

FICHE DE LECTURE
D.E.S.S. en Développement des Systèmes d'Organisation
Professeur : Monsieur Y.PESQUEUX
Cycle C1 –Mai 2005
Par : **Ravine PA**

**LE KNOWLEDGE MANAGEMENT DANS TOUS SES ETATS :
La gestion des connaissances au service de la performance**

Par : Laurent VEYBLE et Patrick PRIEUR

Edition : Editions d'Organisation
Collection : Richesses Humaines
Publié en juillet 2003

SOMMAIRE

I- Biographie des auteurs	p 2
Présentation de l'ouvrage	P 3
II- Postulats	p4
III- Hypothèses	p5
IV- Démonstration	p5
V- Résumé de l'ouvrage	p9
VI- Principale conclusion	p17
VII- Commentaires et critiques	p18
VIII- Bibliographie complémentaire	p19

La biographie des auteurs

Laurent VEYBEL : diplômé de l'école européenne des Affaires (EAP), d'un Master in European Management de l'université d'Oxford et du Diplom-Kauffman de Berlin. En 1999, il a rejoint le cabinet Arthur Andersen (actuellement Bearing Point). Après sept ans d'activité dans le conseil en organisation et système d'information, sa spécialisation s'oriente vers la mise en place des dispositifs de travail collaboratif , de partage des connaissances, et pour lesquels in intervient en tant qu'expert dans l'accompagnement stratégique organisationnel, technologique et culturel inhérent aux projets de gestion des connaissances. Il travaille actuellement pour le groupe DANON.

Patrick PRIEUR : est un Knowledge Manager avec 13 ans d'expérience en gestion des connaissances et en Gestion Electronique Documentaire. Il intervenait dans la mise en œuvre des processus de gestion des connaissances, cognitifs, modélisations fonctionnelles et la conception, spécifications et pilotage du développement d'outils associés au Knowledge Management, et à l'ingénierie linguistique. Avant de rejoindre le cabinet Arthur Andersen (désormais Bearing Point) (en 2000), il a participé au développement de la méthodes et des outils REX (Gestion du Retour d'Expérience) en collaboration avec le CEA, puis a pris en charge l'offre « gestion des connaissances » au sein d'une SSII où Il a participe à la définition et à la mise en œuvre de nombreux projets de Knowledge Management en France : l'Oreal DISI, Renault DTSI , DPA, Alcan-Pechiney Electrométallurgie et Rhenalu (recueil des connaissances détenues par des experts, Aerospatiale-Avions, AREVA, DCN Ingénierie, RATP... Depuis 2003, Il est consultant Manager et Associé Polia consulting.

Présentation de l'ouvrage

Le titre : *Le knowledge management dans tous ces états : la gestion des connaissances au service de la performance*

- Cet ouvrage est le résultat d'une enquête réalisée auprès de 400 grandes entreprises françaises (soit un taux de 18% de réponses exploitables) qui analyse les pratiques du terrain faisant le point sur la vision et les attentes des dirigeants en matière de knowledge management. Cette étude permet également de mieux connaître les priorités poursuivies, les domaines impactés et l'état des pratiques de ces entreprises. A l'issue de cette étude, les auteurs proposent des moyens qui accompagnent la mise en œuvre le knowledge management correspondant à leur projet. Ce projet de KM comporte cinq « chantiers » déterminants dans la mise en œuvre : (p66)

1. La stratégie :
2. les contenus
3. les outils
4. l'organisation et les processus
5. la culture et conduite du changement

Cet ouvrage est composé en trois chapitres inégaux :

Chapitre 1 : le knowledge management, une discipline à part entière

- Historique du knowledge management
- Une typologie des expériences terrain en knowledge management

Chapitre 2 : une réalité aussi riche que disparate

- Le knowledge de management : une réponse aux enjeux actuels des entreprises
- Les knowledge stratégies globales encore rares
- Des projets plus opérationnels et ciblés
- Un impact mieux compris des projets knowledge management

Chapitre 3 : des dispositifs de knowlesdge management au service de la performance opérationnelle

Des dispositifs du KM cohérent :

- La stratégie
- Les contenus
- L'organisation et les processus
- Les outils
- La culture et la conduite du changement : la « philosophie » d'un dispositif

Conclusion

I- Les postulats

Le knowledge de management est reconnu comme une science de gestion, une nouvelle discipline « adaptée à l'entreprise », et doit son origine au pays scandinave, bien que ce soit développé, appliqué et diffusé aux Etats-Unis. La notion de knowledge management est apparue dans les années 1980, et on retrouve le terme dans la presse écrite, (p4), (ex « Harvard Business Review et « type Fortune en 1991 ») Il est né de différents concepts, théories et approches :

- « **le modèle d'action** » sous le nom de la Roue Deming (PDCA), introduit au Japon, il s'agit de l'assurance de qualité, (la Qualité première version). Ce « modèle d'action » s'orienta plus tard vers la notion de «Qualité Totale, et de Management par la Qualité Totale) (TQM). La technologie permet d'installer les outils de gestion de documentation (harmonisation, structuration, et normalisation).
- « Le concept de différenciation » par « le capital de connaissance » (la nécessité de gérer son capital) faisait déjà partir de management d'entreprises.(p4)
- 1970-1980 : la période de restructurations, de changements, de reclassement, et de licenciements, certaines entreprises commencent à *sauvegarder la mémoire* d'entreprise. « **l'apprentissage organisationnel** » (Organisational learning), le concept fondé par Argyris et Schön (1). 12 ans plus tard, Peter Senge, professeur à MIT propose une méthode, avec la vision systémique ou « la cinquième disciplines.
- **Les approches systémiques** (J.L.Le Moigne, dirige l'école française)
- « Organisation apprenante » concept de Nonaki et Takeuchi[« *l'entreprise créatrice de savoir* » (Nonaki, et Takeuchi, 1991]

Le problème de transmission de savoir et sa gestion ne date pas aujourd'hui. Le savoir fait partie intégrant de notre société.La transmission des connaissances a toujours existé(verbale ou par signe...), bien qu'elle ne soit pas toujours formalisée ou « formalisable).

