

Forum



Business Intelligence

La Gestion des Connaissances

Il existe plusieurs définitions de la gestion des connaissances. Nous commencerons par considérer la définition suivante :

"Capitaliser les connaissances de l'entreprise" c'est considérer certaines connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses et en tirer des intérêts contribuant à augmenter son capital.

Cette définition est cependant incomplète. En réalité la gestion des connaissances regroupe divers éléments qui interagissent entre eux :

- des phénomènes historiques : la modification des méthodes de travail et la mondialisation de l'économie et des échanges
- des visions nouvelles : apparition du marketing pour satisfaire au mieux les clients, reengineering, nouveaux process de fabrication
- des technologies en plein essor : les nouvelles technologies de l'information et de la communication
- des préoccupations qui changent avec l'arrivée de la société de l'information
- des nouveaux concepts de management : par projet, etc.

La gestion des connaissances regroupe ces différents éléments qui se chevauchent et se complètent. Soulignons que la liste ci dessus n'est pas exhaustive. Toutes les particularités de l'entreprise interviennent et enrichissent les concepts de la gestion des connaissances.

Pendant, le terme français de "gestion des connaissances" ne reflète pas la réalité vivante et

dynamique du "Knowledge Management" aux Etats-Unis. Elle correspond plutôt à l'aspect méthodologique de ce dernier.

Il est maintenant important de faire la différence entre les connaissances explicites et les connaissances tacites. En effet, les connaissances de l'entreprise comprennent d'une part, des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités d'étude, de réalisation, de vente et de services, d'autre part, des savoir-faire individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évolution.

