

L'INTERCOMPLEMENTARITE DES DEMARCHES QUALITE ET DE LA GESTION DES CONNAISSANCES

Tatiana BOUZDINE* & Alexandra MER**

Résumé. - D'une logique centrée sur l'outil de production, notre société est passée progressivement à une logique de valorisation des savoir-faire de l'entreprise. La maîtrise et la gestion du capital de connaissances se posent aujourd'hui comme le nouveau poumon des organisations. Nous analysons le processus de gestion de connaissances à travers trois stades d'action et nous démontrons que la démarche qualité possède un fonctionnement similaire qui pourrait instruire ce processus. Nous considérons qu'il est possible d'envisager les démarches qualité comme le tremplin vers une bonne gestion des connaissances en utilisant ce qui a été capitalisé lors des démarches de certification comme point de départ, tant au niveau de la forme que du fond.

Mots-clés : Organisation, gestion des connaissances, démarche qualité.

1. Introduction

Face aux avancées de plus en plus rapides et de plus en plus complexes des NTIC, à la mondialisation de l'économie, à l'émergence du client (produits/services personnalisés), à une concurrence toujours plus vive en matière de productivité et de compétences, il est devenu incontournable pour les entreprises de s'adapter à leur environnement et de maîtriser leur capital. Le capital tend en effet de plus en plus à devenir un capital de savoir, de savoir-faire et

* Bordeaux Ecole de Management.

** EDF, Branche Energies, Mission Qualité.

de savoir être, en d'autres termes un capital de connaissances, d'intelligences¹: est-ce à dire que « l'homme de savoir » a détrôné « l'homme de métier » [de Montmollin M., 1986] ? Généralement pionniers en la matière², les grands groupes français d'envergure internationale comme Framatome, le CEA, EDF entre autres l'ont bien compris : capitaliser et gérer les connaissances est aujourd'hui un avantage compétitif qu'une organisation peut s'approprier face à ses concurrents [Couture A., Loussararian G.,1999)].

Mais que faut-il entendre par capital de connaissances ? La connaissance peut être représentée par le tripôle suivant : *information + savoirs acquis + expérience* ³. Le sujet humain consomme de l'information qu'il transforme en savoir, d'une part, et en expérience, d'autre part. S'interroger sur le capital de connaissances d'une entreprise revient ainsi à s'interroger sur les conditions d'émergence et de conservation de ce capital [Winslow C. D., Bramer W. L. ,1994 ; Davenport T.H et al., 1996]. Il s'agit alors de repenser l'entreprise et plus particulièrement ses modes de fonctionnement et d'organisation. Afin de pouvoir tirer pleinement profit de ce capital, la mise en place de stratégies et de pratiques de gestion des connaissances adéquates est ainsi devenue essentielle pour les entreprises.

Dans notre étude, dédiée à la gestion des connaissances, nous considérons qu'il est possible d'envisager les démarches qualité comme tremplin vers une bonne gestion des connaissances.

2. Gestion des connaissances : les composants historiques et théoriques.

2.1 Les composantes historiques

Même si les interrogations sur la gestion des connaissances sont récentes en France⁴, il ne s'agit, en fait, que d'une sorte de réinvention. Depuis fort longtemps la préoccupation concernant la protection, la récupération et la transmission du savoir préoccupent les hommes. Nos ancêtres étaient aussi avancés que nous pour rassembler et transmettre leurs connaissances. A ce titre, le dialogue de Platon "Ménon" pose déjà la question de la gestion des connaissances

¹ 79 % des PDG estiment que la gestion du savoir est vitale pour le succès de leur entreprise (Sondage effectué par l'American Management Association en 1999).

² Ateliers de l'ANVIE, du 27 janvier 2000 « Les enjeux organisationnels et humains du management des connaissances », Intervention de Jacqueline Crespy, chef de projet « Travail coopératif » du groupe France TELECOM.

³ Ateliers de l'ANVIE, du 27 janvier 2000 « Les enjeux organisationnels et humains du management des connaissances », Intervention de Jean-François Ballay, chargé de mission « Innovation et Gestion des Connaissances » à la Direction des Systèmes d'Information du Groupe EDF.

⁴ Dès 1982 Commissariat Général au Plan a incité les entreprises françaises à développer leurs investissements incorporels.

au travers du questionnement sur leur transmission. Plus concrètement, l'exemple du Compagnonnage en France sous-tend ce même souci de transmission des savoirs, et peut être ainsi envisagé comme un modèle de gestion des connaissances.

