



**MANUEL DE
KNOWLEDGE
MANAGEMENT**

MANAGEMENT / LEADERSHIP

MANUEL DE KNOWLEDGE MANAGEMENT

Mettre en réseau les hommes et
les savoirs pour créer de la valeur

Jean-Yves
PRAX

4^e édition

DUNOD

Visuel de couverture* : © Ajay Shrivastava – Shutterstock.com

* *Ganesh est le dieu hindouiste de la connaissance, de l'intelligence, de la sagesse et de la prudence. Il est aussi le patron des écoles et des travailleurs du savoir.*

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p>DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-079373-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Préambule à la 4^e édition 1

Partie 1

**Les enjeux et concepts
du Knowledge Management** 13

**Chapitre 1 ■ Le Knowledge Management :
définitions, attentes** 15

Chapitre 2 ■ Trois générations de Knowledge Management 35

Chapitre 3 ■ De l'information à la connaissance 59

Chapitre 4 ■ Les dimensions humaines du KM 97

Chapitre 5 ■ FAQ 121

Partie 2

**Méthodes, outils et pilotage
du Knowledge Management** 133

Chapitre 6 ■ Les trois finalités du Knowledge Management 135

Chapitre 7 ■ Les méthodes de capitalisation et de cartographie des connaissances	157
Chapitre 8 ■ Panorama des outils du KM	227
Chapitre 9 ■ Knowledge Management et développement des compétences	275
Chapitre 10 ■ Les communautés de pratiques	287
Chapitre 11 ■ La démarche KM : phasage et gouvernance	327
Conclusion générale	369
Annexe – Analyse de cas	373
Bibliographie générale	415
Index	421

Préambule à la 4^e édition

Quoi de neuf dans le KM ?

À chaque nouvelle édition de cet ouvrage, nous nous posons la question : qu'est-ce qui a (fondamentalement) changé depuis l'édition précédente (publiée en 2012) ?

Cette fois nous assistons à deux principaux changements :

- Une forte convergence entre les préoccupations de développement personnel des collaborateurs par les départements de Ressources Humaines, et les méthodes/outils offerts par le KM.
- Un engouement croissant pour les communautés de pratiques (CoP).

Enfin !

Convergence RH et KM

Ces changements sont l'aboutissement d'une appropriation des nouveaux outils et méthodes de Réseau Social d'Entreprise (RSE), *Lean* et cartographie des processus, et des communautés de pratiques. Expliquons :

- Depuis longtemps, la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Compétences) pratiquée par les départements de Ressources Humaines des entreprises ne répondait pas complètement aux besoins des directions opérationnelles : elle s'appliquait en effet à des « familles de métiers », donc à une maille trop large par rapport aux savoir-faire nécessaires à l'accomplissement des activités et tâches opérationnelles. Par exemple, la DRH allait recruter un « comptable », quand le département finance

avait besoin de « modéliser un cash-flow prévisionnel ». L'avènement des méthodes et outils du Lean Management, des méthodes d'analyse de risques, des déclaratifs d'expertise ELS et des cartographies de processus comme KALAM (tous décrits dans cet ouvrage) a offert une meilleure convergence et articulation entre les deux niveaux de « granularité » : l'emploi et la tâche.

- La filière de développement personnel « expertise » n'était pas reconnue dans l'entreprise ; c'était bien connu : si on voulait avoir une promotion il fallait devenir manager ! En prenant conscience du besoin de l'entreprise de devoir fidéliser leurs référents techniques, la DRH/formation et les départements opérationnels, peuvent ensemble concevoir et développer de véritables parcours de professionnalisation et de valorisation de l'expertise : finis les catalogues de formation où l'on s'inscrit un peu au hasard, on peut maintenant concevoir de véritables parcours, alternant formations et postes professionnels, permettant une visibilité à long terme sur une cible de développement du collaborateur.
- Les communautés de pratiques se déploient dans les entreprises, offrant de nouveaux lieux d'apprentissage entre pairs, avec de la transversalité de points de vue, des logiques de don/contre-don de connaissances, de « leçons apprises » des échecs, etc., autant de modalités pédagogiques très en rupture avec les postures classiques de l'éducation.
- Une meilleure objectivation des compétences techniques opérationnelles (*hard skills*) met en évidence (« en creux ») la nécessité de revisiter la question des compétences comportementales (*soft skills*) autrement, afin de mieux « objectiver » les entretiens annuels de progrès et d'aider les collaborateurs à mieux comprendre ses propres marges de progression.

Succès des communautés de pratiques

Soyons honnêtes, les méthodes KM trop axées sur la capitalisation (REX, procédures GED...) n'ont pas rencontré un franc succès dans les entreprises. En revanche, dans le même temps, les communautés de pratiques ont été très appréciées des collaborateurs et se sont déployées, parfois jusqu'à une perte contrôle par les entreprises. On voit se multiplier les situations où les communautés de pratiques ne sont pas un des outils/méthodes au sein d'une grande démarche KM d'entreprise... mais, à l'inverse, les

outils et méthodes du KM sont expérimentés au sein des communautés de pratiques, puis déployés.

Nous avons donc rédigé dans cette nouvelle édition un chapitre intégrant un véritable guide pratique du lancement et du développement des communautés de pratiques.

Ces changements dans le paysage du Knowledge Management n'étant que la suite logique des ruptures annoncées dans le préambule de la 3^e édition, nous avons choisi d'en re-publier des extraits ci-dessous.