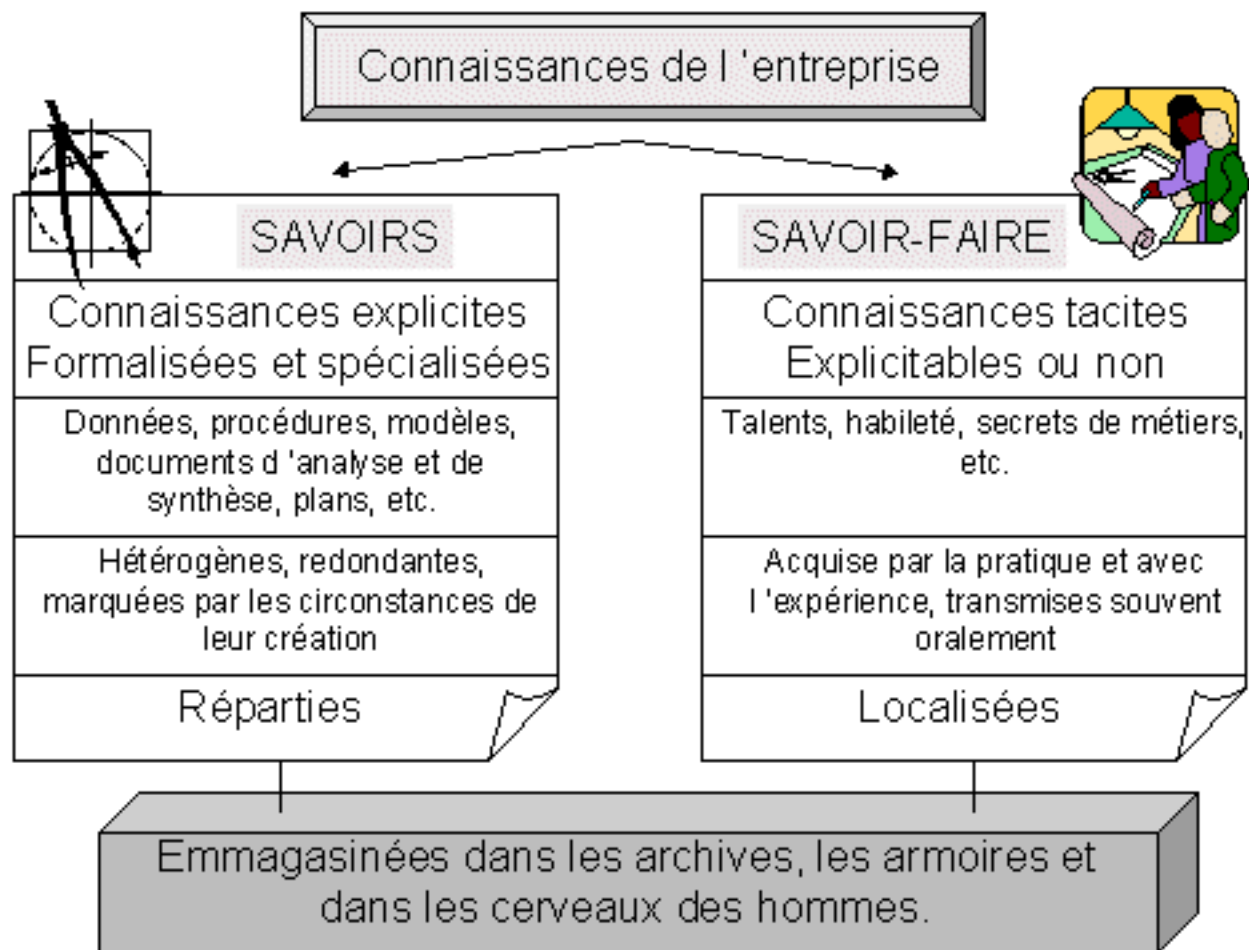


Figure 1 : Savoirs et savoir-faire dans l'entreprise

La problématique de capitalisation des connaissances dans l'entreprise est complexe car les connaissances utilisées et produites non pas toutes la même valeur. Il est nécessaire de mettre en place une démarche qui reprend, de manière approximative, les étapes suivantes :

- Repérage des connaissances stratégiques
- Préservation et modélisation
- Valorisation au sein des acteurs de l'entreprise susceptible d'être intéressés
- Mise à jour de ces connaissances et repérage de nouvelles connaissances stratégiques

