



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE

EDE ECO 2

SESSION 2018

**CAPET
CONCOURS EXTERNE
ET CAFEP**

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

**Options : - COMMUNICATION, ORGANISATION ET GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES
- COMPTABILITE ET FINANCE
- INFORMATIQUE ET SYSTÈMES D'INFORMATION
- MARKETING**

ÉPREUVE DE SYNTHÈSE

Durée : 5 heures

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.

A

Partie 1 : Synthèse

À partir du dossier documentaire ci-joint, vous rédigez une note de synthèse relevant du management des organisations et relative à la problématique suivante :

« Le management des connaissances dans les grandes entreprises françaises »

Votre note de synthèse comportera 1300 mots (+/- 10%)

Rappel :

La note de synthèse reprend les différents éléments du dossier sans ajouter de données supplémentaires et sans refléter l'avis du rédacteur.

Partie 2 : Questions dans le domaine économique ou juridique

Le candidat choisira la série de questions économiques ou juridiques, sans possibilité de panachage, **en indiquant clairement sur sa copie la nature de son choix.**

Choix n°1 : Questions dans le domaine économique

1.1 En quoi la connaissance est-elle un moteur de la croissance économique ?

1.2 Comment le capital humain impacte-t-il la productivité d'un pays ?

1.3 La connaissance constitue-t-elle un bien public mondial ?

Choix n°2 : Questions dans le domaine juridique

2.1 Dans quelle mesure le système légal de formation professionnelle favorise-t-il l'adaptation à l'emploi ?

2.2 Quelle est l'étendue de la protection du droit d'auteur dans l'univers numérique ?

2.3 La connaissance est-elle protégée par le brevet d'invention ?

N°	Titre
1	Les connaissances, un actif immatériel inestimable ! <i>Francis MASSÉ, 11 avril 2014</i> www.cadre-dirigeant-magazine.com
2	Le management des connaissances comme avantage compétitif. <i>Benjamin CHEMINADE, management Systems-avril 2004</i> www.iso.org/ims
3	Le management des connaissances. <i>Jean-Yves PRAX, décembre 2012</i> wikiterritorial.cnfpt.fr
4	Enjeu stratégique et modalités en matière de KM (Knowledge Management). <i>1^{er} décembre 2013</i> www.agecso.com
5	Quelle gestion du savoir dans les grandes entreprises ? <i>Jean Pierre BOUCHEZ, 2 décembre 2015</i> www.latribune.fr
6	Un état francophone du champ du management des connaissances. <i>Jean Louis ERMINE, Gestion des connaissances, Société et Organisation, Revue Management et avenir, janvier 2014</i>
7	Apports de la gestion de connaissances à l'apprentissage dans et par le travail. <i>février 2016</i> www.obsdesrse.com
8	Des réseaux sociaux d'entreprise, pour quoi faire ? <i>1^{er} mars 2016</i> www.maviecommerciale.fr
9	Orange lance son réseau social interne de 2^{ème} génération à l'échelle mondiale. <i>1^{er} octobre 2015</i> www.orange-business.com
10	Lafarge, le partage des connaissances collaboratives : la performance à la portée de tous ? <i>Jean Luc ABELIN</i> www.cadre-dirigeant-magazine.com
11	Une chaîne de valeur de la connaissance. <i>Jean Louis ERMINE, 14 juillet 2014</i> hal.inria.fr
12	Les quatre modes de la conversion des connaissances. <i>De la créativité en innovations dans l'organisation, Revue internationale d'intelligence économique, 2015</i>

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettez.

► Concours externe du CAPET de l'enseignement public :

- **option communication, organisation et gestion des ressources humaines :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8010E	102	7393

- **option comptabilité et finance :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8010F	102	7393

- **option informatique et systèmes d'information :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8031E	102	7393

- **option marketing :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8010G	102	7393

► Concours externe du CAFEP/CAPET de l'enseignement privé :

- **option communication, organisation et gestion des ressources humaines :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDF	8010E	102	7393

- **option comptabilité et finance :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDF	8010F	102	7393

- **option informatique et systèmes d'information :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDF	8031E	102	7393

- **option marketing :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDF	8010G	102	7393

Document 1 - Les connaissances, un actif immatériel inestimable !
--

La richesse d'une entreprise ce sont ses hommes et ses femmes et leur savoir-faire. Francis Massé explique pourquoi il y a urgence à mettre en œuvre un management des connaissances. A l'heure où la quantité marque le pas au profit de la qualité, il est nécessaire de préserver cette somme de compétences et de connaissances qui constitue la richesse rare d'une entreprise ou d'une administration. Car s'imposent aujourd'hui la réduction des coûts, la rationalisation du calcul économique et du choix des investissements publics ou privés, des orientations stratégiques précises des grands groupes industriels comme celles opérées par les gouvernants relatives aux politiques publiques.

Les hommes, une richesse pour l'entreprise

Quels que soient les choix effectués, la dimension « ressources humaines » est majeure. Au cœur se situent les connaissances. Qui ignore cette réflexion de Jean Bodin au XVI^{ème} siècle : « il n'y a de richesses que d'hommes » ? Pourtant combien de fois cette vérité est oubliée ! Combien d'entreprises ou de services publics ont-ils subi des pertes de connaissances ou de savoir-faire en ayant négligé cette ressource lors de licenciements, de restructurations ou de réorganisations ? Certaines entreprises publiques ont ainsi perdu jusqu'à 10 ans de savoir-faire en se délestant à l'aveugle de personnels dans le cadre de départs en pré-retraite. Certaines d'entre elles se dépêchant à l'occasion d'aller quérir le retraité pour un conseil technique.

Cette raréfaction des connaissances a sans doute plusieurs causes :

- D'abord et avant tout la réduction des recrutements ; il y a un effet de seuil : les transferts de connaissances se font, lorsqu'ils sont bien opérés, sur un nombre moins élevé de salariés ou de fonctionnaires ;
- Une mauvaise évaluation du risque de perte des connaissances ; les savoirs, les savoir-faire comme les savoir-être sont négligés ;
- Une confusion entre management des connaissances et évaluation des personnels ; ce qui révèle également une absence de dynamique organisée d'initiatives et d'échanges de savoirs dans l'entreprise ou le service public ;
- Une incertitude sur les stratégies ou les missions : on a du mal à recruter ou à préserver des compétences si on ignore la direction que l'on va prendre ; [...]