Extraits du préambule de la 3^e édition

L'évolution majeure de ces dernières années (2008-2012) est, sans nul doute, **l'explosion des réseaux sociaux** : le Web social. Le sous-titre de notre précédente édition était déjà « Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur »... À l'époque, cette tendance commençait à poindre au sein des entreprises « élargies ».

Aujourd'hui, c'est devenu un véritable phénomène qui touche l'ensemble de la société, et qui pourrait modifier fondamentalement la relation Homme-Entreprise, la frontière vie privée-vie professionnelle.

Quelles conséquences sur le Knowledge Management ? Cela mérite que l'on s'y attarde.

L'entreprise n'a jamais reconnu l'homme

Depuis toujours, l'entreprise ignore l'individu. Même après la fin du taylorisme, les référentiels de compétences étaient conçus dans des logiques de pesée des postes (classification et rémunération), les GPEC s'appliquaient à des familles de métier, et même le management par processus, parfois synonyme de « prochain dégraissage », ne qualifiait que des activités, des tâches et des fonctions.

Postes, activités, tâches, fonctions, titres... mais d'individu *que nenni !*

« Qui se préoccupe de Roger ? Vous savez le gros barbu de l'Atelier A, avec son sale caractère et ses 32 ans de métier... il est bourru, mais il est adoré par les fournisseurs, et il nous a régulièrement dépatouillé de situations critiques. Roger va bientôt partir, et il sera remplacé par un jeune, moins cher. En gestion

de stock, ça s'appelle du FIFO (First In – First Out). On a prévu une semaine de recouvrement... »

« Qui aurait envie de manager Martin ? Vous savez ce jeune génie-tout-fou qui faisait n'importe quoi... Bien sûr, il a révolutionné nos lignes produit, et quand on y réfléchit il a contribué à multiplier notre chiffre d'affaires par 8. Mais bon, arriver à 10 heures au bureau, et en roller... ça le fait pas, tout de même. Et puis, quelle insolence ! Heureusement, Martin est parti l'année dernière... Il a créé sa propre boîte. Il paraît que ça marche très bien d'ailleurs... »

« Et Liliane ? Ah, celle-là, elle ne va pas nous manquer, de toute façon on ne la voyait jamais ! Toujours à déjeuner avec les clients, à voyager ; elle vivait dans le TGV... Bon, il faut admettre que depuis qu'elle est partie, on a perdu notre plus gros client... Mais, comme on dit, "un de perdu, dix de retrouvés..." »

Ces situations factices révèlent des questions fondamentales : à qui appartient : la connaissance (savoir-faire) ? Les idées (invention) ? Les relations (client, fournisseur) ? À l'entreprise ? Ou à l'homme ?

À l'entreprise revient la propriété du process et d'un certain nombre de savoirs normalisés, règles et consignes d'exploitation, la marque, le design et les équipements lourds, les ressources tangibles (figure 1).

À l'homme revient l'expérience, cette alchimie créative, capacité à prendre les bonnes décisions face à des situations inédites, à inventer chemin faisant, à séduire un nouveau client, à mobiliser une équipe, à créer de liens durables, à donner du sens.

Et si l'homme quitte l'entreprise, il ne peut pas laisser son cerveau à l'accueil !

Plus encore, à partir du moment où l'on admet que l'homme, *in fine*, est responsable de son propre parcours de connaissance et que ces dernières se constituent au fil d'expériences, de rencontres, d'échanges, il devient impossible de délimiter la sphère « privée » de la sphère « professionnelle ».

On avait connu l'« entreprise élargie » (ensemble des entreprises, co-traitants, sous-traitants impliqués dans une même chaîne de valeur), nous voilà sur le point d'accueillir « le salarié élargi » (fonction/tâche, plus tout un tas de relations personnelles, expériences parallèles, créativité,

initiative...). On voit même quelques entreprises recommander à leurs salariés de s'impliquer dans des activités de solidarité, à travers des ONG ou leur propre fondation, d'aller faire des missions dans les pays en voie de développement, parce qu'elles savent que le salarié y enrichira son expérience (gestion de projet en environnement hostile), et renforcera sa motivation (valeurs, image...), forgera son caractère, gagnera en créativité et tissera des relations avec les institutions locales... tout cela pouvant un jour faciliter le business.

Cela peut nous amener, en théorie, à distinguer deux définitions de l'entreprise :

– l'entreprise « capitaliste » où l'essentiel de l'appareil productif, y compris le salarié, est subordonné au Capital... avec toutes les dérives que l'on connaît actuellement d'une économie hyper-financiarisée, livrée à la spéculation, à une gouvernance aveugle et court-termiste des capitaux ;

– l'entreprise « post-capitaliste » qui renoue avec ses propres racines étymologiques « entre-prendre », constituée par une association de personnes partageant un projet, des valeurs, mettant en commun leur expertise, leur énergie, leur talent pour une performance collective.

L'explosion des réseaux sociaux traduit une revendication par l'homme (Roger, Martin, Liliane) d'être reconnu comme détenteur de son propre capital de connaissance, de relations sociales et de créativité...

Depuis plus de dix ans, nous cherchons à promouvoir dans les entreprises des outils de localisation des expertises des salariés – avec des résultats plutôt décevants : les directions générales nous opposaient des tas d'arguments plus ou moins fallacieux (confidentialité, difficulté de mise à jour), autant d'alibis de résistance au changement. Aujourd'hui, il est frappant de constater que, pendant que les entreprises continuent à résister à la mise en place d'outils internes permettant de caractériser Qui fait Quoi/Qui sait Quoi/Qui connaît Qui..., le Web 2.0 avec des outils comme Viadeo, LinkedIn... se charge de combler cette lacune, mais de façon totalement ouverte, publique, aléatoire et non contrôlée.