C'est essentiellement la dernière décennie du 20^{ème} siècle qui voit grandir l'intérêt, d'une part, pour les chercheurs en sciences sociales [Weick K., 1995 ; Davenport T.H. & Prusak L., 1997], mais aussi, d'autre part, pour les entreprises envers ce concept. Framatome [Grundstein M., 1995] qui en 1990 est un des premiers à énoncer clairement son besoin en terme de capitalisation des connaissances. Il s'agissait pour le groupe de pérenniser et de valoriser le savoir-faire acquis en Ingénierie des connaissances. A partir de 1996, nous observons la nomination des premiers cadres chargés de mettre en œuvre leur vision de la gestion des connaissances [Malhotra Y., 1997].

2.2 Les motivations des entreprises dans la gestion des connaissances

Quels sont les principaux objectifs que les entreprises veulent atteindre lorsqu'elles s'interrogent sur la gestion des connaissances ? Quels sont les problèmes concrets qu'elles veulent solutionner ?

Risques qui poussent les entreprises à chercher les solutions	Exemples des problèmes concrets
Les pertes de compétences individuelles	Turn-over, départs en retraite d'experts.
Les pertes des compétences collectives	Dispersion des équipes projets, réorganisations, les fusions difficiles etc.
Les connaissances oubliées	Acquis antérieurs, solutions rejetées, échecs et erreurs instructives, historique des décisions, etc.
Les compétences/connaissances ignorées	On ne connaît pas toujours ceux qui savent faire ; on partage mal nos connaissances des clients, on ignore des solutions nouvelles (veilles insuffisantes), etc.
Les compétences collectives	Surmonter les difficultés dues à la division du travail et à l'éloignement.

Tableau 1 - Motivations des entreprises dans leur démarche vers la gestion des connaissances

Nous voyons qu'il s'agit là de préoccupations modernes qui concernent des entreprises inévitablement et invariablement conditionnées par le sacro-saint impératif de réactivité et de compétitivité. Dans les années 80-90, la prise de conscience des nombreux départs en retraites à venir oblige les entreprises à déployer et à optimiser le management de leurs connaissances. En

ce sens, la gestion des connaissances énonce, d'une part, l'évolution de l'économie des entreprises, et, d'autre part, l'évolution démographique qui en est la cause. Il s'agit d'un phénomène qui se veut tout aussi structurel que conjoncturel.

2.3 Les connaissances de l'entreprise

Les connaissances de l'entreprise (figure 1) comprennent : des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités de gouvernance, d'étude, de réalisation des ventes et de support de ses produits et services, et des savoirs individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évolution [Grundstein M., 2002]. Quelle que soit la forme qu'ils prennent, ils ont pour point commun le fait d'être à la fois constitués d'éléments tangibles (bases de données, procédures, modèles, plans d'action etc.) et d'éléments immatériels (tour de main, connaissances de l'histoire de l'entreprise, les habitudes, les secrets de métiers, etc.). On parle alors de connaissances explicites et de connaissances tacites de l'entreprise.

