

LA GESTION DES CONNAISSANCES UN FACTEUR DETERMINANT POUR LA VALORISATION ET LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL INTELLECTUEL AU SEIN DES ENTREPRISES

FORTAS Fatiha
Université Annaba
f.fatiha@live.fr

RESUME:

L'économie Mondiale a connue un grand bouleversement au cours des vingt dernières années, dans la mesure où le capital intellectuel a remplacé les biens physiques, comme une ressource plus importante pour l'acquisition de l'avantage concurrentiel des entreprises contemporaines. Dans ce nouveau contexte le management des connaissances, consiste sa création, sa diffusion, sa protection et son renouvellement, est devenue comme un facteur stratégique pour la valorisation et le développement du capital intellectuel au sein de l'entreprise. A partir de ce constat, l'objet de ce travail est d'expliquer le concept du capital intellectuel, notamment son rôle important dans l'organisation. Ainsi que de Comprendre le processus de management de la connaissance en mettant en évidence le lien entre la gestion des connaissances et le développement du capital intellectuel.

Mots clés:

Le Capital Intellectuel, la gestion des connaissances (KM), Organisation.

ABSTRACT:

The World economy has experienced great change over the past twenty years, to the extent that intellectual capital has replaced physical assets as a valuable resource for acquiring the competitive advantage of contemporary businesses. In this new context knowledge management, is its creation, dissemination, protection and renewal, has become a strategic factor for the development of intellectual capital in the company. From this observation, the object of this work is to explain the concept of intellectual capital, including its role in the organization. As well as understand the process of knowledge management by highlighting the link between knowledge management and the development of intellectual capital.

Key words:

Intellectual Capital, Knowledge Management (KM), Organization.

Introduction

La révolution importante des technologies d'information et de communication, l'importance accrue du savoir et de la connaissance, l'importance de l'innovation comme déterminant de la compétitivité...font que les règles du jeu et les exigences du marché ont changé. En effet, l'environnement actuel est turbulent, incertain et complexe. Il est caractérisé par une accélération des changements des marchés et des habitudes de consommation, des clients de plus en plus avertis, exigeants et sélectifs.

L'entreprise se trouve ainsi confrontée à une concurrence de plus en plus vive en matière de nouvelles capacités productives et de compétences distinctives. Réactivité, créativité, anticipation, être à l'écoute du client, amélioration de la qualité, réduction des coûts et des délais de réponse..., sont les exigences actuelles de l'environnement concurrentiel.

Dans cet environnement, le Capital Intellectuel est devenu l'une des plus précieuses ressources pour la réussite des organisations et la réalisation d'un avantage compétitif durable. Cette importance cruciale du capital intellectuel dans un contexte d'économie du savoir incite, voire oblige, les entreprises à le développer, l'accroître et le valoriser.

Les moyens essentiels de développement du capital humain dans cette perspective, restent bien sûr le bon management des ressources humaines (formation,...), mais ce n'est pas le seul. Aujourd'hui la gestion des connaissances, autant que discipline à part entière, propose un certain nombre d'outils qui permettent la valorisation du capital intellectuel de l'entreprise.

L'objectif de la démarche en gestion des connaissances est donc de mettre en place un environnement propice à la capitalisation, au partage et à la libre circulation des connaissances, tout en évitant à l'organisation d'être dépendante par rapport aux savoirs individuels de ses employés.

Les entreprises alors, doivent valoriser leur capital intellectuel en introduisant une gestion efficace de ses connaissances et les mutualiser pour faire face à la concurrence internationale et aux aléas du marché. Mais la question qui se pose comment les entreprises peuvent-elles valoriser et développer leur capital intellectuel à travers la mise en place d'un système efficace de gestion des connaissances?

Ce travail de notre point de vue, exige un traitement en trois temps. Nous aborderons en premier lieu le concept de la gestion des connaissances, ensuite le concept du capital intellectuel, et finalement la relation entre ces deux concepts, en expliquant la démarche de la gestion des connaissances au sein de l'entreprise, pour acquérir, mobiliser et développer les ressources intellectuelles, individuelles et collectives, qu'elle possède.

I- Concepts de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances a longtemps existé mais de manière non formalisée (les discussions au travail, les forums, l'apprentissage, les centres de documentation d'entreprise, les formations professionnelles). C'est grâce aux progrès réalisés en informatique, pendant la seconde moitié du XX^e siècle et dans les [années 1980](#), que la gestion des connaissances a émergé, à la suite de plusieurs constats¹:

**LA GESTION DES CONNAISSANCES UN FACTEUR DETERMINANT POUR LA VALORISATION
ET LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL INTELLECTUEL AU SEIN DES ENTREPRISES**

- L'information acquise et accumulée par une organisation n'est ni conservée ni transmise correctement;
- La quantité d'informations disponibles pour les membres d'une organisation est trop importante pour qu'ils puissent rapidement trouver les informations pertinentes et utiles;
- L'information est la principale richesse des organisations modernes, sous forme de compétences métier, de savoirs, de savoir-faire, de brevets, de stratégies de technologies, ou autres.

I-1. L'évolution de la gestion des connaissances

Les attentes par rapport à la gestion des connaissances ont évolué au cours de ces deux décenniesⁱⁱ.

La première génération de projets en gestion des connaissances portaient surtout sur la création de bases de connaissances, ou encore de bases de 'bonne pratiques'. Les informations portant sur des sujets d'intérêt critiques pour l'organisation étaient capturées, identifiées et stockées pour être mises à disposition des employés qui pouvaient les réutiliser et les adapter en fonction de leurs besoins. De nombreux projets en gestion des connaissances démarraient donc par la mise en place de systèmes de gestion documentaire et d'intranet de façon à faciliter la capture et la codification des connaissances explicitées dans des bases de données.

La seconde génération, si elle s'appuie toujours sur les connaissances de référence capturées dans les systèmes de bases de données, insiste davantage sur le côté social et informel de la connaissance. Les technologies exploitées focalisent davantage sur la collaboration et la mise en relation des employés qui ont ainsi l'occasion d'échanger leurs idées et d'approfondir leur expertise au contact d'autres personnes, internes ou externes à l'organisation. La personnalisation des applications permet à chacun de mettre en avant ses centres d'intérêt et la spécificité de son expérience.

Il est évident, cependant, que les deux générations sont complémentaires. Les bases de connaissances et les systèmes de gestion documentaire restent indispensables pour pérenniser la mémoire de l'entreprise. Les techniques sociales ajoutent une dimension émotionnelle et personnelle aux connaissances, permettant à l'employé d'établir le lien entre la connaissance explicitée dans les documents et les experts sur le terrain.

I-2. Données, Informations, Connaissances et Compétences:

Il est intéressant de faire la distinction entre les données, les informations, les connaissances et les Compétences, considérées comme une tâche primordiale et fondamentale afin d'entamer l'analyse du concept de la gestion des connaissances. Il faut donc bien distinguer ces différents conceptsⁱⁱⁱ :

- Les données qui représentent des faits et sont souvent quantitatives. Les données sont objectives si l'instrument qui a servi à leur acquisition a fait l'objet d'une standardisation (système métrique, par exemple). Il n'y a pas de réel débat les concernant, elles sont connues et admises.

- Les informations en tant que données porteuses de sens. Elles sont construites en fonction de règles et par interprétation, *mécanique (c'est-à-dire : à l'aide d'ordinateurs)* ou *humaine (à l'aide*

LA GESTION DES CONNAISSANCES UN FACTEUR DETERMINANT POUR LA VALORISATION
ET LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL INTELLECTUEL AU SEIN DES ENTREPRISES

de cerveaux), de données brutes d'un environnement précis. L'information est issue d'un regroupement, d'une organisation de données. Le fait d'organiser les données ne constitue pas une gestion de connaissances mais une gestion de contenu.