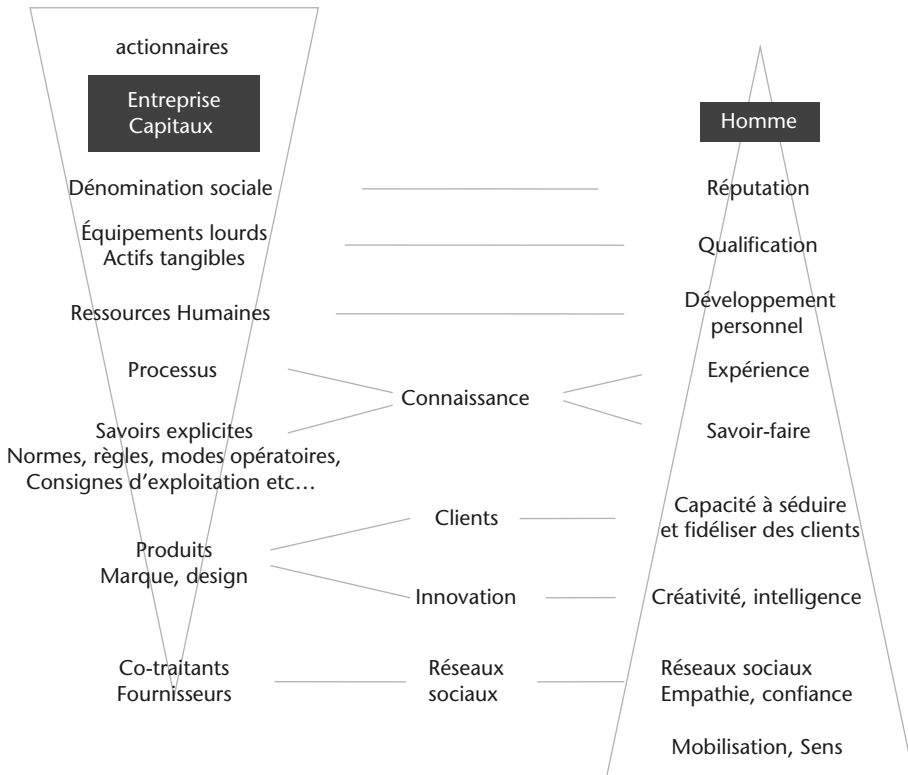


Figure 1 – À qui appartient la connaissance, les relations clients, l’invention, les réseaux sociaux... ?

À continuer comme cela, le seul endroit au monde où l’on ne trouvera pas les CV des collaborateurs, ce sera dans l’intranet de l’entreprise qui les emploie !

Tous intermittents du spectacle !

Prenons un exemple dans une activité industrielle, l’exploration pétrolière.

Patrick, géologue, est sans doute l’un des meilleurs spécialistes au monde des « dépôts gravitaires profonds », domaine dans lequel beaucoup de récentes découvertes pétrolières *offshore* ont été faites. Seulement voilà, tout expert unique qu’il est, Patrick serait incapable de mettre en œuvre un processus complet d’exploration, de production, de raffinage, de distribution... jusqu’au premier euro de retour à la pompe ! Isolée, sa connaissance ne produit pas de valeur. On a donc un schéma simple dans lequel la compagnie pétrolière met en œuvre la *compétence* de Patrick

au sein d'un *processus* pour créer de la *valeur*. Patrick est naturellement salarié, et d'ailleurs pas super bien payé... Mais comme il a aucune chance de retrouver du boulot ailleurs, aucun risque !

Pas si simple... Ça, c'était le schéma d'il y a 20 ans. Depuis... Patrick est parti. Il s'est mis à son compte, et se vend maintenant comme expert, sur des projets pour le compte des compagnies pétrolières. On a récemment vérifié qu'une grande entreprise d'exploration gazière en Norvège, opérateur sur des champs de mer du Nord, n'était plus constituée que par une équipe de 12 personnes, dont 10 en « back-office » (comptabilité, administration du personnel) : toutes les compétences cruciales, cœur de métier : géologue, géophysicien, forage... étaient confiées à des experts externes, consultants mutualisant leur expérience de projet en projet, et donc restant au sommet de leur art.

Nous prenons cet exemple dans l'industrie, parce qu'on pourrait croire que les « knowledge workers » comme les avait baptisés Peter Drucker, étaient réservés à des domaines d'activité tertiaire, voire quaternaire : sportifs et artistes de haut niveau, professions libérales... mais voilà que ce phénomène touche les activités d'industrie lourde les plus traditionnelles.

Tous intermittents du spectacle !

L'homme devient le premier facteur de différenciation concurrentielle

Si l'entreprise reste sans contestation une machine à créer de la valeur, c'est de plus en plus l'homme qui devient le facteur de différenciation concurrentielle. Expliquons-nous.