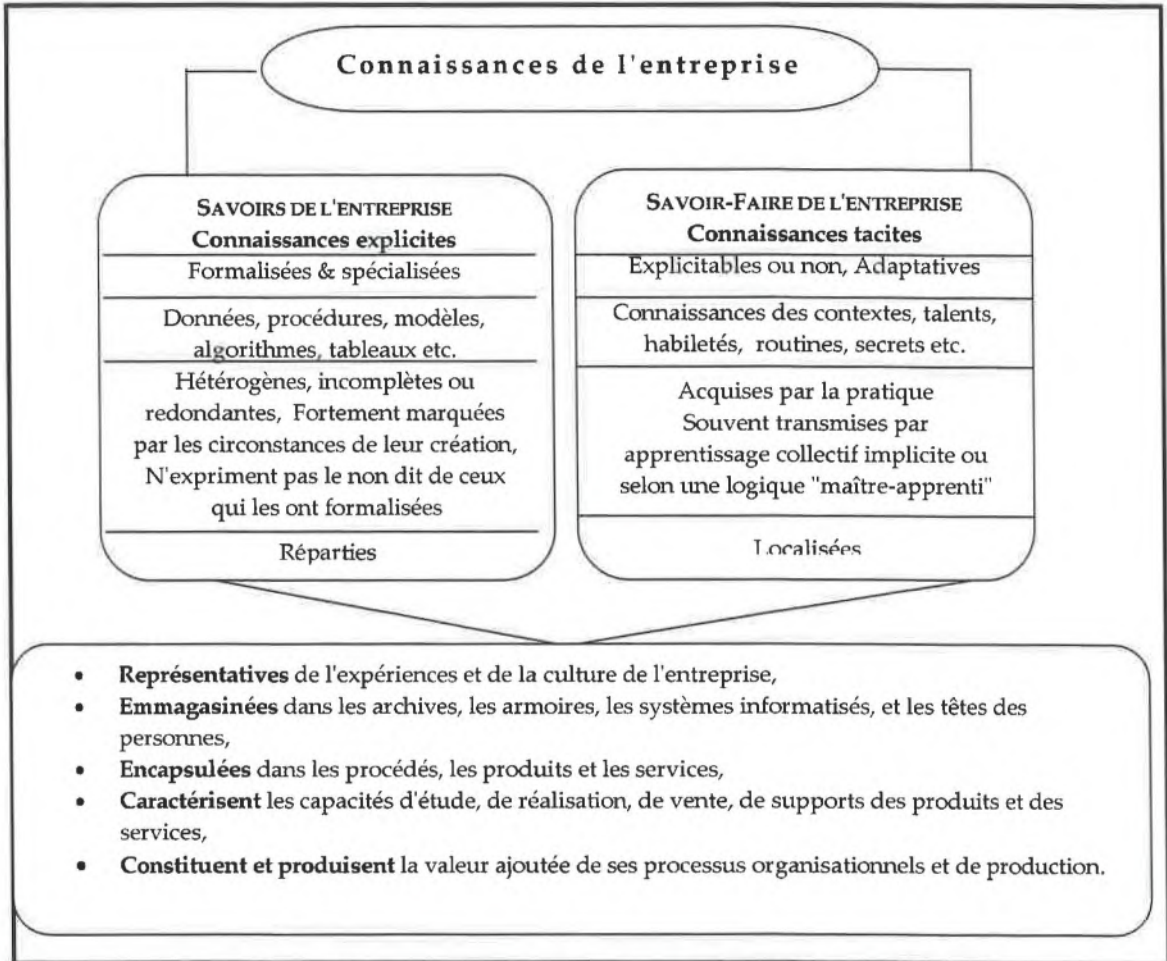


Figure 1 - Connaissances des entreprises [Grundstein M., 2002].

Au niveau de l'organisation, chaque individu possède, en plus des **connaissances explicites** qu'il est facile de formaliser et de transmettre, des **connaissances tacites** liées à son savoir-faire, son expérience, son vécu, ses interactions avec autrui etc. [Nonaka I., Hipotaka T., 1997]. Ces dernières sont plus difficiles à formaliser puisque leur repérage est souvent long et fastidieux car seule une part minime de ces connaissances peut être décrite dans des documents ou formalisée dans des procédures par exemple.

Il existe une distinction fondamentale entre le savoir tacite et le savoir explicite. La connaissance tacite englobe expérience, *savoir-faire*, intuition, *mémoire*, *oral*, socialisation, informel, subjectivité, réseaux et groupes, tandis que la connaissance explicite couvre *savoir*, information, concepts, documents, écrit, extériorisation, formel, hiérarchie et structures. Cette classification met en avant le fait que la connaissance tacite n'est pas seulement le non-dit.

Souvent vécue comme une évidence par celui qui la possède, elle est aussi le non exprimable (habileté manuelle, souvenir inconscient), le non exprimé (souvenir conscient, sous-entendu) ou l'oralité (parole) [J.-F. Ballay, 2002]. Pour s'adapter au caractère tacite des connaissances, les entreprises sont amenées à penser l'évolution de leur organisation tout comme elles pensent l'évolution de leur technologie [Divry C., 2000].

2.4 La gestion des connaissances : un processus complexe

Le prérequis est donc le suivant : l'entreprise tire une richesse de ses connaissances lorsqu'elle s'en sert pour mettre en place des **processus plus efficaces au moindre coût**. La finalité du processus de gestion de connaissances se traduit donc par un avantage financier, une meilleure satisfaction de la clientèle, une amélioration des activités de création. **L'impact est financier puisque** soit le processus entraîne une **baisse des coûts** (meilleur choix des fournisseurs ou des matières premières etc), soit il **réduit les cycles** (délais de production plus courts). L'emploi des connaissances se traduit également en richesses quand il vise à accroître la **satisfaction de la clientèle** (et donc facilite la fidélisation de cette dernière). Enfin, lorsque les connaissances sont utilisées pour **l'amélioration de la créativité**, elles génèrent aussi de la richesse : création et innovation entraînent ainsi une meilleure réactivité face aux nouveaux marchés.

