

L'ÉLABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTÈME DE GESTION DES CONNAISSANCES DANS LA GESTION DE PROJET

Kholboev Bakhrom Avazbaevich,

*Vice-directeur de l'École supérieure de commerce
et d'entrepreneuriat auprès du Cabinet des Ministres
de la République d'Ouzbékistan
+998 93 569 32 44*

Jurayeva Gulmira Kobulovna,

*Méthodiste de français à l'Institut national de
perfectionnement pédagogique A. Avloniy
gulmira773435@gmail.com
+998974773435*

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19107519>

Résumé: Cet article analyse l'approche de la gestion des connaissances (Knowledge Management) dans la gestion efficace des projets éducatifs. L'étude examine les mécanismes de création et de diffusion des connaissances au sein des organisations éducatives. Une attention particulière est accordée à la comparaison entre l'apprentissage en tandem traditionnel et l'apprentissage en eTandem, ainsi qu'à leur influence sur l'efficacité du processus éducatif. L'article présente également la méthodologie de gestion des projets éducatifs, notamment les huit étapes de la planification de projet et leur importance pratique dans la mise en œuvre des initiatives pédagogiques. Par ailleurs, le rôle de la direction dans la gestion stratégique des établissements éducatifs est analysé, ainsi que les possibilités offertes par les technologies d'intelligence artificielle pour soutenir les processus de prise de décision. Les résultats de l'étude constituent une base scientifique importante pour le développement de la gestion des connaissances, l'introduction d'approches péda-

gogiques innovantes et le renforcement de la coopération internationale dans le système éducatif.

Mots-clés: gestion des connaissances, modèle SECI, apprentissage en tandem, eTandem, gestion de projets éducatifs, intelligence artificielle, mobilité académique, coopération internationale.

**Loyiha boshqaruvida bilimlarni boshqarish
tizimini ishlab chiqish va joriy etish**

Xolboyev Bahrom Avazbayevich

PhD, dotsent

*O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi
huzuridagi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi
direktori o'rinbosari*

Jo'rayeva Gulmira Qobulovna

*A.Avloniy nomidagi pedagogik
mahorat milliy instituti*

*Metodik xizmat ko'rsatish bo'limi metodisti
gulmira773435@gmail.com*

Annotatsiya: Mazkur maqolada ta'lim loyiha-larini samarali boshqarishda bilimlarni boshqarish (Knowledge Management) yondashuvi tahlil qilinadi. Tadqiqotda bilimlarni yaratish va tarqatish jarayonini tushuntiruvchi shuningdek, an'anaviy tandem o'rganish va elektron tandem (eTandem) o'rtasidagi farqlar hamda ularning ta'lim samaradorligiga ta'siri tahlil qilinadi. Maqolada ta'lim loyiha-larini boshqarish metodologiyasi, jumladan, loyiha rejalashtirishning sakkiz bosqichi va ularning amaliy ahamiyati yoritilgan. Bundan tashqari, ta'lim muassasalarini strategik boshqarishda rahbariyatning roli hamda sun'iy intellekt texnologiyalarining qaror qabul qilish jarayonini qo'llab-quvvatlashdagi imkoniyatlari ko'rib chiqiladi. Tadqiqot natijalari ta'lim tizimida bilimlarni boshqarish, innovatsion pedagogik yondashuvlarni joriy etish va xalqaro hamkorlikni rivojlantirish uchun muhim ilmiy asos yaratadi.

Kalit so'zlar: bilimlarni boshqarish, SECI modeli, tandem o'rganish, eTandem, ta'lim loyiha-lari boshqaruvi, sun'iy intellekt, akademik mobillik, xalqaro hamkorlik.

Developing and implementing knowledge management system in project management

Kholboev Bakhrom Avazbaevich

Deputy Director of the Graduate School of Business and Entrepreneurship under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan, PhD, Associate professor

Jurayeva Gulmira Kobulovna

French Language Methodologist at the Avloniy National Institute for Pedagogical Skills

Abstract: This article analyzes the role of the knowledge management approach in the effective management of educational projects. The study explores the processes of knowledge creation and dissemination within educational organizations. Particularly it highlights the comparison between traditional tandem learning and electronic tandem learning (eTandem), as well as their impact on the effectiveness of the educational process. The article also presents the methodology of educational project management, including the eight stages of project planning and their practical significance in implementing educational initiatives. Moreover, the study examines the role of institutional leadership in the strategic management of educational institutions, along with the potential of artificial intelligence technologies to support decision-making processes. The results of the study provide an important scientific basis for the development of knowledge management, the implementation of innovative pedagogical approaches, and the strengthening of international cooperation in the education system.