Les philosophes des Lumières avaient déjà formalisé les savoir-faire des artisans et les fabriquant, dans l'Encyclopédie de Diderot, le chapitre consacré aux métiers. Des nombreuses méthodes de management se sont succédés avec la perspective d'optimiser la gestion globale des connaissances, afin d'augmenter leur productivité.

Ce concept du « knowledge management » ou (gestion de savoir, management des connaissances) est une nouvelle discipline en France, et qui est cependant « vu comme un moyen d'optimiser de l'utilisation des informations et les savoirs aux services de la performance des entreprises, et aussi apparu « parfaitement adapté aux nouveaux enjeux d'organisations » (préface de cet ouvrage).

A l'aide de différents concepts et théories déjà évoqués, les auteurs tenteront de nous démontrer : « ***En quoi le projet de knowledge management peut-il influencer la performance de l'entreprise ? comment convaincre les dirigeants d'investir dans un tel projet ?***»

(1) Argyris et Schön « Organizational Learning : a theory of action perspicive », addison-Wesley, 1978)

II- L'hypothèse

« Mettre en perspective, déployer et piloter la gestion des connaissances au service de la performance de l'entreprise. Le projet de Knowledge management est avant tout une décision d'investissement qui appelle un retour sur investissement ».

Nous retenons l'hypothèse « **le retour sur investissement** » qui nous semble mieux correspondre aux attentes des dirigeants d'entreprise. Gérer le knowledge management représente un coût, et investir dans un tel projet, on s'attend à ce qu'il soit rentable et applicable dans les meilleurs délais. Les auteurs se concentrent sur un dispositif cohérent, basé sur cinq « chantiers » (considérant comme facteurs déterminants dans l'élaboration d'un projet de knowledge management), que nous allons les découvrir dans les démonstrations.

III- les démonstrations

Le titre de cet ouvrage renvoie à une interprétation de la notion de management et gestion de projet lié au changement, innovation. En effet, dans le knowledge management, il y a le management et les connaissances, et tous les deux sont considérés comme les moyens d'améliorer l'efficacité d'entreprise, donc ils sont des facteurs stratégiques. Lorsqu'une entreprise est confrontée à un environnement concurrentiel, elle doit réagir, si elle souhaite, ne serait que pour maintenir sa compétitivité, et son avantage concurrentiel. Pour faire face à ce nouveau marché, elle fait appel à ses ressources, mises en cohérence avec sa stratégie. La gestion des connaissances représente un coût, et c'est pourquoi, je la désigne comme étant un projet organisationnel majeur.

Définition : Le knowledge management (KM) ou (la gestion des connaissances) est « *une démarche multidisciplinaire permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise en faisant le meilleur usage des connaissances. Elle s'intéresse à des processus comme ceux de l'acquisition, de création et du partage des connaissances, tout comme aux fondements culturels et techniques qui les soutiennent* » (selon La norme Australienne).

Le knowlegde management (selon L.Veybel): « *il s'agit globalement d'un **processus continu d'identification, de collectivisation et de valorisation des savoirs, La valorisation des savoirs est très importante pour atteindre les objectifs opérationnels. Le Knowledge management est un dispositif mis en œuvre pour atteindre les objectifs en support de l'entreprise*** » [propos recueilli par F.Morel du 2001, lors du Forum KM, ex Andersen, interviewé un de deux auteurs]. **Ce processus est déterminant dans le dispositif** (et l'objet de cet ouvrage), qu'il sera traité dans le deuxième point.

Dans les années 70-80 ont été marquées par la compétitivité de l'entreprise, qui dépendait du choix des activités. Des années 80- à ce jour, nous sommes dans une nouvelle ère économique, basée sur « les immatériels ». Le knowledge management (KM) devient inéluctablement un thème majeur, et une pratique de plus en plus courante dans les entreprises. Par la sélection, consolidation, mémorisation, la diffusion des informations au sein de la prise de décision, le knowledge management permet de sauvegarder le savoir et le savoir faire, (constituant ainsi la « mémoire de l'entreprise ») Il accroît la compétitivité de l'entreprise, en cas de départ de salariés (p4)). Il favorise la transversalité aux dépens de la hiérarchisation..

1- Le projet de knowledge management

Le knowledge management est une aventure personnelle et collective qui rassemble des individualités autour des valeurs collectives et d'une vision de l'organisation. Le knowledge management est pluridisciplinaire et qui peut également se définir comme la création de valeur ajoutée en mobilisant des actifs immatériels. Le KM peut relever de plusieurs directions et de plus en plus des divisions opérationnelles. Le projet de KM a été jusqu'à présent des « actes de foi » selon les auteurs de cet ouvrage, de plus, il s'agit d'une nouvelle discipline, et n'est pas encore inscrit dans « l'Art de manager », et cette discipline n'est pas intégrée dans le système de gestion de l'entreprise. Son organisation et sa mise en place nécessite un savoir faire des spécialistes, les nouvelles fonctions se sont créées en « support direct à la production » dans la logique du management de la qualité totale et de l'information. Le projet du knowledge management est géré par la recherche et développement visant à améliorer la performance des individus, de l'organisation sans chercher à obtenir un retour sur investissement « rapide et garanti » (p11) [ex : CEA , EDF et EADS en 1980], et à « éviter des pertes ou des manques à gagner ».

Il fallait mettre en place des dispositifs orientés « gestion de connaissances » qui consiste à formaliser « un processus qui est naturellement et instantanément » au sein de toute communauté d'individus. (p87) Pour le système d'information, les auteurs utilisent le « modèle canonique systémique » de J.L.Le Moigne, qui articule un système en trois sous systèmes :(Le système opérant, le système d'information et le système de décision) permettant de mémoriser les expériences générées (savoir, savoir-faire) , consolider les connaissances, et animer les flux d'informations). Ce système d'information favorise les échanges directs entre les membres d'organisation (informations destinées aux membres dans la logique « d'action » que les membres d'organisation doivent être « acteur ou décideur »). La formalisation permet d'assurer le partage et la transmission de l'information, en se basant sur un outil, de la haute technologie, capable de s'évolue avec le temps. Ces dispositifs visent aussi à enrichir la créativité par les échanges permanents d'information entre les personnes. Certaines entreprises préfèrent développer un savoir-faire, savoir métier « ce qui marche » dans la capacité de modéliser, à recopier et à réutiliser (pour éviter les rejets et les échecs, et surtout pour optimiser la rentabilité). Et d'autres entreprises qui aiment l'innovation, préfèrent concevoir des nouvelles méthodes et de nouveaux concepts, qui sont orientés à s'adapter aux besoins de clients. Ce qui permet à l'entreprise de s'adapter à son environnement, et à maintenir son avantage concurrentiel.