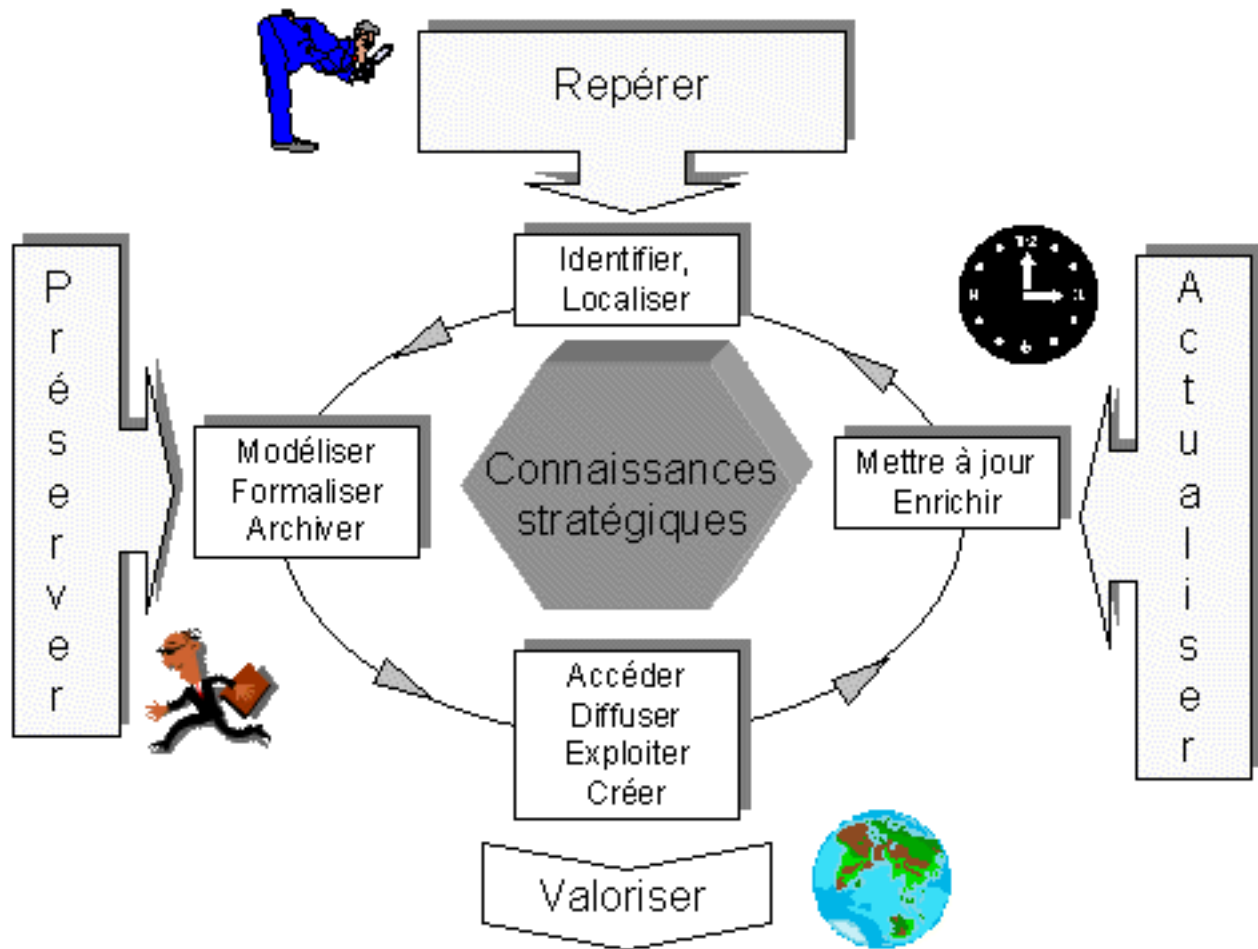


Figure 2 : Un processus possible pour la gestion des connaissances

L'Intelligence Economique

En France, l'intelligence économique est un concept relativement nouveau. Il n'existe pas de définition unique de l'intelligence économique. Pour Bernard Besson et Jean-Claude Possin, il s'agit de :

"La capacité d'obtenir des réponses à des questions en découvrant des intelligences entre deux ou plusieurs informations préalablement mémorisées. L'entreprise mettra au service de cette capacité tous les moyens dont elle dispose pour saisir des opportunités ou détecter des menaces."

Le groupe de travail présidé par Henri Martre, en 1994, retient de l'intelligence économique la définition suivante :

"L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions de recherche, de traitements et de diffusion (en vue de son exploitation) de l'information utile aux acteurs économiques..."

En fait, c'est Outre-Atlantique que la notion d'intelligence économique a connu ses premiers développements, il y a une dizaine d'années, pour constituer aujourd'hui un domaine d'activité particulièrement dynamique. Aux Etats-Unis, cette notion, se caractérise également par sa dimension active, dimension qui semble à ce jour un peu négligée dans la définition et la mise en œuvre de l'intelligence économique en France.

Carlo Revelli, auteur d'un ouvrage sur l'intelligence stratégique propose une définition qui tient compte de ses concepts :

"Processus de collecte, traitement et diffusion de l'information qui a pour objet la réduction de la part d'incertitude dans la prise de toute décision stratégique. Si à cette finalité on ajoute la volonté de mener des actions d'influence, il convient de parler alors d'intelligence économique."

Celle-ci ne se résume évidemment pas à la surveillance des activités des concurrents. C'est l'ensemble de l'environnement de l'entreprise qui est concerné. Ces diverses actions sont menées en toute légalité et en préservant les informations stratégiques de l'entreprise.

L'intelligence économique a pour objectif de permettre aux décideurs et managers de l'entreprise de disposer d'une information de valeur, à laquelle ils puissent se fier dans le cadre de leurs prises de décision. Pour cela, il s'agit de produire de l'information pertinente et à forte valeur ajoutée. Cette exigence doit se retrouver à travers les différentes phases du processus :

