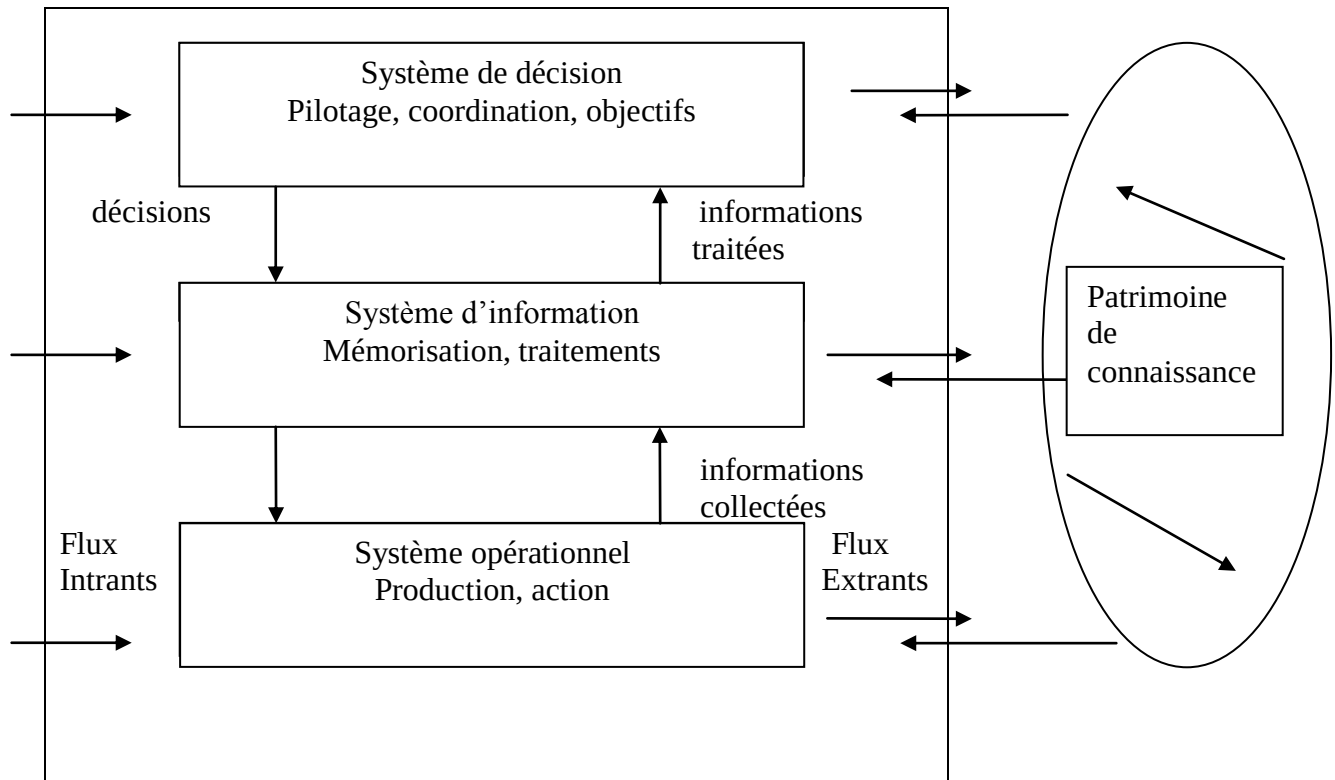
Dans chaque phase, il y a de nouvelles connaissances qui naissent selon le travail ou la procédure de chaque acteur.

La modélisation d'un tel système dans les bibliothèques favorise une capitalisation de toutes les connaissances qui peuvent apparaître, ou chacun puissent intégrer son savoir-faire dans une action de productivité, tout en sachant que dans chaque service de la bibliothèque, un groupe d'acteurs accomplis des tâches qui génèrent de nouvelles connaissances.

C'est une boucle systémique qui se traduit par une interrelation entre les systèmes qui gèrent les connaissances collectives dans la bibliothèque.

Schéma n° 12

Le modèle O.I.D.C. fournit une vue systémique du système d'information et des flux cognitifs de l'entreprise (d'après J.L. Lemoigne, op.cit).



On procède dans la mise en œuvre de la méthode M.K.S.M. par le choix d'un modèle :

Dans cette phase un choix de modèle à faire actionner comme outil de cadrage du projet est nécessairement utile

- un modèle d'activité pour répertorier les compétences sur un domaine
- un modèle du domaine pour capitaliser le savoir dans un domaine
- un modèle de tâches, pour une capitalisation d'une expérience dans l'exercice d'une activité.
- un modèle de concepts, il représente l'aspect statique de la connaissance.