- À l'inverse, la connaissance est immatérielle, c'est une combinaison, des informations, des observations et des expériences acquises par des personnes, et qui peuvent être formalisées pour être utilisables à des fins opératoires. Elles sont vérifiables et servent l'action. Dans les entreprises, on peut distinguer deux types de connaissances :

- les connaissances internes, liées aux produits / services, aux compétences des employés, à la culture institutionnelle et aux méthodes de leadership utilisées ;
- les connaissances externes, liées à la connaissance du marché, des concurrents, des tendances technologiques, et les caractéristiques des clients.

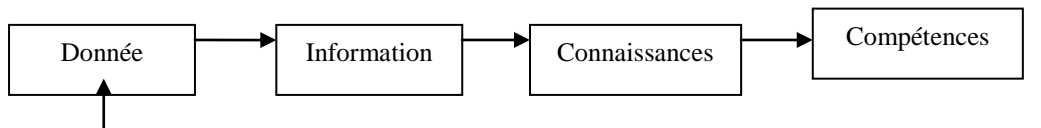
Par ces définitions, on comprend que l'information, qui est factuelle, peut être facilement capitalisée et transportée dans des documents ou bases sous forme explicite, alors que la connaissance est un item plus humain, subjectif, et souvent tacite.

La gestion des connaissances distingue deux grands types de connaissances, conformément aux apports de la psychologie cognitive.

* Les connaissances tacites : ce sont les connaissances appartenant aux représentations mentales, profondément ancrées dans les personnes et leurs vécus et donc peu verbalisables. Elles regroupent les compétences innées (ex: dons, talents) ou acquises, les savoir-faire et les expériences de l'individu. Elles sont généralement difficiles à formaliser et à transmettre à contrario des connaissances explicites.

* Les connaissances explicites : ensemble de connaissances codifiées clairement articulées au niveau d'un document écrit, d'un système informatique (par exemple Wikipedia), ou d'un automatisme dans la mémoire d'une machine. Ces connaissances peuvent donc être communiquées et partagées. Elles sont alors plus collectives que les connaissances tacites qui restent plus « personnelles ».

Figure N° 01: Chaîne de définition de la ressource « information-connaissance »



Source: (M. Mack, 1995, p.43)

- Le savoir qui est un ensemble de connaissances.
- Les compétences qui sont des connaissances applicables à une situation concrète et évaluables.

LA GESTION DES CONNAISSANCES UN FACTEUR DETERMINANT POUR LA VALORISATION ET LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL INTELLECTUEL AU SEIN DES ENTREPRISES

Dans la pratique, il n'est pas toujours aisé de déterminer exactement à quel moment les données deviennent informations, et à quel moment l'information devient connaissance. Il vaut mieux donc mobiliser les efforts vers la capitalisation de la connaissance et de la valeur ajoutée, en vue de favoriser une cohérence d'entreprise et progresser le long du continuum : données - informations - connaissances - savoir et stratégie d'entreprise.

I-3. Définition de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances touche les principales composantes de l'organisation à savoir la stratégie, la fonction ressources humaines et la structure organisationnelle. Plusieurs auteurs ont présenté des différentes définitions relatives à la gestion des connaissances. Selon Tisseyre (1999, p.22-23) la gestion des connaissances correspond à «la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation». Par ailleurs, d'autres auteurs tels que Bukowitz et Williams (2000, p.2) considèrent que « la gestion des connaissances : démarche selon laquelle l'entreprise génère de la richesse à partir de son savoir ou de son capital intellectuel»^{iv}.

D'après les définitions précédentes, la gestion des connaissances (en anglais *Knowledge Management KM*) constitue l'ensemble des initiatives, des [méthodes](#) et des [techniques](#) permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'[organiser](#), de mémoriser et de partager des [connaissances](#) entre les membres des organisations, en particulier les [savoirs](#) créés par l'[entreprise](#) elle-même (ex : [marketing](#), [recherche](#) et [développement](#)) ou acquis de l'extérieur (ex : [intelligence économique](#)) en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques^v.

Les acteurs d'une organisation ne doivent pas se limiter à la consommation d'[informations](#) brutes. Après avoir vérifié les informations (sources, origines), ils doivent [veiller](#) aux [usages](#) de celles-ci, ce qui signifie [interprétation](#), structuration, [capitalisation](#) et partage des [connaissances](#). Dans ce cadre, les [systèmes d'information](#) constituent un élément central pour tout type de stratégie de gestion des connaissances.

Les objectifs de la gestion des connaissances sont donc :

- la diffusion de l'excellence au sein de l'organisation : cet apport rejoint la diffusion des « [meilleures pratiques](#) » car le partage des « meilleures pratiques » conduit à la comparaison et par conséquent, à l'attraction vers le haut en termes de savoir-faire ;
- la capacité à prendre de meilleures décisions : à l'heure d'une surabondance d'informations (notamment de données non structurées) et du manque d'outils pour analyser finement ces données, la gestion des connaissances (par ses capacités de diffusion des informations et des connaissances) permet à l'entreprise de prendre de meilleures décisions au bon moment ;
- la réduction des cycles de décision : les cycles de décision sont réduits par l'instantanéité de la mise à disposition des « meilleures pratiques » et des connaissances grâce aux outils de partage ;
- la réduction de la subjectivité : la mise à disposition des informations structurées issues des moyens informatiques classiques et des informations non structurées issues des référentiels de connaissances par l'intermédiaire des outils de diffusion permet non seulement de réduire la subjectivité mais aussi de « tracer » toutes les raisons d'une décision ;

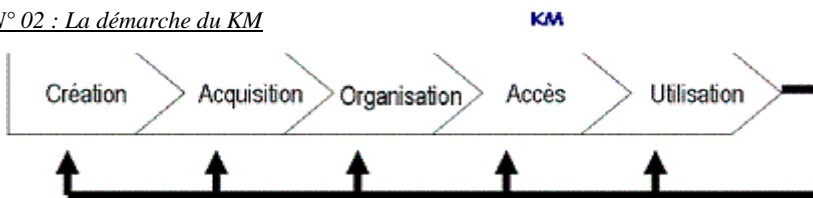
**LA GESTION DES CONNAISSANCES UN FACTEUR DETERMINANT POUR LA VALORISATION
ET LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL INTELLECTUEL AU SEIN DES ENTREPRISES**

- le développement de la capacité d'innovation : avoir à sa disposition l'ensemble des connaissances d'une organisation par l'intermédiaire du référentiel de connaissances et être en contact avec les meilleurs experts par une culture du partage conduit inévitablement, si le système de gestion des connaissances fait partie de la vie intégrante de l'entreprise, à une nouvelle capacité d'innovation ;
- le développement de la capacité d'apprentissage : conséquence indirecte de la mise en place d'un référentiel des connaissances, la formation des nouveaux arrivants dans une organisation est facilitée et accélérée. De même pour les acteurs en place, la mise en commun de cours de formation en ligne par l'intermédiaire d'un référentiel des connaissances, et la possibilité d'y accéder à tout un moment, est un facteur de sécurisation tant à court terme (capacité à intégrer tout nouveau concept) qu'à plus long terme (capacité à évoluer par auto-formation).

