

Introduction

Ce livre s'adresse à toute personne qui, à un moment, a voulu, veut ou voudra être acteur dans l'ingénierie des connaissances et dans la gestion du patrimoine des savoirs de son entreprise.

L'objectif principal que je me donne est de vous présenter de manière concrète et utile comment identifier et exploiter les facteurs clé de réussite.

Les actifs stratégiques les plus importants pour l'entreprise sont immatériels. Ils sont essentiellement composés de savoirs. Ils représentent des leviers de performance pour l'entreprise.

La réévaluation permanente de la position stratégique de l'entreprise est la condition indispensable pour composer dans chaque situation l'architecture des actifs la plus pertinente (positionnement stratégique dynamique).

Ce n'est pas la détention, mais le partage de connaissance qui est créateur de valeur pour l'entreprise, comme disait Socrate (-470 à -399) : « Le savoir est la seule matière qui s'accroît par le partage ».

La mise en place d'une philosophie Knowledge Management nécessite une vision dans un système de référence avec les axes (espace, temps et socioculturel²) et avec une démarche « start small, think big and build quickly ».

2. Espace : territoire sur lequel exerce l'entreprise, que cela soit au niveau régional, national ou mondial.

Temps : stratégie de développement de l'entreprise avec des visions à long terme, à moyen terme et à court terme.

Socioculturel : positionnement des acteurs internes de l'entreprise dans leurs relations avec les parties prenantes internes et externes.

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 et des services ainsi que 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 Master DMKM <http://www.em-dmkm.eu>).

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 d'introduction d'innovations de produits et de procédés plus élevé, 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 smart³.

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.

3. *Tout objectif doit être smart (Spécifique, Mesurable, Ambitieux et atteignable, Réaliste et inscrit dans le Temps).*

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 ».

Cette chaîne de valeurs 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 crise⁴, 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;
- patrimoine des savoirs (certificats, labels, brevets) ;
- capital des talents (faire, être, devenir).

Ils ouvriront des pistes de réflexion concernant les pratiques appliquées mécaniquement au quotidien et le besoin d'en intégrer des nouvelles et donc de faire évoluer les grilles d'analyse interne :

- par quelle modélisation interventionniste ou naturelle existent-elles ?

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.

- par quelles actions sont-elles actuellement évaluées et pourront-elles évoluer?

Définition des termes, leurs différences et origines

Le Knowledge Management s'est cristallisé comme philosophie il y a plus d'une soixantaine d'années suite à l'intérêt porté au capital humain dans l'entreprise⁵.

Il devient de plus en plus important pour les entreprises quels que soient leur activité, secteur, domaine ou zone géographique, de mettre en place des pratiques qui couvrent à la fois la gestion des savoirs et l'ingénierie des connaissances.

Il peut se définir comme une approche qui tente de manager des items aussi divers que pensées, idées, intuitions, pratiques, expériences émises par des personnes dans l'exercice de leur profession.

C'est également un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs.

Il suppose que la connaissance soit captée là où elle est créée, partagée et finalement appliquée à un processus d'entreprise si possible en temps réel.

Pour résumer, le Knowledge Management devrait répondre à l'attente des acteurs de l'entreprise, c'est-à-dire « apportez-moi l'information dont j'ai besoin, au moment où j'en ai besoin, et si possible sans que j'en fasse la demande ».

L'évolution du capitalisme industriel vers le capitalisme cognitif (voir dans le glossaire) dans le début du 20^e siècle a fait apparaître trois initiatives de gestion des savoirs :

- le mouvement Taylorien et la naissance du bureau des méthodes ;
- la reconnaissance des savoirs scientifiques qui conduit à la création des départements de Recherche ;
- la naissance des services fonctionnels associés à des savoirs de management.

5. Fin d'année 1950 : les premiers travaux sur la connaissance tacite et la théorie de la croissance d'entreprises. Baumard P., (2002), « Connaissances tacites et implicites dans les délibérations et réorientations stratégiques », in Conférence AIM, Paris.

Dès la fin des années 80, des conférences sur la gestion des connaissances ont fait ressortir quelques points sur la transformation de l'entreprise à travers le processus de management des connaissances.

Si l'on regarde ces dernières années (de 2009 à nos jours), c'est un saut qualitatif qui s'est produit avec les outils collaboratifs 2.0⁶. Ils portent le Knowledge Management et l'esprit de coopération directement au cœur des pratiques, des attentes, et de la vie même des entreprises.

Si l'on ajoute les outils de visualisation, comme le « mind mapping », c'est le fonctionnement cognitif individuel et collectif qui est en train de changer.