Qu'est-ce que la différenciation concurrentielle ? C'est ce qu'une entreprise propose (et qu'achète le client), que les autres n'ont pas. Du moins, *pas encore*, car constatant que la première entreprise gagne des parts de marché ou des marges confortables, l'ensemble de la concurrence va tenter de la rattraper. Il y aura un ajustement. C'est pourquoi la représentation en « pyramide » ci-dessous, illustre bien ce phénomène : c'est une chronologie qu'il faut lire du bas vers le haut ; chaque palier inférieur (par ex. la capacité de production) devant rester un acquis, un socle... pour permettre à la bataille concurrentielle de se situer au niveau supérieur... et ainsi de suite.

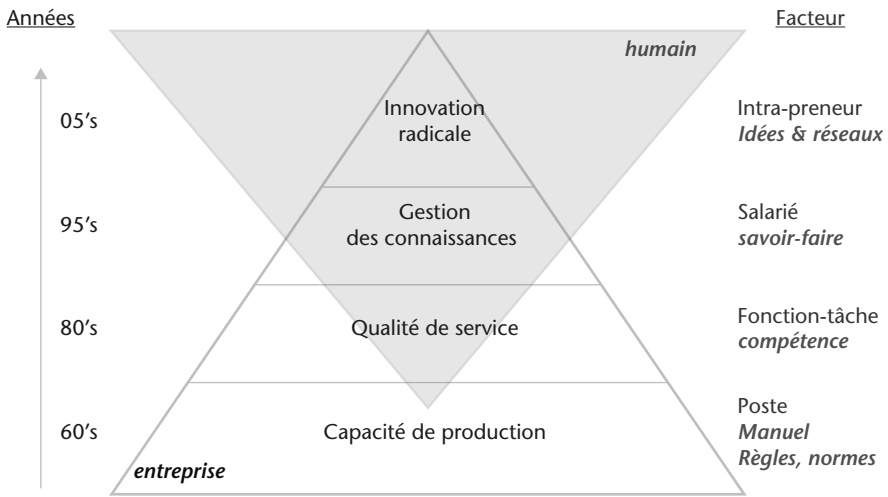


Figure 2 – Évolution des facteurs de différenciation concurrentielle et apparition progressive de l'Homme

Cette pyramide se lit du bas vers le haut :

- Années 1960 : l'entreprise taylorienne est principalement préoccupée par sa capacité de production. L'Homme n'existe pas, c'est un « poste de travail ». Toute la connaissance est contenue dans les manuels d'exploitation...
- Années 1980 : on découvre les notions de « service » et de « qualité », on met du *kaizen* partout et on commence à réfléchir en termes de processus transverses, donc de couple « fonction-tâche », ce qui donne naissance aux grands chantiers RH (GPEC, formation professionnelle). Certaines grandes institutions mettent dix ans à adopter le mot « client » dans leur sémantique (d'autres ne l'ont toujours pas fait en 2018 !)...
- Années 1995 : avec le Japonais Nonaka, on découvre que toute la connaissance ne peut pas être capitalisée dans les manuels, qu'il existe une partie prépondérante, dite « savoir-faire » tacite, détenue par le cerveau humain... Beaucoup d'entreprises, refusant cela, qu'elles considèrent comme une vulnérabilité, commandent à des consultants KM des grands chantiers de « capitalisation des connaissances des experts »...
- Années 2005 : tout le monde parle d'innovation, même les politiques publiques se targuent de soutenir la compétitivité nationale à travers d'énormes soutiens à la R&D, l'innovation, aux *clusters*, etc. Néanmoins les entreprises butent sur un obstacle sérieux : elles ne savent pas comment gérer « l'intrapreneuriat » ! L'homme qui se cache

dans le salarié échappe à leur contrôle. Il commence à revendiquer la paternité de ses idées et inventions, souhaite valoriser son propre capital d'expérience professionnelle (savoir-faire), et entend rester maître de ses relations personnelles...

Un nouveau contrat social doit être réinventé.

Déplacement du couple savoir documentaire vs expertise humaine

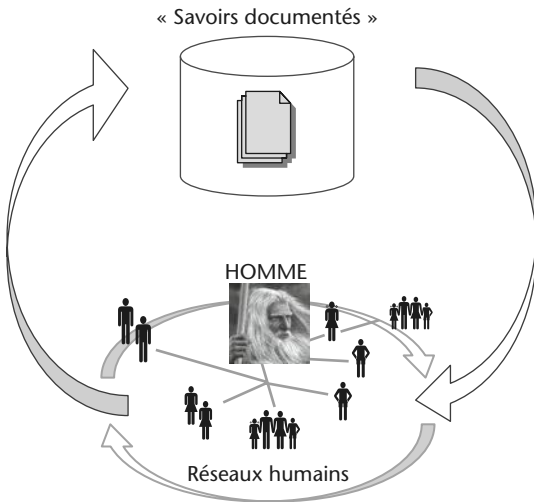


Figure 3 – Dialectique entre le savoir documentaire et les réseaux humains de connaissance

En fonction de sa propre typologie, l'entreprise devra « localiser » sa démarche de KM sur le schéma ci-dessus : soit une approche plus orientée vers la capitalisation de règles et savoirs valides et réutilisables, soit la mobilisation et participation d'un réseau d'hommes échangeant leurs points de vue, leurs expériences, leurs idées, et s'enrichissant mutuellement.

Le « salarié élargi »

On pourrait nous faire la remarque que nous n'avons rien fait d'autre que de réinventer la matrice de Nonaka¹... Certes, mais la différence essentielle avec le monde décrit par Nonaka en 1995, c'est que pendant que l'entreprise a continué à « s'élargir », les réseaux sociaux sont apparus, donnant naissance à ce fameux « salarié élargi ».