I-4. Le processus de mobilisation des connaissances

La démarche knowledge management doit suivre un certain nombre d'étapes (figure 2) tout au long d'une chaîne des processus de traitement du savoir qui commence par la création de la connaissance et se termine par son utilisation^{vi}.

Figure N° 02 : La démarche du KM



Source : (M.Alain DEPPE, 2004 , P 12)

- ✓ Création de la connaissance
Il s'agit d'arriver à capter les savoirs tacites dans l'entreprise, les canaliser et finalement les rendre explicites afin de pouvoir les transmettre au reste de l'entreprise.
- ✓ Acquisition de la connaissance
Au cours de cette étape, l'organisation doit s'approprier la connaissance tacite et la convertir en connaissance explicite avant de la médiatiser au sein de l'entreprise. Cette transformation est nécessaire pour permettre le processus d'échange social entre les membres de l'organisation.
- ✓ Organisation de la connaissance
L'étape organisation a pour objet de faciliter l'accès du personnel au fonds informationnel et de lui permettre d'exploiter les connaissances de la manière la plus appropriée dans le contexte économique requis. Ces connaissances accumulées sont perdues pour l'entreprise si elle n'organise pas un système de remontée de l'information.
- ✓ Accès à la connaissance
La connaissance envisagée à travers une structure préalablement organisée est plus facile à appréhender et à comprendre.
- ✓ Utilisation de la connaissance
Une connaissance créée ou acquise, purement théorique, n'est totalement intégrée que si elle a été expérimentée et validée en étant confrontée à l'épreuve de la réalité. C'est sa raison d'être car elle a été conçue, à partir d'une information brute, pour un objectif et de l'application précise.

Toute démarche de gestion des connaissances repose sur six éléments fondamentaux:

➤ La stratégie : est le premier élément qui sous-tend toute la démarche en gestion des connaissances. En effet, avant d'initier concrètement un projet ou une application en gestion des connaissances, l'organisation doit avoir une réflexion sur la meilleure manière d'exploiter la gestion des connaissances afin de remplir ses objectifs stratégiques. Cette réflexion est fondamentale car elle permet à l'organisation dans son ensemble et au management en particulier de comprendre les enjeux économiques de la gestion des connaissances et donc d'apporter le support requis dans le cadre de cette démarche.

➤ La culture d'entreprise: la mise en place d'une culture encourageant le travail collaboratif et le partage des acquis conditionne la suite de la démarche. Plusieurs éléments doivent être adressés tels que: la définition des rôles et responsabilités des différentes personnes qui seront impliquées dans la démarche, et le développement d'un système de reconnaissance et d'incitation au partage afin de promouvoir l'attitude de partage ;

➤ La technologie La technologie intervient dans la mesure où elle doit aider les collaborateurs à gérer et partager les connaissances tout au long du cycle de vie de ces connaissances, depuis le moment où ces connaissances sont capturées, jusqu'au moment où ces connaissances sont retirées du système parce que considérées comme obsolètes. Elle permet cependant de ne pas limiter la démarche en gestion des connaissances à cause de contraintes géographiques ou temporelles et garantit la sauvegarde des connaissances, afin de fournir aux collaborateurs une plateforme de partage solide, évolutive, flexible et facile d'utilisation.

➤ Les contenus: par contenus, nous désignons les connaissances elles-mêmes, sur lesquelles se centre la démarche de gestion des connaissances. Ces contenus peuvent faire référence à des informations externes, des documents internes relatifs aux projets, aux compétences d'une équipe, ou encore aux expertises de l'organisation... Les contenus peuvent également être sonores ou visuels.

Les processus : les processus relatifs au partage des connaissances doivent être identifiés, définis et mis en place. Par exemple, les processus suivants doivent être prévus et modélisés :

- le processus de contribution ou comment les employés peuvent-ils soumettre leurs connaissances ?
- le processus de validation ou comment la qualité des connaissances est-elle garantie ?

- le processus de stockage ou comment assurer la pérennité des connaissances enregistrées ?
- le processus de partage ou comment disséminer les connaissances nouvellement acquises et les rendre réutilisables ?

D'autres processus, plus spécifiques, peuvent être également prévus et même instaurés au niveau des processus organisationnels, tels le processus de capture systématique des leçons retenues en fin d'activité ou de projet important ou le processus d'évaluation des performances des collaborateurs en matière de partage des connaissances.

➤ Les mesures : concernent l'ensemble des instruments mis en œuvre afin d'évaluer les progrès réalisés dans le cadre de la démarche en gestion des connaissances. Les mesures peuvent être prises à l'échelle de l'organisation, afin de considérer comment l'organisation progresse dans la gestion de son capital intellectuel.

I-5. Avantages et défis de la gestion des connaissances

**LA GESTION DES CONNAISSANCES UN FACTEUR DETERMINANT POUR LA VALORISATION
ET LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL INTELLECTUEL AU SEIN DES ENTREPRISES**

Les avantages que procurent l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'une stratégie de GC au sein d'une organisation ou d'un système sont considérables; néanmoins, les défis connexes sont réels et il faut les reconnaître et s'y attaquer.

1-5-1. Les avantages de la gestion des connaissances :

À l'intérieur des organisations, la GC se manifeste généralement et exerce son influence à trois niveaux : l'individu, la communauté de pratique et l'organisation (Dalkir, 2005). Les avantages qui y sont associés à chaque niveau sont illustrés au tableau 01, adapté d'après les travaux de Dalkir.

Pour l'individu	Pour la communauté de pratique	Pour l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Aide les gens à faire leur travail et à économiser du temps par de meilleures prises de décisions et résolutions de problèmes; • crée un sentiment de liens communautaires au sein de l'organisation à mesure que les travailleurs se sentent valorisés pour leur apport; • augmente le niveau de satisfaction des employés; • aide les gens à se tenir au courant; • procure des mises au défi et des occasions d'apporter son aide. 	<ul style="list-style-type: none"> • développe des compétences professionnelles; • favorise le mentorat entre pairs; • contribue à un réseautage et une collaboration plus efficaces; • crée un code d'éthique professionnelle que les membres peuvent suivre; • crée un langage commun. 	<ul style="list-style-type: none"> • aide à orienter la stratégie; • règle les problèmes rapidement; • diffuse les pratiques exemplaires; • améliore les connaissances qui font partie des produits et services; • sème en croisé des idées et augmente les occasions d'innover; • permet à l'organisation de mieux devancer la concurrence; • réduit la redondance; • réduit les coûts de recherche et de développement; • améliore les procédés internes de travail; • réduit le nombre d'erreurs; • accroît la diversité des points de vue dans les décisions d'affaires en faisant intervenir les travailleurs; • bâtit une mémoire organisationnelle en conservant le capital intellectuel

Source: Dalkir, K. *Knowledge management in theory and practice*. New York: Butterworth-Heinemann, (2005), P 20.

1-5-2. Les défis de la gestion des connaissances^{viii} :

Les défis à la mise en place d'une stratégie de gestion des connaissances entrent dans deux principales catégories : ceux qui sont vécus au niveau macro ou stratégique d'une organisation, et ceux qui le sont au niveau micro ou opérationnel. Les deux représentent des domaines importants à examiner et sont présentés au tableau 02 ci-après.

