



Avez-vous  
essayé  
l'ignorance?  
Les défis de la  
gestion des  
connaissances

Réunion du groupe de  
contact FNRS, 12/05/2021

Françoise Rossion  
[francoise.rossion@ulb.be](mailto:francoise.rossion@ulb.be)



# Agenda

- **Il était une fois... la gestion des connaissances**
  - L'ignorance, l'amnésie... les corollaires de la non-gestion des connaissances
  - La gestion des connaissances dans un monde « COVID »
  - Conclusion
-

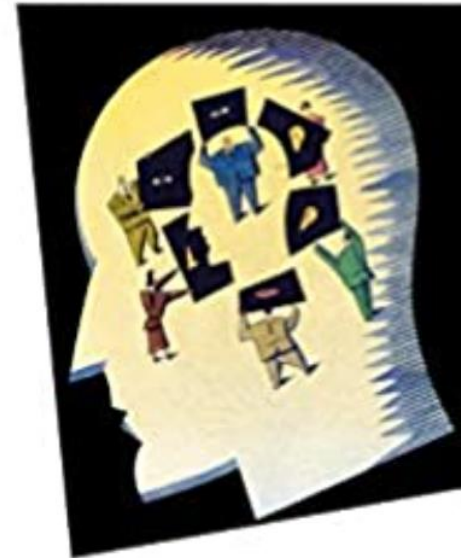
C'est là que  
tout a  
commencé

---

# THE KNOWLEDGE- CREATING COMPANY

---

How Japanese  
Companies  
Create the  
Dynamics of  
Innovation



---

**IKUJIRO NONAKA**  
**HIROTAKA TAKEUCHI**

HELLO

my name is

*Knowledge  
Management*

La gestion des connaissances peut être définie comme l'ensemble des *processus* permettant de gérer le cycle de vie des connaissances.

Ces processus sont développés par l'organisation afin de lui permettre d'atteindre ses *objectifs stratégiques*