L'incroyable engouement pour s'inscrire sur les plateformes publiques de réseaux sociaux, se raconter sur des blogs mi-professionnels, mi-personnels, s'engager et militer dans des activités extra-professionnelles solidaires, participer activement à des groupes d'opinion, se faire coacher et travailler sur le développement personnel... traduit un besoin de reconnaissance, une quête de sens et de réputation, et un souci de développement personnel.

Les entreprises reconnaissent de plus en plus que ce qui fait, *in fine*, la différence entre deux collaborateurs, ce sont les *soft-skills* (aptitudes comportementales) : savoir gérer le stress, aisance orale, savoir réaliser une intermédiation entre deux parties, etc. Si l'on s'y attarde, force est de constater que la maîtrise de ces qualités est soit innée, soit le résultat d'un processus engageant la personne dans sa vie professionnelle ET personnelle.

La quête pour la réalisation de soi-même, la recherche d'excellence ne concerne plus seulement le « salarié » performant, mais « l'homme » en tant que citoyen, père ou mère de famille, acteur social et solidaire.

Il va falloir en tenir compte car notre vrai « client² » c'est lui !

Comment lire ce livre ?

Ce livre est écrit en deux parties bien distinctes.

La première partie s'adresse aux décideurs et dirigeants, aux chefs de projet, aux consultants et formateurs, aux étudiants et à toute personne qui doit resituer sa démarche, son action ou son outil dans un cadre global, étayé par des fondations théoriques solides.

¹ Cette matrice qui fait la distinction entre savoir individuel, collectif, tacite et explicite, est présentée au chapitre 3.

² Cette notion de double client est essentielle dans le KM : l'entreprise est cliente de la démarche KM dont elle espère tirer des avantages stratégiques, mais *in fine* c'est le salarié lui-même qui détient la connaissance, celui qu'il faut motiver à créer, partager, capitaliser, échanger... et lui-aussi attend un bénéfice de la démarche.

Elle introduit le Knowledge Management, ses définitions, ses objectifs et ses enjeux dans la Société du Savoir.

Elle analyse les causes les plus fréquentes des échecs des démarches KM du passé et propose une approche originale : le Knowledge Management de deuxième génération.

Puis, elle aborde les communautés professionnelles, lieux privilégiés d'échanges de connaissance, de travail collaboratif, de performance collective et d'innovation.

La deuxième partie s'adresse aux personnes qui ont la charge d'une démarche KM, ou y participent activement : chefs de projet, Knowledge Managers, webmestres, membres de communautés ou de groupes projets en charge de capitalisation et toutes les personnes qui les accompagnent : services supports (DSI, DRH, méthodes, qualité...), consultants et formateurs, étudiants.

Après une analyse des projets KM selon quatre segments, les chapitres techniques sont consacrés :

- aux méthodes de capitalisation de l'expérience et de formalisation des savoirs ;
- aux outils du KM ;
- à la dimension humaine du projet KM ;
- au management des communautés professionnelles ;
- au pilotage du projet KM, étape par étape.

Chaque chapitre peut (doit) être lu indépendamment des autres.

Remerciements

Merci à ma famille, mes amis, mes clients, confrères et collaborateurs.

Merci à tous les praticiens qui ont accepté d'apporter dans ce livre leur témoignage concret, sans langue de bois.

Merci aux entrepreneurs, aux humanistes, aux artistes, aux utopistes, aux idéalistes, aux passionnés, aux fous du Roi, aux Don Quichotte : continuez à mettre de la lumière dans nos vies ; ne laissez pas les tristes sires nous envahir de leur grisaille.

Jean-Yves PRAX

Partie 1

Les enjeux et concepts du Knowledge Management



COMMENT LIRE CETTE PARTIE ?

Cette partie propose un panorama du Knowledge Management, ses finalités, ses concepts et définitions, les attentes des entreprises, les freins et les leviers.

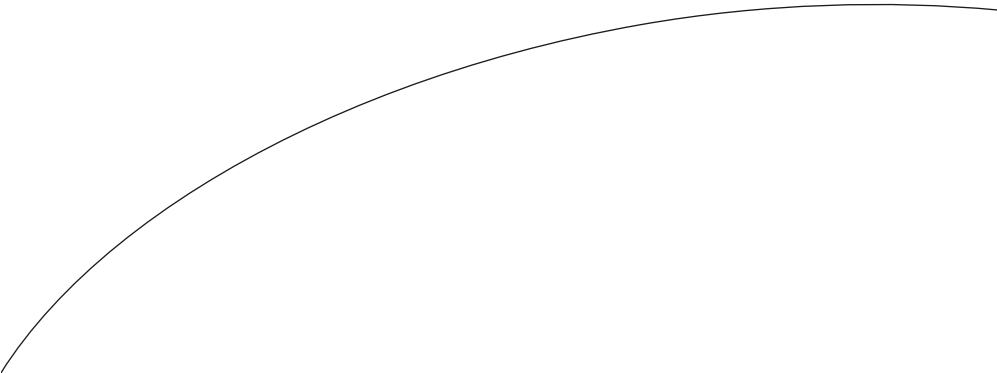
Il s'adresse aux dirigeants d'entreprise, aux managers, aux chefs de projet, aux consultants et formateurs, aux étudiants et à toute personne souhaitant simplement comprendre ce qu'est le KM, ou restituer sa démarche, son action ou son outil dans le cadre d'une démarche étayée par des fondements théoriques solides et pérennes.