Tableau 2 : barrières stratégiques et opérationnelles

Barrières stratégiques	Barrières opérationnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Culture organisationnelle • Manque d'engagement de la part des dirigeants • Manque d'engagement de la part des cadres 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvais processus de GC • Manque de technologie et d'aptitudes pertinentes • Problèmes avec la portée du contenu pour la GC

**LA GESTION DES CONNAISSANCES UN FACTEUR DETERMINANT POUR LA VALORISATION
ET LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL INTELLECTUEL AU SEIN DES ENTREPRISES**

<p>intermédiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'appartenance • Manque de répartition équitable des ressources pour les gens, les processus et la technologie. 	<p>(trop vaste, représentation inadéquate)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage continu des connaissances requises et accessibles et intégration constante de celles-ci dans la pratique • La disposition du milieu de travail ne correspond pas à l'intention de collaboration de la stratégie de GC.
---	--

Source : (d'après Ernst & Young, 2006; Clemmons Rumizen, 2002; Gillingham, 2006; Carroll et al., 2003; Gladstone, 2000 as cited in Haynes, 2005)/

II-Le concept de Capital Intellectuel (CI):

Le CI gagne une importance dans l'économie du savoir d'aujourd'hui et joue un rôle essentiel dans l'innovation, la croissance de la productivité ainsi que dans le rendement et la compétitivité des organisations. Le CI peut englober les domaines suivants : ressources humaines, structure et processus organisationnels, recherche et développement, technologie et droits liés à la propriété intellectuelle, réseaux de consommateurs et de fournisseurs et logiciels. La gestion du capital intellectuel est un domaine qui fait appel à la créativité et à l'intelligence des personnes, à de nouvelles méthodes de gestion, à de nouvelles technologies de l'information, et à de nouvelles façons de concevoir l'organisation postindustrielle dans la nouvelle économie du savoir.

II-1-Naissance de concept Capital Intellectuel^{ix}

L'histoire du capital immatériel est courte mais elle a créé un intérêt considérable auprès des chefs d'entreprises et des actionnaires. En effet, le concept du capital immatériel est apparu sur le marché des affaires dans les années 90. A la fin de cette décennie, "le terme du capital immatériel s'est transformé d'une nouvelle idée intéressante à une phrase fréquemment utilisée et bien connue dans le lexique des affaires" (Sullivan, 2000).

Pourtant cette histoire a commencé à partir des années 80. Avec l'émergence de la société d'information, la croissance des connaissances, l'intensification de la concurrence aussi bien nationale qu'internationale, un écart a été senti entre la valeur du marché et la valeur comptable de certaines compagnies. Le développement des circuits d'information était nécessaire pour avoir l'information en temps réel et d'une meilleure qualité. Tout cela nécessite le développement des compétences du personnel par une formation et une motivation adéquates.

En 1986, interviewé dans L'Expansion, Bruno Bizalio indique que le capital des entreprises comporte des éléments immatériels et il a développé une méthode permettant de valoriser ce potentiel immatériel. Une étude aussi de la performance des entreprises japonaises- réalisée par Hiroyuki Itami- concluait que la différence majeure dans les performances était attribuée aux actifs intangibles.

**LA GESTION DES CONNAISSANCES UN FACTEUR DETERMINANT POUR LA VALORISATION
ET LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL INTELLECTUEL AU SEIN DES ENTREPRISES**

Les managers, les académiciens et les consultants dans le monde entier ont commencé à s'intéresser aux investissements et actifs immatériels qui représentent le déterminant majeur du profit de la firme (Marion, Caspar et Afriat, 1988). En effet une série d'articles et de livres a commencé à être publiée à la fin des années 80 et début 90 pour expliquer comment utiliser et mesurer ces actifs immatériels qui constituent un moyen d'explication de l'augmentation de la valeur de la firme.

Karl-Erik Sveiby, manager d'une compagnie suédoise de publicité, publia en 1986 son livre "the knowledge company" écrit en suédois et dans lequel il explique comment gérer ces actifs intangibles. Il fut le premier livre dans le monde qui traite de ce sujet et qui a fait inspirer différents chercheurs suédois dans leur mouvement de knowledge management et capital immatériel.

En 1992, Leif Edvinsson propose le terme de capital immatériel dans le cadre de ses recherches sur l'évolution des méthodes de management du groupe. Cinq ans plus tard, en collaboration avec Michael Malone, il publiera le résultat de ses travaux⁵. Ils cherchent à identifier les richesses cachées de l'entreprise, soit tout ce qui lui permet de créer de la valeur et que l'on ne peut pas toujours déceler à la lecture de son bilan (toutes les valeurs des synergies de l'organisation ne sont pas représentées). Le capital immatériel est donc associé par définition à la différence entre la valeur réelle, ou de marché, de l'entreprise et sa valeur comptable (voir l'évaluation d'entreprise).

En Europe, suite à des projets crises provoqués par le passage informatique à l'an 2000 et à l'euro, par l'explosion de la bulle internet en 2000, on a ressenti la nécessité d'évaluer de façon plus rigoureuse le capital de l'entreprise, en prenant en compte d'une façon normalisée le capital intellectuel. Différents travaux menés depuis une dizaine d'années par la Banque mondiale, l'OCDE, et la Commission européenne ont conduit à une normalisation comptable du capital intellectuel, appelé désormais capital immatériel.

II-2- Définitions de Capital Intellectuel:

Différentes définitions ont été données par les chercheurs à la notion du CI^x.

- " Le CI est une connaissance qui peut être convertie en profit" (ICM Gathering, 1995). C'est donc une connaissance tacite résidant chez les individus et une connaissance explicite codifiée dans des documents et selon des processus bien déterminés.

- " Le CI est le terme donné à la combinaison des actifs intangibles du marché, la propriété intellectuelle, les actifs liés à l'être humain et à l'infrastructure de l'organisation et qui aide l'entreprise à fonctionner" (Brooking, 1996).

- " le CI est insaisissable, mais du moment qu'on le découvre et qu'on l'exploite, il peut fournir à l'organisation une nouvelle base des ressources avec laquelle elle peut concurrencer et gagner" (Bontis, 1996).

- "Le CI contient tous les processus et les actifs qui ne sont pas normalement vus dans la balance de l'entreprise et tous les actifs intangibles concernant les métiers, les brevets ou les marques. Ça englobe aussi la somme des connaissances des membres de l'organisation ainsi que la translation de ces connaissances." (Roos, 1997).

- "Le CI est le matériel intellectuel, connaissance, information, propriété intellectuelle, expérience qui peut être utilisé pour créer la richesse..." (Stewart, 1997)."

**LA GESTION DES CONNAISSANCES UN FACTEUR DETERMINANT POUR LA VALORISATION
ET LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL INTELLECTUEL AU SEIN DES ENTREPRISES**

- "Le CI est la détention d'un savoir, d'une expérience concrète, d'une technologie d'organisation, de relations avec les clients et de compétences professionnelles qui confèrent à Skandia un avantage compétitif sur le marché." (Edvinsson & Malone, 1999).

- " nous appelons capital immatériel ou intellectuel l'ensemble des ressources intangibles ainsi que les liens qui unissent ces différentes ressources, le capital immatériel correspond donc à l'ensemble des ressources immatérielles et à leur flux" (Dragonetti, Roos & Jacobsen, 1999).

- Plus récemment, Frustec et Marois (2006) expliquent que le capital immatériel peut être défini par une phrase simple : « il s'agit de toute la richesse de l'entreprise qui ne se lit pas dans les états financiers ». Dans l'entreprise il y a des stocks de richesses liquides (les actifs circulants), les stocks de richesse solides (les immobilisations) et il y a le capital immatériel qui est le stock gazeux.

D'après ces définitions, nous concluons la définition suivante: "Le CI est insaisissable, il comporte les connaissances et les savoirs dans l'entreprise. c'est la combinaison des actifs intangibles, des ressources immatérielles, des compétences individuelles et des technologies qui aident l'entreprise à fonctionner, à créer de la richesse et avoir un avantage compétitif sur le marché."