Le processus de gestion des connaissances est loin d'être un processus simple, bien au contraire. Les connaissances ne sont pas toujours facilement repérables d'une part, parce qu'elles ne sont pas toujours explicites mais également parce que certaines connaissances explicites ne sont utilisables que grâce à des connaissances implicites. Par ailleurs, une entreprise ne peut pas capitaliser toutes ses connaissances à cause du volume énorme de celles-ci : elle doit capitaliser les connaissances qui seront jugées cruciales à la suite d'une analyse stratégique de ses activités. Quoi qu'il en soit, le processus de gestion des connaissances est un processus qui ne s'arrête jamais et qui n'a cessé de s'adapter, de s'enrichir, d'évoluer pour continuer à exister.

3. La démarche qualité comme prémisses aux processus de gestion des connaissances

Il existe plusieurs raisons qui nous permettent de considérer les démarches qualité comme les prémisses des processus de gestion des connaissances.

3.1 Des objectifs identiques

Tout d'abord, l'entreprise tire une richesse de ses connaissances lorsqu'elle s'en sert pour mettre en place des processus plus efficaces au moindre coût. C'est précisément dans cet esprit

qu'en 1987 ont été rédigées les premières procédures qualité. Plus explicitement encore, ce souci d'efficacité deviendra un des principes de base de la norme ISO 9001 version 2000.

Ensuite, c'est un processus global : la qualité n'est pas localisée à une étape particulière des différents processus de production de l'entreprise. A l'instar de la gestion des connaissances, le champ de la qualité est très large, et il peut potentiellement englober la totalité de l'organisation et même au-delà, en vue de la qualité totale qui utilise des démarches participatives afin d'améliorer la performance générale de l'entreprise [Georges-Bondel F., 1999; Taylor W.A., Wright G.H., 2003].

En outre, il s'agit d'une démarche circulaire : la mise en place d'une démarche qualité au sein d'une organisation est également une démarche complexe et exempte de tout caractère linéaire. La classique roue de Deming⁵ : planifier, faire, vérifier et agir reprise par bon nombre d'organisations nous montre que le processus des démarches qualité est un processus circulaire (figure 2), qui s'inspire du principe d'amélioration continue [Boudarel M. R., 1999].