Le modèle retenu pour une application dans les bibliothèques universitaires peut être le modèle des tâches, c'est-à-dire une capitalisation des savoir-faire et de l'expérience selon les activités quotidiennes de chaque acteur selon le circuit du livre.

O.I.D.C. : Opérationnel – Information – Décision – Connaissance

Dans ce modèle le document passe par plusieurs étapes, une tâche figure pour chaque traitement, un grand nombre de tâche reste non descriptif et se limite à une connaissance tacite, l'enregistrement étant une opération purement administrative ayant pour but de dresser un inventaire des documents entrés à la bibliothèque, de façon à avoir la tenue à jour du registre d'inventaire.

La phase du cadrage de chaque tâche peut s'effectuer par étape, elle permet d'identifier le sous ensemble du patrimoine de connaissance à analyser, le projet pilote choisi correspond à la stratégie du "Nénuphar", où la validation de l'approche doit se faire sur un petit échantillon significatif.

Particulièrement cette stratégie passe par trois phases :

La phase 1 projet(s) pilote(s) où le projet touche une partie restreinte du patrimoine des connaissances, on se réfère à des projets ayant déjà émergés dans l'organisme, ce type de projet concerne la capitalisation le partage ou la création de connaissances.

La particularité de ce type de projet est :

- le domaine de connaissances trop petit,
- des projets locaux pas forcément soutenus par les hiérarchies supérieures.

La phase 2 la fédération des projets gestion des connaissances, on procède dans cette phase à rassembler et fédérer les différents projets, on passe par la suite à l'étape suivante, étape d'officialisation et d'organisation des projets en réseau

Le projet doit tenir en compte plusieurs points :

- définir des objectifs communs,
- mettre le système hiérarchique au courant de l'ensemble des actions entrepris,
- une communication interne et externe de l'organisme concernant la gestion des connaissances.

Par la suite on arrive à la constitution du premier livre de connaissances, soumis à une validation de la part de l'ensemble des acteurs.

La phase 3 le déploiement

La mise en place d'un réseau de l'ensemble des nénuphars peut fonctionner, il s'agit de couvrir l'ensemble des besoins de la structure, cette étape nécessite forcément la mise d'une cartographie des connaissances, à priori un repérage du patrimoine qui touche tout l'organisme, un capital humain connu comme étant une connaissance tacite, un capital d'information explicite.

Une telle application d'un projet de capitalisation de connaissances selon la stratégie du nénuphar peut être concrétisé dans les bibliothèques universitaires et ceci sur la base d'un projet localisé (un nénuphar).

Au niveau des bibliothèques de l'U.S.T.O. on procède d'une façon identique dans le circuit des livres, c'est une chaîne connue dans le jargon bibliothéconomique comme étant une chaîne documentaire ou le livre traverse des phases de traitement.

Nous prenons comme application certaines phases de ce circuit, à commencer par la première phase qui est l'analyse des besoins, il s'agit de recueillir toutes les propositions d'ouvrages de la part des lecteurs c'est-à-dire être à l'écoute des usagers, connaître leurs besoins en informations scientifiques et techniques afin d'élaborer des listes pour procéder aux acquisitions d'ouvrages.

La prise en charge d'une telle démarche dépend des compétences d'un ou de l'ensemble des acteurs, c'est-à-dire prendre en mieux le processus de changement, être motivé dans le contact concepteur – utilisateur.

Dans une démarche pareille le bibliothécaire doit connaître les besoins des utilisateurs potentiels de cette information, est-elle utile ? Dans quel cadre peut-on l'avoir ? (Par achat, par don, par échange). Est-elle suffisante ?

Les concepteurs qui participent à cette opération doivent être choisis parmi les plus compétents (avoir de bonnes relations sociales, très bon savoir-faire communicationnel, motivé à extraire le maximum d'information qui touche le domaine).

Nous analysons une autre phase de la chaîne documentaire qui est l'analyse documentaire ou bien plus exactement le traitement du contenu documentaire où l'on procède à une indexation (extraire les mots clefs) et à une condensation (faire un résumé) des documents.

Cette tâche dépend forcément d'acteurs ayant une très bonne connaissance des techniques documentaires, des bibliothécaires formés dans la spécialité. C'est une opération purement intellectuelle où les compétences de chaque acteur doivent apparaître afin de répondre aux besoins informationnels des lecteurs.

Un déploiement d'un ensemble de paramètres, le savoir, le savoir-faire et les compétences afin de faire une analyse adaptée aux attentes des lecteurs.

Dans chaque tâche selon le circuit du document, on produit des connaissances et un savoir-faire de la part d'un ensemble d'acteurs, des techniques qui touchent l'aspect administratif, l'aspect traitement documentaire, l'aspect analyse etc.... Des connaissances tacites qui génèrent de la part de bibliothécaire et des connaissances explicites formalisées dans le besoin d'une des tâches.