La transmission des connaissances tacites se fait par « socialisation », concept de Nonaki et Takeuchi[« l'entreprise créatrice de savoir » (Nonaki, et Takeuchi, 1991), (bien que cette notion a déjà été abordé par Karl Polanyi pour déterminer le mode de transmission les savoirs scientifiques via des laboratoires). Le concept d'apprentissage organisationnel de Argyris et Schön, (1978) souligne le passage d'un type d'apprentissage à un autres résultant « d'un effort d'investigation collective » favorisant ainsi l'émergence de processus d'apprentissage en « boucle double ». Il consiste à instaurer un climat de confiance entre les personnes pour qu'elles parviennent à se communiquer d'une manière interactive et à une réflexion constructive. De cette approche de l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel permet de mémoriser « l'organisation comme un ensemble de cartes cognitives»[de La Ville, cahier français n 287] permettant d'accès aux membres d'organisation, le stocker (sous différentes formes) et le sauvegarder. C est d'intégrer le

knowledge management dans la logique « de Qualité Totale » pour gagner la productivité, réduire des coûts internes, satisfaire les clients, actionnaires et les employés.

En dépit de la richesse du concept de Schön et Argyris, le travail d'équipe semble toujours confronté par une difficulté à exploiter expériences d'une manière efficace, Peter Senge, professeur à MIT propose une méthode, avec la vision systémique ou « la cinquième disciplines » pour répondre à cette difficulté, en s'appuyant sur la maîtrise personnelle des méthodes, la déconstruction des modèles mentaux, le partage de visions et l'apprentissage en équipe, les entreprises parviendront à capitaliser leurs expériences. Cette démarche permet à l'entreprise de fidéliser les employés, (environnement stimulant motive les employés à apprendre) et éviter des fuites de mémoire en cas de départ des experts.

Une interprétation de modèle Socialisation, externalisation, combinaison, internationalisation, orientée vers la technologie qui dominait le marché de cette époque « Lotus Notes » poussant les responsables « à codifier, expliciter » la connaissance, (sous forme de document électronique stocké dans une base de donnée.). Cette base de donnée sera mise à la disposition des individus Le knowledge management est orientée autour d'un axe prioritaire, qui est la performance accrue des salariés et des organisations .

2-Un dispositif de knowledge de management cohérent doit respecter « ce processus continu »

Ce processus de KM nécessite un accomplissement de « cinq chantiers, et qu'il doit être en cohérent avec la stratégie globale de l'entreprise et les enjeux de « métiers » :

1. **la stratégie :** toute entreprise, quelque soit sa taille et son domaine d'activité a un champs des connaissances spécifiques, grâce auquel elle doit concevoir, de produire, et de commercialiser ses produits et services dans un but de réaliser les bénéfices. Le périmètre de gestion des connaissances peut concerner des unités opérationnelles, des métiers et des fonctions, des réseaux de collaborateurs. Dans une unité opérationnelle, elle touchera un environnement concurrentiel (les marchés, les portefeuilles de clients, les fournisseurs concurrents). Quant aux objectifs, la formalisation, le périmètre, est déterminante, (en termes de connaissances et de personnes concernées). c'est identifier des objectifs opérationnels, définir les indicateur de suivi et de performance du dispositif et intégrer les indicateurs métiers.
2. **Les contenus :** c est mettre en place un système d'information et les applicati de gestion des connaissances, collecter, sélectionner et diffuser les informations pertinentes « marketing de l'information » (ex : CNP assurances). La connaissance converge, mieux la connaissance est identifiée, collectée, organisée et diffusée, elle acquiert de vraie valeur pour les entreprises. La connaissance diverge aussi, cela signifie qu'elle a été appropriée et partagée par les collaborateurs de l'entreprise. Elle sera ainsi accès à la nouvelle création des connaissances. Le partage consiste à échanger pour enrichir la connaissance globale de l'entreprise, soit sous la forme explicite ou sous la forme tacite. C'est le cas d'échanges d'expériences au sein d'un groupe de personnes concernées par le même thème. L'organisation en réseaux est la plus pertinente, car les différents réseaux constitués peuvent travailler avec l'aide des outils étant déjà en place.
3. **Les outils :** l'évolution technologique rend possible la mémorisation et de partage des connaissances ; indexation et recherche textuelles avancés, utiliser modèles «objet ». Le

système de communication permet de faciliter les relations internes, grâce à une messagerie plus efficace, à un système de groupware permettant d'échanger et de travailler en groupe via les forums (lotus Notes, Intranet). En effet, la technologie reste un moyen de consolider et d'améliorer la collaboration entre tous les membres d'entreprises. Ce système est relié aux organisations externes, celles des clients et des fournisseurs, (mais aussi aux autres sources de connaissance Internet...). Le choix des outils doit se faire par une analyse de l'interaction homme-machine attendue, souhaitée ou imposée dans l'exécution de knowledge management. Ces choix n'ont de sens que s'ils sont faits dans une logique de co-évolution vis-à-vis de l'organisation, des processus et de la culture d'entreprise. Le retour sur investissement du knowledge management s'évalue à partir des leviers suivants (p105-p106) :

- revenus directs produits par la vente des connaissances (marketing direct)
- amélioration de la qualité des produits et services (gestion du savoir métier)
- réduction des coûts de production (gestion du savoir-faire métier)
- gains de productivité organisationnelle (gestion de savoir-faire organisationnelle)

Face de ces leviers, se pose la question d'optimisation de l'investissement technologique :