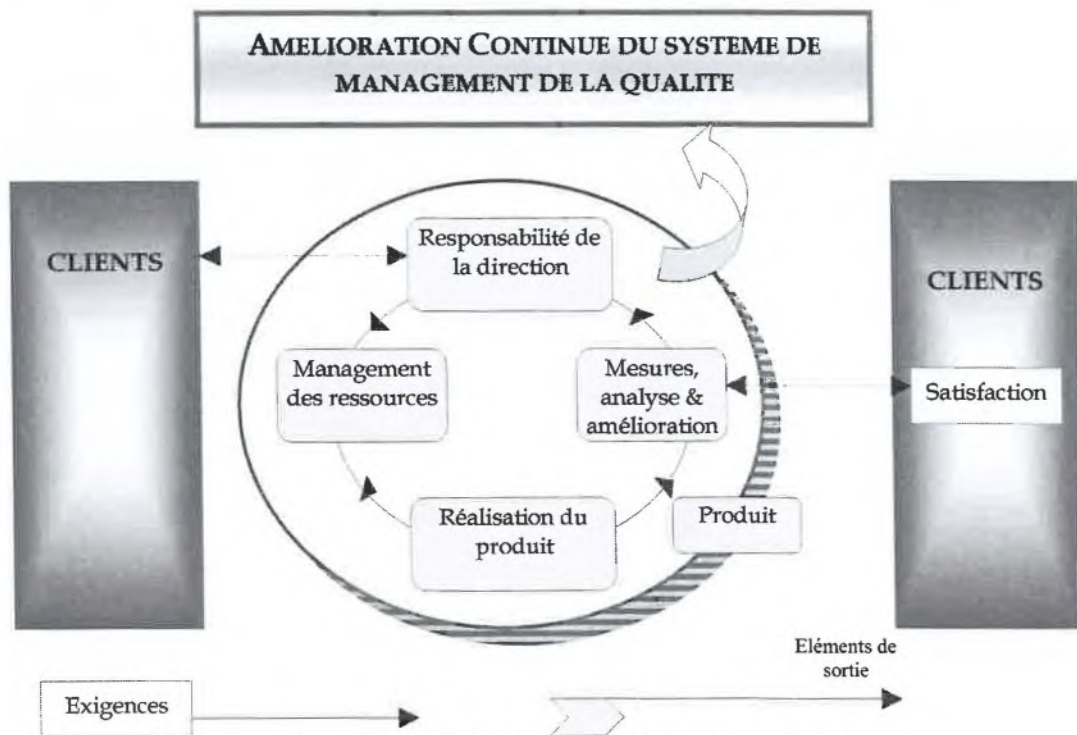


Figure 2 – Cycle d'amélioration de la qualité

⁵ Description proposée dans la Norme ISO 9001 version 2000, Introduction, 0.2 Approche Processus.

Enfin, les risques connus de la gestion des connaissances [e.g. Malhotra, Y., 2004] sont liés à un affaiblissement du réseau⁶. En effet, le réseau est un lieu d'échange d'informations nécessitant un entretien permanent. Il faut alors écouter, sécuriser, émettre, animer et utiliser ce réseau ; en bref, avoir des contacts fréquents, des relations entretenues. Autrement dit, si les hommes s'impliquent dans leurs relations sociales, s'ils sont actifs dans le réseau, alors le partage des connaissances sera facilité [Hansen M.T., Haas M.R., 2001 ; Burakova-Lorgnier M., Bouzdine T., 2003]. Dans le cas d'une démarche qualité, ce sont ces mêmes risques qui, s'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent entraîner un faible taux d'adhésion des salariés et donc un mauvais déploiement de la démarche.

Ainsi donc, le processus de démarche qualité et celui de gestion des connaissances, tous deux circulaires, possèdent des objectifs et risques communs qui nécessitent une approche globale de l'organisation. Enfin, et nous allons le voir, il existe également des similitudes de fonctionnement ainsi qu'une réelle intercomplémentarité entre ces deux processus.

3.2 *Un fonctionnement similaire*

Nous identifions trois stades d'action dans le processus de gestion des connaissances. [Duizabo S., 1997; Gupta A.K., Mcdaniel J., 2002] : création des connaissances, capitalisation des connaissances, transfert des connaissances. Ces stades d'action mettent clairement en avant l'intercomplémentarité de la gestion des connaissances et des démarches qualité.

3.2.1. La création des connaissances

La création ne consiste pas à inventer des connaissances pour les besoins de l'entreprise : l'idée est bien plutôt de faire émerger les connaissances déjà présentes en chacun des salariés. Il s'agit de « révéler et d'exploiter » les capacités de création et de mobilisation des connaissances que recèlent chacun des employés d'une entreprise [e.g. Nonaka I., Hirotaka T., 1995]. Le pari pourrait être alors de bien veiller à « faire ressortir » les savoirs conscients, certes, mais également, et surtout, les savoirs inconscients. Autrement dit, à ce stade, le rôle de l'entreprise consiste à mettre en œuvre les conditions favorables à l'émergence de ces connaissances, c'est-à-dire opter pour un management plus coopératif et une vision systémique de l'organisation. A ce niveau-là, les démarches qualités offrent de nombreux exemples. En effet, les cercles qualité, les groupes de travail en mode processus peuvent être assimilés à cette phase de création des connaissances dans la mesure où le but final est de révéler les connaissances ou les pratiques

⁶ Par réseau, nous voulons parler des connexions, des échanges et des interactions entre les individus d'une même entreprise.

plus ou moins bien connues de tous (même de ceux qui les possèdent) afin, par la suite, de pouvoir les décrire.

3.2.2. La capitalisation des connaissances

La capitalisation des connaissances consiste à identifier, documenter et conserver la mémoire des activités qui ont été menées dans le but de les rendre accessibles et explicites à tous, afin d'en garder une trace. Ce stade d'action prend toute son importance lorsque, par exemple, il s'agit d'envisager le remplacement d'un salarié suite à une démission ou à un départ en retraite. Ce dernier cas reste d'ailleurs d'actualité car entre 2003 et 2006, nous assisterons en France à une augmentation de 50 % du nombre de retraités⁷. On retrouve dans les démarches qualité ce même souci de capitalisation. L'entreprise doit, en effet, s'efforcer de tracer et de rendre explicites toutes les données concernées par le champ de la certification. Il y a donc une volonté d'identifier, de documenter et de conserver une trace de ce qui a été réalisé. Ce processus constitue un mode de formalisation puisque les connaissances sont approuvées et intégrées dans l'activité et se matérialisent sous diverses formes : procédures, modes opératoires, programmes de production, organisation, etc.

