



## Chapitre 1

# EN QUOI CONSISTE LE KNOWLEDGE MANAGEMENT ET À QUOI SERT-IL ?

Dans la grande majorité des cas, le Knowledge Management répond à une nécessité, celle de rendre l'entreprise plus compétitive, plus réactive, de réduire le laps de temps entre l'idée, l'innovation, la réalisation du produit, des services et de leur promotion. Ainsi mieux maîtriser leur cycle de vie sur le marché.

L'origine du Knowledge Management découle aussi de plusieurs constats :

- sensation de réinventer la roue dans des cas opérationnels qui font partie des activités historiques de l'entreprise ;
- situation de blocage suite au départ d'un collaborateur « clé » (changement d'entreprise, retraite, congés, etc.), que j'appellerai nœud de connaissances ;
- impuissance devant la longueur des délais dans la prise de décision au niveau hiérarchique ou administratif ;
- difficultés de communication ou de rassemblement de tous les interlocuteurs d'un même projet ;
- difficultés de convergence des compétences autour d'un nouveau projet ;
- difficultés d'accéder au bon interlocuteur pour avancer sur un point précis...

Le Knowledge Management n'est pas une solution miracle mais c'est devenu une nécessité pour les entreprises d'aujourd'hui, surtout pour celles qui voudront continuer à rester dans la course... demain.

Par voie de conséquence, la Connaissance devient le facteur de développement et de succès le plus important pour les entreprises...

Comme discipline, il puise ses origines dans les principes de l'organisation apprenante, de l'information, de la donnée et de la systémique, pour avoir de nos jours une place reconnue parmi les sciences de gestion de l'économie d'entreprise (voir dans la webographie MIKS Master, management des systèmes d'information et de connaissance (SIC)).

De façon générale les études indiquent que les entreprises ayant mis sur pied des initiatives en gestion des connaissances ont une meilleure performance globale que leurs concurrents, un rythme plus élevé d'introduction d'innovations de produits et de procédés, une plus grande proportion du volume d'affaires générée par les nouveaux produits et une plus grande réactivité par rapport au marché.

En quelque sorte c'est compréhensible. Le partage réfléchi et industrialisé de l'information permet d'éviter les écueils :

- apprendre tardivement que votre collaborateur piétine depuis trois semaines sur un dossier et qu'il est dans la limite de ses compétences pour avancer, quand vous, avec un simple coup de fil, pouvez débloquer la situation ;
- intervenir d'une manière intempestive dans le déroulement d'un processus en entraînant la démotivation des équipes ;
- gérer d'une manière aléatoire l'affectation des tâches à des ressources (éviter les erreurs de casting).

## Présentation théorique des concepts, termes, démarche, méthodologie

L'entreprise reste un miracle de la vie car l'évolution continue et rapide de la société ces cinquante dernières années a contribué au développement de son incroyable capacité à s'organiser pour atteindre des objectifs smart<sup>3</sup>.

*3. Tout objectif doit être smart (Spécifique, Mesurable, Ambitieux et atteignable, Réaliste et inscrit dans le Temps) et rajouter deux notions de pilotage sur une période, avec SMARTER, Evolutif (variation) et Révisable (ajustable).*

Un des principes fondateurs de l'entreprise est la création d'emplois.

Les personnes qui les occupent, par leur implication au quotidien, participent à son enrichissement continu qui assure sa croissance.

Sa pérennité est dépendante du lancement des nouvelles activités.

Avec un souci permanent de création de valeur ajoutée, dans chaque organisation nous retrouvons une cellule de veille qui, en coordination avec le service de Recherche et Développement a comme tâche stratégique la proposition des orientations auprès de la Direction Générale.

Ces orientations se traduiront par des directives, qui à leur tour, donneront naissance aux projets d'entreprise avec une diffusion et un déploiement dans son intégralité.

Tel un organisme vivant, l'entreprise a trouvé le bon fonctionnement, qui lui permet de s'adapter sur un marché dynamique, complexe, sensible et toujours évolutif.

Quand nous parlons « nouvelles activités » nous pensons immédiatement à de « nouvelles embauches » et à l'accompagnement dans des évolutions de carrière.