Mettre en œuvre un management des connaissances

Face à cette situation, il y a urgence à mettre en œuvre une démarche de management des connaissances. Elle consiste à créer un système permettant d'identifier, classer, stocker et rendre disponibles, au sein de l'entreprise ou du service public, les savoirs des employés afin que ces derniers y aient recours dans le cadre de leur travail. Ponctuellement, c'est un dispositif qui permet de transférer ces savoirs au moment du départ à la retraite d'un salarié ou d'un fonctionnaire. À n'en pas douter ce type de démarche donne au DRH un rôle stratégique majeur. Il permet l'émergence d'un actif immatériel directement utilisable, plus lisible et cartographié, ceci avec toutes les précautions qui s'imposent, tant vis-à-vis de l'extérieur, dans l'intérêt de l'entreprise que vis-à-vis de l'interne, dans l'intérêt des agents.

En outre si cette démarche, ce qui est souvent le cas, s'accompagne d'une stratégie digitale de premier plan qui développe des outils numériques d'interactivité et des communautés d'experts, elle a toutes les chances de démultiplier son potentiel au bénéfice de la collectivité de travail. Comme toute réforme qui touche aux comportements et à la culture d'entreprise, une conduite du changement est indispensable. Car on modifie le système et les critères d'évaluation, la notion de compétences et on est obligé de caractériser avec précision ce que l'on nomme une connaissance. Il n'est d'ailleurs pas impossible que cela varie d'une entreprise à l'autre, d'une administration à l'autre. [...]

Source : Francis MASSÉ, *cagre-dirigeant-magazine.com*, 11 avril 2014

Document 2 - Le management des connaissances comme avantage compétitif.

Le management des connaissances (KM) – nouvelle mode passagère ? Faut-il désormais admettre que les connaissances sont une ressource stratégique que l'entreprise doit impérativement gérer comme l'élément moteur de sa pérennité et de sa croissance ?

À l'aube d'une situation démographique inédite (nombre de départs à la retraite supérieur à celui des nouveaux travailleurs arrivant sur le marché du travail), le management des connaissances devient un avantage compétitif évident.

Maîtriser et utiliser ses connaissances, c'est d'abord le meilleur moyen de faire des économies (formation, recrutement, gain de temps à résoudre un problème dont la solution a été déjà utilisée, etc.), mais c'est surtout devancer ses concurrents en ayant les meilleures idées, le plus vite possible. Sans perdre de temps à retrouver un savoir perdu, l'entreprise est à même de passer rapidement de l'idée à sa réalisation, tout en assurant la meilleure qualité possible du produit vendu ou du service rendu. [...]

Un tel processus se base sur l'environnement de l'entreprise (il doit faciliter le partage et le transfert des connaissances), les échanges en groupe de travail (il permet de transformer l'information en innovation), l'apprentissage (il permet de diffuser les connaissances et d'empêcher qu'elles ne soient détenues par une personne unique) et les réseaux entre salariés. Finalement, le management des connaissances nourrit l'évolution des connaissances de l'entreprise.

Management des connaissances et qualité

La mémoire « vivante » de l'entreprise « apprenante » ainsi constituée, l'évolution de ses connaissances et de son savoir-faire est facilitée et de nouvelles perspectives stratégiques peuvent être mises à jour. Le management des connaissances permet donc d'améliorer de façon continue la performance de l'entreprise au même titre qu'un système de qualité. Et, comme la qualité, le management des connaissances constitue davantage une démarche qu'un ensemble d'outils utilisés les uns après les autres ; elle vise à mieux appréhender et comprendre les connaissances, les informations et les savoir-faire qui circulent au sein de l'organisation.

Le management des connaissances n'est pas un module parmi d'autres à envisager optionnellement lors de la mise en œuvre d'un système de management. En répertoriant les connaissances afin de susciter des échanges entre les salariés, ce processus participe à l'entretien du système de management et à l'amélioration permanente de son efficacité :

– Amélioration de la motivation

Le management des connaissances est un moyen de libérer les freins individuels associés au partage des connaissances et du savoir-faire au sein des organisations. Il n'est pas rare de rencontrer des salariés considérant que « la connaissance, c'est le pouvoir » et pouvant être inquiets sur leur éventuel remplacement. Rassurer ses équipes sur l'utilisation de leurs connaissances, en expliquant qu'il s'agit d'améliorer le fonctionnement de l'organisation, permet (grâce à cette marque de confiance) de renforcer la motivation.

– Amélioration de la productivité

En termes d'objectifs, le management des connaissances concourt à dynamiser l'organisation pour l'aider à atteindre un nouveau seuil en termes de productivité et de qualité. [...]

La situation dans les entreprises françaises

Les pratiques de management des connaissances dans les entreprises françaises montrent de grands écarts de pertinence et de maturité. Certaines entreprises confondent mise en ligne de documents avec management des connaissances, d'autres adoptent une démarche trop théorique et échouent à impliquer tous les acteurs de l'entreprise.

La mise en place d'un management des connaissances est une course d'obstacles et les chemins menant à l'échec sont faciles à suivre. On peut citer par exemple quelques écueils fréquemment rencontrés :

– Le manque de savoir-faire

Pour manager les connaissances, il faut savoir faire ! L'éclectisme des domaines à traiter (informatique, ressources humaines, organisation, négociation, etc.) est la première difficulté de la démarche.

– Confondre accumulation et capitalisation

Il ne s'agit pas seulement d'accumuler les connaissances à un instant donné et de les laisser telles quelles ; il faut aussi et surtout les partager et les faire évoluer. Il est primordial de faire vivre le système en l'enrichissant au fur et à mesure.

– Négliger la réutilisation des connaissances

Rien ne sert d'inventorier les expériences passées s'il n'existe pas de système permettant de gérer efficacement la réutilisation des connaissances (par exemple pour l'élaboration de nouveaux produits).