Extrait de la norme ISO 9001, version 2000

4.2 Exigences relatives à la documentation, 4.2.3 Maîtrise des documents

Les documents requis pour le système de management de la qualité doivent être maîtrisés. Les enregistrements sont des documents particuliers qui doivent être maîtrisés conformément aux exigences du paragraphe 4.2.4.

Une procédure documentée doit être établie pour

- a) **approuver les documents** quant à leur adéquation avant diffusion ;
- b) **revoir, mettre à jour si nécessaire** et approuver de nouveau les documents ;
- c) assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont **identifiés** ;
- d) **assurer la disponibilité** sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables ;
- e) assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables ;
- f) assurer que les documents d'origine extérieure sont identifiés et que **leur diffusion** est maîtrisée ;
- g) empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés, et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque.

⁷ Document parlementaire n°898 du 10 juin 2003, page 16.

3.2.3. Le transfert des connaissances

Le transfert des connaissances revient à les reproduire, les échanger et les comparer afin que l'ensemble de l'organisation puisse en bénéficier. C'est précisément cette distribution à tous de manière équitable qui, si elle est réussie, va créer un véritable avantage concurrentiel pour l'entreprise. Nous sommes donc là dans une logique de réplication des connaissances.

L'exemple qualité :

A l'image de la qualité, la démarche de transfert des connaissances s'apparente au **benchmarking** et aux programmes de partage d'expérience. La mise en place quasi systématique de REX (Retour d'EXpériences) au sein des entités d'Electricité de France en est un autre exemple : on échange, on compare, on observe, on note les meilleures pratiques afin que cela serve aux autres. Le but étant de ne pas oublier et de garder une trace de ce qui a été fait afin de pouvoir le reproduire pour et de gagner du temps "la prochaine fois".

3.3 Les démarches qualité : un tremplin vers la gestion des connaissances ?

Dans le tableau suivant, nous avons mis en place 3 variables (fréquence de réalisation, degré d'importance et connaissances mobilisées) afin de comparer l'importance des trois stades d'action sur le processus de gestion des connaissances et sur celui des démarches qualité.

Stades d'Action	Fréquence de Réalisation		Degré d'importance		Connaissances mobilisées	
	Démarches Qualité	Gestion des Connaissances	Démarches Qualité	Gestion des Connaissance	Démarches Qualité	Gestion des Connaissances
<i>Création des connaissances</i>	Très rare	Très rare	Très élevé	Très élevé	Tacites/ Explicite, Savoir Conscient/ Inconscient	Tacites/ Explicite, Savoir Conscient/ Inconscient
<i>Capitalisation des connaissances</i>	Très fréquent	Très fréquent	Elevé	Elevé	Comnaissance Explicite, Savoir Conscient	Comnaissance Explicite, Savoir Conscient
<i>Transfert des connaissances</i>	Fréquent	Fréquent	Elevé	Elevé	Comnaissance Hiérarchisée et évolutive	Comnaissance hiérarchisée et évolutive

Tableau 2 - La similitude entre les démarches qualité et la gestion de connaissances.

A) Qu'il s'agisse de démarche qualité ou de gestion des connaissances, l'étape de la **Création des connaissances** est peu ou mal, voire pas du tout, prise en compte. Envisagée comme le préambule de l'un ou l'autre des deux processus, elle exige beaucoup de temps, de volonté et de réelles capacités d'analyse de la part de ceux qui la mettent en place. Cette étape nécessite de repenser le système organisationnel dans son intégralité en considérant l'ensemble des acteurs d'une part, et l'évolution de son environnement socio-économique d'autre part.

Elle reste néanmoins fondamentale – et c'est là tout le paradoxe – pour garantir la réussite de toute démarche qualité ou de tout programme de gestion des connaissances. Phase d'initialisation, elle conditionne pour les démarches qualité l'exactitude de la cartographie des processus par exemple, et, pour la gestion des connaissances, elle est ce qui garantit l'exhaustivité des connaissances qui seront capitalisées puis transférées. Créer les connaissances consiste à faire émerger, révéler les connaissances de l'entreprise. En ce sens, elle concerne tous les paramètres de la connaissance sans aucune exception (compétences, information, expériences collectives et individuelles, savoir acquis et savoir-faire), qu'ils soient explicites ou tacites, conscients ou inconscients. Ce programme de création des connaissances est donc communément appliqué, sans que l'on fasse mention explicitement de gestion des connaissances.