Keywords: knowledge management, SECI model, tandem learning, eTandem, educational project management, artificial intelligence, academic mobility, international cooperation.

Dans le contexte de l'économie du savoir, les organisations éducatives sont de plus en plus appelées à gérer efficacement leurs ressources cognitives et à développer des stratégies innovantes pour améliorer les processus d'apprentissage et de coopération internationale. La mondialisation de l'enseignement et la transformation numérique ont profondément modifié les méthodes pédagogiques, notamment à travers l'intégration des technologies de

l'information et de la communication dans les pratiques éducatives.

Dans le processus de gestion de projet, l'apprentissage en tandem et la gestion des connaissances représentent deux approches complémentaires permettant de renforcer l'efficacité des projets éducatifs internationaux. L'apprentissage en tandem repose sur une interaction collaborative entre apprenants de langues différentes, fondée sur les principes d'autonomie

et de réciprocité. Parallèlement, la gestion des connaissances, notamment à travers le modèle SECI proposé par Nonaka et Takeuchi, permet de structurer la création et la diffusion des connaissances au sein des organisations.

L'objectif de cet article est d'analyser les liens entre l'apprentissage en tandem, la gestion des connaissances et la gestion de projets éducatifs. L'étude examine également le rôle des directions d'établissement dans le pilotage stratégique des projets éducatifs ainsi que l'apport potentiel de l'intelligence artificielle dans la prise de décision et l'analyse des données éducatives. Enfin, l'article met en lumière l'importance des réseaux internationaux et de la mobilité académique dans le développement de projets éducatifs collaboratifs.

L'apprentissage en tandem constitue une approche pédagogique basée sur la coopération entre deux apprenants de langues maternelles différentes qui souhaitent apprendre la langue de l'autre. Cette méthode repose principalement sur deux principes fondamentaux : l'autonomie et la réciprocité. Le principe d'autonomie implique que les apprenants prennent la responsabilité de leur propre apprentissage. Ils définissent leurs objectifs, organisent leurs activités et évaluent leurs progrès de manière autonome. Cette approche favorise le développement des compétences métacognitives et encourage les apprenants à devenir des acteurs actifs de leur apprentissage. Le principe de réciprocité repose sur l'idée que chaque partenaire apporte ses connaissances linguistiques et culturelles à l'autre. Ainsi, l'échange devient mutuellement bénéfique et permet une interaction équilibrée entre les participants. Traditionnellement, l'apprentissage en tandem se déroule en face à face. L'évolution des technologies de communication a permis l'émergence de l'eTandem, une forme d'apprentissage en tandem réalisée à distance à l'aide d'outils numériques tels que les plateformes de visioconférence, les messageries instan-

tanées ou les environnements d'apprentissage en ligne.

Le tandem traditionnel présente plusieurs avantages, notamment la richesse de la communication non verbale, l'interaction directe et la possibilité de corriger immédiatement les erreurs linguistiques. La présence physique facilite également la création d'un climat de confiance entre les partenaires [1].

En revanche, l'eTandem offre une plus grande flexibilité géographique et temporelle. Les apprenants peuvent collaborer malgré la distance et accéder à une variété de ressources numériques telles que les dictionnaires en ligne, les traducteurs automatiques ou les plateformes collaboratives.

Cependant, la communication à distance peut parfois limiter certains aspects de l'interaction sociale et nécessiter des stratégies de communication spécifiques pour maintenir l'engagement des participants.

La gestion des connaissances constitue un domaine stratégique pour les organisations modernes, notamment dans le contexte des projets éducatifs internationaux. Elle vise à identifier, créer, partager et utiliser les connaissances afin d'améliorer les performances organisationnelles [2].