Cette chaîne de valeur est le moteur nécessaire à la propulsion du cercle vertueux de l'innovation et de la compétitivité.

Rappelons d'abord les notions de base. La revisite de ces termes simples, peut-être même tombés en désuétude (dans cette période de crise<sup>4</sup>), permettra de bâtir un langage partagé tout au long des prochains chapitres.

C'est la raison pour laquelle j'aborderai, plus loin, les concepts suivants :

- donnée;
- information;
- connaissance;
- formalisation et documentation pour une mise à disposition auprès des collègues de travail;

4. Période de crise dans le sens où il s'agit d'une problématique spécifique qui fragilise l'espace dans lequel l'entreprise exerce ses activités. Cette problématique a une durée de 2 ou 3 ans et une fois que l'entreprise s'adapte, voire se transforme pour stabiliser son fonctionnement, à un certain moment elle rentrera dans une autre période de crise, due à une autre problématique. Raison pour laquelle, un projet KM est lancé à ce moment de « crise ».

L'organisation interne s'appuie sur un réseau dense d'agences, pilotées au niveau régional par des directions commerciales à effectifs réduits.

La transversalité entre les services support (juridique, systèmes d'information, ressources humaines, marketing, communication) est très appréciée et permet un bon fonctionnement des lignes de production.

Le management de ces services support se pratique en mode « non hiérarchique » avec une forte dose d'informel, ce qui demande une réflexion anticipative par rapport à l'évolution des rôles des acteurs sur les projets.

L'entreprise bénéficie d'un fort capital humain et de ressources très diverses, autant en termes de compétences et connaissances que sur le plan managérial. Cependant, les dirigeants rencontrent des difficultés à identifier avec précision la distribution de ces richesses internes. Ils savent qu'elles existent, mais ne disposent pas d'une cartographie précise, géographique ou organisationnelle.

### **Mission de Thomas**

Voilà trois ans depuis que Thomas a intégré la direction des ressources humaines de ce grand groupe, au début des années 2010. En arrivant, le premier projet qu'il avait porté visait la mise en place d'une plateforme collaborative de Learning Management System. La réussite de ce projet lui avait permis de renforcer sa crédibilité auprès des dirigeants et lui avait facilité la création de liens avec ses nouveaux collègues.

Thomas a eu l'occasion de porter plusieurs projets depuis, chacun avec diverses portées et finalités métier. Tous ont eu des degrés de complexité plus ou moins importants, mais une constante en ressortait chaque fois : la difficulté d'avoir de la fluidité dans le partage des savoirs et connaissances entre les collaborateurs.

Certes, les grandes étapes lui sont familières :

- définition d'une charte de bonnes pratiques ;
- analyse des processus dans un objectif d'optimisation ;
- appui indispensable d'experts au niveau pan-européen ;
- ainsi que l'implémentation des applications de veille concurrentielle, suivie des brevets et d'un portail collaboratif.

Son crédit confiance est fort et il est conscient que les attentes les seront aussi, afin de reproduire une success story.

Il structure sa démarche projet, bâtit l'étude de faisabilité, définit les étapes majeures, identifie les acteurs, les porteurs de connaissances, évalue le budget.

La personnification du sponsor reste la pierre angulaire pour la réussite du projet. Il a même une idée d'indicateur dans l'espérance de vie du sponsor. Celui-ci sera mis en rouge sur son tableau de bord.

### **Genèse du projet de lancement d'une plate-forme Knowledge Management**

La formalisation d'une charte de pratiques existantes est une excellente idée. Il en a besoin afin de pouvoir capitaliser sur l'existant et souhaite l'intégrer au travail de réflexion situé en amont de la préparation des porteurs (collaborateurs motivés) sur des petits projets.

Cette charte sera alimentée par une communauté des pratiques qui traverse l'entreprise et les collaborateurs qui vont l'alimenter, la garderont « vivante », en permanente cohérence avec la réalité de l'entreprise.

Son déploiement dans les habitudes de travail peut passer par un référentiel du marché, un déjà présent dans la maison, ou un autre, ressortant des usages existants.

L'enjeu de départ est de fédérer les équipes autour du projet. Thomas sait qu'il doit faire une présentation détaillée des objectifs, des étapes et des bénéfices attendus. Et qu'il doit écouter afin d'identifier les freins, les contraintes, et surtout recueillir les besoins réels.