La première étape du projet touche l'ensemble des bibliothèques où les mêmes phases sont suivies dans le projet.

Dans la deuxième phase qui est la fédération des projets, où chaque organisme prend en considération les connaissances à mémoriser. Quelles sont les connaissances exactes à prendre en considération ? Quelles sont leurs utilités dans un type de projet de capitalisation ? Que manque t-il comme connaissances nécessaires n'ayant pas été recensées ? Comment les obtenir ? Que faire des connaissances perdues ? Comment pouvoir les repérer ?

Cet ensemble de questionnement détermine une mise au point et une finalisation de tous les projets au niveau des bibliothèques, on coordonne les projets par un partage des connaissances retenues pour chaque tâche, si par exemple l'une des structures n'effectue aucune tâche de mise au point de produits documentaires, création de catalogues et d'outils bibliographiques, elle ne peut être compatible dans le projet. Le deuxième aspect de cette phase il s'agit de mettre un système d'information qui permet la transmission rapide, l'outil retenu dans un projet pareil ne peut être que l'intranet pour une diffusion globale ou chaque acteur peut bénéficier de la majorité des connaissances.

Un autre aspect détermine la deuxième phase c'est la coopération et le travail en groupe, il se formalise par une fédération de projets par une organisation des bibliothèques et ceci par la mise en place de communautés de savoir.

Dans les bibliothèques de l'U.S.T.O., la création d'une communauté peut se faire sur un domaine bien précis qui approche par exemple l'aspect informatique documentaire, on peut citer une communauté de savoir qui touche l'informatisation du fonds documentaire des bibliothèques, où le besoin est, l'émergence des savoir entre les acteurs et la coordination des besoins.

A partir d'une communauté pareille qu'émergent une connaissance du matériel choisi et des logiciels documentaires propre à ce type de gestion, et les applications informatiques nécessaires pour une telle démarche.

Une communauté doit automatiquement collaborer par un échange d'informations donnant la possibilité aux acteurs de coordonner entre eux, si l'un des acteurs détient une technique de mise en place d'une gestion informatique des collections, il doit forcément la communiquer à l'ensemble de la communauté.

La dernière phase, c'est le déploiement d'un réseau de nénuphar, rappelons que le projet touche toutes les bibliothèques de l'U.S.T.O. (B.U.) et (B.F.), un système de mise en réseau de l'ensemble des nénuphars de chaque bibliothèque peut être regroupé.

Toutes les connaissances déployées font l'objet d'un regroupement à des fins d'utilité

La phase 3 le déploiement

La mise en place d'un réseau de l'ensemble des nénuphars peut fonctionner, il s'agit de couvrir l'ensemble des besoins de la structure, cette étape nécessite forcément la mise d'une cartographie des connaissances, à priori un repérage du patrimoine qui touche tout l'organisme, un capital humain connu comme étant une connaissance tacite, un capital d'information explicite.

Dans l'application de cette troisième phase dans les bibliothèques, une cartographie des connaissances est nécessairement indispensable afin d'identifier le patrimoine des connaissances de chaque organisme.

L'approche retenue dans une telle application est l'approche par les domaines, elle favorise l'organisation des connaissances autour d'un sujet.

Le réseau de regroupement des connaissances peut être fonctionnel selon le cadrage établi par chaque bibliothèque afin de cerner l'ensemble des connaissances, ou la possibilité de se référer à ces ressources est totalement possible.

Conclusion

Conclusion

Au départ, ce qui a nourri notre problématique, c'est beaucoup d'interrogations par rapport à l'existence d'un management des connaissances dans nos bibliothèques universitaires.

Nous avons focalisé ces questionnements au niveau de deux types de structures documentaire, à savoir la bibliothèque universitaire centrale et les bibliothèques de facultés.

Au terme de ce travail, il apparaît clairement que le fil conducteur ayant orienté l'ensemble de nos interrogations réside dans le rapport que nous avons établi entre les connaissances et les bibliothèques.

Le résultat primaire qui se dégage de cette étude, c'est l'absence totale d'une culture de partage des connaissances, la seconde constatation ignorance complète des outils formalisant le partage.

Dans le cours de cette analyse, nous avons insisté sur une possibilité d'intégrer cette démarche du KM dans cette structure. Nos bibliothèques continuent à se développer selon les programmes de mise en œuvre d'une restructuration des bibliothèques, des moyens financiers et humains participent de part et d'autre à l'amélioration de l'existant, un bon fonctionnement et une meilleure gestion selon les règles et les normes d'amélioration des services de la bibliothèque.