## L'essence de la gestion des connaissances, c'est...

---

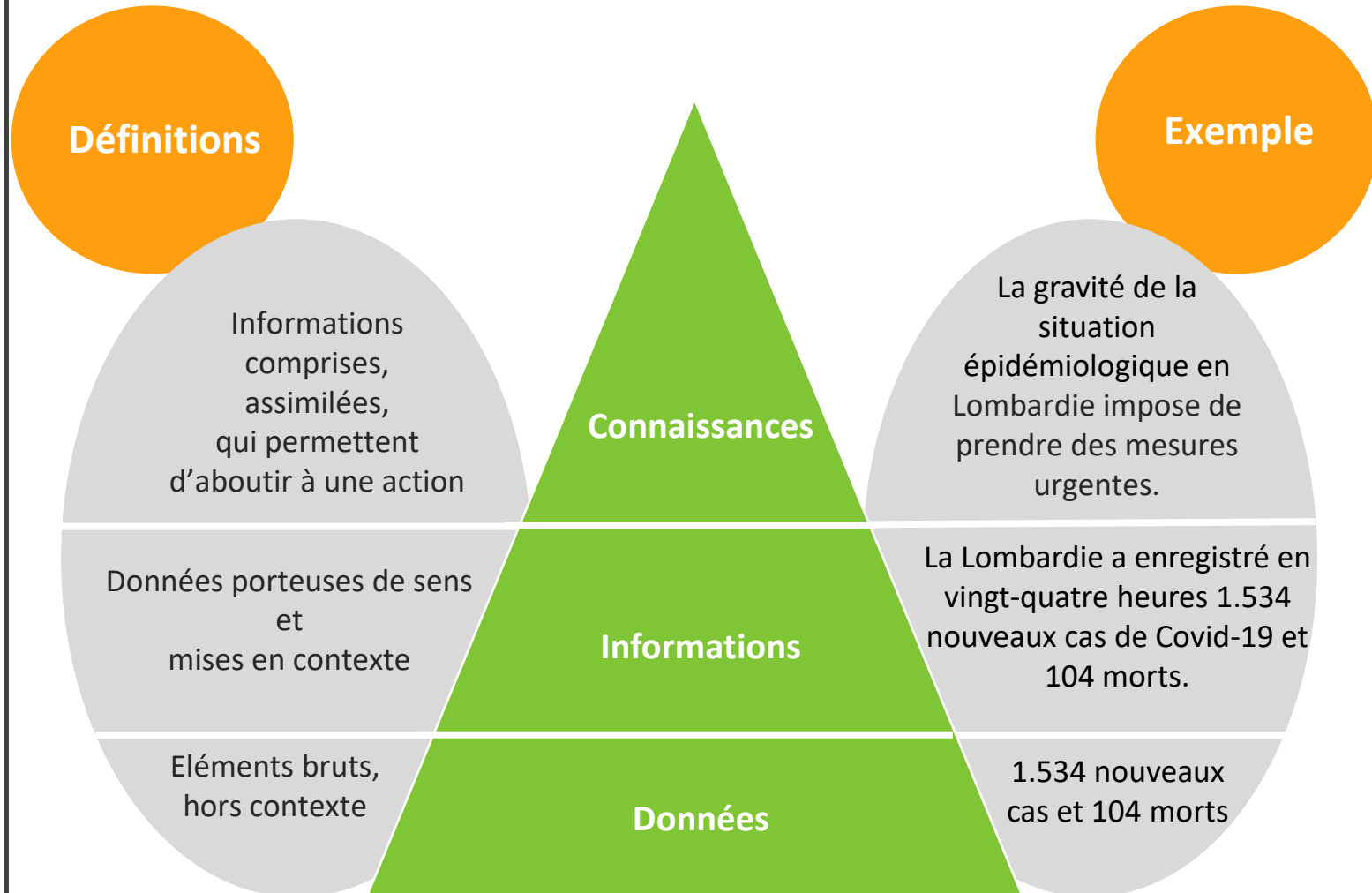
... connaître individuellement ce que nous connaissons collectivement et pouvoir l'appliquer.

... connaître collectivement ce que nous connaissons individuellement et le rendre (ré)-utilisable.

... reconnaître ce que nous ne connaissons pas et accepter de l'apprendre.



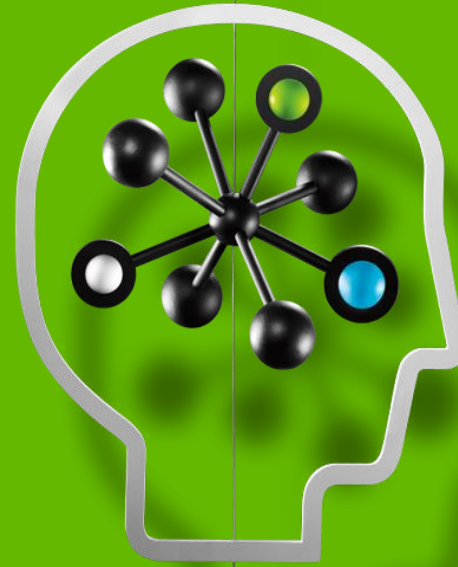
« Décider en  
connaissance  
de cause »



*« You can't manage knowledge. Knowledge is between two ears, and only between two ears »*

Peter Drucker

## Explicites

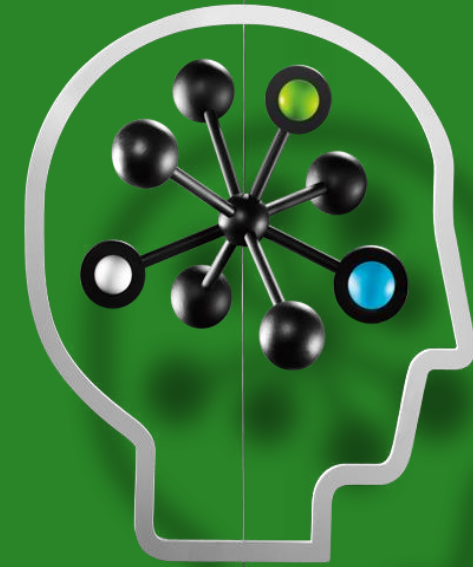


Connaissances tangibles, contenues dans les documents et les bases de données.