- Collecte de l'information
- Traitement
- Diffusion

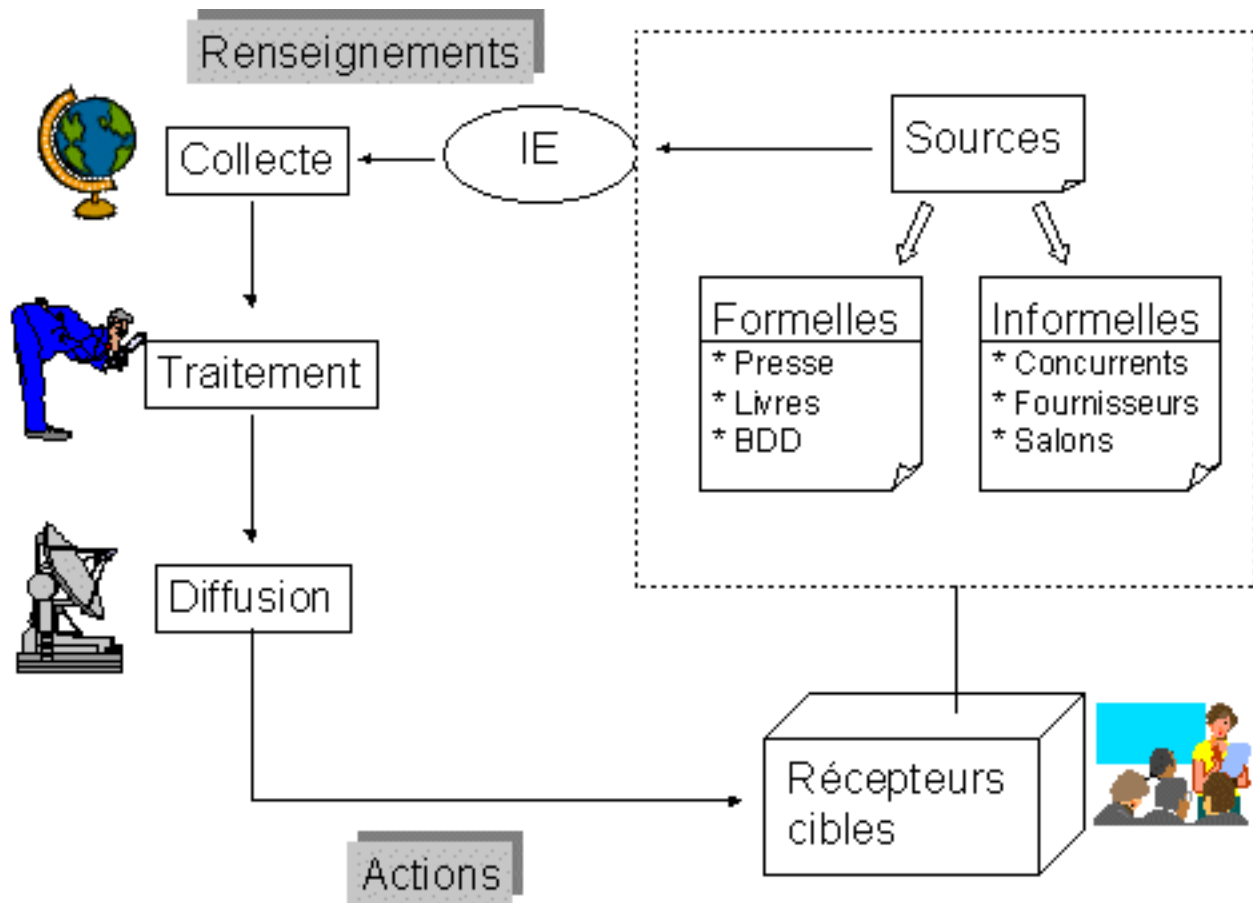


Figure 3 : Les étapes du processus d'intelligence économique

L'intelligence économique est une interface entre l'entreprise et son environnement. Les stratégies de différenciation de plus en plus complexes et précises obligent les entreprises à considérer l'information comme une valeur, une "ressource" à part entière. L'information est "intégrée comme bien immatériel à l'outil de travail. Elle est à ce titre une source collective de profit et une des garanties de la pérennité de l'entreprise". (Œuvre collective du Commissariat Général du plan, 1994, Intelligence Economique et stratégie des entreprises, La documentation française, Paris)

Toutes les entreprises sont aujourd'hui concernées par cette discipline. Aussi bien les grandes entreprises que les PME. Auparavant, il suffisait pour une entreprise de faire un bon produit pour sa clientèle habituelle. Désormais, même les petites entreprises exportent. Mais avec l'accroissement de la concurrence et le phénomène de l'internationalisation, il y a risque de fragilisation. Nous en avons eu l'exemple avec la crise de la banane qui oppose l'Europe aux Etats-Unis. Des PME, spécialisées dans le luxe pourraient voir leurs produits taxés à 100 % sur le marché américain. Et pourtant ces sociétés ne produisent rien en rapport avec la banane. Une cellule d'intelligence économique aurait pu détecter des risques.