– Privilégier les technologies par rapport aux échanges entre individus

Les échanges humains sont primordiaux pour la création de nouvelles connaissances. Il n'est pas question de substituer les technologies au contact physique de l'entretien et des échanges d'un groupe de travail.

– Capitaliser les connaissances inutiles

À vouloir trop bien faire, on se noie vite dans le détail. Pourtant, il est parfaitement inutile d'archiver une connaissance qui ne sert à rien, si ce n'est pour remplir des armoires ou pour saturer des disques durs. La capitalisation doit rester l'utilisation de connaissances pour agir, et non pour accumuler. Nombre de systèmes de gestion des connaissances ont échoué ces dernières années, faute d'avoir oublié ce principe essentiel.

– Confondre gestion des compétences et gestion des connaissances

La compétence est une combinaison de plusieurs facteurs relatifs aux hommes (aptitudes, traits de personnalité, centres d'intérêts, etc.). Le management des connaissances est plus vaste encore car il prend en compte l'ensemble des documents, des solutions apportées à un problème récurrent, des petits secrets, etc. Tout ce qui est utilisé par les personnes pour agir avec compétence.

En conclusion

Le management des connaissances n'est pas un effet de mode passager. Si ce concept arrive aujourd'hui sur le devant de la scène, c'est que le besoin de gérer au mieux les connaissances de l'entreprise s'appuie désormais sur les développements récents des techniques informatiques documentaires.

En France comme dans tous les pays industrialisés, le savoir est en passe de devenir une arme concurrentielle plus efficace que la maîtrise des ressources naturelles, le travail ou le capital. Moteur de la pérennité et de la croissance des entreprises, la connaissance est une ressource stratégique qu'il est devenu impératif de gérer.

[...] *Verrons-nous* les cultures d'entreprises évoluer et les dirigeants convaincre leurs salariés que le partage du savoir signifie créativité et innovation, et non pas pouvoir et sécurité ? [...]

Source : Benjamin CHEMINADE, *iso.org/ims*, avril 2004

Document 3 - Le management des connaissances

Le management des connaissances, en anglais « Knowledge Management », ou KM, est une discipline professionnelle, apparue au milieu des années 1990, dont l'objet est de faciliter la création, la formalisation, la pérennisation et la valorisation des connaissances, savoirs et savoir-faire, nécessaires à l'accomplissement des activités de l'organisation.

Que ce soit pour des PME, des entreprises, des administrations, ou des institutions en charge du développement territorial, les enjeux du Management des Connaissances sont majeurs :

- Pour l'organisation, il promet des gains d'efficacité, coût-qualité-délais, par une meilleure réutilisation des bonnes pratiques, règles et standards métiers, aide à la décision, en évitant de reproduire des erreurs déjà commises, et en se dé-vulnérabilisant par rapport aux départs de personnes.
- Il soutient la création de connaissances nouvelles, par un décloisonnement culturel et fonctionnel, une fertilisation croisée des idées, informations et connaissances ; par là il renforce l'innovation, source de différenciation concurrentielle.
- Pour les hommes, il valorise l'expérience, le développement personnel, la reconnaissance et par là, la motivation et fidélisation à une entreprise devenue « apprenante » ; en instaurant une culture de partage des connaissances, il inscrit l'homme dans ses réseaux sociaux interculturels et interdisciplinaires.

Le Knowledge Management concrétise l'avènement de la Société du Savoir, ou société Post-Capitaliste, annoncée par Peter Drucker, dans laquelle les Hommes et leurs Savoirs deviennent le principal « actif » de nos économies.

[...] La « connaissance » est une matière complexe qui ne se gère pas comme un « objet » mais comme un flux, et qui est très liée par des facteurs humains : confiance, réciprocité, réputation...

Loin de n'être qu'une simple boîte à outils, le KM est une véritable démarche d'entreprise, qui suppose un pilotage et une gouvernance appropriés.

Source : Jean Yves Prax, *wikiterritorial.cnfpt.fr*, décembre 2012

Document 4 - Enjeu stratégique et modalités en matière de KM

L'émergence d'un nouveau contexte économique depuis les années 90 qui prend la forme d'une économie de l'innovation fondée sur la connaissance se traduit par un régime d'innovation intensive où le positionnement concurrentiel de l'entreprise est assuré fondamentalement par l'innovation [...]. Ainsi, la performance de l'organisation repose sur des capacités à générer, transmettre, capitaliser cet objet curieux que sont les connaissances [...]. Les connaissances deviennent alors un actif précieux des organisations qu'il faut manager. Le management des connaissances devient stratégique pour l'entreprise. Dans un article fondateur Hansen et Alii, en 1999, [...] avaient proposé de distinguer deux types de pratique en matière de management des connaissances dans les entreprises : la codification et la socialisation. L'une était centrée sur la codification des connaissances et relevait plutôt du champ des Systèmes d'Information. L'autre était plutôt centrée sur les échanges entre les acteurs en situation et relevait plutôt de la Gestion des Ressources Humaines. Ils opposaient ces deux pratiques et proposaient d'adopter l'une ou l'autre en fonction de la stratégie de l'entreprise et de considérer alors l'autre comme un support. [...] Les pratiques de l'entreprise se sont aussi développées en la matière : service de KM, fonction KM, des outils KM ont été forgés et mise en œuvre [...] On est plus à même de distinguer information et connaissance. On passe d'une vision où la connaissance était envisagée comme un objet, comme un stock de connaissance à une vision où elle est envisagée comme un processus, une activité cognitive. Les connaissances tacites ont fait l'objet d'investigations approfondies permettant de mieux saisir leur nature profonde sur le plan théorique [...] Enfin le management des connaissances relève autant d'une approche défensive, qui consiste à capturer les connaissances qui vont disparaître avec le départ à la retraite des salariés qu'une stratégie offensive où le management des connaissances est compris comme moteur de l'innovation. [...]

Source : *www.agecso.com*, 1^{er} décembre 2013

Document 5 – Quelle gestion du savoir dans les grandes entreprises ?