Savoir quoi  
Savoir pourquoi

30%

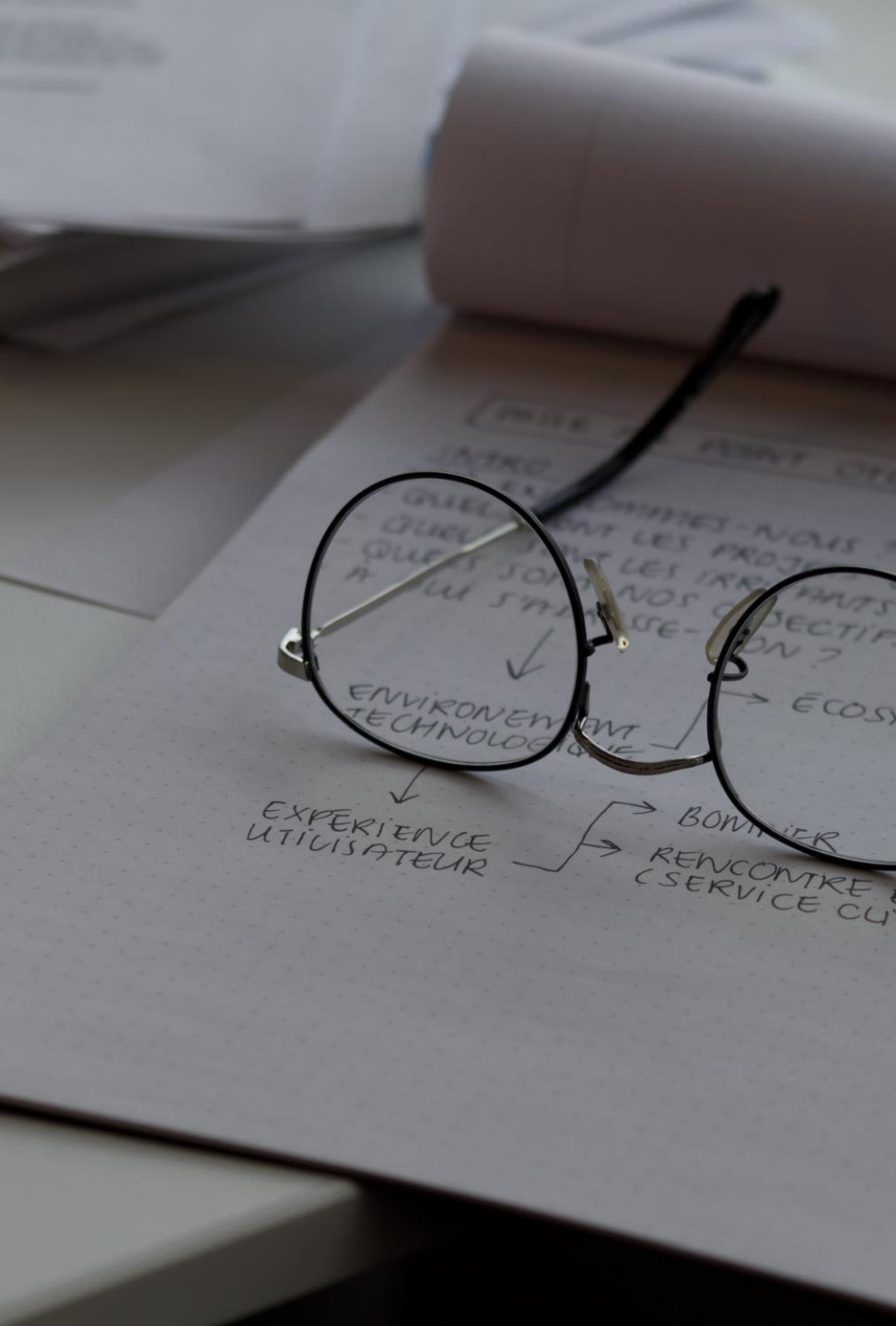
## Tacites



Connaissances qui résident... dans la tête des gens.  
Savoir-faire, expériences.

