

Avant-propos

Le *Knowledge Management* (KM en abrégé ou « gestion des connaissances » en français) est un domaine qui arrive maintenant à maturité.

Dans l'univers académique, le KM s'est constitué comme un champ autonome, avec une croissance constante et impressionnante du nombre des publications universitaires qui lui sont consacrées, avec des dizaines de revues scientifiques internationales qui traitent du sujet, avec de très nombreux congrès de par le monde et avec la création de sociétés savantes dédiées. En France et dans le monde francophone, c'est l'AGeCSO (Association pour la gestion des connaissances dans la société et les organisations) qui regroupe les laboratoires de recherche qui s'intéressent à ce domaine. J'ai contribué à créer cette association et j'ai eu l'honneur d'en être le premier président. Cette association active est maintenant reconnue, elle organise un congrès annuel (en France ou au Québec), dont la douzième édition s'est tenue en France (Clermont-Ferrand) en 2019.

Dans l'univers économique, le KM a pris peu à peu sa place dans les entreprises et dans les organisations. Dans certaines organisations, des processus nouveaux de gestion des connaissances ont été mis en place, des structures spécifiques se sont créées autour de ce thème, des attendus spécifiques ont été intégrés aux objectifs stratégiques, etc. Peu à peu, le monde économique est en train de s'adapter à cette fameuse « économie de la connaissance », qui représente l'économie du futur. Après des débuts hésitants et souvent chaotiques, le KM arrive aussi à maturité dans les entreprises. Un élément structurant fort est l'arrivée de normes internationales, qui guident désormais la démarche KM des entreprises dans le monde. Citons la section 7.1.6 de la norme ISO 9001:2015, les *safety standards* de l'AIEA dans le domaine nucléaire et surtout la norme ISO 30401 qui définit les exigences d'un *Knowledge Management System*. La norme ISO 30401 est parue en novembre 2018 pour la version anglaise et en janvier 2019 pour la version française.

Le chemin vers cette maturité du KM a été long et parfois difficile. Je l'ai commencé voilà plus de vingt ans, d'abord à l'université de Bordeaux, jusqu'en 1991, où j'ai commencé par l'intelligence artificielle, puis au CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives), où j'ai été responsable, dès 1994 d'une unité de gestion des connaissances (on ne parlait pas encore de Knowledge Management à l'époque !), jusqu'en 2000. C'est notamment en travaillant sur de grands et beaux projets dans cet organisme qu'ont été élaborées les premières versions de la méthode MASK dont il est question dans cet ouvrage. À partir de 2003, j'ai pu continuer mon travail sur le KM à l'Institut Mines-Télécom et collaborer au projet NKM (*Nuclear Knowledge Management*) de l'Agence internationale de l'énergie atomique.

C'est en 1999 que j'ai participé à la création d'une association professionnelle, le Club gestion des connaissances, que j'ai présidé pendant 17 ans. Cette association, dont les membres fondateurs sont PSA Peugeot Citroën, Microsoft France, Cofinoga et Bull/Osis, regroupe en 2019 une cinquantaine d'entreprises très diverses. Elle a pour objectifs de favoriser des échanges intersectoriels, de développer un réseau de contacts et de construire un référentiel opérationnel partagé. Au bout de vingt ans d'existence et de travail, le Club gestion des connaissances a élaboré un référentiel méthodologique KM largement utilisé par ses membres et qui a servi de document de travail dans les commissions de standardisation de l'AIEA et de l'ISO 30401. On peut donc dire que le Club gestion des connaissances a contribué, au niveau national et au niveau international, à la maturité du domaine en général.

À l'aube des années 2020, qui amorcent le changement de cadre (presque paradigmatique) du Knowledge Management, il m'a semblé utile de tirer les leçons apprises de ce parcours, pour ne pas réinventer des éléments qui ont déjà fait l'objet de nombreuses réflexions et expérimentations. C'est un peu comme s'appliquer les principes du Knowledge Management à soi-même !

Une première étape a été de fixer, à la lueur de ces enseignements, un cadre théorique et un cadre pratique au domaine. C'est l'objet du premier ouvrage *Knowledge Management : la boucle créative* paru en 2018 chez ISTE Editions [ERM 18]. Il comporte effectivement deux parties distinctes, une sur la théorie du KM et une sur la pratique du KM.

Pour aller plus loin et satisfaire encore plus les praticiens du KM dans les organisations, il nous a semblé utile, à Pierre Saulais et à moi-même, d'illustrer ce premier livre par des cas réels, que j'ai vécus avec d'autres acteurs de la recherche, de l'industrie et/ou du Club gestion des connaissances. La tâche n'a pas été facile. Il a fallu rechercher des documents parfois bien enfouis dans des recoins de disques

durs, dans des lieux de stockage plus ou moins improbables ou faire appel à des souvenirs (dont les miens) plus ou moins récents ! Il a fallu compiler, relire, réécrire, structurer le contenu suivant le plan de la deuxième partie de l'ouvrage [ERM 18], pour en assurer vraiment l'illustration. Deux outils nous ont considérablement aidés dans cette tâche. Le premier outil est la base des archives ouvertes HAL du CNRS, où j'ai déposé les écrits originaux qui concernent les cas correspondants repris dans cet ouvrage. Ainsi, le lecteur pourra librement consulter les compléments qu'il désire en se référant aux identifiants HAL fournis dans la bibliographie. Le second outil est, bien sûr, le référentiel méthodologique KM du Club gestion des connaissances, qui comporte de nombreuses études de cas et dont nous avons extrait quelques études, parmi les plus significatives.

Pour faire le lien avec [ERM 18], nous avons rédigé un chapitre introductif reprenant le cadre du KM et, à chaque début de chapitre dédié à une thématique d'études de cas, nous avons repris une brève introduction au sujet traité dans cette thématique.

Il nous reste à remercier toutes les nombreuses personnes, qui sont citées dans les références, avec qui j'ai collaboré et/ou qui ont réalisé ces applications en laissant des témoignages qui, n'en doutons pas, sauront inspirer la nouvelle génération montante du KM.

Nous espérons que cet ensemble de cas sera éclairant pour les praticiens du KM, qui pourront découvrir les possibilités innovantes offertes par des démarches structurées et outillées, en dehors des sentiers battus.

Jean-Louis ERMINE
Président d'honneur du Club gestion des connaissances
Président d'honneur de l'Association pour la gestion
des connaissances dans la société et les organisations