Nous remarquons que dans cette perspective, les facteurs immatériels sont loin de se limiter à la connaissance ou à l'information. Ils englobent tout ce qui induit les préférences, les décisions des hommes, dans le cadre privé et professionnel, et confère donc de la valeur aux produits et aux services, de l'efficacité aux organisations.

II-3. Les composantes de Capital Intellectuel

Malgré le fait que les différentes définitions ne sont pas identiques, il existe une certaine convergence dans les idées des auteurs concernant la décomposition du CI.

- Le CI est divisé selon l'OCDE (1999) en un capital humain CH et capital structurel CS défini par : "tout ce qui reste quand les employés rentrent chez eux". (Edvinsson, 2000). Ce dernier capital regroupe : le capital clientèle ou relationnel et le capital organisationnel.

- Un groupe de praticiens et de chercheurs en gestion, Hubert Saint-Onge de la Banque Impériale de Commerce du Canada, Leif Edvinsson de Skandia AFS, Gordon Petrash de Dow Chemical entre autres, proposent trois catégories d'actifs intangibles : le capital client où relationnel, le capital organisationnel et le capital humain. Leurs définitions du CI suivent la distinction des actifs intangibles suggérée par Karl-Erik Sveiby (Sveiby, 1997) entre:

1. Structure externe : comprend les marques, les clients et les relations avec eux.
2. Structure interne : comporte l'organisation, les manuels, les structures (R&D, software...).
3. employés ou compétence individuelle.

- pour Roos (1997), il ajoute l'importance de la culture dans le capital immatériel qui se présente comme suit:

- Capital humain: compétence, attitude, habilité intellectuelle...
 - Capital organisationnel: innovation, processus, propriété intellectuelle et culture,
 - Capital renouvelable: nouveaux brevets et efforts de formation...
 - Capital relationnel: relations qui incluent les parties prenantes internes et externes
- Stewart (1997) décompose le CI comme suit:
- Capital humain : les employés sont les actifs les plus importants de l'organisation

LA GESTION DES CONNAISSANCES UN FACTEUR DETERMINANT POUR LA VALORISATION
ET LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL INTELLECTUEL AU SEIN DES ENTREPRISES

- Capital structurel: - connaissances sous forme de technologie d'information, propriété intellectuelle : brevets, plans...
- Capital clientèle: information du marché utilisée pour attirer et garder les clients.
 - Bontis (2001) par contre exclu la propriété intellectuelle du CI parce qu'elle représente des actifs protégés et ayant une définition légale au contraire du CI.

Les trois principaux composants du Capital Intellectuel se présentent alors comme suit^{x1}:

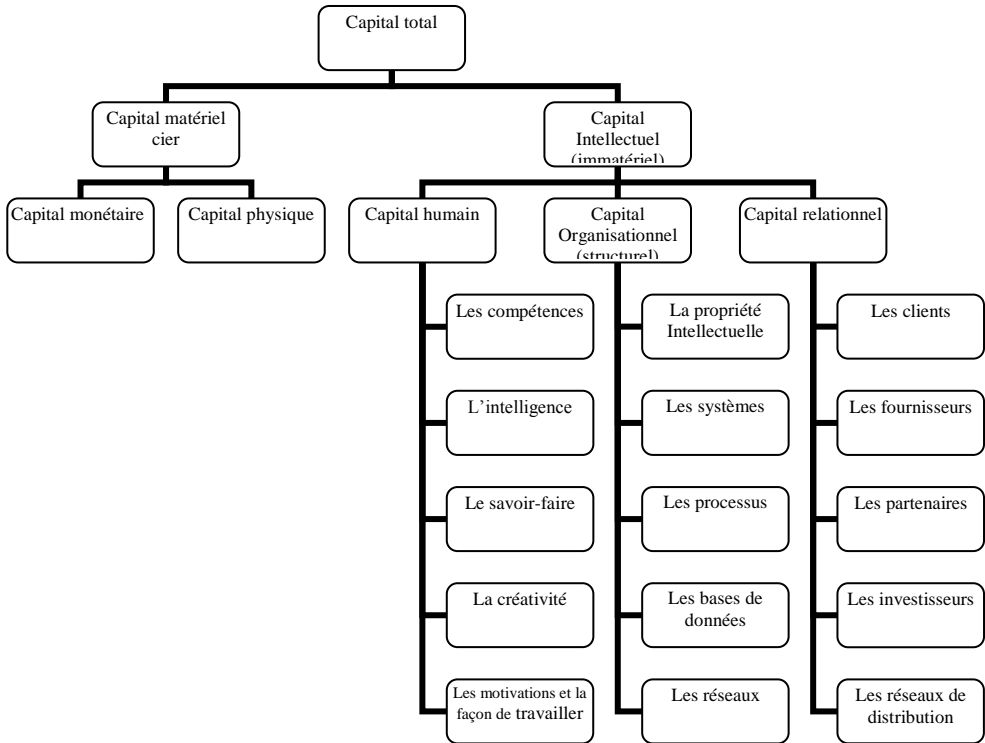
Le capital humain : regroupe ce « qui est dans la tête des gens ». Il s'agit de connaissances, de compétences, de la motivation et d'attributs des personnes tels que l'intelligence, le savoir faire, la créativité, l'expérience professionnelle, niveau éducatif, la façon de travailler....

Le capital organisationnel : désigne les actifs non humains détenus par l'entreprise tels que : la propriété intellectuelle (les brevets, les droits d'auteurs, les Secrets commerciaux, les Marques commerciales..), et les actifs infrastructurels (les systèmes d'information, les processus, les bases de données, les valeurs, la culture de l'entreprise, la Philosophie de gestion, les relations financières..). Parfois dénommé aussi : « Capital structurel ».

Le capital relationnel : regroupe tout ce qui relie l'organisation à son environnement. Il s'agit des relations externes avec les clients, les fournisseurs, les partenaires d'affaires, les actionnaires, les investisseurs.

Figure N° 03 : les principaux composants du Capital Intellectuel

**LA GESTION DES CONNAISSANCES UN FACTEUR DETERMINANT POUR LA VALORISATION
ET LE DEVELOPEMENT DU CAPITAL INTELLECTUEL AU SEIN DES ENTREPRISES**



Source : (GIGREF, 2006, P 31)

III-Le rôle de la gestion des connaissances dans le développement du Capital Intellectuel

Le management des connaissances s'apparente souvent à la formalisation du lien qui permet de passer de la création et de l'exploitation de la connaissance (le processus) à la gestion des compétences a travers de stratégies de conception coopérative (le dispositif). Il s'agit d'un cheminement qui permet à l'organisation de stimuler l'individu au travail dans le cadre de la structure collective la plus efficace possible en lui demandant de mobiliser son portefeuille de savoirs et de compétences dans un contexte global. Le Knowledge Management (KM) donc, facilite le transfert de la compétence individuelle dans la compétence collective en mettant en exergue l'interdépendance entre information, savoir, compétence, implication des acteurs et du jeu social dans l'entreprise.

De ce fait le KM recouvre, une infinité de domaines d'application parmi lesquels le matériau informationnel est amené à jouer un rôle majeur comme la gestion des compétences (mieux utiliser les ressources humaines au sein de l'organisation), et la gestion de la relation client (avoir une meilleure connaissance des clients), la conception et le développement de produits pour offrir des produits mieux adaptés aux besoins, la planification de l'activité pour une meilleure connaissance des tendances et des cycles, la veille pour une meilleure connaissance de l'environnement extérieur à l'entreprise.