- « l'optimum local » : recherche se fait sur le retour direct, le surinvestissement est inutile
- « l'optimum global » : pour la politique globale de l'entreprise, l'optimum n'est pas le même que celui local, et la solution se trouve dans l'organisation

4. **L'organisation et les processus** : des pratiques organisationnelles « orientées gestion des connaissances » ont été mises en œuvre sans toujours aboutir à l'effet escompté. Les expériences des « organisations qui marchent » permet de définir une gestion des connaissances, capable de lier les enjeux stratégiques, les objectifs opérationnels terrain et la mise en œuvre la pratique au quotidien. Le knowledge management est d'identifier concrète des comportements et les moyens appliqués par la communauté pour se prévaloir d'une intelligence organisationnelle d'une part, et d'autre part, être capable d'exister dans le temps et indépendamment des hommes. La fonction de base de knowledge management est de mémoriser et consolider l'information au service de la prise de décision et de la conduite des actions du système ; (un système informatique intelligent est conseillé). Le principe de « Mascroscope » (Rosnay : 1975) permet de relier le knowledge management à des fonctions de système d'information. Il faut identifier des bonnes sources d'informations et utiliser les outils adéquats autour de ces sources (p90) ; ne pas réfléchir à la cohérence des outils définis à chaque niveau risque au mieux de provoquer une surcharge inutile (ex : l'Oréal, p 93). En terme d'organisation, il faut identifier des responsables opérationnels qui vont avoir en charge les communautés et de knowledge managers chargés de relancer les experts. Déterminer le mode de la valorisation de l'implication des acteurs dans les processus de gestion des connaissances est un acte d'organisation fondamentale. La formalisation de l'enjeu et d'engagement pris par le couple « individu-hiérarchie » permettent de se placer dans une logique gagnante.

5. **La culture et conduite du changement** : (p107) il faut tenir compte de la « culture des utilisateurs impliqués, précisément des « comportements collaboratifs », car un décalage entre la « philosophie » d'un dispositif cible et les comportements collaboratifs existants peut ruiner le projet ». Mettre en place les principaux modes d'échanges au sein de groupes de personnes :

- le mode interpersonnel développé par les groupes de personnes dans « l'écosystème de l'entreprise » (ex : outils de type messagerie, caractérisé par la maîtrise des destinataires et la confidentialité des échanges)
 - la logique de publication qui offre une maîtrise forte aussi bien du contenu (en assurant une qualité optimale) que des « circuits de diffusion, limitant d'autant des impacts organisationnels induits » (p110)
 - la logique de travail de groupe collaboratifs : assure « la descente et la remontée d'informations » auprès des opérationnels « à travers des bases communes et partagées, pilotées et appuyées par les responsables et animateurs de la communautés »(p110). Instaurer la « gestion de droit d'accès » permet de maîtriser la confidentialité. Cependant, cela pose la difficulté dans le fait que certaines personnes n'aiment pas travailler en groupe, il faut « créer un climat de confiance » afin de favoriser un travail de partage.
- Les valeurs qui sous-tendent chaque mode sont en effet suffisamment différentes, pour empêcher un passage d'une structure à l'autre.

IV- résumé de l'ouvrage

le premier chapitre présente les étapes de développement du knowledge management et mettre en perspective l'évolution de cette discipline aux attentes des dirigeants. Le second chapitre est une description des résultats de l'enquête, des enjeux et des progrès constatés dans la mise en œuvre de ces pratiques. Le troisième chapitre analyse les dispositifs déployés au sein de nombreuses organisations et les expériences de chef de projets.

A travers des exemples concrets, les auteurs proposent les dispositifs de knowledge management qui permettent de s'appliquer directement au service de leur stratégie et leur performance

Chapitre 1

Le knowledge management est une discipline à part entière

Une économie basée sur la dématérialisation des échanges, le knowledge management est reconnue comme une discipline en science de gestion, valorisée par les managers comme les sources de richesses pour les entreprises. Au cours des années 1990, on a assisté à travers des projet de knowledge management (KM), permettant de constater que le knowledge management est « la capacité à créer la valeur » sous forme de marketing direct des connaissances, « de valorisation rapide par impact sur les processus opérationnels ou de valorisation plus indirecte par impact sur les processus connexes et l'environnement ».

Les premières recherches en matière d'organisation apprenante appliquée à l'entreprise remontent aux années 70. Au delà des effets de mode (en passant de publication de 8 ouvrages en 1980 à 518 publications en 2003), le knowledge management est reconnu comme une discipline à part entière et né de différents concepts, théories et approches :

- « capital de connaissance » (p4) :
- l'organisation apprenante, l'assurance de qualité
- la vision systémique (la vision systémique a été introduite en France dès 1975. Le système y est défini comme « un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisés en fonction d'un but , selon J.Rosnay «(macroscopie) »

- gestion électronique de documentations ou
- veille technologique
- Intelligent économique concurrentielle
- management qualité totale

on peut considérer ainsi que le knowledge management constitue un ensemble de techniques organisationnelles et d'outils permettant de mettre en pratique les recommandations faites par les théoriciens de l'organisation apprenante et de la systémique.

Dans la seconde partie de ce chapitre, les auteurs distinguent trois classes de valorisations des projets de knowledge management :

- **classe 1 : la valorisation à long terme**

l'impact du knowledge management sur la capacité d'adaptation de l'entreprise : il lui permet de maintenir son avantage concurrentiel et sa pérennité. L'impact du knowledge management sur la fidélisation des employés : ceux-ci se voient proposer un environnement stimulant (p10). Beaucoup d'entreprises font ainsi du knowledge management sans le savoir, en favorisant simplement la transmission des connaissances « tacites » par « socialisation »

(Nonaka, *l'entreprise créatrice de savoir, 1991*)(*).

Le projet du knowledge management est géré par la recherche et développement visant à améliorer la performance des individus, de l'organisation sans chercher à obtenir un retour sur investissement « rapide et garanti » (p11) [ex : CEA , EDF et EADS en 1980], et à « éviter des pertes ou des manques à gagner ». Les rapports d'expert foisonnent d'exemples de liens plus ou moins directs entre les catastrophes industrielles (explosion de Challenger, Tree Miles Island ..)et le défaut de gestion des connaissances dès la phase de conception.