Notre travail a mis en évidence un ensemble de points qu'on a essayé de défendre dans leurs intégrations dans ce type d'organisme, il s'agit des notions de compétence, savoir-faire, outil de capitalisation etc.

Ainsi, nous croyons avoir montré qu'une nouvelle vision du management des connaissances doit émerger et s'inscrire obligatoirement dans ce type d'organisme. Cette réorientation devra permettre de faire ressortir des compétences cachées, d'autre part, il ne faudra pas oublier que la gestion sur le plan bibliothéconomique d'un fonds documentaire doit suivre impérativement l'évolution des nouvelles techniques à savoir les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Nous avons relevé les principaux résultats de la recherche et dont nous proposons ce qui peut être comme solution :

Les connaissances sont omniprésentes dans chaque structure, sans coordination de la part des responsables pour une gestion, elles restent dépourvues de toute capacité de partage et d'émergence.

Nous proposons d'introduire cette notion de partage des connaissances dans les structures documentaires par création d'un espace de partage favorisant cette démarche managériale.

Nous avons aussi relevé l'existence d'un outil informatique, à savoir l'Internet qui pourrait favoriser une culture de partage entre les bibliothécaires, ceci peut se concrétiser par la création d'un site regroupant toutes les démarches dans le domaine des bibliothèques.

Conclusion

Nous avons aussi relevé qu'il est indispensable de rechercher une intégration des acteurs dans des projets de formation sur les notions clés du management des connaissances sans marginalisation de tel ou tel personne

Cette orientation du personnel vers ce nouveau type de gestion accentue favorablement une culture nouvelle sans que des obstacles puissent y faire face.

Ainsi l'ensemble de la recherche et les perspectives qu'elles ouvrent oriente une nouvelle dynamique impliquant une politique managériale, où le bibliothécaire produit des connaissances qu'il partage dans un espace collectif.

Cette démarche doit se construire au cours d'un processus d'élaboration en commun pour déboucher sur une stratégie cohérente et juste.

L'objectif d'une telle démarche est de faire progresser l'utilisation d'un outil qui reste performant dans sa mise en action, c'est l'intranet pour lequel il est nécessaire d'assurer une traçabilité des échanges, tout en apportant des éléments techniques pour faire progresser les connaissances et en tenant bien la conservation des échanges pour une utilisation dans le futur de l'ensemble des connaissances par une équipe pluridisciplinaire.

N°	Question	Déjà mis en place sur l'ensemble de la bibliothèque	Progrès bien engagés	Efforts Isolés	Pratique non existante
----	----------	---	----------------------	----------------	------------------------

Dans votre bibliothèque, il existe actuellement :

1	Une politique d'un management des connaissances				
2	Des références sur des métiers de bibliothécaires ayant participé dans la capitalisation des connaissances				
3	Des dispositifs de compagnonnage permettant d'assurer un transfert des connaissances				
4	Un espace de collaboration et de partage des connaissances				
5	Un responsable qui supervise le projet du management des connaissances				
6	La mise à jour de tous les documents (inventaire, base de donnée, fichier, liste, index ...)				
7	Des documents qui recensent et valident l'ensemble des publications qui touchent le management des connaissances				
8	Des experts reconnus comme initiateur d'un projet de management des connaissances				
9	Un besoin de retour d'expérience et son intégration dans le projet				
10	Une collaboration de l'ensemble des acteurs dans un projet				
11	Une vision commune et partagée des connaissances clés en rapport avec la stratégie de l'organisme				
12	Une vision commune du partage des connaissances comme stratégie de réussite du projet				
13	Un encouragement à partager les connaissances de l'individuel au collectif				
14	Des actions de projets formulés explicitement dans le cadre d'une expertise				
15	L'accès a toutes les informations possibles donnant une satisfaction individuelle ou collective				

N°	Question	Déjà mis en place sur l'ensemble de la bibliothèque	Progrès bien engagés	Efforts Isolés	Pratique non existante
----	----------	---	----------------------	----------------	------------------------

Dans votre bibliothèque, il existe actuellement :

16	Une vision partagée par l'ensemble que le management des connaissances est omni présent dans la bibliothèque				
17	Une culture d'échange et de partage dans le milieu professionnel				
18	Un recensement des erreurs commissent afin d'y apporté de nouvelles idées				
19	Un système d'évaluation de toute initiative individuelle et son intégration dans le processus de capitalisation				
20	Des initiatives personnelles avec un encouragement dans l'accomplissement du travail de chaque acteur				
21	Y a-t-il des outils de capitalisation des connaissances				
22	Un partage collectif de l'ensemble des dossiers qui touchent le management des connaissances (profil, métier...)				
23	Une base de donnée qui regroupe les bonnes pratiques sur le management des connaissances				
24	Mise au point d'une recherche pratique et facile sur intranet				
25	Un outil de recherche d'experts sur des thèmes d'expertise				
26	Une trace de tous les projets réaliser dans le cadre d'un e gestion des connaissances				
27	Des outils d'auto-évaluation de ses propres compétences ou connaissances				
28	Un outil qui permet le travail et le partage en commun				
29	Un système permettant de prendre des décisions dans l'accomplissement d'une tache				
30	Des outils de workflow permettant d'automatiser certaines taches				