Savoir comment  
Savoir qui

70%



« *Nous connaissons plus que ce nous disons, et nous disons plus que ce que nous écrivons... »*

---

Trois types de connaissances tacites dans une organisation:

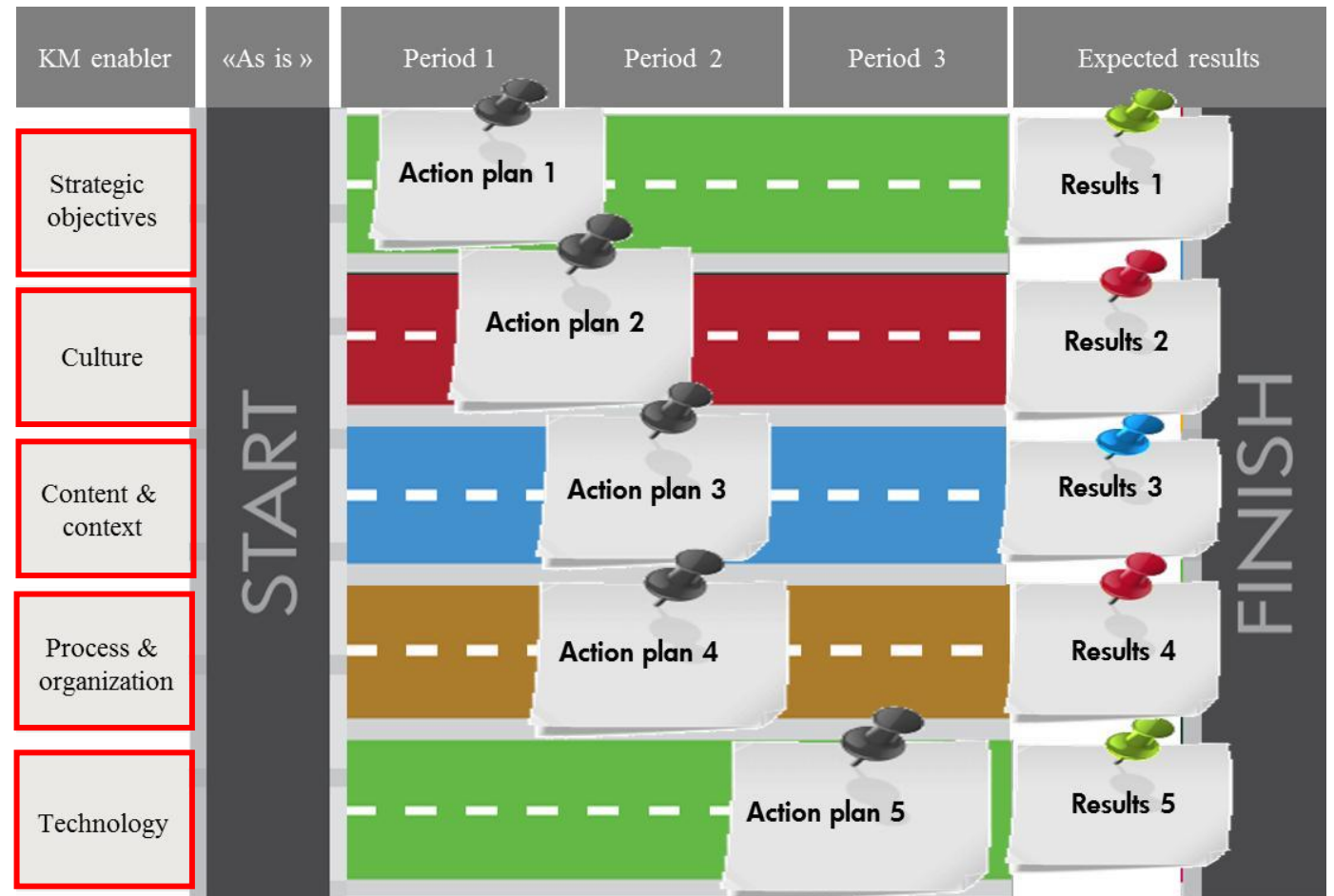
- Les connaissances tacites considérées comme « acquises »;
- Les connaissances tacites qui ne sont pas formulées parce qu'elles échappent naturellement à la description et à l'explicitation;
- Les connaissances tacites qui restent non explicitées parce que le processus d'explicitation serait trop coûteux pour l'organisation.

