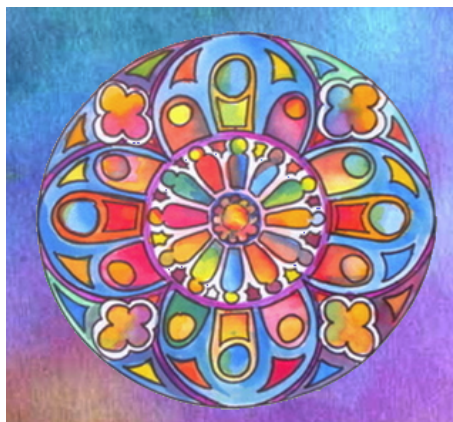


<http://larcenciel.be/spip.php?article756>



Gérer ses savoirs pour innover

- TRACES DU FUTUR - TRAVAIL, BOULOT, EMPLOI, METIER... : TRACES DE TRANSITION -



Date de mise en ligne : dimanche 28 juin 2015

Copyright © LARCENCIEL - site de Michel Simonis - Tous droits réservés

Pour innover, l'entreprise doit pouvoir gérer ses connaissances et... ses ignorances. La gestion des connaissances est moteur et support de l'innovation.

De nos jours, la société de la connaissance exige des entreprises, mais aussi des individus, une capacité d'évoluer et d'innover de plus en plus prenante. L'innovation vient à s'inscrire au plus profond de nos vies, que ce soit celle de l'entreprise, de l'Etat ou de la société civile.

L'innovation est toujours une histoire, l'histoire d'un processus éminemment humain, de son émergence à sa concrétisation. L'innovation est, aussi, un processus basé sur la connaissance : des connaissances se transforment en une découverte, une nouveauté - qui peut prendre la forme d'une technique, d'un produit ou d'une pratique, qui elle-même génère d'autres connaissances. L'innovation se nourrit, donc, de création de connaissances ou de recombinaison de connaissances existantes, qui permet de créer des nouvelles possibilités de produits, de services ou de procédés. Ce travail, combiné de géologue et d'architecte, de construction de connaissances issues de domaines différents ou de fondement de nouvelles connaissances, est ce que l'on appelle "gestion des connaissances".

Certaines entreprises, nationales ou internationales, marchandes ou non, privées ou publiques, l'ont bien compris : elles placent la gestion des connaissances au cœur même de leur activité d'innovation, par exemple, en utilisant des cartographies inventaires de leurs connaissances ou en définissant des profils de compétences futures et des modes d'acquisition de celles-ci.

La gestion des connaissances peut s'apparenter au travail d'un cartographe explorateur, voulant à la fois cerner les zones d'exploitation et élargir les zones d'exploration. A cet effet, toute entreprise devrait pouvoir classer ses connaissances en quatre catégories, basée en partie sur la citation de Donald Rumsfeld, de 2002 : *"We know what we know, we know that there are things we do not know, and we know that there are things we don't know we don't know."* [\[1\]](#)

Il y a d'abord ce que l'entreprise sait. Ce savoir se décline en deux catégories : ce qu'elle connaît, d'une part, les connaissances qu'elle maîtrise et développe, et, d'autre part, ce qu'elle ne connaît pas, les connaissances qu'elle sait devoir acquérir via l'engagement de personnes compétentes ou via l'acquisition d'un brevet ou d'un procédé ou développer via la formation de certains de ses employés.

La première catégorie est appelée l'exploitation des connaissances existantes - je sais que je sais -, tandis que la deuxième est appelée l'exploration de connaissances - je sais que je ne sais pas -. Les deux catégories relèvent du savoir de l'entreprise.

Mais il y a, aussi, ce que l'entreprise ignore.

Cette ignorance, à son tour, peut se situer à deux niveaux.

L'entreprise peut ignorer des choses qu'en fait elle connaît : certains employés ont, par exemple, la maîtrise d'un savoir faire spécifique (ils parlent russe ou chinois) qu'ils n'ont jamais eu l'opportunité d'activer dans le cadre de leur travail ou qu'ils n'ont jamais été sollicités à le faire ; ou l'entreprise a simplement oublié que cette expertise est bien présente et pourrait même être utilisée dans certains produits ou procédés, elle n'en a plus conscience - je ne sais pas que je sais-.

La quatrième catégorie désigne ce que l'entreprise ignore ignorer. Elle n'a pas conscience qu'un domaine de connaissances se développe en dehors de son cadre, elle n'est pas au courant : il peut s'agir, par exemple, de nouvelles exigences d'un client ou de l'évolution d'une technologie concurrente - je ne sais pas que je ne sais pas ! -. Les entreprises sont souvent soucieuses de développer les connaissances qu'elles possèdent ou d'acquérir celles qu'elles savent ne pas posséder. Il est plus rare de voir une entreprise tenter de diminuer ces zones d'ignorance,

alors que cette gestion est, aussi, source d'innovation. Innover ce n'est pas seulement trouver de nouvelles réponses ; c'est aussi poser de nouvelles questions.

En conclusion, la gestion stratégique des connaissances, dont la cartographie des connaissances est un des outils, c'est la gestion combinée de ses connaissances et de ses ignorances. C'est simultanément un moteur pour l'innovation, permettant de générer des nouvelles connaissances ou de sortir de zones d'ignorance, mais aussi un support au processus d'innovation, permettant de définir les zones à explorer ou à exploiter et de maîtriser les flux et les stocks de connaissances requis par l'innovation.

Françoise de Viron

Professeur en Gestion des connaissances et Gestion des projets de formation et d'éducation, codirecteur du programme exécutif en gestion de l'innovation de la Louvain School of Management.

Source : <http://www.uclouvain.be/louvain-innovation.html>
[gestion-innovation chez uclouvain.be](http://www.uclouvain.be/gestion-innovation)

Note personnelle :

Cette partition en 4 quadrans me fait penser à la fenêtre de Jo Harry, qui m'a été bien utile comme outil PNL en formation :

La voici :

http://larcenciel.be/sites/larcenciel.be/local/cache-vignettes/L400xH377/fenetre_de_jo_harry-a43b4.png

[1] La paternité attribuée à Donald Rumfeld, indépendamment de sa personnalité, me paraît suspecte. Cette façon de superposer deux axes est connue de longue date dans les modèles de la psycho-sociologie américaine. Je l'ai apprise dans les années 80 !