Université d'Oran Es senia
Faculté des sciences humaines et de la civilisation islamique
Département de bibliothéconomie et des sciences documentaires

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de magister en bibliothéconomie et les sciences documentaires intitulé :

**« LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES
DANS LES BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES : CAS DES
BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES DE L'U.S.T.O. (B.U.C. ET
B.F. »**

Je vous prie de bien vouloir répondre aux questions suivantes.

Je compte sur votre entière collaboration avec mes sincères remerciements.

Mr BENALLOU H.

QUESTIONNAIRE

Question 1 : Sexe M ☐ F ☐

Question 2 : Diplôme obtenu

- D.S.B. ☐

- Licence ☐

- D.E.U.A. ☐

Question 3 : Quel est votre Grade ?

.....

Question 4 : Quelle est votre Fonction ?

.....

Question 5 : Le nom de votre organisme

.....

Question 6 : Service

.....

Question 7 : Années d'expériences

.....

BIBLIOGRAPHIE

Monographies

1-AMIDON, Debra M. Innovation et management des connaissances. Paris : éd. d'Organisation, 2001,226p.

2-AMIEL, Michel. Management de l'administration. 2eme éd., Paris : éd.De Boeck université, 1998, 294p.

3-ANCIAUX, Jean-Pierre. Le Savoir en action : des connaissances à la performance. Paris : éd.d'Organisation, 1996, 256p.

4-AUBRET, Jacques. Management des compétences : réalisations concepts analyses. 2eme éd., Paris : éd.Dunod, 2005, 200p.

5-AUSSENAC, Gilles. Acquisition et ingénierie des connaissances : tendances actuelles. Paris : éd .Cepadues, 1996, 384p.

6-ATHERTON, Pauline. Manuel pour les systèmes et services d'information. Paris : U.N.E.S.C.O., 1998, 299p.

7-BALANTZIAN, Gérard. Les Systèmes d'information art et pratiques : la vision globale. Paris : éd. d'Organisation, 2002, 478p.

8-BALLAY, Jean François. Les Meilleurs articles de la Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique. Paris : éd. d'Organisation, 2003,254p.

9-BARTHES, Jean-Paul. Le management des connaissances : art et pratiques.Paris : éd. d'organisation, 2002,370p.

10-BERDUGO Alain, MAHL Robert, JEAN Gérard. Guide du management des systèmes d'information. Paris : éd.Lavoisier, 2002,622p.

11-BEYOU, Claire. Manager les connaissances : du Knowledge management au développement des compétences dans l'organisation. Paris : éd. Liaisons, 2003,206p.

12-BISBROUCK, Marie-Françoise. La Bibliothèque dans la ville : concevoir construire équiper avec vingt réalisation récentes. Paris : éd.du Moniteur, 1985,295p.

13-BISBROUCK, Marie-Françoise. Construire une biliotheque universitaire : de la conception à la réalisation. ---Paris : éd.du Cercle de la librairie, 1993,294p.

Bibliographie

- 14-BLETON, Jean.** Construction et aménagement des bibliothèques. Paris : éd du Cercle de la librairie, 1986,274p.
- 15-BODIN, Bernard.** La Gestion électronique de document. Paris : éd Dunod, 1992,217p.
- 16-BUCK, Jean-Yves.** Le management des connaissances et des compétences.Paris : éd. d'organisation, 2003,210p.
- 17-BUCK, Jean-Yves.** Le Management des connaissances : mettre en œuvre un projet de K.M., Paris : éd. d'Organisation, 1999, 207p.
- 18-BRUNET, Eric.** Organisation de la démarche de transfert des connaissances au sein d'un groupe international Paris : éd. d'Organisation, 1997, 167p.
- 19-CABY François, JAMBART Claude.** La Qualité dans les services : fondements témoignages outils. 2eme éd., Paris : éd.Economica ,2002 ,183p.
- 20-CADIN, Loïc.** Compétence et organisation qualifiante.Paris : éd. economica, 1996,195p.
- 21-CADIN, Loïc.** Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie.2eme éd., Paris : éd.Dunod, 2004,434p.
- 22-CADIN, Loïc.** La Gestion des ressources humaines.2eme éd., Paris : éd.Dunod, 2003,124p.
- 23-CHAUVET, Alain.** Méthodes de management : le guide. 2eme éd., Paris : éd. d'Organisation ,1997 ,307p.
- 24-CHEVALIER, Bernard.** Le Documentaliste manager de son équipe. Paris : A.D.B.S., 2000,234p.
- 25-COLARDYN, Danielle.** La Gestion des compétences dans les structures documentaires. Paris : P.U.F., 1996, 228p.
- 26-DELMOND Marie-Hélène, PETIT Yves, GAUTIER Jean-Marie.** Management des systèmes d'information. Paris : éd.Dunod, 2003, 222p.
- 27-DE RAMECOURT Marjolaine, PONS Françoise Marie.** L'Innovation à tous les étages ! Comment associer les salariés à une démarche d'innovation. Paris : éd.d'Organisation, 2001, 320p.
- 28-DUPUICH-RABASSE, Françoise.** Gestion des compétences et knowledge management : renouveau de la création de valeur en gestion des ressources humaines. Paris: éd .Liaisons, 2002, 196p.
- 29-EMERY, Yves.** Renouveler la gestion des ressources humaines. Paris : p.p.u.r, 2003, 260p.