[M. Polanyi, *The tacit dimension*, 1966; Max Boisot, *Knowledge Assets. Securing competitive advantage in the information economy*, 1998]

J'ajouterai une dernière catégorie : les connaissances tacites que l'individu retient volontairement...

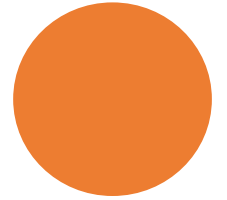


Plusieurs perspectives à prendre en compte pour mettre en oeuvre la gestion des connaissances



# Après 25 ans, où en est la gestion des connaissances?

- Une norme portant sur la gestion des connaissances a vu le jour en 2018 : la norme ISO KM 30401.
- Les préoccupations concernant la gestion des connaissances restent les mêmes : convaincre la Direction, veiller à une culture de partage des connaissances, démontrer le ROI...
- La profession en gestion des connaissances est reconnue, mais reste (trop) souvent limitée dans son action.
- Les besoins concernant la gestion des connaissances ne disparaissent pas, même si certaines organisations éliminent leur programme en gestion des connaissances.





# Agenda

- Il était une fois... la gestion des connaissances
  - **L'ignorance, l'amnésie... les corollaires de la non-gestion des connaissances**
  - La gestion des connaissances dans un monde « COVID »
  - Conclusion
-

# Sommes-nous « condamnés » à oublier?



*“La mémoire des anciens, des guérisseurs, des sages-femmes, des agriculteurs, des pêcheurs et des chasseurs des quelque 15 000 cultures qui subsistent sur terre recèle un immense trésor de sagesse.*

*... Leur connaissance irremplaçable disparaît à mesure qu'ils disparaissent.”*

[Librement traduit de : Eugene Linden, *Time*, September 23, 1991, pp.46-54]



# 1. Une piètre performance et des coûts supplémentaires

---

Une étude, menée dans le secteur de la construction en Grande-Bretagne montre que l'absence d'une gestion des connaissances entraîne une piètre performance qui pourrait représenter « *plus de 10% du coût total du projet dans certains cas.* »

[R.Olayinka, S.Suresh, et E. Chinyio, *Impact of knowledge management on the cost of poor quality*, dans *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Management, Procurement and Law*, Volume 168, Issue 4, 2015]



# 1. La gestion des connaissances en support de la qualité!

---

*« La qualité de service de notre mutuelle est irréprochable et constante, et le client le confirme ».*

- Une dynamique d’ancrage des connaissances est mise en œuvre de façon ludique afin de s’assurer que chaque collaborateur dispose des connaissances-clés.
- Les projets en gestion des connaissances sont alignés sur la démarche qualité de façon à renforcer et optimiser le service aux clients.