- **Classe 2 : valorisation opérationnelle rapide**

C'est d'intégrer le knowledge management dans « la démarche de Qualité Totale » visant à :

- Gagner en productivité
- Réduire des coûts internes
- Satisfaire les clients, actionnaires et les employés.

Sachant que l'apprentissage se fait par les contraintes de la production dues aux facteurs externes (environnement de l'organisation, changement technologie...) et les facteurs internes (facteur de ressources humaines, absence, départ de personnel et changement d'organisation..). L'apprentissage avec le knowledge management permet de réduire le délais, et les coûts. L'apprentissage « naturel » est très fragile, en cas d'erreur, oblige à repartir au point de départ, alors que l'apprentissage avec le knowledge management permet d'aplanir l'effet négatif dans un bref délai. (ex : le projet Vainci : valorisation des connaissances industrielles, chez PSA et chez Renault : mise en règle de l'expérience...)

- **Classe 3 : le marketing direct des connaissances de l'entreprise**

Les connaissances de l'entreprise sont considérées comme « produits » directement commercialisables (p16) – (ex : Cogema, Arthur Andersen (Boeing point actuellement) et produit phare de Dassault système, CATIA) ont été tous des produits commercialisables.

(*)Par exemple, la société SKANDIA, en 1994, mettait en place les moyens de capitaliser le « savoir faire organisationnel). Les entreprises favorisent ainsi le transfert des connaissances « tacites » par « socialisation ».(« l'entreprise créatrice de savoir » Nonaka 1991) en instaurant des thématiques et des forums transversaux. C'est le cas de la société Sanofi-synthelabo.

Chapitre 2

Il s'agit d'une présentation des résultats de cette enquête réalisée auprès de 400 grandes entreprises françaises sur les enjeux perçus par les entreprises et l'évolution de la mise en place de ces dispositifs de knowledge management. « Une réalité aussi riche que disparate, côtoient tant des dispositifs affichant une maturité qu'un foisonnement de pratique encore en construction » (p17).

Le knowledge management est avant tout une réponse aux enjeux actuels des entreprises aussi bien au niveau stratégique (69%) qu'au niveau opérationnel (87%). Au delà des véritables professions de foi dont elle a pu faire l'objet par le passé, valorisant ses impacts stratégiques essentiels à moyens et à long terme. Le knowledge management est désormais attendu sur le terrain opérationnel par les entreprises.

« le retour d'expérience des projets gagnant en maturité ou simple préoccupations des dirigeants ? »

Tirer une meilleure gestion des connaissances et développant une structure organisationnelle dans un contexte concurrentiel (37%) et humain plus difficile à gérer (36% de turn-over importants). Une double perspective se dégage des attentes des dirigeants d'entreprises :

- les gains opérationnels
- transformation des comportements

Face aux concurrences (37%) et une organisation multi-sites (réseaux nationaux ou internationaux, p 20) il faut mettre en place deux leviers importants :

- Un levier de compétitivité : c'est de capitaliser et développer les meilleures pratiques internes (92%), il s'agit d'un partage des experts contribuant à améliorer la performance de l'organisation (p23) et améliorer les qualités des produits/services (83%) par homogénéisation « par le haut » et l'amélioration des productions (78%)
- Un levier de transformation des comportements : c'est de capitaliser, partager, dynamiser du changement des connaissances par des processus (transmission et partager le travail collaboratif au service d'amélioration et de l'innovation dans l'entreprise).

Ces objectifs et ces conséquences des dispositifs de knowledge management restent, au delà des effets de mode, des préoccupations d'environnement des organisations, les enjeux majeurs. Pour affronter les conditions d'une concurrence est d'améliorer la performance et l'innovation au sein des entreprises en réseaux.

Les moyens d'enrayer la perte programmée des savoirs :

Les responsables opérationnels attendent du knowledge management un moyen de préserver leur savoir-faire et de maintenir les expertises indispensables au développement de leurs activités, des solutions de réorganisation, de mobilité interne ou de recrutement qui atteindront forcément leurs limites devant les départs programmés pour retraite(p24).

Une focalisation sur les savoirs et acteurs internes

Les attentes prioritaires se recentrent sur les préoccupations historiques de la discipline, où l'enjeu initial est déjà de valoriser ce que l'on sait, de faire évoluer et grandir les effectifs autour des cœurs de métier de l'entreprise.(capitaliser et développer les best practices =92%). Déployer une logique de partage et de collaboration (92%). Tandis que « l'implication des acteurs externes reste limitée » (p26),(partenaire = 19%, fournisseurs = 15%, clients = 14%, organisme publics =11%, concurrents = 6%) dans le secteur industriel). En effet, la maturité des dispositifs internes s'affirme comme un préalable souvent indispensable à leur ouverture aux partenariats externes.(p29)

Le knowledge : stratégies globales encore rares

Une volonté stratégique est un élément essentiel dans la réussite d'implantation de knowledge management (92%) et à long terme, l'enjeu opérationnels mobilisateurs (97%) facteur clé pour assurer le développement de ces dispositifs. Le frein constaté sur le terrain est le manque de convection et d'implication de la direction générale (69%). Un décalage est toujours présent entre les discours des dirigeants et leur traduction dans les faits. « Le partage des connaissances » reste peu reconnu dans l'organisation. Devant l'engagement partiel de la direction générale, les réalisations sur le terrain ne sont pas déployées selon la stratégie de type Top down fixant les objectifs globaux de l'entreprise.

Des dispositifs ne sont pas systématiques : une absence générale de systématisation des dispositifs de gestion des connaissances en matière d'organisation mais il y a de nombreuses initiatives dont l'ambition et la maturation sont en progression constante. Proposer un moyen commun assurant la cohérence en terme d'objectifs d'organisation de processus, de valeurs et des outils est indispensable, car la mise en place de la gestion des connaissances est rarement systématisée. Ce manque de systématisation des dispositifs de gestion des connaissances impacte les stratégies de déploiement de ces dispositifs et d'investissement.