Bibliographie

30-ERMINE, Jean-Louis.

La Gestion des connaissances. Paris : éd. Lavoisier, 2003,166p.

31-FLICHY, Patrice, L'Innovation, Paris, éd.la découverte, 1995, 244p.

32-GIAPPICONI Thierry, CARBONNE Pierre. Management des bibliothèques.Paris : éd.du Cercle de la librairie, 1997, 264p.

33-GRAUVOGEL, Jean-Marie. Le Management de la qualité. Paris : éd.Hermes, 1989, 61p.

34-HAMEL, Ginette. Initiation au métier de documentaliste. Paris : éd.Berger-Levrault, 2002,157p.

35-JAKOBIAK, François. L'intelligence économique en pratique, Paris, éd.d'organisation, 2001, 241p.

36-LEBAN, Raymond. Le Management entre modèles et pratiques. Paris : éd. d'Organisation, 2002, 327p.

37-LEBLOND, Françoise. Les Nouveaux documentalistes. Paris : éd.Ellipses 1994, 95p.

38-LE BOTERF, Guy. De la compétence : essai sur un attracteur étrange. Paris : éd.d'Organisation, 1994, 175p.

39-DIENG Rose, CORBY Olivier, GIBOIN Alain ... [et.al]. Méthodes et outils pour la gestion des connaissances. Paris : éd.Dunod, 2000, 302p.

40-MORLEY, Chantal. Management d'un projet système d'information : principes techniques mise en œuvre et outils. 4eme éd., Paris : éd. Dunod, 2004,395p.

41-MUET Florence, SALAUN Jean-Michel. Stratégie marketing des services d'information : bibliothèques et centres de documentation. Paris : éd.du Cercle de la librairie, 2001,221p.

42-MULLER, Joëlle. Le Management du personnel en bibliothèque. Paris : éd.du Cercle de la librairie, 2001, 212p.

43-PATEYRON, Emmanuel Arnaud. Le Management stratégique de l'information.Paris : éd.Economica, 1994,112p.

44-PERETTI, Jean-Marie. Tous D.R.H : les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants. Paris : éd.d'Organisation, 2001,479p.

45-POITOU, Jean-Pierre. La Gestion des connaissances. Paris : éd Hermès, 1996, 202p.

Bibliographie

- 46-POMIAN Joanna, ROCHE Claude.** Connaissance capitale : management des connaissances et organisation du travail. Paris : éd.l'Harmattan, 2002,633p.
- 47-PRAX Jean-Yves, LARCHER Simon.** La Gestion électronique documentaire. Paris : éd.Dunod, 2004, 341p.
- 48-PRAX, Jean-Yves.** Le Guide du Knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance. Paris : éd.Dunod, 2000,266p.
- 49-SABROUX-ROSENTHAL Camille, GRUNDSTEIN Michel.** Capitalisation des connaissances de l'entreprise et aide à la décision .Paris : éd.Lavoisier, 2000, 290p.
- 50-SEKIOU Lakhdar, BLONDIN Louis, FABI Bruno.** Gestion des ressources humaines. 2eme éd., Paris : éd.de Boeck, 2004,814 p.
- 51-SOENEN René, PERRIN Jacques.** Coopération et connaissance dans les systèmes industriels. Paris : éd. Lavoisier, 2002, 223p
- 52-SUTTER, Eric.** Documentation information connaissance : la gestion de la qualité.Paris : A.D.B.S., 2002, 327p.
- 53-SUTTER, Eric.** Intelligence économique et management de l'information : les questions les plus fréquemment posées.Paris : éd.Tec et doc, 2006,153p.
- 54-SUTTER, Eric.** Le Marketing des services d'information : pour un usage de l'information documentaire. Paris : E.S.F., 1994,207p.
- 55-REIX, Robert.** Systèmes d'information et management des organisations. 4eme éd, Paris : éd.Vuibert, 2002, 443p.
- 56-TISSEYRE, Claude.** Knowledge management : théorie et pratique de la gestion des connaissances.Paris : éd.Hermes, 1999,185p.
- 57-VAN SLYPE , Georges .** Conception et gestion des systèmes documentaires. Paris : éd d'Organisation, 1989, 261p.
- 58-VEYBEL Laurent, PRIEUR Patrick.** Le Knowledge management dans tous ses états : la gestion des connaissances au service de la performance.Paris : éd. d'Organisation, 2003, 129p.
- 59-WACKTES, Brigitte.** Guide pratique de gestion documentaire. Bruxelles : éd.Bruxelloise, 1991,158p.
- 60-WEISS, David.** Les Ressources humaines. Paris : éd.d'Organisation, 1999,241p.