Puissant outil de connaissance à la disposition des entreprises, le processus d'intelligence économique doit être envisagé dans une perspective à long terme, au fur et à mesure duquel

l'entreprise sera amenée à acquérir une intelligence aussi bien économique que "culturelle" de son environnement et de ses concurrents.

L'intelligence économique à également pour rôle de valoriser l'information en la faisant circuler dans l'entreprise. Cette caractéristique peut s'appuyer sur les réseaux internes de l'entreprise comme l'intranet. L'intelligence économique prend aussi en compte l'aspect défense des informations et des savoir-faire de l'entreprise

Le couplage Intelligence Economique et Gestion des Connaissances

Il existe très certainement différents concepts qui permettent de conjuguer les actions d'intelligence économique et de gestion des connaissances. Une interprétation possible est représentée par le schéma ci dessous.

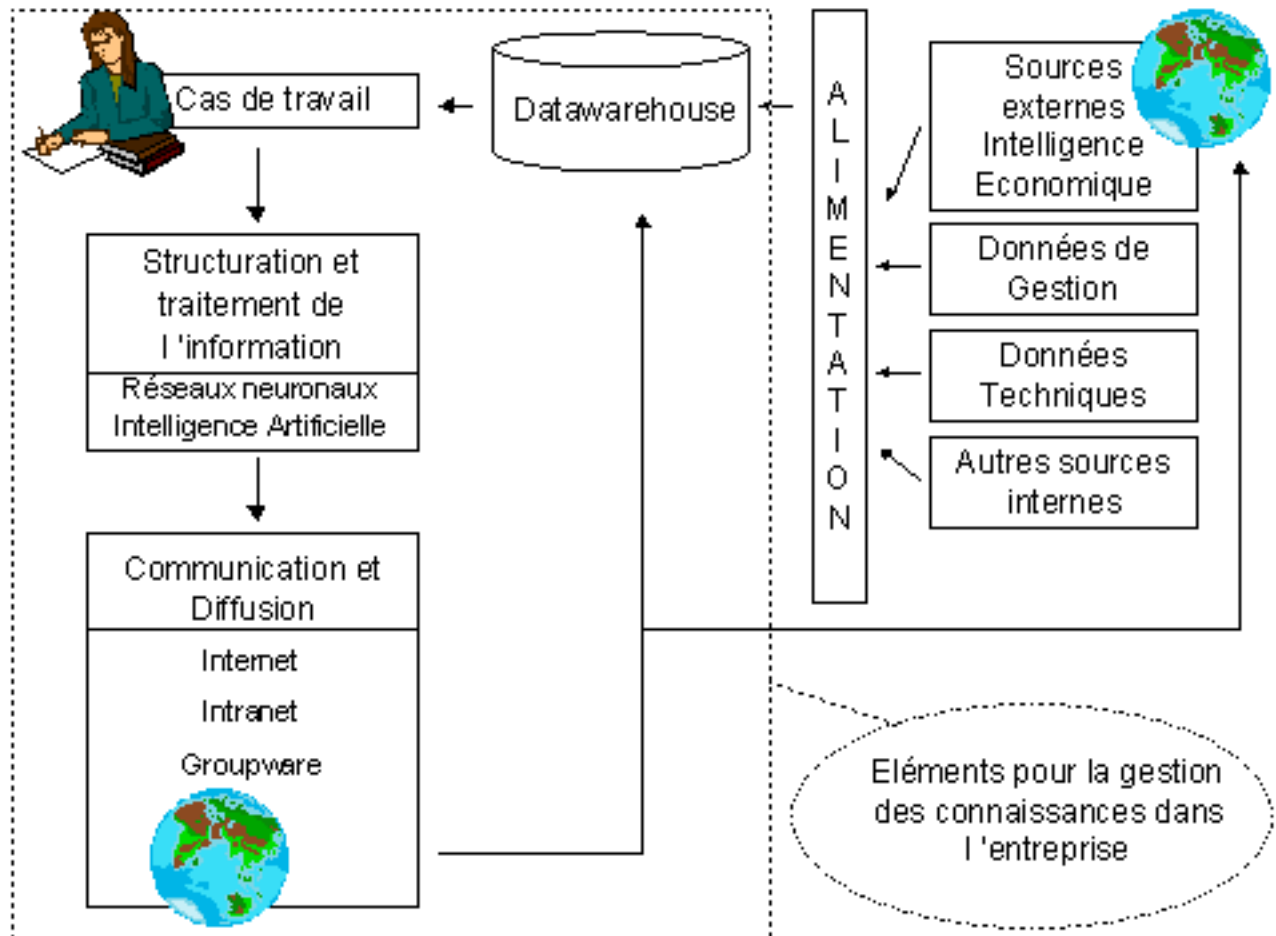


Figure 4 : Interactions des processus de gestion des connaissances et d'intelligence

économique

Le datawarehouse est un entrepôt de données. Il s'agit d'un stockage intermédiaire des données issues des applications de production, dans lesquelles les utilisateurs finaux puisent avec des outils de restitution et d'analyse.

Voici une définition énoncée par Bill Inmon :

"Un datawarehouse est une collection de données thématiques, intégrées, non volatiles et historisées pour la prise de décisions".

Le datawarehouse est alimenté par des sources internes à l'entreprise dans tous les cas (données de gestion et données techniques). Si l'entreprise possède une cellule d'intelligence économique, le datawarehouse sera en plus alimenté par des données externes telles que des informations sur la concurrence, l'environnement économique, technologique, juridique, etc.