Un contexte plus difficile et incertain : un tassement des perspectives d'investissement dans les projets de gestion des connaissances. Le ralentissement économique réduit les investissements des projets de knowledge managements. Malgré une baisse relative :

- Projet à court terme : 64% en 2003 et 78% en 2001
- Projet à moyen terme : 58% en 2003 et 74% en 2001
- Projet à long terme : 42% en 2003 et 70% en 2001

6% déclare ne pas envisager de projet de gestion des connaissances à court terme et 25% estime ne pas savoir s'il y a le budget d'investissement, sachant que le knowledge management reste un projet non prioritaire. Pourtant toutes organisations interrogées ont déjà mis en œuvre des dispositifs de knowledge management et les projets sont pourtant nombreux, (92% actuellement en développement). (p35).

Des projets plus opérationnels sont ciblés

La prise en main par le terrain : la première raison évoquée par plus de 83% des entreprises interrogées est en effet l'action et le support d'un « responsable opérationnel motivé » immédiatement suivi par la « présence d'un besoin opérationnel bien identifié » qui s'affiche désormais comme le second facteur cité dans le lancement de tels projets (83%).

Les facteurs déclenchants le lancement des projets de knowledge management : une fois le projet est lancé, la condition de réussite est désormais liée à la « présence d'enjeux opérationnels mobilisateurs ». Tous les développements de capitalisation et de mutualisation de bonnes pratiques n'ont jamais été le « fait de la direction générale », c'est la volonté des opérationnels qui sont séduits par les résultats, et les outils qui sont facilement applicables pour favoriser le travail quotidien.

Les « nouveaux » domaines du knowledge management

Depuis quelques années, la part des projets ciblés sur des services opérationnels ne cesse de se renforcer au service direct de la performance et de l'innovation des entreprises. La Recherche et Développement occupe une place dominante dans les projets de knowledge management (45%), dans une perspective de veille, de gestion collaborative de l'innovation d'une part, et d'autre part dans la logique de retour sur investissement direct du savoir via la valorisation, la commercialisation des brevets de l'entreprises. Un portail global est mis à la disposition de tous les services (41% et 50% dans le futur projet du KM –p41).

Des périmètres plus ciblés : le périmètre plus pertinents pour mettre en place les dispositifs de knowledge management est désormais le projet transversal sur un domaine fonctionnel (42% des cas), plutôt qu'un projet global à l'ensemble de l'entreprise. Une progression de projets locaux mutualisés, délaissés jusqu'alors en raison des coûts, converger des dispositifs, outils et pratiques très hétérogènes feront partie de la stratégie globale et cohérente de développement empirique du knowledge management.(p42).

Un impact mieux compris des projets knowledge management

Un projet cohérent de transformation d'entreprise : pour réussir, un projet knowledge management doit apporter une solution équilibrée embrassant l'ensemble des problématiques liées à la mise en place de tels dispositifs : stratégie, organisation et processus, contenus, outils et culture (90%) p43.

Des dispositifs « en construction » : hormis la problématique « l'outil et l'infrastructure », les autres composantes d'une approche de knowledge management ne sont considérées comme maîtrisées que dans environ une entreprise sur dix. Les facteurs déterminants qui sont à bien définir dans l'élaboration des projets knowledge management :

- la stratégie et l'objectif de l'entreprise
- l'identification des contenus

- le décalage entre la maturité des processus de traitement des savoirs
- l'organisation et les acteurs en charge du KM

les opérationnels doivent prendre en charge l'animation de ces dispositifs (bien qu'ils n'aient pas une attribution directe dans leur profil et leur poste. 61% des organisations avouent ne pas prendre en comptes la contribution de leurs salariés aux dispositifs KM résultant des entretiens annuels d'évaluation (p46). La problématique liée aux outils et à des infrastructures est mieux maîtrisée.(67%). La mise en œuvre d'une culture favorise le partage le travail collaboratif grâce à leurs retours d'expérience bien consolidés, des solutions pragmatiques (réduire le coût et le délais de production). En revanche, l'organisation et ni les processus liés à ce dispositif ne sauraient pas transformer le « computer enabled-worker en knowledge worker (p48), sans un minimum de projet d'accompagnement.

Les « petits projets » de gestion des connaissances, touchent à tous les services de l'entreprise. Déployés avec d'autant plus de facilité que les infrastructure techniques disponible qui facilitent la mise à disposition, rapide et à moindre coût.

La « deuxième génération » ou la nouvelle génération de knowledge management, des dispositifs qui sont déployés initialement sur des périmètres plus restreints et qui essaient aujourd'hui dans l'organisation ; plus souvent au sein d'un même service et auprès de communautés aux enjeux similaires. Ce développement permet de réutiliser des outils déjà existants, maîtriser des processus déjà rodé (limitant ainsi de rejets et des échecs), et d'avoir la visibilité claire de retour sur investissement qui est déjà identifié comme bénéfice. 61% des réponses avouent leurs difficultés à estimer et valoriser clairement les gains du knowledge management (le retour sur investissement), car la mise en place d'indicateur est peu systématisé. Une entreprise sur quatre dit mettre en œuvre systématiquement des indicateur « métier » pour témoigner la contribution opérationnelle de ses dispositifs ; (ex : délais d'acceptation de dossiers de crédit, satisfaction clients sur la qualité de la productivité et l'impact financier sur la bottom- line de l'entreprise (p55).

Quel est le développement durable pour le knowledge management ?

La mutualisation se limite à une simple réutilisation des outils et applicatifs « sans véritablement mobiliser l'expérience accumulée sur les projets antérieurs » (p56). Créer un cellule knowledge management est indispensable pour piloter le développement, car ce projet ne s'inscrit même pas dans le calendrier (P58). La communication de post-projet n'est jamais systématique dans une entreprise sur cinq (alors que la communication joue un rôle déterminant dans la promotion de cette discipline, en matière de la réussite des projets, et de la valorisation des acteurs impliqués). La présence d'équipe dédiées et méthodologies spécifiques aux dispositifs est indispensable dans la collecte et diffusion des informations et de retour d'expérience, « c'est une façon de faire du KM au sein du KM » (p60), qui favorise le travail collaboratif (grâce à des outils technologiques : workflow, groupware, internet, intranet, ..).