Il n'a pas pour sujet la mise en œuvre concrète du KM, qui est l'objet de la deuxième partie.

- Le chapitre 1 rappelle les finalités du KM, ses définitions, il dresse une analyse des attentes des entreprises, notamment en restituant un échantillon de verbatims, issus d'entretiens avec des collaborateurs.
- Le chapitre 2, à travers une présentation chronologique, montre comment la discipline peut accéder à des stades successifs de maturité, jusqu'à s'inscrire dans la culture de chaque collaborateur.
- Le chapitre 3 analyse la « matière » traitée par le KM, à savoir la connaissance. Cet objet si mal connu est différencié des autres objets avec lesquels il est trop souvent confondu : data, information, compétence... puis des caractéristiques propres à la connaissance sont présentées : explicite-tacite, compliqué-complexe.
- Le chapitre 4 aborde les dimensions humaines du KM, et les facteurs d'environnement favorables au partage de connaissance : confiance, posture du manager...
- Le chapitre 5 est un FAQ : il répond à 9 questions récurrentes sur le KM.

Chapitre 1

Le Knowledge Management : définitions, attentes



Lorsqu'on explique ce qu'est le Knowledge Management dans les conférences ou séminaires, on entend souvent une réaction : « Mais nous, on en fait depuis toujours, simplement on ne l'appelle pas comme cela ! »

Oui et non.

Certes, la question de la connaissance remonte, si l'on veut, à 60 000 ans ou plus...

Certes, presque toutes les entreprises peuvent citer une ou deux initiatives d'individus ayant pris soin de classer telle documentation ou projet dans une armoire, telle information client sur une base de données, telle procédure dans un manuel, tel groupe de réflexion, etc.

Pendant, notre ambition n'est pas de nous contenter de quelques initiatives sporadiques et isolées, mais de concevoir et déployer un véritable projet d'entreprise, soutenu par la direction générale, et décliné à tous les niveaux opérationnels.

C'est à ce niveau d'ambition que l'entreprise pourra attendre de véritables bénéfices.

Cela suppose d'en comprendre les fondements et les mécanismes, objets des chapitres qui suivent.

Avant de définir le Knowledge Management

Donner à tout prix une définition à un concept complexe et multi-forme comme le Knowledge Management, vouloir absolument délimiter le périmètre de ce qui appartient au KM et exclure ce qui n'en fait pas partie, peut s'avérer un peu dogmatique.

Tout au long de cet ouvrage, nous aurons l'ambition de présenter le KM selon le point de vue des praticiens en entreprise, et non selon un point de vue théorique.

Du point de vue de l'entreprise, le KM n'est pas une fin en soi : l'entreprise a vocation à produire des voitures, des médicaments, des parfums, des soins médicaux, des conseils financiers, etc. Le KM n'est qu'un ensemble d'outils méthodologiques au service de l'amélioration de cette activité « cœur métier ».

Dès lors, la première question qu'il convient de poser n'est pas tant « qu'est ce que c'est ? » mais « pourquoi devons-nous en faire ? ».

Cette question, nous l'avons posée à des centaines de professionnels de tous niveaux, dans des entreprises de tous secteurs, toutes tailles, toutes natures. Les réponses désignent, sans ambiguïté, trois enjeux principaux.

- Optimiser l'efficacité collective, la productivité
 - Faciliter l'accès à la connaissance utile à la tâche.
 - Partager et réutiliser les bonnes pratiques.
 - Ne pas refaire les mêmes erreurs que dans le passé.
 - Capitaliser, puis mettre en oeuvre les règles et standards métiers.
 - Maintenir une traçabilité des décisions dans les projets.
- Favoriser le développement personnel des collaborateurs
 - Éviter une perte de savoir-faire due au départ d'un salarié.
 - Faciliter l'intégration des nouveaux embauchés.
 - Favoriser la montée en compétence des collaborateurs.
 - Identifier et valoriser les expertises cruciales dans un domaine.
- Soutenir l'innovation en favorisant la création de connaissances nouvelles
 - Favoriser la transversalité entre fonctions, disciplines, cultures et générations, la fertilisation croisée.
 - Détecter/anticiper les « émergences », les signaux faibles du marché ou du terrain.
 - Veiller sur les concurrents, les technologies, les évolutions réglementaires.
 - Mieux comprendre les clients, leurs motivations, leurs attentes fondamentales, le « client du client ».

Autrement dit, le Knowledge Management peut être fortement incarné, – par les directions opérationnelles dans le premier cas, – par la direction des Ressources Humaines et de la Formation dans le deuxième, et – par les directions R&D et Innovation dans le troisième.

Les définitions du Knowledge Management

De nombreuses définitions ont été proposées dans la littérature. Cela a probablement contribué à cette confusion générale. Les principales sont reprises ci-dessous et livrées à une analyse critique :

Définition utilitaire

La première définition est utilitaire : c'est celle que donnerait spontanément l'agent professionnel contemporain, littéralement submergé par une véritable pollution informationnelle.

Sa définition serait la suivante :

« 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. »

Cette phrase traduit quatre attentes :

- *Apportez-moi l'information dont j'ai besoin* : indique une attente pour un « service personnalisé », de production d'information pertinente, sur mesure ; cela sous-entend *uniquement celle-là, car le reste c'est du bruit*.
- *Au moment où j'en ai besoin* : indique que la valeur de l'information réside dans le *juste-à-temps* ; sorte d'unité de temps et d'action.
- *Sans que j'en fasse la demande* : traduit une attente de « sérendipité », c'est-à-dire l'art de trouver des choses qu'on ne cherchait pas, mais qui s'avèrent correspondre à des attentes tacites ; cet important concept sera développé en détail. On verra le rôle que jouent les réunions, les visites, la veille et le réseau d'experts à cet égard.