Les systèmes d'information et le management accueillent ces nouveaux outils qui facilitent l'usage, le partage et l'exploitation du savoir pour répondre à des enjeux d'entreprise.

Tout d'abord, le Knowledge Management a un rôle important à jouer dans l'entreprise pour préserver les connaissances, les garder et les utiliser au mieux pour éviter de les perdre.

La connaissance a une valeur immatérielle, c'est un capital intellectuel volatile et on doit pouvoir la quantifier. Elle est dorénavant considérée comme une richesse et non plus comme une source de coût. La redéfinition des valeurs de l'entreprise est en train de s'opérer, même si la tâche peut s'avérer longue.

Il faut revoir la définition de la recherche collaborative, avec ses initiatives qui doivent être prises en compte.

De ce point de vue, le départ d'un employé est une perte sèche des connaissances, avec un avantage opérationnel passé à la concurrence⁷. La seule façon de répondre au problème est d'offrir

6. - *Web 1.0 ou traditionnel, application statique permettant la mise à disposition d'information ;*
- *Web 2.0 ou social, plate-forme de partage et d'échange d'information, émergence de la syndication du contenu ;*
- *Web 3.0 ou sémantique, agrégateurs de contenu qui s'appuient sur des applications d'exploitation des Big Data pour adapter sa présentation d'information en fonction des préférences du visiteur ;*
- *Web intelligent ou 4.0, en fonction du profil du visiteur, construit des expériences utilisateurs par l'immersion dans des univers où la réalité augmentée se mélange avec la réalité virtuelle : c'est une des applications de l'intelligence artificielle.*

<https://c-marketing.eu/du-web-1-0-au-web-4-0/>

7. *Le géant américain Amazon, après le constat sur la durée moyenne de présence d'un salarié à 2 ans, déploie une solution de gestion documentaire (pas des connaissances). Source de l'éditeur : <http://www.xwiki.com/fr/references/amazon>*

une place stratégique au service support Ressources Humaines dans l'entreprise, dans le cas cité, lui donner tous les moyens pour évaluer la perte du savoir lors du départ d'un collaborateur et les effets qui en découlent. Une communication transparente entre le service support de Gestion des Ressources Humaine et le système de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences est essentielle et, par ailleurs, prévue par la loi depuis 2005.

Car nous n'avons jamais de montée en compétences sans un processus préalable de transfert des connaissances.

L'entreprise doit arriver à prendre en compte l'intégralité de sa chaîne de production, allant des fournisseurs jusqu'aux clients, voire même des concurrents, comme source de connaissance (par exemple, au moment du rachat d'un concurrent important la nomination d'un « corporate knowledge manager » est une action normale).

L'implémentation du Knowledge Management en tant que concept et pratique managériaux apparaît comme une réponse aux changements économiques, technologiques et organisationnels survenus au début des années 90.

La prise en compte de ces facteurs dans leur globalité (avec leurs interdépendances et implications dans la gestion des risques) fit ressortir l'importance du renversement paradigmatique en stratégie qui compléta :

- la vision (SWOT) basée sur l'analyse du secteur (diagnostic externe) et estimation des forces et faiblesses (diagnostic interne) ;
- la vision basée sur les ressources et compétences de l'entreprise ;
- et par là même permit et accompagna l'apparition des nouvelles formes organisationnelles en réseaux pour élargir la palette de l'offre, croître l'avantage concurrentiel et la force de frappe du nouveau composant/conglomérat/consortium.

Le Knowledge Management fait appel aux concepts de sciences sociales et économiques (l'information utile est détenue par l'employé ; la nouvelle offre est le résultat d'un partenariat), aux modèles organisationnels (la gestion des flux pour assurer l'accès à l'information) et dépend des systèmes d'information et de communication (satellite oblige).

Le salarié (en tant qu'acteur, producteur, réalisateur, spectateur et consommateur) est redevenu l'élément central du projet, en occurrence de Knowledge Management.

Et en avançant sur le sujet nous saisissons une arrière-pensée de permanence.

Comme tout est articulé autour de l'Homme, tout est inscrit dans la durée. Le projet déployé s'inscrit dans la démarche de l'amélioration continue qui est permanente.

C'est donc au « knowledge-manager » de faciliter les interactions entre les collaborateurs pour fluidifier la circulation des connaissances grâce aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

La Gestion des Connaissances (Knowledge Management) est un sujet assez sensible car il côtoie plusieurs domaines et réfère à plusieurs tabous comme :

- le management ;
- la mise en concurrence des entités du même groupe ;
- le cloisonnement des collaborateurs du même service ;
- l'information (généralement il s'agit de communication à sens unique = > descendante) ;
- la rétention d'information (souvent utilisée comme véritable outil de travail du manager et de valorisation au sein d'une équipe en se rendant indispensable) ;
- la gestion des compétences et plus globalement les RRH (Relations et Ressources Humaines) ;
- le système de gratification et d'évaluation en fin d'année ;
- le système d'information et d'informatique, MOA (maîtrise d'ouvrage) et MOE (maîtrise d'œuvre).