Bibliographie

61-ZACKLAD Manuel, GRUNDSTEIN Michel. Management des connaissances : modèles d'entreprise et applications. Paris:éd.Hermes Science, 2001,245p.

62- بوحوش عمار الدنيا ت محمد محمود منا هج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 1999 .

Articles de revues et journaux

1-BERARD, Raymond. L'Evaluation des compétences des personnels dans les bibliothèques universitaires in bulletin des bibliothèques de France T 45 n° 1, 2000, p11-13.

2-BONNARDEL, Stéphane. Knowledge management : vers une nouvelle source de richesse in Revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000, p16-20.

3-BOURICHE, Riad. Gestion des connaissances pour l'amélioration du système de santé in le Quotidien d'Oran du jeudi 10/01/2008 n° 2456 p9.

4-D'ABUSCO, Marc Scotto. Administration et service de la gestion de personnel à la gestion de la ressource humaine in bulletin des bibliothèques de France T40 n° 6, 1995, p12-16.

5-DATCHARY, Frédéric. L'Accessibilité à l'information scientifique et technique in bulletin des bibliothèques de France T47 n°3, 1997, p21-24.

6-DEBRION, Philippe. La Gestion des ressources humaines : quelques indicateurs in bulletin des bibliothèques de France T 45 n° 1, 2000, p 19-21.

7-DOMINIQUE Genelot., LEFEVRE Vincent. Qu'est-ce que le Knowledge management ? in Revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000 , p22-28.

8-DOSLET, Marie. La compétence dans le milieu de l'enseignement in Revue de pédagogie et didactique n° 3 décembre 2003, p25-31.

9-ERMINE, Jean-Louis. La Gestion des connaissances : un levier stratégique pour les entreprises in Revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000, p76-82.

10-ERMINE, Jean –Louis. La méthode M.K.S.M. in Revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000, p110-118.

11-ERMINE, Jean-Louis. Le K.M.M. : un premier outil pour aborder la gestion des connaissances dans une organisation in Revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000, p120-124.

12-GODFROY-GENIN, Anne Sophie. 60 000 ans de Knowledge Management in Revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000, p30-38.

Bibliographie

13-KEY, Dominique. Gestion et organisation d'une bibliothèque universitaire : cas de la bibliothèque universitaire Paul Sabatier in bulletin des bibliothèques de France T45, n°1,2000 P07-09

14-MAAMAR, Zakaria. Aperçu général sur la technologie des Workflows in Revue d'information scientifique et technique vol 8 n°2, 1998, p11-23.

15-ROUX, Patrick. Savoir et savoir-faire pédagogique in Revue de pédagogie et didactique n° 3 décembre 2003, p42-44

Travaux de recherche

01-ACCART, Jean-Philippe. Dispositifs de capitalisation des connaissances : repérage de l'offre et construction d'une typologie. Lyon, E.N.S.S.I.B., mémoire de D.E.A., juillet, 2001.

02-CORRIOU Morgan, DURRIVE François, JARRY Benedict... [et.al.].Culture d'entreprise et capitalisation des connaissances à la Bnf .Lyon, E.N.S.S.I.B., mémoire de conservateur de bibliothèque, juin 2005

03-FILLAUDEAU, Anne Laure .Résultats de l'enquête documentalistes et knowledge management in Knowledge management et système d'information : rôles et implications du professionnel de l'information, mémoire de fin d'étude, 2000.

04-GAYNARD, John. Une Etude de cas Management des connaissances : l'articulation d'un projet de capitalisation de connaissances et de compétences autour de la matrice de Nonaka, 2000.