Chapitre 3

des dispositifs knowledge management au service de la performance opérationnelle

Ce chapitre est le résultat d'analyse de nombreux dispositifs issus de cette enquête et déjà abordés dans le chapitre 2. Un projet de knowledge management est un investissement qui appelle un retour sur investissement et les auteurs nous proposent les dispositifs susceptibles de développer le knowledge management rentables, intégrés aux pratiques quotidiennes au service de leur stratégie et de la performance opérationnelle de leur organisation.

Un dispositif cohérent requiert cinq conditions (qui est défini comme 5 « chantiers ») :

- la stratégie
- les contenus
- les outils
- l'organisation et les processus
- la culture et la conduite du changement

Pour financer un projet knowledge management, la stratégie doit être bien définie, afin d'obtenir la rentabilité de cet investissement, car la gestion des connaissances représente un coût. Le meilleur dispositif doit être cohérent avec la stratégie d'entreprise et les enjeux « métiers ».

Comment convaincre actuellement un dirigeant d'entreprise d'investir un projet ?

Les entreprises pratiques knowledge management sont celles qui ont su valoriser la contribution directe, et chacun de ces dispositifs doit répondre à ses objectifs spécifiques à chaque niveau de l'organisation. (ex : Usinor (Arcelor) « nous n'avons pas de projet KM, nous n'avons que des projets business »).

De la stratégie d'entreprise au portefeuille de projets priorisés : (4 étapes de processus)

- une étude des opportunités
- une proposition de valeur
- une étude sur les investissements
- une « priorisation » des projets

des projets mobilisateurs se déclinent en quatre « chantiers »

- **le « chantier » de la stratégie** : c'est identifier des objectifs opérationnels, définir les indicateurs de suivi et de performance du dispositif et intégrer les indicateurs métiers.
- **le « chantier » des contenus** : c'est mettre en place un système d'information et les applicatifs de gestion des connaissances, collecter, sélectionner et diffuser les informations pertinentes « marketing de l'information » (ex : CNP assurances)

- **le « chantier » l'organisation et les processus :** La fonction de base de knowledge management est de mémoriser et consolider l'information au service de la prise de décision et de la conduite des actions du système ; (un système informatique intelligent est conseillé). Le principe de « Mascroscope » (Rosnay : 1975) permet de relier le knowledge management à des fonctions de système d'information. Il faut identifier des bonnes sources d'informations et utiliser les outils adéquats autour de ces sources (p90) ; ne pas réfléchir à la cohérence des outils définis à chaque niveau risque au mieux de provoquer une surcharge inutile (ex : l'Oréal, p 93). En terme d'organisation, il faut identifier des responsables opérationnels qui vont avoir en charge les communautés et de knowledge managers chargés de relancer les experts. Déterminer le mode de la valorisation de l'implication des acteurs dans les processus de gestion des connaissances est un acte d'organisation fondamentale. La formalisation de l'enjeu et d'engagement pris par le couple « individu-hiérarchie » permettent de se placer dans une logique gagnante.
- **Le « chantier » les outils :** l'évolution technologique rend possible la mémorisation et de partage des connaissances ; indexation et recherche textuelles avancés, utiliser modèles « objet ». Le système de communication permet de faciliter les relations internes, grâce à une messagerie, plus efficace à un système de groupware permettant d'échanger et de travailler en groupe via le forums (Lotux Notes, Intranet). En effet, la technologie reste un moyen de consolider et d'améliorer la collaboration entre tous les membres d'entreprises Ce système est relié aux organisations externes, celles des clients et des fournisseurs, (mais aussi aux autres sources de connaissance Internet...).Le choix des outils doit se faire par une analyse de l'interaction homme-machine attendue, souhaitée ou imposée dans l'exécution de knowledge management. Ces choix n'ont de sens que s'ils sont faits dans une logique de co-évolution vis-à-vis de l'organisation, des processus et de la culture d'entreprise.

Le retour sur investissement du knowledge management s'évalue à partir des leviers(p105-p106) :

- revenus directs produits par la vente des connaissances
- amélioration de la qualité des produits et services (gestion du savoir métier)
- réduction des coûts de production (gestion du savoir-faire métier)
- gains de productivité organisationnelle (gestion de savoir-faire organisationnelle)

Face de ces leviers, se pose la question d'optimisation de l'investissement technologique :

- « l'optimum local » : recherche se fait sur le retour direct, le surinvestissement est inutile
- « l'optimum global » : pour la politique globale de l'entreprise, l'optimum n'est pas le même que celui local, et la solution se trouve dans l'organisation.

- **le « chantier » La culture et la conduite du changement : la « philosophie » d'un dispositif**

Pour réussir une projet, il ne doit pas avoir de décalage culturel entre la « philosophie » d'un dispositif cible et les comportements collaboratifs (p107). Les entreprise qui ont connu des succès mitigés dans leur capitalisation de savoir, l'animation des flux d'information au sein de communautés de pratiques, se sont avérées être un dispositif souvent plus simple à mettre en ouvre, et en phase avec les modes d'échanges déjà en place. Les valeurs qui sous-tendent

chaque mode sont en effet suffisamment différentes, voire incompatibles pour empêcher un passage d'une structure à l'autre.

Conclusion

le knowledge management : des enjeux ...et des résultats

Il est difficile de convaincre les dirigeants d'investir dans un projet de knowledge management face aux autres propositions, si sa contribution directe et rapide à la performance de son entreprise reste mal définie. « Comment mobiliser durablement un opérationnel dans des activités de partage des connaissances si l'on ne démontre pas dans quelle mesure elle l'aident à atteindre les objectifs auxquels il s'est engagé ? ». Au delà de la valorisation « du type objectifs /indicateur/résultats), le dispositif de knowledge management doit être rentable, productif, opérationnel et « optimiser l'effort consenti » par les utilisateurs. Il y a plusieurs manières de « faire du knowledge management », et le bon système de knowledge management n'est autre que le reflet de la stratégie de l'organisation et de la culture d'un groupe donné. C'es-à-dire mettre en place un système d'informations qui auront pour but de répondre à sa stratégie, de s'adapter à son environnement organisationnelle et d'être en cohérence avec sa culture. Les dispositifs les plus performants sont des outils et les processus qui sont capables de s'enrichir et s'évoluer avec le temps (intégrés aux pratiques quotidiens), dans une perspective du travail collaboratif.