L'exemple qualité :

Le cas d'EDF, Branche Energies est particulièrement intéressant puisque cette phase de création des connaissances a été appliquée dans le cadre de la mise en place de la démarche de certification. En effet, les agents de deux services ont été réunis.

Ces réunions appelées GAP (Groupes d'Amélioration des Processus) avaient pour but de "faire parler" les agents entre eux afin qu'ils échangent des connaissances et savoir-faire, des questions, des solutions concernant leurs métiers et fonctions. Cette phase de travail a été très largement appréciée par les agents concernés.

⇒ Modalités et mise en place de ces groupes de travail

- public concerné : tous les agents du service c'est-à-dire les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution.
- quand : en amont de la mise en place effective de la démarche qualité.
- exigences : présence de tous les agents répartis en plusieurs groupes.
- but : parler et échanger sur les métiers du service
- objectif : réaliser une cartographie des différentes activités du service en mettant en avant les interactions existantes.
- objectif associé : mettre en évidence les difficultés rencontrées dans le travail, partager les expériences, mettre en commun les "trucs et astuces".

B) La **capitalisation des connaissances** est une étape très fréquente beaucoup plus abordable dans les deux cas. L'importance de cette phase est élevée puisque sans elle, ni la démarche qualité, ni la gestion des connaissances n'auraient d'existence ! Elle permet de

matérialiser l'un et l'autre de ces deux processus. Pour les démarches qualité, la rédaction de procédures ou autres modes opératoires semble souvent très simple, du moins en apparence... Pour les mêmes raisons, dans le cas de la gestion des connaissances, l'archivage ou la mise en mémoire reste aussi une activité fréquemment réalisée. L'erreur pour ces deux processus serait précisément de les limiter à cette phase d'action sans se soucier des deux autres... Les savoirs conscients et connaissances explicites sont incontournables à ce stade puisque la création des connaissances consiste précisément à "faire du tacite de l'explicite" et de "l'inconscient du conscient".

C) Comment voyons-nous le **transfert des connaissances** dans le cas des démarches qualité ? Bon nombre d'entreprises se munissent de logiciel type Lotus Notes, de système intranet ou encore dédient un répertoire partagé du système informatique afin de partager les cartographies ou autres procédures. Il en va de même pour la gestion des connaissances, il existe de nombreux logiciels sur le marché qui ont pour finalité de permettre la diffusion des connaissances jugées cruciales pour l'entreprise. Dans la mesure où tout le monde y accède, cela permet d'uniformiser les connaissances. L'entreprise en retire un gain de temps, une meilleure réactivité, bref, de bonnes capacités d'adaptation ce qui représente un véritable avantage concurrentiel. Cette phase de transfert importante comporte néanmoins un risque difficilement maîtrisable : comment s'assurer que tous les acteurs concernés auront bien accès à l'information quand on sait, par exemple, que tout le monde n'accède pas de la même manière à l'informatique ?

Ainsi, qu'il s'agisse de l'un ou de l'autre processus, les connaissances sont hiérarchisées, évolutives, modifiables. C'est cet enrichissement potentiel qui les inscrit dans une logique d'amélioration continue. Au regard de tout ce que nous venons de voir, les démarches qualité peuvent être envisagées comme un tremplin vers la gestion des connaissances.

4. Conclusion

Nous avons vu que le processus de démarche qualité tout comme celui gestion des connaissances comporte des risques et objectifs identiques, implique une approche circulaire, et est un processus global. Nous avons également mis en avant un fonctionnement similaire entre ces deux processus, avec pour principales phases d'action : une phase de création des connaissances, une phase de capitalisation des connaissances, et une phase de transfert des connaissances. A l'heure où les démarches de certification inondent le paysage industriel international, les entreprises pourraient aisément tirer profit de cet investissement dans la qualité afin d'accélérer la mise en place de leur processus de gestion des connaissances. La gestion des connaissances ne peut, certes pas, se substituer à une démarche qualité. Toutefois nous estimons que le travail déjà effectué lors de la mise en place des démarches de certification peut tout à fait être bénéfique aux processus de gestion des connaissances pour les raisons que nous avons évoquées précédemment.