## 2. Des erreurs répétées aux conséquences parfois irréversibles

---

*« Ce qui globalement définit l'éthique du restaurateur est le respect de la patine, la réversibilité des opérations, la compatibilité des matériaux utilisés avec ceux d'origine et entre eux, et la stabilité des opérations et produits utilisés. Mais ce qui est primordial est qu'il est **impossible de définir une "recette universelle" en restauration de tableau et que chaque cas doit être scrupuleusement et attentivement analysé, car chaque cas est unique.** »*

[<http://www.3atp.org/> - consulté le 24/04/2021]



## 2. Apprendre de ses erreurs afin d'éviter qu'elles ne se répètent

---

*"If I had to live my life again, I'd make the same mistakes, only sooner."*

Tallulah Bankhead

- Le processus de « *After Action Review* » (AAR) est utilisé depuis longtemps par l'armée américaine. S'inspirant de cette méthode, la gestion des connaissances a mis en avant le retour d'expérience sur base des bonnes et moins bonnes pratiques (les "erreurs").
- A titre d'exemple, cet exercice a été mis en place dans une organisation du secteur belge suite à un projet d'une durée de 10 ans. Objectif ? collecter les « leçons du passé », dégager des recommandations et mettre en œuvre les apprentissages dans les pratiques professionnelles des employés.





### 3. La disparition de connaissances vitales

---

*« L'autre enjeu est de pouvoir mobiliser "la mémoire des travailleurs du nucléaire" » »*

[Issu de l'interview par France24 de Romain Garcier, géographe et spécialiste de l'industrie nucléaire]

- La fermeture de la centrale de Fessenheim, doyenne des centrales nucléaires françaises, a été décidée et confirmée en 2020.
- Cette fermeture pose problème car l'information requise pour mener l'opération de démantèlement en toute sécurité n'a pas été documentée systématiquement et des experts manquent à l'appel...



### 3. La gestion des connaissances afin de prévenir les risques


---

L'ONDRAF-NIRAS est responsable de la gestion durable de l'ensemble des déchets radioactifs.

- Leur défi? Préserver les connaissances et les raisonnements des experts...
- Leur solution? un système de gestion des connaissances associant données, informations et raisonnements contextuels des experts.

*« Il ne suffit pas que l'ONDRAF, seul, garde à jour les connaissances sur l'installation de stockage. Ces connaissances doivent également être ancrées dans la mémoire collective de la population locale. »*

[[www.ondraf.be](http://www.ondraf.be), consulté le 04/05/2021]



WHAT'S THE ROI OF  
FINDING OUT WHAT  
YOU DON'T KNOW?

I DON'T KNOW!

TimoElliott.com

Quel est le  
prix à payer?

« Knowledge is most valuable when it's preserved »

[Panopto, Workplace knowledge and productivity report, 2018]

“La préservation et le partage des connaissances ne peuvent pas compenser toutes les pertes. Même à l'ère du numérique, vous ne disposerez jamais de toutes les réponses au bout de vos doigts. Mais il n'y a aucune raison d'accepter la perte de connaissances au niveau où elle se produit actuellement. »

[Librement traduit de : Panopto, Workplace knowledge and productivity report, 2018]






# Agenda

- Il était une fois... la gestion des connaissances
  - L'ignorance, l'amnésie... les corollaires de la non-gestion des connaissances
  - **La gestion des connaissances dans un monde « COVID »**
  - Conclusion
-

# COVID-19

The image features the text 'COVID-19' in a bold, red, distressed font. The letter 'O' is replaced by a stylized red virus particle with multiple spikes. The text is set against a light beige background with a subtle gradient and is enclosed within a thick, red, distressed border that has rounded corners.

Quel impact pour la gestion des connaissances?

The background of the slide features a dark, abstract design. On the right side, there is a large, glowing cyan virus particle with several protruding spikes. To its left, a line graph is visible, with a prominent cyan line that trends upwards and then slightly downwards, set against a grid of red and cyan lines. The overall aesthetic is high-tech and scientific.