Pour un développement durable, les entreprises qui ont réussi, ce sont celles qui ont eu la vision plus globale dans leurs projets ; en réutilisant les outils plus performants, analysant les réussites, tirant les échecs « à ne pas réinventer », communiquant et valorisant les résultats pour encourager les opérationnels. Les entreprises possèdent ainsi aujourd'hui tous les outils et d'expériences, nécessaires pour élaborer « les méthodologies spécifiques » de conduite de projet de knowledge management, adapté à la stratégie du développement, et « au service de la performance ».

V- Principale conclusion

A la lecture de cet ouvrage, il en résulte que le knowledge management représente « un formidable réservoir » (p116) de productivité, reconnu aux bénéfices mesurables « objectifs /indicateurs /résultats »(p114) au service de la stratégie de développement. Les actions de knowledge management sont orientées majoritairement vers interne sur les meilleures pratiques, le cœur du métier, le déploiement est progressif. La fonction de knowledge management est sponsorisée (majoritairement) par les directions opérationnelles.

La gestion des connaissance au sein de l'organisation doit être reconnue comme un élément fondamental de la politique générale de l'entreprise. L'entreprise exploite sa connaissance pour créer des nouveaux produits, services, et développer des stratégies pour les

commercialiser. Elle utilise ses connaissances pour soutenir des compétences clés et d'en développer d'autres. Le KM est un moyen d'améliorer l'efficacité interne et les services rendus aux clients (réduit les coûts, délais, augmenter donc la rentabilité). Capitaliser des bonnes pratiques, les savoirs clés et le développement de la veille devraient être les principaux projets dans les entreprises actuelles.

Nous pouvons nous interroger jusqu'à quel degré le système, aussi complexe soit-il est capable de formaliser, modéliser les connaissances ? Allons-nous retourner au Taylorisme, dans sa logique de rationalisation, et de standardisation ? La connaissance n'appartient-elle pas avant tout aux détenteurs ? Comment pouvons-nous être certains que ces derniers nous transmettent toutes leurs connaissances ?

Quoiqu'il en soit, la vraie valeur de l'entreprise repose sur les compétences de ses salariés, en dépit d'une réelle et permanente évolution des technologies. (ex : nous avons toujours besoin des livres, alors que les supports électroniques existent...).

VII- Commentaires et critiques

La gestion des connaissances devient maintenant un besoin stratégique et opérationnel dans beaucoup d'organisations. L'ensemble des connaissances d'une entreprise forme un capital intellectuel ou immatériel très volatile. Le knowledge management permet de sauvegarder ce savoir et le savoir-faire.

On peut considérer que le knowledge management « de la première génération » est orientée vers interne « formalisation de retour des expériences, de meilleures pratiques, et de mémoire d'entreprise » et outils utilisés sont intranet, gestion des documents,.. et les informations sont destinées seulement aux membres d'organisation. Le knowledge de management « de la deuxième génération » orienté de plus en plus vers externe, bien que soit minimum en 2003, les entreprises en réseaux sont confrontées à un environnement influencé par Internet réduisant les frontières, les utilisateurs peuvent accéder à tout moment aux différentes informations (ex : e-commerce, La gestion de relation clients, (CRM), les forums ..)

En revanche, Les auteurs ne soulignent pas la limite de cette discipline, comme nous savons tous que les connaissances et les informations ne peuvent pas être toujours formalisables, transférables, modélisables, car la décision appartient aux détenteurs de faire partager ou non ses connaissances ou ses informations. Il ne faut pas oublier que la connaissance doit être entendue comme une connaissance utile, et le management s'applique à des facteurs purement humains. Malgré une évolution permanente des technologies, (informatique, Internet,) Les vraies valeurs d'entreprises restent toujours celles des compétences des salariés. L'avenir appartient à ceux qu'ils sont capables d'avoir une grande réactivité, pour s'adapter à l'environnement.

Cet ouvrage est avant tout une étude de marché, ayant vocation de cibler les besoins des entreprises, afin de proposer à ces derniers un dispositif de knowledge management. Mais cela ne m'a pas empêché d'en tirer le côté positif de cette lecture. Le knowledge management est une matière complexe, et cet ouvrage n'est pas à la hauteur de cette discipline (bien que les grands concepts ont été abordés). Il ne s'agit pas d'un manuel théorique. Mais chaque livre, (bon ou moins bon) représente une somme de connaissances (non négligeable), et qui suscite, ou satisfait notre curiosité. Je souhaitais avoir une idée précise des travaux proposés par les cabinets conseil, en choisissant cet ouvrage.

BIBLIOGRAPHIE

Collectif « Harvard Business Review on knowledge management », Harvard Business School Press -1987, 1998(il est publié en Français en 1999 sous le titre : Knowledge Management)

Melissie Clemons Rumizen « The complete idiot's guide to knowledge management », Alpha Books- 2001

Jean-Pierre Anciaux « le savoir en action. Des connaissances à la performance », Les Editions d'Organisation- 1996

Gilbert Probst et Bertina Buchel « la pratique de l'entreprise apprenante », Les Editions d'Organisation-1996

Dominique Thevenot « le partage des connaissances. Une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise », Lavoisier Tec & Doc-1998

Christophe Midler « l'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise » Dunod- 1998

Joël de Rosnay « le Mascroscope.vers une vision globale », Edition du Seuil- 1975

Peter Senge « la cinquième discipline », First-1991

Guy le Boterf « l'ingénierie des compétences », Les Editions d'Organisaiton-1998

Francis karolewicz « l'expérience, un potentiel pour apprendre. Les fondements les principes, les outils », Les Editions JV &DS-1998

Rapport d'enquête réalisé par Boearing Point en partenariat avec IBM « La vision stratégique des dirigeants en matière de knowledge managment » knowings-2002

« Knowledge management. Réussir votre démarche, recueil de nomes AFNOR », AFNOR-2002