Cette définition paraît à première vue simple à comprendre, utile et concrète. Mais cette simplicité cache un non-sens : on remarquera que la définition utilise le mot « information » pour définir le management de la « connaissance ». Cette confusion, fréquente, et plus globalement ce manque de connaissance de la connaissance, est l'une des raisons principales des échecs des approches de première génération.

En d'autres termes : traiter de l'information (existante) pour l'apporter à une personne est une chose, relevant à mon avis plutôt du

domaine dit de « l'intelligence économique » ou d'un bon moteur de recherche, motiver des personnes à partager leur connaissance, à en créer de nouvelles, en est une autre et met en œuvre des mécanismes beaucoup plus complexes, beaucoup moins technologiques, beaucoup plus humains !

Définition fonctionnelle

La deuxième définition décrit le Knowledge Management à travers le cycle de vie de la connaissance et, par conséquent, les dispositifs mis en œuvre pour le supporter :

« Manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée : formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation... »

Plus fonctionnelle, cette définition renvoie directement aux dispositifs qui seront mis en œuvre tout au long du cycle de connaissance : plates-formes d'échanges synchrones ou asynchrones, groupware, workflow, édition électronique, moteurs, GED, etc.

C'est la définition la plus répandue dans une littérature du KM poussée par les éditeurs de logiciels ; c'est en même temps la plus limitée car elle tend à définir l'acquisition de connaissances par une série de fonctionnalités.

En réalité, au moment où un être humain travaille et crée des connaissances, je suis convaincu qu'il ne séquentialise pas les phases en : phase d'émergence, puis de formalisation, puis de diffusion, puis de réutilisation de la connaissance ; il n'a cure de savoir s'il est sur un mode « synchrone ou d'asynchrone », s'il utilise des « données structurées ou non structurées »... Les mécanismes cognitifs se font le plus souvent à son insu, et sont, comme l'avait présenté Piaget, sous-tendus par des besoins liés au « projet » (personnel ou professionnel).

Définition opérationnelle

La troisième définition est vue du côté de l'efficacité collective, des opérations, elle est liée aux processus cœur de métier ; cela pourrait être la définition du nouveau manager :

Combiner les savoirs et savoir-faire dans les process, produits, organisations, pour créer de la valeur.

Cette définition contient trois éléments importants, que nous reverrons en détail :

- la distinction entre savoir (explicite diffusable) et savoir-faire (tacite non diffusable) ;
- la notion de combinaison : la compétence individuelle et la connaissance ne sont productrices de valeur que combinés avec d'autres facteurs, notamment les *process* et les produits ;
- la notion de création de valeur : le KM n'a de sens que s'il est relié au business, à la capacité à améliorer la performance.

Il me serait difficile de critiquer cette définition puisque c'est la mienne !

Elle s'inspire directement du modèle EFQM qui a été évoqué (figure 3) dans le chapitre introductif.

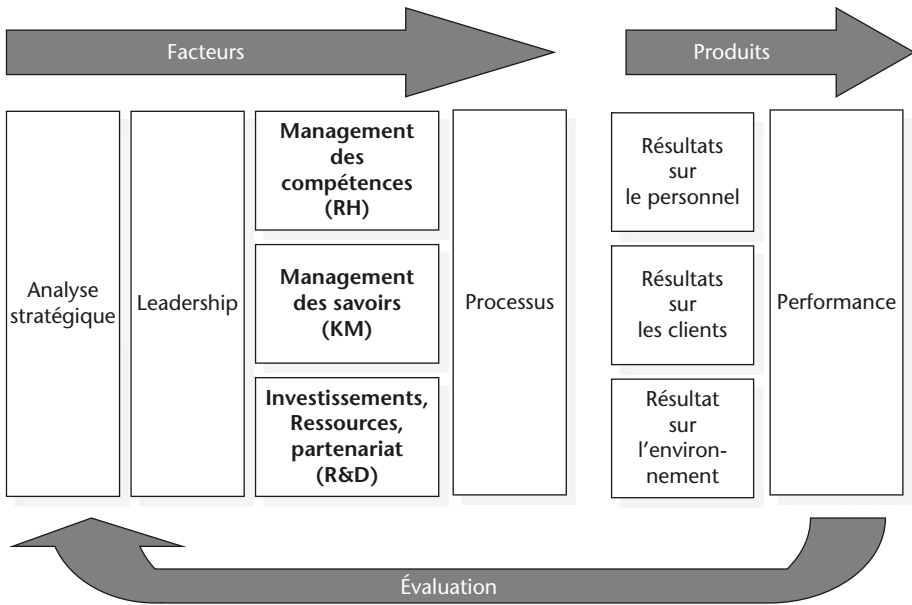


Figure 1.1 – Le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management)

Réponse de l'Europe à la TQM venant du Japon, le modèle EFQM se lit de gauche à droite :

- une entreprise doit d'abord se fixer une cible stratégique ;
- puis cette cible, cette vision doit être déclinée en objectifs opérationnels (« comment nous allons nous y prendre pour atteindre la cible »), qui seront endossés par le management (leadership) ;

- puis ces objectifs devront s'appuyer sur des ressources *ad hoc* : tangibles (équipements, biens...) et intangibles : compétences et connaissances (« quelles sont les compétences et connaissances nécessaires pour atteindre les objectifs opérationnels ? ») ;
- puis ces ressources seront appliquées aux processus opérationnels.