Là se situe sa mission de chef de projet dans un premier temps et c'est cela qui l'aidera à définir plus tard la matrice de conduite du changement.

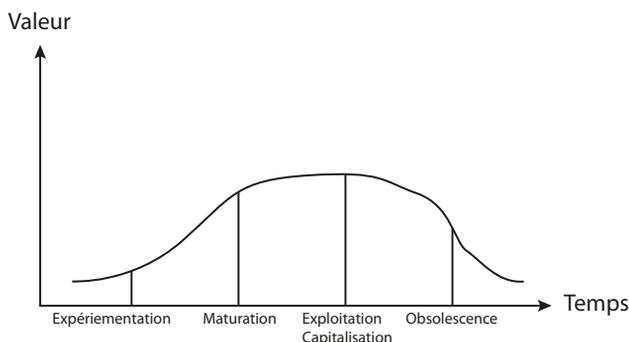
L'importance de cartographier les processus de l'entreprise pour identifier ceux de capitalisation est bien comprise par Thomas et prend toute sa valeur ajoutée dans sa démarche de support au développement stratégique de son organisation.

## Typologie de la connaissance

Plusieurs types de connaissances sont identifiés à ce jour :

- la connaissance explicite: peut-être consultable (car formalisée sur des documents) ou tacite (uniquement dans la tête des employés) ;
- la connaissance volatile: elle doit être vérifiée en temps réel et dépend de l'enjeu de l'acteur ;
- la connaissance cumulative: elle s'est bâtie sur la base du savoir emmagasiné dans le passé ;
- la connaissance périssable: sa valeur diminue avec le temps.

Le cycle de vie de la connaissance peut être représenté entre l'axe de la valeur et son évolution dans le temps.



Regardons de plus près les caractéristiques de cette typologie pour comprendre ce qui caractérise chaque type et ce qui le différencie des autres.

### Les connaissances explicites

Sont toutes les connaissances et savoirs dont dispose l'entreprise sous forme de documents, archives, dossiers ou qui peuvent être convertis sous ces formes.

Dans cette rubrique on peut trouver les notes internes, rapports, synthèses, comptes rendus, livres, études marketing, les analyses benchmarking, les business plans, les brevets, les manuels de procédures ou

encore la liste des clients, des contrats les plus importants, que cela soit sur supports vidéo, e-mail...

Les technologies de Gestion Électronique Documentaire (GED) permettent de gérer de façon numérique des documents papier et les outils de travail collaboratif rendent possible le partage de connaissances.

Les moteurs d'indexation automatique, succédant à l'indexation dite « contrôlée », les technologies d'archivage des documents (ou record management) et de numérisation (logiciels de reconnaissance optique des caractères ou OCR: Optical Character Recognition) sont des technologies qui relèvent plus particulièrement de la documentation.

Certes ces connaissances existent et sont disponibles mais leur identification, collecte et organisation nécessitent un effort considérable et continu pour qu'elles restent structurées.

En d'autres termes une part importante de ces connaissances est « explicite » mais pas encore « explicitée », elle est enfouie dans des documents de toutes sortes mais ne peut être retrouvée par une simple consultation, car l'effort d'indexation et sa mise à jour n'ont pas été réalisés.

Et notre pensée se dirige vers les moteurs de recherche qui couplés à des moteurs d'indexation améliorent les performances d'accès à des connaissances diffuses et non structurées.

Quant aux outils de « Text Mining » leur utilité prend toute son importance lors de la visualisation de la représentation des concepts présents dans un groupe de texte pour avoir une compréhension beaucoup plus rapide des faits marquants et de la structure des données. Ils fournissent une représentation graphique et dynamique de cette information.

À ne pas confondre avec « Data Mining » qui est avant tout un cadre précisant la démarche à suivre pour exploiter les données, quelles que soient leurs formes, en vue d'en extraire des pistes d'aide à la décision.

Ainsi dans une démarche « Data Mining » je distingue cinq étapes :

- accès aux données, stockées sous une forme structurée (base de données, fichiers tabulaires) ou non-structurée (texte, image, etc.) ;
- la préparation des données, en vue du traitement ;