Le modèle SECI, développé par Nonaka et Takeuchi, décrit le processus de création des connaissances à travers quatre étapes principales :

- La socialisation, qui correspond au partage des connaissances tacites entre les individus à travers l'interaction sociale.
- L'externalisation, qui consiste à transformer les connaissances tacites en connaissances explicites.
- La combinaison, qui permet de structurer et d'intégrer différentes sources de connaissances explicites.
- L'internalisation, qui correspond à l'assimilation des connaissances explicites par les individus [3].

Dans les projets éducatifs, les connaissances tacites jouent un rôle essentiel. Elles incluent l'expérience pédagogique des enseignants, les compétences interculturelles et les pratiques éducatives informelles. La gestion efficace de ces connaissances permet d'améliorer la qualité des projets éducatifs et de favoriser l'innovation pédagogique.

La gestion de projets éducatifs nécessite une approche structurée permettant de planifier, mettre en œuvre et évaluer les activités pédagogiques. Une méthodologie efficace comprend généralement huit étapes principales :

- La première étape consiste à définir les objectifs du projet et à identifier les besoins éducatifs.
- La deuxième étape concerne la mise en situation et l'analyse du contexte pédagogique.
- La troisième étape implique la planification des activités et la répartition des responsabilités entre les partenaires.
- La quatrième étape correspond à la mise en œuvre des activités pédagogiques.
- La cinquième étape concerne l'enrichissement des activités par l'intégration de nouvelles ressources ou méthodes pédagogiques.
- La sixième étape vise à assurer le suivi et la coordination du projet.
- La septième étape correspond à l'évaluation des résultats obtenus.

Enfin, la huitième étape consiste à documenter les résultats et à diffuser les bonnes pratiques afin de favoriser l'apprentissage organisationnel [4].

La direction des établissements éducatifs joue un rôle central dans le pilotage stratégique des projets éducatifs. Les dirigeants doivent assurer la coordination des équipes, mobiliser les ressources nécessaires et garantir la cohérence des actions pédagogiques. L'intelligence artificielle offre de nouvelles opportunités pour améliorer la gestion des établissements éducatifs. Les systèmes d'analyse de données peu-

vent permettre de suivre les performances des étudiants, d'identifier les besoins pédagogiques et d'optimiser les processus décisionnels. Par exemple, l'intelligence artificielle peut être utilisée pour automatiser la création de tableaux de bord, analyser les données éducatives et soutenir la prise de décision stratégique. Elle peut également faciliter la gestion des connaissances en permettant l'organisation et la diffusion des informations au sein des établissements. La coopération internationale constitue un élément essentiel du développement des projets éducatifs. Les réseaux internationaux permettent aux établissements éducatifs de partager leurs expériences, d'échanger des connaissances et de développer des projets collaboratifs. Parmi les exemples les plus significatifs, on peut citer l'Office franco-allemand pour la jeunesse (OFAJ), qui soutient les échanges éducatifs entre la France et l'Allemagne. L'organisation Movetia, en Suisse, joue également un rôle important dans la promotion de la mobilité académique et de la coopération internationale. Le réseau Tele-Tandem représente un autre exemple de coopération éducative internationale. Il permet aux étudiants de différents pays de collaborer à distance et de développer leurs compétences linguistiques et interculturelles. Ces initiatives contribuent à renforcer la dimension internationale de l'enseignement et à favoriser l'émergence de communautés d'apprentissage globales [5].

Dans le contexte actuel de la mondialisation et de l'économie de la connaissance, les organisations doivent développer leur capacité à gérer efficacement les connaissances. Les projets constituent aujourd'hui l'un des principaux instruments de mise en œuvre des stratégies organisationnelles. Néanmoins chaque projet génère une quantité importante d'expériences, d'informations et de compétences qui risquent d'être perdues si elles ne sont pas correctement capitalisées [6]. La gestion des connaissances vise

précisément à identifier, structurer, partager et exploiter les connaissances afin d'améliorer la performance organisationnelle. Dans le domaine de la gestion de projet, elle permet de réduire les erreurs répétées, d'accélérer l'apprentissage et d'améliorer la qualité des décisions. Ainsi, la mise en place d'un système de gestion des connaissances constitue un facteur déterminant pour la réussite des projets, notamment dans les projets éducatifs et internationaux où la coopération entre différents acteurs joue un rôle central [7].