A partir du datawarehouse sont construits des cas de travail sans cesse enrichis des nouvelles informations provenant des situations concrètes. Les cas de travail sont regroupés par similarités, ce qui permet d'obtenir des centres de connaissances. L'étape suivante du processus consiste à extraire et à reconstruire de l'information pertinente à partir de la base de données des cas de travail. Les réseaux neuronaux font partie des technologies utilisées. Ils représentent une transposition simplifiée des neurones du cerveau humain. Dans leur variante la plus courante, les réseaux de neurones apprennent sur une population d'origine puis sont capables d'exprimer des résultats sur des données inconnues.

Ces résultats sont ensuite diffusés au sein de l'entreprise grâce à des technologies comme l'intranet ou le groupware. Les éléments décrits ci dessus participent à une démarche de gestion des connaissances de l'entreprise.

Les informations obtenues lors de ce processus peuvent être réinjectées dans la base du datawarehouse voire même diffusées sur Internet dans l'optique de mener des actions d'influence.

Elles peuvent par ailleurs être confrontées aux résultats du processus d'intelligence économique. Ceci leur permet d'être enrichies et valorisées.

Conclusion

Cette approche pourrait permettre d'une part à l'entreprise de découvrir et renforcer ses atouts

concurrentiels comme d'améliorer ses faiblesses. D'autre part, elle pourra ainsi adopter une démarche proactive sans cesse à la recherche de nouvelles opportunités.

Cependant on peut reprocher à cette vision d'être difficilement applicable dans la réalité de l'entreprise car elle nécessite un bouleversement dans l'organisation ainsi que des moyens humains et technologiques importants.

[Pour en savoir plus - Bibliographie](#)

- Intelligence économique et stratégie des entreprises, La Documentation française, 1994.
- L'Intelligence économique, Alain Bloch, Economica, 1996.
- La construction du datawarehouse, du datamart au dataweb; Jean-François Goglin; Nouvelles Technologies Informatiques; Ed. HERMES
- Site Internet de Jean-Marc BLANCHERIE : [Portillon.com](#)
- Site Internet de Stefan RADUCANU : [SRU-BITE](#)
- [FranceWeb](#)
- [France Forum](#)
- [Intelligent Living](#)