Deux logiques s'opposent dans les grandes entreprises, s'agissant de la gestion du savoir : celle reposant sur la capitalisation et le stockage, en silo, et celle plus collaborative, s'appuyant sur l'échange de pratiques. Heureusement, ces deux logiques peuvent être réconciliées. La gestion du savoir fait l'objet d'une attention de plus en plus soutenue depuis une vingtaine d'années notamment dans les grandes organisations. La transformation numérique en cours contribue naturellement à accélérer et étendre sa pratique et ses usages. Cette conviction est étayée par une série d'entretiens réalisés auprès d'interlocuteurs appropriés au sein d'une vingtaine de grands groupes français, dans le cadre d'un travail de recherche. À la lumière de cette série d'entretiens, issus donc du terrain, nous observons que ces grandes organisations ont le plus souvent investi et travaillé, ces dernières années, sur la base de deux approches différenciées : une approche fondée sur la capitalisation et une approche plus centrée sur la collaboration, dont il est heureux qu'elles soient tendanciellement en voie de réconciliation.

L'approche fondée sur la capitalisation des savoirs

Cette approche fondée sur la capitalisation et la structuration des savoirs, est assurément la plus ancienne. Elle repose sur l'idée qu'il convient de stocker et accumuler des savoirs, le plus souvent de nature formels et explicites au sein de bases de données structurées, parfois qualifiées d'entrepôts, de manière à pouvoir les utiliser, les réutiliser et les enrichir. En pratique, cette alimentation et cette validation, étant souvent réservée aux seuls « sachants », experts ou professionnels, reconnus et légitimés, de manière à assurer une indispensable interactivité entre stocks et flux de savoirs. On trouve ainsi au sein de ces entrepôts, des savoirs sous forme de contenus divers, comme des modes opératoires, des guides, des référentiels techniques, etc. Cette approche est souvent le fait des grandes firmes industrielles dites « à risque » (comme par exemple, l'industrie nucléaire), mais aussi de certaines organisations de type bureaucratique. En général, ces organisations fonctionnent de manière relativement cloisonnée et silôtée avec une culture hiérarchique marquée, parfois marquée du « secret ».

L'approche reposant sur la collaboration autour de l'échange de pratiques

À l'opposé, la démarche reposant sur la collaboration et la socialisation relève en effet, d'une autre logique. Plus récente et associée notamment au développement des réseaux sociaux d'entreprises et des communautés professionnelles numériques, elle est plus orientée vers le partage de pratiques professionnelles (voire extra professionnelles), centrées sur des contenus plus informels, subjectifs ou tacites. Ce peut être le cas, par exemple, de partage de « belles histoires », de récits professionnels utiles, à travers l'usage notamment de vidéos, de photos illustratives.

Les organisations observées qui se positionnent dans cette démarche, sont souvent caractérisées par une hiérarchie assez légère et des valeurs fondées sur la confiance, la proximité et la décentralisation. Mais, certaines se heurtent à une limite liée parfois à leur succès : l'insuffisance, voire l'absence de capitalisation formelle, de sorte que nombre de ces échanges restent « flottants » et non réutilisables.

Un nouvel écosystème collaboratif articulé autour de la gestion et de la circulation des savoirs et des pratiques

Il est ainsi intéressant de souligner que, de part leur culture, leur métier, leur style de management, leurs enjeux, leur rapport au savoir, etc., les entreprises observées ont souvent initié la mise en œuvre de la gestion des connaissances, via l'une des deux logiques : soit la capitalisation, soit la collaboration. Mais, une tendance nouvelle et prometteuse apparaît à la lumière de la transformation numérique en cours et le recours massif aux réseaux sociaux qui ont désormais largement pénétré la majorité des grandes entreprises. Elle se concrétise, à travers la constitution d'un nouvel écosystème collaboratif,

articulé autour de la gestion et de la circulation des savoirs et des pratiques, à la fois plus ouvert et structuré.

Ainsi, on observe, que des entreprises qui s'appuyaient sur la logique de capitalisation et de structuration des connaissances formelles, en saisissent à présent les limites. À savoir, la nécessité de s'ouvrir vers des pratiques plus participatives via des réseaux sociaux actifs et des communautés professionnelles, permettant la construction d'échanges contributifs confiants, fondés sur des pratiques informelles ou des idées utiles, et non plus réservées aux seuls savoirs formels issus des seuls « sachants ».

Inversement et complémentirement, des progrès sont accomplis, pour éviter le phénomène d'infobésité des contenus dans les entreprises se positionnant dans la démarche de la collaboration. Par exemple, à travers le recours à des curations de contenu sous forme de (ré)éditorialisation, tel un digest hebdomadaire, voire de formalisation de « books of practice » via des communities managers. Toutefois certaines firmes ne souhaitent pas capitaliser ces pratiques, entendant ainsi privilégier les échanges sociaux interactifs. Dans tous les cas de figure, cependant, les entreprises ne peuvent faire l'économie d'une question capitale et pragmatique : quels usages souhaitent-elles privilégier au regard de ses enjeux stratégiques et quels bénéfices désirent-elles en retirer ?

Ce nouvel écosystème collaboratif en cours d'extension (même s'il restera souvent teinté par une de ses deux dominantes) traduit, et c'est heureux, une forme de maturité à travers la rencontre dynamique des technologies de type 2.0 et le savoir via son usage au sens large. La transformation numérique bien pensée, dans sa double dimension cognitive et sociale, est devenue désormais incontournable pour survivre et croître.

Source : Jean-Pierre BOUCHEZ, latribune.fr, 2 décembre 2015

Document 6 - Un état francophone du champ du management des connaissances

[...] De nombreux travaux font référence à la méthode MASK (Method for Analysing and Structuring Knowledge) développée par Jean-Louis Ermine (1996, 2008). Cette méthode, issue d'un processus constant de fertilisation entre études théoriques et expérimentations pratiques, se constitue depuis plus d'une quinzaine d'années et a désormais atteint une robustesse qui peut désormais permettre son déploiement à large échelle. Une centaine d'organisations dans des secteurs très variés ont utilisé cette méthode. La méthode MASK repose sur deux principes fondamentaux : toute organisation détient un savoir organisationnel en propre et la complexité de ce savoir nécessite une modélisation spécifique.