La gestion des connaissances peut être définie comme l'ensemble des processus permettant de créer, organiser, partager et utiliser les connaissances au sein d'une organisation. Selon les travaux de Nonaka et Takeuchi, la création de connaissances repose sur l'interaction entre deux formes principales de connaissances : les connaissances tacites et les connaissances explicites. Les connaissances tacites sont personnelles, liées à l'expérience et difficiles à formaliser. Elles se transmettent généralement par l'interaction sociale, l'observation et la collaboration. Les connaissances explicites, en revanche, sont formalisées dans des documents, des bases de données ou des procédures. Le modèle SECI proposé par Nonaka décrit quatre processus fondamentaux de création de connaissances : socialisation, externalisation, combinaison, internalisation. Ce modèle met en évidence la dynamique de transformation des connaissances et souligne l'importance de la collaboration et de l'apprentissage organisationnel. Les projets se caractérisent par leur nature temporaire et par la diversité des compétences mobilisées. Dans ce contexte, la gestion des connaissances joue un rôle essentiel pour assurer la continuité de l'apprentissage organisationnel. Dans les environnements de projet, les connaissances sont produites à différentes étapes : planification, exécution, suivi et clôture. Chaque étape génère des informations précieuses concernant les méthodes

de travail, les risques rencontrés et les solutions adoptées. La gestion des connaissances dans les projets poursuit plusieurs objectifs :

- améliorer la prise de décision, favoriser l'innovation, réduire les risques, renforcer la collaboration entre les membres de l'équipe.

Les organisations qui intègrent la gestion des connaissances dans leurs pratiques de gestion de projet développent une capacité d'apprentissage continu et augmentent leur efficacité globale. Un système de gestion des connaissances repose sur plusieurs composantes complémentaires. Les processus constituent le cœur du système. Ils comprennent : la création des connaissances, la collecte et l'organisation des connaissances, le partage des connaissances, l'utilisation et la valorisation des connaissances

Ces processus doivent être intégrés dans les pratiques quotidiennes de l'organisation afin d'assurer une circulation efficace des connaissances. Dans ce cadre, les technologies de l'information jouent un rôle central dans la gestion des connaissances. Les plateformes collaboratives, les bases de données et les systèmes documentaires facilitent la collecte, l'organisation et le partage des informations. De plus, les outils numériques permettent de créer des espaces de collaboration favorisant l'apprentissage collectif et le développement des compétences au sein des équipes.

Toutefois, les technologies à elles seules ne garantissent pas l'efficacité d'un système de gestion des connaissances. La réussite d'un tel système dépend également de la culture organisationnelle dans laquelle il est mis en œuvre.

La culture organisationnelle constitue un facteur déterminant dans la réussite d'un système de gestion des connaissances. Les organisations doivent encourager la coopération, la confiance et le partage des expériences entre les membres de l'équipe. Une culture organisationnelle favorable favorise la participation active des employés et renforce la circulation des connais-

sances au sein de l'institution. Ainsi, la création d'un environnement propice à l'échange d'informations et à la collaboration constitue une condition essentielle pour le développement d'une gestion des connaissances efficace. Dans le domaine de la gestion de projet, la mise en place d'un système de gestion des connaissances s'inscrit dans un processus structuré visant à organiser de manière progressive la création, la circulation et l'exploitation des savoirs au sein d'une organisation. Cette démarche débute généralement par une phase d'analyse des besoins. Celle-ci a pour objectif de déterminer les attentes et les priorités de l'organisation en matière de gestion des connaissances, tout en identifiant les types de savoirs qu'il convient de capitaliser et les acteurs clés impliqués dans ce processus. Par la suite, une étape de cartographie des connaissances est entreprise. Cette démarche consiste à recenser les différentes sources de connaissances présentes au sein de l'organisation, à identifier les experts ainsi que les domaines stratégiques de compétence. Une telle cartographie permet de mieux visualiser les flux de connaissances et de repérer les ressources intellectuelles essentielles à la réussite des projets.

La réflexion se poursuit ensuite par la conception du système de gestion des connaissances. À ce stade, l'accent est mis sur la définition de l'architecture globale du dispositif, le choix des outils technologiques les plus adaptés et la mise en place de mécanismes destinés à favoriser le partage, la diffusion et la valorisation des savoirs au sein de l'organisation. Une fois le dispositif conçu, intervient la phase de mise en œuvre. Celle-ci correspond à l'intégration concrète des outils et des procédures dans les pratiques professionnelles quotidiennes. Elle s'accompagne généralement d'actions de formation et de sensibilisation destinées à permettre aux utilisateurs de s'approprier efficacement les instruments mis à leur disposition.