Au niveau de la forme, la rédaction des procédures a permis de mettre en exergue bon nombre de pratiques et de savoirs, bref, une part non négligeable des connaissances de l'entreprise. De plus, un réel travail de diffusion a forcément été réalisé, que ce soit au travers de réunions de travail ou de bases informatiques. Au niveau du fond, l'analyse de processus permet de visualiser l'entreprise autrement, et de repenser les manières de faire de l'organisation ; au travers de son engagement, la direction indique quelles seront les lignes de conduite qu'elle va suivre. Or, la gestion des connaissances consiste aussi à établir des liens avec les orientations stratégiques de l'organisation concernée. Nous considérons alors qu'il est possible d'envisager les démarche qualité comme le tremplin de la gestion des connaissances en utilisant ce qui a été capitalisé lors des démarches de certification comme point de départ de la gestion des connaissances et ce, tant au niveau de la forme que du fond.

5. Références

- BALLAY J.-F. (1997), *Capitaliser et transmettre le savoir-faire de l'entreprise*, Editions Eyrolles, Collection de la Direction des études et recherches d'Electricité de France, 1997.
- BALLAY J.-F. (1999), *Gestion des connaissances*, Synthèse du club Qualité du 16 avril 1999 mené à Direction des Etudes et Recherches d'EDF (document interne).
- BOUDAREL M. R., BESOMBES, B. (1999), *La démarche qualité dans les groupements d'entreprises*, QUALITA, Paris.
- BUKOWITZ W., WILLIAMS R. (2000), *Gestion des Connaissances en action*, Edition Village Mondial, Paris.

- BURAKOVA-LORGNIER M., BOUZDINE T., (2003) *Methodological Framework of Social Capital in Organisational Studies for Knowledge Sharing Issues*, Cahier de Recherche LAREMA, Bordeaux – Ecole de Management, December 2003, 25p.
- COUTURE A., LOUSSARARIAN G. (1999), *L'entreprise se transforme: de l'organisation mécanique et figée à l'organisation réactive et vivante*, Revue Française de Gestion Industrielle, Vol. 18, N 2, pp. 73-88.
- DAVENPORT T.H., PRUSAK L. (1997), *Working knowledge: how organisations manage what they know*. Boston, Harvard Business School Press.
- DIVRY C. (2000), *Organiser les compétences pour innover: arbitrage entre principes de division et d'intégration*, Revue Française de Gestion Industrielle, Vol. 19, N 1, pp. 37-52.
- DUIZABO S., GUILLAME N., (1997) *Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises*, Centre de Recherche DMSP, cahier n° 252 février 1997.
- GEORGE-BLONDEL F. (1999), *La qualité totale à l'interface des démarches participatives et de la performance globale*, Revue Française de Gestion Industrielle, Vol. 18, N 3, pp. 21-34.
- GRUNDSTEIN M. (2002), *De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue*, Actes du premier colloque du groupe de travail Gestion des Compétences en Génie Industriel "Vers l'articulation entre compétences et connaissances", Nantes.
- GUPTA, A.K., MCDANIEL, J. (2002). *Creating Competitive Advantage by Effectively Managing Knowledge: A Framework for Knowledge Management*, Journal of Knowledge Management Practice, pp.16-23.
- HANSEN, M.T., HAAS, M.R. (2001). *Different Knowledge, Different Benefits: Toward a Productivity Perspective on Knowledge Sharing in Organizations*. Academy of Management Proceedings. MC:C1-C6.
- MOREY D., MAYBURY M., THURASINGHAM B. (Eds.), (2001) *Knowledge Management: Classic and Contemporary works*. MIT Press: Cambridge, Massachusetts.
- MONTMOLLIN M. (1986), *L'intelligence de la tâche, Eléments de psychologie cognitive*, Editions Peters Lang S.A.
- MALHOTRA, Y., (2004) *Why Knowledge Management Systems Fail? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises*. Dans M. Koenig & T. K. Srikantiah (Eds.), Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't, American Society for Information Science and Technology Monograph Series, pp.87-112.
- NONAKA I., HIROTAKA T., (1995) *The Knowledge-creating company, How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, Oxford University Press.
- PERIGORD M. (1987), *Réussir la qualité totale*, Les Editions d'Organisation.
- TAYLOR W.A., WRIGHT G.H. (2003) *A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure*, Omega 31; The International Journal of Management Science, vol. 31, pp 97 – 111.
- WEICK K. (1995) *Sensemaking in Organisations*, Newbury Park, CA: Sage.
- WINSLOW C. D., BRAMER W. L. (1994) *FutureWork: Putting Knowledge to Work in the knowledge economy*. New York: The Free Press.