Le premier principe est qu'une entreprise (ou organisation en général) détient un « savoir organisationnel », qui lui est propre. Ce savoir est bien plus que la somme des savoirs individuels des employés, et il se pérennise plus ou moins à travers le temps, via des produits d'information (documents, bases de données, logiciels...) ou via des échanges/transferts individuels et/ou collectifs. Il s'accumule dans l'entreprise au cours de son histoire, et forme ce qu'on appelle le « Patrimoine de Connaissances ». [...]

Le deuxième principe est que la connaissance organisationnelle [...] est un système complexe, elle n'est donc intelligible et maîtrisable (pour des fins de gestion) qu'à travers une représentation plurielle, sous plusieurs points de vue. Ces points de vue sont en nombre réduits, et suffisamment génériques pour s'appliquer à tous les systèmes de connaissances, quel que soit le domaine d'application. De plus, comme on l'a déjà dit, la partie tacite de cette connaissance est largement majoritaire. Basée sur ces deux principes, la méthode MASK, dans sa plus récente version, comprend quatre phases qui réalisent le « cercle vertueux du management des connaissances (KM) ».

Phase 1 : L'analyse stratégique du patrimoine de connaissances. Le patrimoine de connaissances d'une organisation est considéré de nos jours comme un de ses actifs les plus stratégiques. Comme nous venons de le voir, ce patrimoine est vulnérable et menacé par des pertes massives de connaissances (tacites pour la plupart). Un plan massif de

préservation et de transfert doit donc être envisagé, et intégré comme un processus stratégique de l'organisation. Mais alors se posent un grand nombre de questions : quelles sont les connaissances vraiment menacées ? Sont-elles vraiment stratégiques pour l'organisation ? Qui est porteur de ces connaissances ? Quels sont les types d'actions opérationnelles à envisager ? Comment garantir que le plan d'action qui va être mis en place à moyen terme est en phase avec les objectifs stratégiques de l'organisation ? Etc.

Pour tenter de répondre à ces questions, il est donc nécessaire d'effectuer un audit du patrimoine de connaissances guidé par la stratégie de l'organisation, et de proposer un plan d'action de préservation et de transfert qui est aligné avec cette stratégie. C'est cette première phase qui est appelée « analyse stratégique du patrimoine de connaissances », qui a pour but de repérer les domaines de connaissances qui sont « critiques » dans l'organisation.

Phase 2 : La capitalisation du patrimoine de connaissances. Parmi les connaissances critiques identifiées dans la première phase, un grand nombre relèvent d'une action de capitalisation. Cette phase concerne tout domaine de connaissances critique et stratégique, à forte composante tacite, où la partie tacite est essentiellement détenue par des experts identifiés. Dans ce cas, la capitalisation s'entend comme le recueil de connaissances auprès des experts, afin de formaliser leurs savoirs non-écrits, en vue de les faire partager à d'autres personnes du même métier, ou exerçant des activités très proches.

Phase 3 : Le transfert du patrimoine de connaissances. La capitalisation permet de recueillir et de structurer le contenu sensible d'un domaine de connaissances, et ainsi de constituer un corpus de connaissances (ou référentiel) du domaine.

Il s'agit ensuite de transférer, à partir de ce corpus, la connaissance à une communauté qui doit l'utiliser pour ses pratiques opérationnelles. C'est la véritable problématique du transfert qui se pose là : comment concevoir des dispositifs de transfert à partir du corpus de connaissances constitué, en fonction de l'objectif, la cible, l'environnement, etc. ?

Phase 4 : L'innovation fondée sur les connaissances. Pour atteindre le but final de toute organisation actuelle : être une organisation créatrice, le processus KM doit s'achever par la capacité de l'organisation à faire évoluer son patrimoine de connaissances dans une perspective stratégique. Ceci implique que toutes les ressources créées dans les phases précédentes doivent être utilisées comme un levier de l'innovation à travers la création de connaissances. Pour ces quatre phases, MASK utilise des outils tels que les cartes cognitives (cartes stratégiques, cartes des domaines de connaissance), des grilles d'analyses (« Critical Knowledge Factors »), des outils de modélisation cognitive (tâches, activités, concepts, lignées, phénomènes...)... [...]

Source (extrait) : Jean Louis ERMINE, *Gestion des connaissances, Société et Organisation, Revue Management et avenir, n°57 janvier 2014*

Document 7 - Apports de la gestion de connaissances à l'apprentissage dans et par le travail

Interventions : Keolis, Lauréat « communautés et travail collaboratif » 2015

« Keolis est un opérateur majeur de transport public en pleine croissance. En 2013, nous avons lancé une démarche de Knowledge Management pour venir en soutien à cette stratégie. Nous vendons à nos clients un savoir-faire enrichi de ces expériences dans 15 pays d'opération actuelle. Nous avons besoin d'un outil accessible en ligne qui permettrait de fluidifier les transferts de connaissances (en top down, du siège vers les filiales, en bottom up, des filiales vers le siège mais aussi en transverses entre les filiales). Nous recherchons un outil multilingue qui permettrait de valoriser le savoir faire local et de renforcer le lien entre les filiales et favoriser le sentiment d'appartenance au groupe Keolis. »

Interview de Laurence Fourcade, Directrice Knowledge management Keolis

« Keoshare est un outil au service de l'excellence des collaborateurs qui facilite l'échange et le partage de savoir-faire en ligne de manière formelle ou informelle. Chez Keolis, le

changement pour devenir une entreprise collaborative est à tous les niveaux jusqu'au top management. La clé de voûte de l'édifice étant bien sûr le rôle de l'animateur. »

Interview de Colin Denoux, Knowledge Manager Keolis

« Keoshare permet à nos filiales en France et à l'international de mutualiser leurs savoir-faire à travers le partage de supports de formation, bonne pratique ou tout autre contenu qui peut être réutilisé par d'autres utilisateurs mais aussi à travers des échanges dans le forum qui permettent à un collaborateur de solliciter l'avis d'autres experts dans son métier. »

Interview de Amine Elayoubi, Chef de projet Keolis

Source : <http://www.obsdesrse.com>, février 2016

Document 8 - Des réseaux sociaux d'entreprise (RSE), pour quoi faire ?