Enfin, une démarche d'évaluation et d'amélioration continue s'avère indispensable pour assurer la pertinence et la durabilité du système. L'analyse régulière de son fonctionnement permet d'identifier les points forts ainsi que les aspects susceptibles d'être optimisés. Ce processus contribue également à adapter le dispositif aux évolutions des besoins organisationnels et aux exigences nouvelles qui émergent dans le cadre des projets.

La mise en œuvre d'un système de gestion des connaissances dans les projets représente un levier stratégique offrant de nombreux avantages aux organisations. Tout d'abord, elle contribue à améliorer la qualité des décisions grâce à l'accès à des informations structurées et fiables. Ensuite, elle stimule l'innovation en facilitant la circulation des idées et le partage des expériences entre les membres de l'organisation. De plus, elle permet de réduire certains risques en tirant des enseignements des projets antérieurs et en capitalisant les expériences acquises. Enfin, elle renforce la capacité d'apprentissage organisationnel et participe à l'amélioration de la performance globale des projets.

Pourtant malgré ces nombreux avantages, la gestion des connaissances présente également certains défis. L'un des obstacles majeurs réside dans la réticence de certains individus à partager leurs connaissances, celles-ci étant parfois perçues comme une source de pouvoir ou d'influence au sein de l'organisation. Par ailleurs, la formalisation des connaissances tacites constitue un défi important, car les expériences professionnelles et les compétences individuelles sont souvent difficiles à expliciter et à documenter. En outre, la mise en place d'un système efficace de gestion des connaissances exige des ressources financières, technologiques et organisationnelles considérables.

Dans ce contexte, la gestion des connaissances apparaît aujourd'hui comme un élément essentiel de la gestion de projet. Elle permet

aux organisations de capitaliser les expériences acquises, de favoriser l'apprentissage collectif et d'améliorer l'efficacité globale des projets. L'élaboration et la mise en œuvre d'un tel système reposent sur une approche structurée intégrant des processus organisationnels adaptés, des outils technologiques performants et une culture organisationnelle fondée sur le partage et la collaboration. Dans le cadre des projets éducatifs, caractérisés par la transformation numérique et l'intensification de la coopération internationale, les organisations qui investissent dans la gestion des connaissances bénéficient d'un avantage stratégique significatif.

L'analyse présentée dans cet article met en évidence l'importance de la gestion des conna-

issances et de l'apprentissage en tandem dans le développement des projets éducatifs internationaux. L'intégration du modèle SECI permet de mieux comprendre les processus de création et de partage des connaissances au sein des organisations éducatives. Par ailleurs, la combinaison de l'apprentissage en tandem, de la gestion de projets éducatifs et de l'utilisation des technologies numériques offre de nouvelles perspectives pour améliorer la qualité de l'enseignement et renforcer la coopération internationale. Enfin, l'intelligence artificielle et les réseaux internationaux représentent des leviers importants pour soutenir le pilotage stratégique des établissements éducatifs et favoriser l'innovation pédagogique dans un contexte globalisé [8].

Références bibliographiques:

1. Brammerts, H., & Lewis, T. 1996. Tandem Language Learning in Europe.
2. Davenport, T. H., & Prusak, L. 2000. Le savoir en action. Village Mondial.
3. Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1997. La connaissance créatrice. De Boeck.
4. Kerzner, H. (2022). Gestion de projet : une approche systémique. Wiley.
5. O'Dowd, R. (2018). Télé-collaboration et apprentissage des langues. Didier.
6. Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. 2019. Gestion des connaissances dans les organisations. Paris : De Boeck Supérieur.
7. Alavi, M., & Leidner, D. E. 2001. Revue des systèmes de gestion des connaissances et des systèmes d'information. *Systèmes d'Information et Management*, 6(1), 107–136.
8. Davenport, T. H., & Prusak, L. 2000. Le savoir en action : Comment les organisations gèrent ce qu'elles savent. Paris : Village Mondial.