Le « *Rapid Knowledge Management* » pour traiter la masse d'informations

- La sélection et le tri des informations utiles et pertinentes deviennent la priorité de façon à faciliter une prise de décision rapide et appropriée.
- « *L'accès à des informations fiables et précises est essentiel dans le meilleur des cas, mais lors d'une crise telle que la pandémie actuelle de COVID-19, il peut s'agir d'une question de vie ou de mort.* »  
[Librement traduit de : Julie Posetti, *Deciphering COVID-19 disinformation*, dans UNESCO Policy brief, 2020]



Les technologies  
éliminant la  
participation  
humaine réduisent  
les opportunités  
d'apprentissage

*« La disponibilité de l'infrastructure numérique a permis aux entreprises de limiter l'ampleur des perturbations liées à la réduction des interactions en face à face et pourrait bien avoir un impact permanent sur les pratiques mondiales de gestion des connaissances dans la période post-pandémique. »*

[Librement traduit de : Ari Van Assche, Sarianna Lunda, *COVID-19 and international business policy*, dans *Journal of International Business Policy* (3), 2020.]

Mais ce n'est pas suffisant pour garantir le transfert de connaissances complexes!





La production des connaissances doit être repensée dans le contexte de la distanciation imposée par la COVID-19

*«...la communication visant à transférer des connaissances tacites peut être impossible à réaliser sans partager le même espace physique ; et lorsqu'elle se trouve dans cet espace, impossible sans une étroite interaction non structurée.»*

[Librement traduit de : Edoardo Ferrucci and Francesco Rullani, *Re-designing knowledge production in the post-Covid-19 era. A task based approach*, Working Paper, 2020]



Retenir les leçons  
pour ne pas  
oublier...

*"Ces expériences précieuses, si elles sont gérées et transformées en connaissances explicites, fourniront des réserves précieuses pour l'Iran et le monde et le système de soins de santé et la négligence des connaissances explicites conduira à la perte de cet énorme capital."*

[Librement traduit de : M. Heidari, *The Necessity of Knowledge Management in Novel Coronavirus (COVID-19) Crisis*, dans *Depiction of Health*, 2020; 11(2), p.94-97]

Selon l'UNESCO, la gestion des connaissances a joué et joue un rôle fondamental dans le contexte de la COVID-19

---

La COVID-19 a démontré l'intérêt d'investir dans la gestion des connaissances (au niveau de l'Unesco).

---

La gestion des connaissances, l'infrastructure numérique, la formation du personnel ont permis à l'Unesco de fonctionner, de collaborer efficacement et d'innover pendant la pandémie.

---

Il est important de saisir et de diffuser les expériences et les enseignements issus de la COVID-19 au niveau mondial par le biais d'études de cas, de bilans après action, d'analyses rétrospectives.

[Extrait librement traduit de: P. G.C. Hector, *Knowledge Management in a time of crisis*, Advisor for Communication & Information, UNESCO.]



# Agenda

- Il était une fois... la gestion des connaissances
  - L'ignorance, l'amnésie... les corollaires de la non-gestion des connaissances
  - La gestion des connaissances dans un monde « COVID »
  - **Conclusion**
-

# Le KM dans un monde « post-COVID »?

- La gestion des connaissances est une discipline « en devenir » qui pourra bénéficier des innovations de la part des disciplines sur lesquelles elle s'appuie.
- L'échange des connaissances tacites se révèle insuffisant dans un contexte 100% digital. La gestion des connaissances doit proposer des alternatives afin de préserver la richesse des connaissances «entre les deux oreilles ».
- La crise sanitaire a un impact fort au niveau sociétal : les travaux de recherche pour produire et mettre sur le marché un vaccin ont montré toute l'importance de la collaboration scientifique internationale : la gestion des connaissances a un rôle à jouer.

***« Le savoir est la seule richesse que l'on puisse entièrement dépenser sans en rien la diminuer. »***





*“Just as the value of quality is really the cost of poor quality, the value of knowledge equals the cost of stupidity.”*

[Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, 2000]