Pour les managers comme pour les commerciaux de terrain, les réseaux sociaux d'entreprise présentent des fonctionnalités non négligeables. De quoi augmenter vos performances, voire vos compétences.

[...] Les unes après les autres, les organisations s'y mettent : 58 % des grandes entreprises ont aujourd'hui mis en place un RSE selon la dernière étude du cabinet Lecko. Mais, pour les commerciaux, quelle est l'utilité réelle de ces plates-formes ?

L'outil indispensable pour monter en compétence

Le premier objectif du RSE, c'est le partage des connaissances. C'est ainsi que de nombreuses entreprises incitent leurs commerciaux à décrire leurs expériences pour éviter aux erreurs de se reproduire – de la faute de goût vestimentaire à l'argumentaire mal préparé. Le partage des bonnes pratiques reste la première utilisation des RSE pour 37 % des personnes interrogées par Lecko.

Outil collaboratif par excellence, le réseau social d'entreprise peut aussi servir à mieux communiquer avec les autres entités comme c'est le cas chez Alstom. Le groupe industriel a mis en place son RSE afin de mieux répondre aux appels d'offres. La clé du succès ? La collaboration des équipes de vente, du département juridique et des experts techniques autour d'un projet commun. Un RSE permet aussi d'enrichir vos connaissances et d'améliorer vos compétences sans passer des heures en formation. Certaines entreprises vont même plus loin en l'ouvrant aux partenaires et fournisseurs de manière à faire tomber toutes les barrières...

Le management à distance passe par le RSE

Du côté des managers, les réseaux sociaux d'entreprise présentent aussi de gros avantages. Notamment pour la gestion des forces de vente à distance. La plupart des RSE étant accessibles sur mobile et tablette, les commerciaux nomades communiquent et partagent plus facilement. Idéal pour bâtir un esprit d'équipe sans trop d'effort.

Les managers, piliers des RSE

Si les managers peuvent s'appuyer sur les réseaux sociaux d'entreprise, l'inverse est aussi vrai. Sans la volonté et la force des directeurs commerciaux, les projets de RSE échouent lamentablement. Selon le cabinet d'analyses Gartner, 80 % des RSE mis en place dans les entreprises n'ont pas atteint leurs objectifs en 2015. La principale raison à ces échecs : les collaborateurs ne les utilisent pas faute de volonté et d'explication des managers. D'après Lecko, seuls 25 % des managers exploitent le potentiel des RSE.

Source : maviecommerciale.fr, 1^{er} mars 2016

Document 9 - Orange lance son réseau social interne de 2^{ème} génération à l'échelle mondiale

[...] Orange lance la nouvelle version de son réseau social interne Piazza, annoncée par Stéphane Richard lors de la présentation du plan stratégique « Essentiels 2020 » en mars dernier. Piazza est destiné aux 154 000 collaborateurs du Groupe et représente une première mondiale à cette échelle.

L'innovation majeure de cette deuxième génération de Piazza se situe dans son accessibilité décuplée. La nouvelle plateforme devient en effet disponible partout dans le monde, pour l'ensemble des salariés d'Orange. Elle est également « multi-device », disponible sur tout type d'équipement via son ordinateur, son smartphone ou sa tablette, même personnelle.

Le Groupe entend offrir avec Piazza une expérience salariée inédite, avec une solution parfaitement intégrée à l'environnement de travail de l'utilisateur et interagissant avec les outils du quotidien. Les collaborateurs peuvent désormais :

- répondre plus vite au client en utilisant Piazza en permettant par exemple aux conseillers clients d'échanger entre eux en temps réel sur des cas difficiles ;
- construire des groupes de travail à l'initiative des métiers afin d'échanger de manière interactive sur différents projets et partager des informations en temps réel en invitant des personnes même externes à l'entreprise ;
- favoriser l'innovation et l'émergence de nouvelles idées avec des discussions ouvertes, des sondages, des blogs, des flux d'activités ;
- accéder plus aisément, grâce à la technologie « Machine Learning », à des contenus et des contacts pertinents qu'ils ne suivaient pas auparavant. L'outil analyse en effet des paramètres pour suggérer des informations pertinentes à chacun, en rapport avec leur utilisation personnelle et leurs intérêts ;
- enrichir leur profil avec leurs expériences, centres d'intérêts, projets, succès.

Bruno Mettling, Directeur Général adjoint d'Orange en charge des ressources humaines, indique : « Le groupe Orange souhaite incarner un employeur digital et humain de référence. En proposant de nouvelles solutions simples et collaboratives à nos collaborateurs, nous favorisons l'évolution des compétences, la transversalité des métiers, et encourageons l'engagement au sein du Groupe. Nous espérons compter 50% de collaborateurs actifs sur le réseau social et contribuer ainsi à former 80% de nos managers aux nouveaux modes de travail collaboratif d'ici 2018. ». [...]

Source : orange.com, 1^{er} octobre 2015

Document 10 - Lafarge, le partage des connaissances collaboratives : la performance à la portée de tous ?

[...] Le groupe Lafarge

C'est 65000 collaborateurs avec deux langues officielles l'anglais et le français, une présence dans 63 pays, plus de 30 langues qui circulent dans le groupe, 5 activités (le ciment, les granulats, les bétons, la route et l'asphalte et la préfabrication). Ce sont des milieux différents avec 42000 stations de travail.

[...] Pourquoi avoir mis en place une plateforme de partage de connaissances ?

Nous nous engageons vers une nouvelle vision du partage pour gagner du temps

On avait une entreprise pyramidale, avec des strates dans tous les sens, des silos, quand une information venait d'un pays, voire du nord de la France pour aller dans le sud, il fallait qu'elle grimpe tous les échelons, qu'elle redescende, et bien souvent c'était capté par le middle management. Le but a été de supprimer toute hiérarchie dans le transfert de connaissances. On a écrasé la pyramide et fait en sorte que toutes les personnes puissent avoir accès à une couche de connaissances et que chacun puisse y avoir accès à tout moment sans avoir à demander une autorisation. Naturellement, le middle management a

fait la tête, il a fallu leur expliquer leur rôle mais surtout s'assurer du contenu diffusé sur la plateforme. [...]