III-1. L'impact sur le Capital Humain

III-1-1. La création de nouvelles connaissances pour l'amélioration du processus d'innovation^{xii}

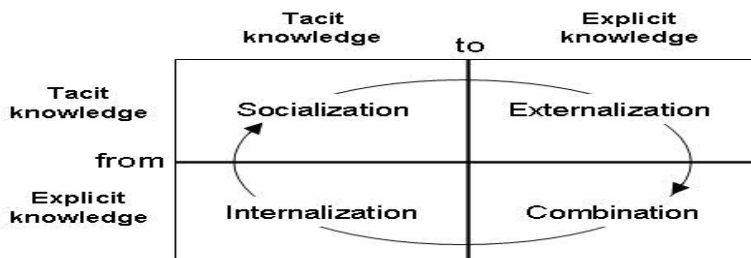
Peter Drucker (1996) note que la gestion des connaissances est au cœur de la manière dont la connaissance existante peut être mieux appliquée pour produire de nouvelles connaissances. En d'autres mots, la production de nouvelles connaissances dépend de la connaissance détenue par l'individu, le groupe ou l'organisation. Ceci nous mène à supposer que la clé d'un processus d'innovation réussit se situe dans la mobilisation et la conversion de la connaissance tacite.

Aussi, Villavicencio (2000 P.72) affirme t-il que « l'innovation résulte de l'action créatrice des acteurs en milieu organisé, c'est-à-dire qu'il s'agit de la mise en œuvre collective des connaissances et compétences des acteurs permettant d'améliorer ou de créer des nouveaux produits et procédés de fabrication ». Selon Hemlin (1999), il existe deux dimensions de création de la connaissance. Premièrement, l'approche ontologique qui suppose qu'une organisation ne peut pas créer de connaissances sans individus. Cela suppose que l'organisation soutient les individus créateurs ou fournit des contextes favorisant la création et l'application de nouvelles connaissances afin d'améliorer le processus d'innovation. Deuxièmement, l'approche épistémologique qui inclue la connaissance tacite et explicite.

Selon la théorie de la conversion de la connaissance de Nonaka (1995), la connaissance tacite et explicite interactive entre les individus et l'échange de l'un et de l'autre améliorent les activités créatrices des êtres humains. Ainsi, selon le processus dit "de la marguerite" d'Ermine (2001), le processus de création de connaissances est un processus endogène et collectif qui est à la base de l'évolution des connaissances. Ce qui revient à dire que la notion de création de connaissances passe par le partage, l'interaction sociale et le travail de groupe entre les différents collaborateurs au sein de l'organisation.

Selon Martinet (2003 P. 44), « les stratégies d'innovation sont assimilables à des processus de création de connaissances organisationnelles. La réussite de ces processus dépend du niveau d'échange entre les connaissances explicites et tacites que détiennent les individus, et du développement des spirales d'amplification, comme le suggère le modèle SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Intériorisation) proposé par Nonaka et Takeuchi (1995, 2000) ». Modèle qui est illustré par le schéma suivant :

Figure N°4 : Les Quatre modes de conversion des connaissances selon (Nonaka et Takeuchi, 1995, p. 83)



Source: Nonaka et Takeuchi, *The knowledge creating company*, New York, Oxford. University Press, 1995, p. 83.

Nonaka et Takeuchi ont décrit le processus de création des connaissances comme un phénomène en spirale se déroulant en quatre phases^{xiii}:

- La socialisation : représente le processus de transmission de connaissances tacites (connaissance non formalisée et difficilement transmissible acquise et possédée par les individus sous forme de portefeuille de compétences, d'expériences, de secrets de métiers, de pratiques, ...), pour la création de nouvelles connaissances tacites.

- L'externalisation : est un processus qui permet la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites (connaissance formalisée et transmissible sous forme de documents réutilisables) sous la forme de concepts, modèles et/ou hypothèses. La transformation de la connaissance tacite en connaissance explicite est très souvent déclenchée par le dialogue et l'échange avec d'autres individus. Le but de l'externalisation est de favoriser la communication entre plusieurs individus. Plusieurs outils asynchrones (messagerie électronique, liste de diffusion, forum de discussion, ..) et synchrones (chat, visioconférences, ...) peuvent être mobilisés.

- La combinaison : la combinaison est un processus de création de connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites, acquises par différents canaux de distribution. Les technologies utilisées doivent faciliter la chaîne de traitement de la connaissance explicite sur laquelle s'appuie le processus de combinaison. L'acquisition de connaissances peut se faire soit à partir de données numériques (nombres), soit à partir de données textuelles à l'aide d'outils de textmining ou de datamining. La connaissance doit être organisée avant de pouvoir être utilisée et partagée depuis le classement hiérarchique jusqu'à la représentation d'un mécanisme d'inférence. Une fois stockées et organisées, les connaissances sont mises à disposition des utilisateurs qui peuvent se l'approprier grâce aux moteurs de recherche. L'étape suivante, le partage d'information qui fait partie de la problématique plus large du travail en groupe, consiste à mettre la connaissance à disposition d'une communauté d'utilisateurs ayant un objectif commun au travers les outils collaboratifs.

- L'internalisation : C'est le processus de conversion de connaissances explicites en connaissances tacites.

Cette conversion est un processus d'apprentissage avec des supports, documents, manuels, Les technologies permettent de faciliter la compréhension et l'assimilation des connaissances explicites à l'aide d'outils de gestion de contenu, de gestion de diffusion et de cartographie des connaissances.

Ainsi, dans cette perspective et toujours d'après Martinet (2003 P. 44), « c'est dans l'action et plus spécifiquement dans la conception de nouveautés, que se combinent nécessairement les savoirs possédés par les individus et l'invention de nouvelles façons de les utiliser ». En d'autres termes les individus se basent sur les connaissances possédées pour proposer des solutions, cette notion est également valable pour la résolution de problèmes. Ainsi, si nous regardons le processus d'innovation comme un système de résolution de problème organisationnel (essais / erreurs), nous supposons que plus les individus possèdent de connaissances et plus ces derniers seront à même de les résoudre. Nous identifions trois articulations entre les connaissances tacites / explicites, la création de connaissances et le processus d'innovation :

1. Les connaissances nouvelles sont créées par la conversion des connaissances tacites à explicites et vis versa dans le processus de partage de connaissances.

2. les connaissances tacites sont cruciales dans le processus d'innovation en ce sens qu'il s'agit de connaissances difficilement imitables. La transmission de ces connaissances prend généralement du temps, requiert une proximité physique et le développement de relations de confiance entre les individus (Hall et Andriani, 2003).

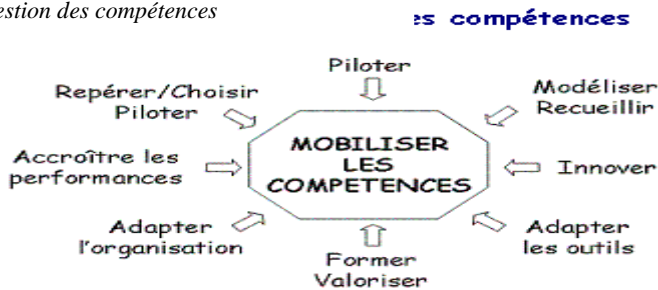
3. La création de connaissances est l'essence même de l'amélioration du processus d'innovation en ce sens que l'amélioration du processus d'innovation repose sur l'interaction et la création d'idées basées sur des connaissances organisationnelles.