Autant de territoires acquis, de décisions validées et de prises de positions qu'il va falloir en quelque sorte remettre en cause pour une plus grande efficacité collective, ou plus simplement dit, pour le bien-être de la société – entreprise.

Tout au long de ce livre vous trouverez des croquis sur les facettes de la gestion du patrimoine des savoirs et de l'ingénierie des connaissances qui peuvent être une des réponses à la valorisation d'une entreprise, voire un rappel de sa raison d'être.

Présentation des pratiques existantes dans les entreprises et des orientations Knowledge Management

Dans toute entreprise, qu'il s'agisse d'un grand groupe ou d'un cabinet de conseil, les pratiques de gestion de la connaissance existent.

C'est un chef de service, responsable opérationnel, qui a mis en place des procédures de travail pour préserver, mettre à disposition et enrichir les connaissances de ses collaborateurs comme :

- lors de chaque lancement d'un nouveau projet (de la réponse à une consultation jusqu'à la mise en place d'un partenariat ou d'une acquisition) créer un dossier avec une arborescence prédéfinie sur le serveur ;
- valider avec les administrateurs réseaux l'espace disponible sur le serveur, la gestion des droits des différentes populations ;
- communiquer avec l'équipe des collaborateurs pour faire ressortir les retours d'expérience et les mettre à la disposition sur un répertoire bibliographique.

Par la suite, d'un point de vue structurel, il n'y a pas vraiment un mode de travail standard.

Avant toute chose, il faut savoir qu'il existe deux orientations dans une démarche Knowledge Management : celle qui privilégie les FLUX et celle qui privilégie le STOCK.

Mais comment s'y prendre ?

Est-ce que je dois favoriser une logique de flux ou une logique de stock ? Et qu'est-ce que cela peut m'apporter au quotidien, moi qui suis manager, collaborateur, partenaire, utilisateur ou bien stagiaire et dont la mission sera de sensibiliser des commanditaires sur la nécessité d'une démarche de gestion des connaissances ?

L'une et l'autre sont complémentaires, voire globales. Nous sommes sur une des deux démarches, mais j'applique également, en partie, l'autre orientation.

Privilégier les FLUX revient à privilégier les interactions entre les individus ; considérant que la connaissance, pour être utile, doit circuler entre les individus, s'enrichir au fil de l'eau en passant d'un contexte à un autre pour servir au mieux le collectif. Cela peut se matérialiser

entre autres par la mise en place d'une COP (Community Of Practices, Communauté des pratiques).

Privilégier le STOCK, c'est focaliser la démarche sur le « document », la « ressource » et la richesse de son contenu. C'est essayer de faire sortir de la tête des individus leurs connaissances et de les retranscrire sur « papier » - numérique si possible - afin d'en faciliter la circulation.

Les deux approches possèdent des avantages et des limites.

L'une et l'autre se côtoient généralement lors d'une démarche globale de Knowledge Management. Mais pour commencer la mise en place de la démarche dans une entreprise il faut effectuer un premier choix et surtout commencer par ce que l'on appelle un « projet pilote », un « projet test », voire un « projet fondateur ». C'est-à-dire... commencer petit.

Pour bien commencer une démarche projet dans le domaine de la gestion des connaissances, il faut sortir la tête de l'eau et commencer par « réfléchir ».

Réfléchir pour se permettre de prendre du recul par rapport à l'organisation et à son environnement.

Réfléchir pour dissiper les incompréhensions et les malentendus. La notion de Knowledge Management a fait sourire beaucoup de monde comme les financiers que l'on a voulu duper en leur expliquant qu'un « return on investment » peut être calculé sur un projet Knowledge Management.

Tout en oubliant de leur parler du patrimoine informationnel de l'entreprise qui réside dans la maîtrise de la connaissance et qui reste difficile à estimer au cours du jour (comme une action en bourse) ou du Potentiel Humain qui par la mise à disposition des collaborateurs d'une plate-forme partagée peut augmenter leur niveau de maîtrise sur des domaines d'expertise par une montée en compétences, toujours très insaisissable d'un point de vue comptable.

Réfléchir seul, mais surtout à plusieurs grâce notamment aux nombreuses méthodes participatives (brainstorming, table ronde, focus group, etc.). Il est donc difficile pour les entreprises de savoir comment mettre en œuvre un tel projet.