Nous avons rencontré des freins venus du terrain :

- techniques : « encore un truc du corporate », « je ne parle pas anglais », « encore un nouveau password (7 password pour 7 plateformes) », « on trouve rien sur ces plateformes » [...]
- individuels : « quel est mon rôle dans cette organisation », « il n'y a que de l'information top down ! », « à quoi ça peut me servir ? » [...];
- au manque de confiance : « qui a écrit ça ? », « mon information est confidentielle » [...];
- dus à un manque de vision globale : « qui suis-je pour partager quelque chose ? (ex : alors, c'est vrai que quand on est chauffeur de toupie béton, mais moi je ne sais rien, pourquoi je partagerai, c'est fait pour les ingénieurs) » [...];
- culturels : « c'est différent ici » ; « ça marchera jamais ».

Comment avez-vous donné des réponses à ces freins ?

Nous avons défini les modalités de mise en œuvre de la plateforme de partage de connaissances. [...] C'est avant tout un changement de comportement mais surtout :

1. La définition d'une vision du partage : à quoi va servir cette plateforme ? Quels sont les types de documents ? Qui vont être les destinataires ? [...] Pour toutes ces questions qui étaient intimement liées avec la stratégie, nous devons trouver une réponse dans l'outil à mettre en œuvre et dans la communication à lancer. Ce fut un long travail de préparation et de maturation qui avait comme objectif d'améliorer la performance, de conserver et enrichir notre savoir-faire (perte du savoir lors d'un départ, tout ce qui n'est pas écrit est perdu [...]), de détecter les experts, d'identifier les figures standards du groupe à travers la formalisation des bonnes pratiques. Différentes étapes de réflexion avant de lancer la plateforme devaient être étudiées : créer un réseau Knowledge Manager, rédiger des documents de formation, stocker/structurer les savoirs existants, créer un thésaurus multilingue, déterminer la gouvernance, identifier/créer un réseau d'experts, informer/motiver, identifier les connaissances stratégiques et choisir son outil.

2. La mobilisation des hommes : comment faire tourner cette plateforme ? un knowledge manager pour diriger le Knowledge du monde ou nécessité d'en avoir un dans chaque pays près des salariés pour les aider, les former [...]. Aujourd'hui, nous avons une équipe de 70 Knowledge manager (un par pays dirigeant les Knowledge manager fonction). L'objectif de la plateforme est de faire partager la bonne pratique, pas seulement la donner mais aussi faire en sorte que les salariés la prennent et la transfèrent.

3. Le choix d'un outil (Knowledge Plaza) : comment trouver le bon outil ? c'est la vision, la gouvernance et les usages qui déterminent les caractéristiques de l'outil à partir de la définition de la bonne pratique. Elle se formalise dans une « maquette » sous la forme d'un document texte ou photo comprenant un titre, un résumé, un auteur, un validateur, une validité, une zone commentaire, des questions/réponses, des likes, des retours d'expériences des experts [...]. Ce n'est pas une librairie mais une librairie dynamique, parce que chaque bonne pratique évolue avec les retours du terrain. Pour les retrouver, il est nécessaire d'avoir un moteur de recherche, un filtre pour trouver la bonne pratique [...]. C'est la délimitation de ses fonctionnalités.

4. Le lancement et la formation par la communication, l'information, la motivation...

La communication est fondamentale, vous pouvez avoir la meilleure bonne pratique du monde, si personne n'est au courant qu'elle existe, personne ne l'utilisera. [...]. Le partage des connaissances est un état d'esprit et une manière d'être.

Notre première mission consiste à changer les attitudes, faire évoluer les comportements. Et dès 2006, nous avons commencé à lancer des campagnes de communication pour faire en

sorte que les salariés se disent : partager c'est utile, et que ce n'est pas seulement devant la machine à café, devant mon ordinateur, c'est un état d'esprit.

Nous communiquons chaque année sur les 4 mêmes thèmes :

- Ne pas réinventer la roue est une priorité absolue !
- Le partage c'est aussi une innovation.
- Le partage commence près de chez vous !
- Nous sommes tous des experts : ce n'est pas seulement pour les ingénieurs, pour les managers, tout le monde a quelque chose à partager. [...]

Il a fallu aussi mettre en œuvre un courant d'information dans toutes les langues à travers des posters, des cubes, un teasing sur l'intranet pendant un mois pour vendre le produit, des newsletters sur les nouveaux documents (2 fois par mois) ; c'est une vraie campagne de communication. [...]

Pour motiver les salariés, il ne faut pas oublier la règle des 1/9/90 :

1 % de givers actifs (des experts qui partagent volontairement) ; 9 % de givers occasionnels qu'il faut repérer et faire travailler sur des sujets ; 90 % de promeneurs (takers) qui ne font que prendre les bonnes pratiques, qu'il faut animer pour faire en sorte que le partage de connaissances soit utile.

Tous les groupes doivent être motivés en mobilisant les bons moyens : par exemple pour motiver les experts, nous mettons en place un système d'identification et de détection des savoir-faire en invitant les salariés à compléter un formulaire animé de renseignements sur leurs formations, leurs expériences, leurs publications... en vue de les faire participer à des groupes de travail, à des missions à l'étranger. Pour motiver les givers, la reconnaissance individuelle et la fierté seront ciblées en faisant figurer leur nom, leur fonction pour chaque bonne pratique [...]

Pour faire en sorte que les salariés utilisent la plateforme, nous organisons aussi des animations à travers des chasses au trésor pour apprendre aux salariés à rechercher dans la base de connaissances. Pendant 3 semaines, ils sont accompagnés dans l'apprentissage des moteurs de recherche, des tags à partir de questions et au cours des 3 semaines suivantes, ils recherchent en autonomie des réponses à d'autres questions. La motivation repose sur le gain de 10 pièces d'or. Au final, 40 000 utilisateurs formés sur l'utilisation de la plateforme. [...]