05-SHANHONG, Tang. Gestion des connaissances dans les bibliothèques au 21eme siècle in 66eme conférence de l'I.F.L.A. Jérusalem 13-18 Août.

Webographie

01 [http:// www.jpaccart.ch/communiquer/communications/2008 - la mobilit-professionnelle-en-europe-5-d-c-2](http://www.jpaccart.ch/communiquer/communications/2008-la-mobilit-professionnelle-en-europe-5-d-c-2). Html.

Glossaire

Acteur

Personne physique ou morale contribuant à l'activité économique ou l'influant

Apprentissage organisationnel

Processus managérial qui permet à une équipe de travail d'acquérir et d'assimiler de nouveaux savoirs et de nouvelles pratiques qui font évoluer les procédures et les modes d'organisation.

Boucle d'apprentissage

Mécanisme d'apprentissage du métier au sein d'une organisation qui explique les modalités de formation des expertises et d'acquisition des connaissances, métier par métier, fonction par fonction.

Boucle de retour d'expérience

Mécanisme par lequel on obtient des autres membres de l'organisation des informations analysées et structurées sur le travail réalisé.

Capital connaissance

Partie immatérielle de la richesse d'une entreprise constituée des savoirs, connaissances et expériences accumulées par des collaborateurs.

Communautés de pratique

Groupe de personnes communiquant régulièrement autour d'un centre d'intérêt commun (pratiques professionnelles). Ces communautés bénéficient souvent d'outils de groupware leur permettant d'exister de façon virtuelle.

Compétences (d'un individu ou d'un collectif)

Ensemble des savoirs, savoir-faire et comportement professionnels validés par l'expérience, qui sont mobilisables par l'individu ou le collectif

Connaissance

Ensemble des représentations, idées ou perception acquises par l'étude ou l'expérience. La connaissance est la nature même de la compréhension et représente ce qui est mentalement construit par les individus.

Connaissance explicite

Partie de la connaissance dont l'expression est matérialisée sous forme de concept et /ou de schémas dans des documents de divers types (écrits, dessins, etc.).

Connaissance tacite

Partie de la connaissance dont l'expression n'est pas matérialisée qui repose sur la mémoire des individus et qui se transmet de bouche-à-oreille.

C.K.O. (Chief Knowledge Officer)

Poste de direction couvrant la charge de la gestion des connaissances de l'entreprise

Démarche

Modalités d'utilisation de principes et d'outils pour remplir une des fonctions

Donnée

Élément factuel (mesure, observation, constatation ...).

Glossaire

Emploi

Ensemble d'activités (ou de fonctions) assignées à un individu.

Expert

Spécialiste d'un domaine ayant acquis une expérience importante dans celui-ci.

Expérience

Savoir acquis par la pratique et /ou l'observation

Gestion des connaissances

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

Groupware (travail coopératif ou collaboratif)

Ensemble d'outils logiciels et matériels facilitant et structurant le travail virtuel en groupe .Il repose sur des outils de type (messagerie, forums, gestion documentaire, agendas, conférence électronique, workflow.)

Information

Ensemble de données factuelles accompagnées d'une analyse, d'une explication ou d'un commentaire.

Knowledge Management

Ensemble des techniques et outils permettant de gérer la connaissance et supposant une capitalisation, une mutualisation et une accessibilité des savoirs d'un groupe à travers un système d'information.

Knowledge Manager

Fonction d'intermédiation entre les individus détenteurs et demandeurs de connaissances, via le plus souvent des systèmes de gestion de ces connaissances.Le KM garanti la circulation des flux de connaissances via l'application des processus de traitement définis .Cette fonction peut s'exprimer sous forme de poste à plein temps ou de temps consacré par les opérationnels ou les autres spécialités de l'information (documentaliste).

Livre des connaissances

Support documentaire plus ou moins structuré contenant les connaissances d'un ou plusieurs acteurs par rapport à un sujet donné et réalisé à travers un ensemble d'entretiens .Support qui convient à un savoir qui n'évolue pas rapidement mais que l'on souhaite consulter ponctuellement .

Manager

Personne responsable d'activités et animateur d'équipe(s) constituant une unité à un certain niveau de la structure de l'entreprise.

Management des compétences

Doctrine et ensemble de pratiques issues de la gestion des ressources humaines qui assigne au management une responsabilité directe dans cette gestion : au niveau opérationnel par l'animation de la montée en compétence des acteurs.

Métier

Ensemble d'activités (ou de fonctions) relatives à une classe de savoir-faire.

Glossaire

Motivation

Moteur de l'action ; processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement .Motiver : créer chez quelqu'un les conditions qui poussent à agir.

Workflow

Système d'automatisation d'un processus administratif ou collaboratif faisant circuler, selon des règles particulières et des étapes définies, des documents entre les différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un travail commun.