En effet, nous supposons que l'interaction entre les individus et la conversion entre les connaissances tacites et explicites crée des connaissances nouvelles. Cette création de connaissances est décrite par Nonaka (1994, 1995) comme un input responsable de l'amélioration du processus d'innovation au sein de l'organisation.

III-1-2. La gestion des compétences^{xiv}

Chacun s'accorde dorénavant à penser que les ressources humaines constituent la richesse de l'entreprise. Les informations, le savoir-faire et l'expérience accumulés par l'ensemble du personnel de l'entreprise représentent l'énergie dynamisant d'un patrimoine immatériel, par nature volatile, et constitué des pratiques, méthodes, idées, trucs et astuces, savoirs tacites, et connaissances des réseaux d'experts, Celui-ci est dispersé dans toute l'entreprise, dans la tête de chaque salarié, qui est ainsi dépositaire d'une partie de la valeur intrinsèque de ce patrimoine, quels que soient sa position (ingénieur, commercial, ou opérateur) et son rôle dans l'entreprise (responsable de projet, chef de service,...). Ainsi, chacun, au sein de l'organisation, se trouve concerné par la mise en œuvre du knowledge management et peut appliquer la gestion des connaissances à son propre métier.

Figure N° 05 : La gestion des compétences



Source : (M. Alain DEPPE, 2004 , P 23)

Dans une optique de knowledge management, la gestion des compétences (figure 05) concerne donc la partie du savoir qui est détenue par l'individu et à laquelle doivent pouvoir accéder les autres membres de la communauté. Pour ce faire, le knowledge management s'appuie sur les outils informatiques. Le personnel doit s'approprier ces outils pour approfondir son champ de compétences disciplinaires ou sectorielles. La constitution, en interne, de communautés professionnelles et les pratiques de partage des connaissances accélèrent à la fois le potentiel d'apprentissage et la mobilité d'une spécialité à l'autre. Les meilleures pratiques identifiées bénéficient à l'ensemble des services concernés au sein desquels chaque acteur peut intégrer et combiner des briques de connaissances qu'il a trouvées dans les espaces partagés.

Cela est particulièrement vrai pour le travail à distance que le management des connaissances, par le biais des technologies d'information et de communication, rend désormais possible. Le fond informationnel peut maintenant être à la fois alimenté et utilisé par tout individu, qu'il soit un salarié de l'entreprise ou un partenaire extérieur, et ce, quelle que soit sa localisation. Les communautés électroniques peuvent se développer compte tenu de la facilité à fusionner les connaissances au sein d'espaces virtuels où il n'existe plus de contraintes de temps ou d'espace pour travailler ensemble (stockage de documents, agendas partagés, forum de discussion, notification automatique) et partager les informations relatives aux partenaires (organisation, chiffres clefs, informations sectorielles, événements, ...).

Le Knowledge Management apporte ainsi une vision nouvelle de ce que doivent être les rapports hiérarchiques et les modes d'encadrement et d'animation des équipes au sein des organisations aujourd'hui où l'information, accessible par tous, quel que soit l'endroit où chacun se trouve, circule en temps réel. Le moteur organisationnel du projet pourrait être la constitution de communautés de pratique, sortes de cellules de fixation et de transmission des connaissances distinctes de l'organisation fonctionnelle de l'entreprise.

III-2. L'impact sur le Capital Organisationnel

III-2-1. impact sur les opérations et procédures de l'Organisation :

La gestion des connaissances aide à améliorer les opérations et les divers événements au sein de l'organisation, en particulier ses activités de base telles que: la production, le marketing, la comptabilité et l'ingénierie. Ainsi que les activités secondaires telles que: les relations publiques, l'entretien et les services, la recherche et le développement. Elle contribuant ainsi à réduire les coûts et de se débarrasser des procédures longues ou inutiles.

III-2-2. L'impact sur la propriété intellectuelle^{vv}:

La gestion de la propriété intellectuelle fait partie intégrante de la gestion de la connaissance. La gestion n'est pas seulement de protéger ses innovations en déposant des brevets, même s'il s'agit d'un élément central. Il faut également assurer une gestion préventive, c'est-à-dire de vérifier à chaque moment que les domaines de recherche et d'innovation que l'on vise sont libres. Par ailleurs, la mise en œuvre de droit revient au propriétaire, qui doit donc développer des capacités de surveillance sur ses marchés pour identifier les contrefaçons.

Mais les exigences liées à propriété intellectuelle peuvent entrer en conflit avec celles qui résultent de la nécessaire ouverture de l'entreprise de sa connexion sur les réseaux et les sources de connaissances qui sont à l'extérieur. Cette ouverture exige des capacités d'absorption, des capacités de veille technologique. Selon le secteur auquel appartient l'entreprise, ces stratégies d'ouverture suivront des logiques différentes. Dans les secteurs fondés sur la science, cette connexion aux réseaux est vitale : les chercheurs des universités. Cette exigence peut aller jusqu'à la mise en place d'organisation très ouvertes, orientées vers la coopération science-industrie.

L'entreprise se trouve donc dans l'obligation de réaliser des arbitrages et des compromis entre ouverture et fermeture de ses connaissances. Quelque soit la forme de l'arbitrage, la codification apparaît centrale. Codification au sein de l'entreprise pour mémoriser la connaissance, mais aussi au sein de l'entreprise pour signaler des compétences et attirer des partenaires scientifiques.

Une des clefs de bonne gestion de la connaissance est la capacité d'attention. La rapidité des processus de production et de codification de la nouvelle connaissance et les coûts faibles et

LA GESTION DES CONNAISSANCES UN FACTEUR DETERMINANT POUR LA VALORISATION ET LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL INTELLECTUEL AU SEIN DES ENTREPRISES

décroissants de la connaissance codifiée révèlent pour l'entreprise le problème de l'intention. Dans une économie fondée sur la connaissance, c'est l'attention et non plus l'information qui devient la ressource rare. Filtrage et sélection de l'information deviennent des fonctions importantes. Face à la masse de l'information dans une économie qui dématérialise d'une manière croissante, la localisation de l'information pertinente est un enjeu crucial pour l'entreprise.

III-2-3.L impact sur La technologie^{xvi} :

La mise en place d'un système de gestion des connaissances nécessite l'investissement intensif en matière des technologies et la mise en place de l'infrastructure d'information et de la communication (ordinateurs et logiciels, des systèmes d'information, les réseaux et bases de données), afin de faciliter le processus de codage et l'organisation des connaissances dans des bases de données peuvent être consultées et utilisées par les membres de l'organisation,

Les systèmes informatiques doivent répondre à des besoins accrus en matière de communication, d'interaction et de collaboration entre les individus. Il ne suffit plus de produire du savoir il faut aussi le formaliser et le communiquer, être manager dans sa propre sphère en favorisant la coopération et le dialogue entre savoir-faire. Les nouvelles technologies jouent le rôle des socles d'une infrastructure de connaissance. Cette infrastructure s'incarne en un ensemble d'opérateur qui activent et infléchissent les processus au sein desquels se créent, s'inscrivent, se transforment et circulent les représentations de toutes sortes des connaissances numériques (images, son, texte, donnée numérique...).

III-2-4.L'impact sur la culture de l'organisation:

Toute démarche en gestion des connaissances doit prêter une attention particulière à la culture organisationnelle et la confiance entre les employés. L'organisation a donc un rôle fondamental à jouer en amont de toute démarche de façon à créer un environnement propice au partage des connaissances. Dans un système de gestion de connaissances, les individus doivent transmettre leurs savoirs, en créer de nouveaux et apprendre.