Chaque trimestre, l'auteur de la meilleure bonne pratique (la mieux notée, la plus téléchargée) est mis en avant dans la newsletter envoyée à l'ensemble des collaborateurs du groupe (la bonne pratique porte le nom de son auteur). Chaque année, l'auteur du meilleur transfert de la bonne pratique (utilisation et partage) déjeune avec le président du groupe et va rencontrer les équipes dans les autres pays pour présenter comment la pratique a été transférée. [...]

Source : Jean Luc ABELIN, *cadre-dirigeant-magazine.com*, 11 avril 2014

Document 11 - Une chaîne de valeur de la connaissance

[...] Les différentes chaînes de valeur de la connaissance

La chaîne de valeur est un concept de management qui a été élaboré et popularisé par Michael Porter [...]. Une chaîne de valeur est une chaîne d'activités de production dans une firme, qui part des intrants pour aboutir au client final. Les produits ou les services passent successivement à travers toutes les activités de la chaîne et, à chaque activité, les produits ou services acquièrent de la valeur. Une chaîne de valeur est une décomposition de l'activité d'une firme en activités produisant de la valeur. Ces composants sont les éléments de base sur lesquels une entreprise s'appuie pour créer un produit ou fournir un service valorisable

auprès de ses clients. La chaîne d'activités confère aux produits ou services plus de valeur ajoutée que la somme des valeurs ajoutées par chaque activité.

Identifier la valeur générée le long de cette chaîne est maintenant l'approche choisie par les directions générales. Les différences entre les chaînes de valeur des concurrents sont des facteurs clés de compétitivité. En terme de compétitivité, la valeur est ce que les clients sont prêts à payer pour ce que leur fournit la firme. Une firme est profitable si la valeur qu'elle génère est supérieure aux coûts de création du produit ou du service. Créer une telle valeur est le but de toute stratégie concurrentielle. La valeur, au lieu du coût, doit être utilisée dans l'analyse du positionnement concurrentiel. La chaîne de valeur caractérise les activités génériques apportées de valeur d'une firme : les « activités primaires » incluent la logistique, la production, le marketing et les ventes et les services ; les « activités secondaires » incluent les infrastructures, la gestion des ressources humaines, la R&D, les approvisionnements. Les vecteurs de coût et de valeur sont identifiés pour chaque activité.

Il est maintenant reconnu que nous sommes entrés dans une « économie de la connaissance » [...] où la connaissance est vue comme un facteur clé de succès et comme la base de l'avantage concurrentiel. La connaissance y est vue comme la ressource stratégique la plus importante [...]. La valeur incorporée dans les produits ou services est essentiellement due au développement de ressources issues des connaissances organisationnelles [...]. En fait, la capacité d'une firme à produire peut être considérée comme l'intégration et l'application de connaissances spécialisées portées collectivement par des individus dans l'organisation [...].

Dès lors, la notion de valeur n'est plus orientée par le client, comme dans la chaîne portérienne, mais par l'incorporation de connaissances dans les produits ou services dans le processus productif de la firme. La question se pose alors de définir plus précisément ce qu'est cette « ressource cognitive » et comment elle s'incorpore dans l'activité de l'organisation. La gestion des connaissances (KM) a pour objet de gérer cette intégration de ressource dans les processus de la firme. Le KM est un point de vue encore récent sur la firme, lié à l'économie de la connaissance. Son credo, qu'il reste encore bien sûr à consolider, est que la firme produit de la valeur pour le client quand elle gère au mieux l'incorporation de ses ressources cognitives dans ses produits et services. Ainsi, très schématiquement, le KM postule que la production de connaissance implique la production de valeur. Le KM s'intéresse à la connaissance en tant que ressource stratégique qui optimise le fonctionnement des processus productifs de la firme.

Pour aider au succès du KM, il est donc utile d'analyser la chaîne d'intégration de connaissance dans la firme, afin d'identifier et gérer les différentes stades fondamentaux d'enrichissement de cette ressource cognitive et de son incorporation dans l'activité de la firme. C'est la chaîne de valeur de la connaissance, vue d'une manière globale dans l'organisation. [...]

À la suite du développement considérable du KM ces dernières années, le concept de chaîne de valeur de la connaissance est apparu et a été débattu récemment [...] « *et se définit* » comme un ensemble de processus de gestion des connaissances. [...] Les principaux processus dans ces différentes chaînes de valeur de la connaissance sont :

- La création de connaissance. C'est bien sûr le processus le plus important, car il accumule du capital de connaissances, raison de vivre de toute organisation basée sur la connaissance.
- La codification de connaissances. Ce processus concerne la capture des connaissances tacites, qui est un problème très complexe.
- Le partage de connaissances. Une fois qu'un corpus de connaissances est identifié et un répertoire de connaissances élaboré, partager cette connaissance dans une

communauté n'est pas vraiment une tâche standard. Cela demande beaucoup d'efforts partant de la construction de la communauté adéquate jusqu'à l'implémentation des infrastructures d'accès.

- La diffusion des connaissances. L'accès à la connaissance pour la majorité de personnes concernées (« la bonne information, à la bonne personne, au bon moment ») est le fameux problème du « dernier kilomètre », il implique des infrastructures d'information et de communication, et des conceptions spécialisées de systèmes dédiés.
- L'analyse du portfolio de connaissances. La firme, pour mettre en place une stratégie de gestion de connaissances, doit mettre en place un processus continu d'analyse et de caractérisation de son portefeuille de connaissances : quelles sont ses connaissances stratégiques ?, quelles sont ses connaissances disponibles ?, quels sont les risques liés à ses connaissances ? etc. [...]

Source : Jean Louis ERMINE, *al.inria.fr*, 14 juillet 2014

Document 12 : Les quatre modes de conversion des connaissances



Représentation du modèle de conversion des connaissances de Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi

Source : *De la créativité en innovations dans l'organisation, Revue internationale d'intelligence économique*, 2015