Il est donc nécessaire que ces outils puissent soutenir et favoriser ces interactions sociales. Les plates-formes de travail collaboratif traditionnelles offrent des fonctionnalités qui permettent à de groupes d'individus de se regrouper autour d'un objectif précis (par exemple réaliser un projet). C'est une condition qui est nécessaire mais qui n'est pas suffisante car le Knowledge Management doit en plus soutenir la volonté des individus de se rassembler spontanément pour interagir entre eux. Pour cette raison, un outil de management des connaissances doit favoriser les interactions, synchrones ou asynchrones, entre les individus et/ou les communautés, offrir la possibilité de porter un avis ou un jugement sur les contributions ajoutées par les autres individus, et supporter la gestion des réseaux sociaux.

III-3. L'impact sur le Capital Relationnel

La gestion de la relation client (GRC), connue aussi sous son nom anglais de Customer Relationship Management (CRM), est définie comme suit par le [CXP](#), cité par Jean-Louis Tomas¹ : « La GRC est l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations

LA GESTION DES CONNAISSANCES UN FACTEUR DETERMINANT POUR LA VALORISATION ET LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL INTELLECTUEL AU SEIN DES ENTREPRISES

relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service. ». Ces quatre composantes fondamentales sont les suivantes^{xvii}:

- écouter et connaître son client ;
- manifester aptitude et compétence relationnelles ;
- maîtriser canaux et réseaux de communication ;
- proposer une Offre de valeur individualisée. (c'est-à-dire création d'offres individualisées)

La construction d'une relation personnalisée avec les clients (Customer Relationship Management -CRM-) est l'un des principaux enjeux du management de l'information et une évidence pour de nombreux acteurs. La performance de l'entreprise est conditionnée par sa capacité à écouter et à dialoguer avec un client qui n'est plus face à l'entreprise, mais au sein de celle-ci. Cette nouvelle approche va modifier les modes de fonctionnement de l'entreprise. Le CRM, qui s'intéresse à cette dynamique, a pour fonction d'analyser la valeur que le client peut représenter pour l'entreprise tout au long de son cycle de vie.

Toute amélioration de la connaissance sur le client favorise ainsi une identification plus fine de ses attentes et permet d'accroître la valeur. La technologie s'avère indispensable pour suppléer les services commerciaux et marketing dans l'amélioration de cette connaissance du client et des marchés. Tous les moyens sont mobilisés pour améliorer la gestion personnalisée de cette relation (messagerie électronique, internet mobile, téléphone, télécopie, bornes interactives, ...).

Le mode CRM peut s'appliquer dans ses principes aux relations avec les actionnaires, les fournisseurs, les salariés et permet d'apprécier son portefeuille de clients au travers la segmentation des marchés, les offres ciblées, le niveau de risque, et la valeur actionnariale. La gestion des accès au client cherchera à définir un nouvel équilibre dans les moyens techniques utilisés, entre l'ouverture au commerce électronique (réseau, centres d'appels, internet) et l'optimisation de l'automatisation des forces de vente.

Les processus clients sont intégrés. L'entreprise adapte son système d'information existant à ce nouveau mode relationnel en temps réel. De la qualité des données et informations stockées et de leur accessibilité dépendra la qualité de la relation avec les clients. L'entreprise assure le suivi du client et sa fidélisation, en enrichissant et en exploitant les données rassemblées sur chaque client dans sa base de données relationnelle. L'alimentation des systèmes d'information va permettre de fournir au personnel les informations nécessaires à une relation toujours plus riche, plus précise et plus pertinente. Une relation mutuellement bénéfique s'installe à long terme avec le client. L'entreprise connaît tellement bien ses clients qu'il devient difficile, pour ses concurrents, de rivaliser avec la qualité et le haut niveau de son offre.

Conclusion

On conclut d'après cette étude que toutes les entreprises sont appelées aujourd'hui de s'intégrer dans l'économie du savoir par la valorisation et le développement de leur capital intellectuel. Cela nécessite la mise en place d'un projet transversal de knowledge management qui touche toutes les fonctions de l'entreprise..., et qui a pour but de conserver, de transmettre et de

développer les connaissances. Il s'agit d'un véritable processus de valorisation du savoir impliquant tous les acteurs de l'organisation, le tout dans le but de faciliter la prise de décision. Le knowledge management donc est la porte ouverte sur le capital intellectuel de l'entreprise. Il ne donne pas simplement accès aux informations disponibles mais il permet aux utilisateurs de communiquer et d'échanger leurs points de vue et leurs expériences, comme il facilite la circulation des connaissances, explicites et tacites, au sein de l'entreprise tout en favorisant le processus d'apprentissage. Ce qui fait du KM un facteur déterminant et indispensable pour la valorisation et le développement de capital intellectuel dans l'économie contemporaine.

Références et bibliographie

ⁱ - [http://www.unc.edu/~sunnyliu/inls258/Introduction to Knowledge Management.html](http://www.unc.edu/~sunnyliu/inls258/Introduction%20to%20Knowledge%20Management.html)

ⁱⁱ - SIMAX, gestion des connaissances le capital intellectuel, <http://www.gestiondesconnaissances.be/capital/php>

ⁱⁱⁱ - Gestion des connaissances, Un article de Wikipédia, l'encyclopédie libre, consulté le 17-05-2012

^{iv} - Jean-Jacques Pluchart, Chokri Zanzouri, Le Knowledge Management vecteur de création des connaissances dans les pôles de compétitivité, Communications of the IBIMA Volume 10, 2009 ISSN: 1943-7765.

^v - SIMAX, OP,cit

^{vi} - M.Alain DEPPE, de l'information et compétitivité des organisations, Module 01, séquence 03, Master II économie et gestion, spécialité management des organisations de la Netéconomie, université de Picardie, France, 2004, PP 12-16. Sur le site : http://foad.refer.org/article750.html#outil_sommaire_1

^{vii} - SIMAX, OP,cit

^{viii} - Le Centre de Collaboration Nationale, Gestion des connaissances: un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, Nancy Dubois • Tricia Wilkerson, Octobre 2008, P 40-43/

^{ix} - Imen MHEDHBI, Capital immatériel: interaction et création de valeur- *Cas d'entreprises tunisiennes*-, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, France, 2010, PP 25-26.

^x - Afriat C, "Pour une reconnaissance de l'investissement intellectuel ", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 1992, pp.38-44.

^{xi} - Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (CIGREF), Capital immatériel - 7 jours pour comprendre, [http://www.CIGREF.fr/Capital immatériel-7- jours- pour-comprendre](http://www.CIGREF.fr/Capital%20immat%C3%A9riel-7-jours-pour-comprendre), France, 2006, PP 30-33.

^{xii} - Salima Boutelitan, André Boder, Management des connaissances et processus d'innovation, HAUTES ETUDES COMMERCIALES, faculté des sciences économiques et sociales, université de Genève, 2005,PP 09-12.

^{xiii} - M.Alain DEPPE, OP.cit, PP 28-30.

^{xiv} - OP.cit, P 23

^{xv} - Jérôme Vicente, économie de la connaissance, <http://www.univ-tlse1.fr/lereps/present/vicente.html>

^{xvi} - Rabii Berrada et autres, les nouvelles technologies et la gestion des connaissances opérationnelles, deux leviers pour la construction des compétences collectives à partir des compétences individuelles,<http://www.epi.asso.fr/revue/articles/a0911c.htm>

^{xvii} - [http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion de la relation client](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client)