Et ce n'est que la combinatoire de tous ces facteurs qui donnera des résultats évaluables en termes de satisfaction du client, satisfaction des salariés et impact sur l'environnement. Ces impacts feront l'objet d'une évaluation, et en fonction de l'évaluation on pourra reconduire (boucle de retour) une optimisation du système. Cela forme une boucle de progrès permanent.

Au sein de cette boucle, on voit à l'évidence que le KM intervient, certes, mais pas isolément.

Définition économique

Enfin, pour être tout à fait complet, il convient d'ajouter une définition faisant référence à la valorisation du Savoir et du Savoir-faire en tant qu'actif immatériel, fondement de l'économie du Savoir. Le Knowledge Management s'y inscrit comme l'outil permettant de qualifier, voire dans certains cas quantifier, ces actifs.

■ Valoriser le capital intellectuel de la firme

Cette question de l'analyse de la valeur immatérielle est très délicate car, comme nous l'avons vu dans l'introduction de ce livre, le savoir n'obéit pas aux règles classiques de l'économie. Elle nous paraît assez théorique dans la mesure où l'on définit un concept complexe, le KM, à l'aide d'un concept encore plus complexe et peu connu, le capital immatériel.

ZOOM SUR...

SKANDIA MESURE SON CAPITAL IMMATÉRIEL

En 1994, Skandia AFS, groupe suédois d'assurances, est l'une des premières sociétés au monde à avoir créé un modèle d'analyse et de suivi de ses actifs immatériels.

Tous les ans, en annexe de son rapport annuel, la société publie en effet à l'attention de ses actionnaires et des analystes, un document intitulé le *Navigateur*, qui présente toutes sortes d'indicateurs, depuis les plus classiques : actifs financiers, chiffre d'affaires par employé..., jusqu'aux plus inattendus : temps de réponse du standard téléphonique, nombre de jours passés en rendez-vous client, nombre d'ordinateurs portables par employé...

Son président, Leif Eidvinson¹, déclare : « La vraie performance d'une entreprise réside dans sa capacité à créer de la valeur durable en mettant en œuvre une vision commerciale et la stratégie qu'elle implique. »

À partir de cette stratégie, on peut déterminer certains facteurs de succès qui doivent être maximisés. Ces facteurs de succès peuvent être regroupés en quatre domaines sur lesquels l'entreprise doit se concentrer en priorité :

- les finances ;
- les clients ;
- les process ;
- le renouvellement et son développement ; auxquels vient s'ajouter un cinquième domaine, transversal : l'humain.

Ces cinq domaines sont présentés dans le *Navigateur* sous la forme d'une maison (figure 1.2).

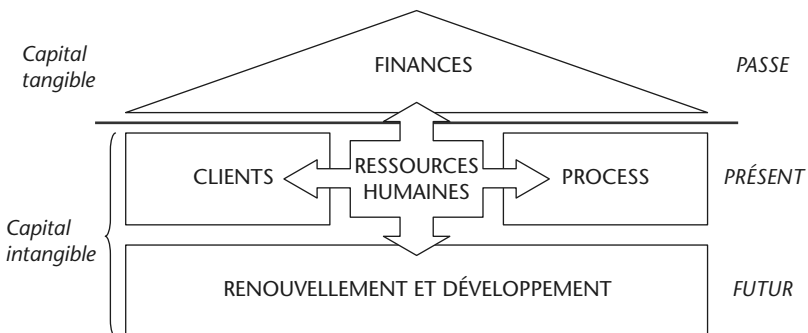


Figure 1.2 – La structure du *Navigateur* de Skandia

1 L. EDVINSON et M. MALONE, *Le Capital immatériel de l'entreprise*, Paris, Éditions Maxima, 1999.

En analysant Skandia à travers quelques chiffres, on devine que Skandia préfigure les organisations de la Société du Savoir.

- La partie « structurelle », c'est-à-dire permanente et tangible de Skandia est réduite à 60 dirigeants et 2 000 salariés, et développe un portefeuille d'un million de clients.
- La force de vente multiplie par trente l'impact de chaque salarié, et est constituée de 65 000 alliances avec des sociétés juridiquement indépendantes.

Qu'est-ce qui fait qu'un franchisé se réveille tous les matins avec le désir de renouveler son adhésion au réseau Skandia ? Certainement pas la valeur des actifs tangibles de ce dernier, dont il n'est probablement pas actionnaire. C'est plutôt :

- une marque connue et puissante sur sa zone géographique ;
- un portefeuille de produits leaders sur leur marché ;
- des méthodes solides et éprouvées ;
- une équipe de R&D imaginative ;
- etc.

... autant d'actifs immatériels qui font la force et la cohésion de ce groupe, et qu'il convient de mesurer, si l'on veut les manager correctement.

Le marché du Knowledge Management

« Today's "knowledge management" technology is all wrong. It might do content management, but it doesn't do knowledge worker empowerment.¹ »

The Chief Knowledge Officer's Dilemma from Innovation Creators

Dans les éditions précédentes de ce livre, nous avons présenté et commenté des études de marché, dont celle d'IDC de 2001 intitulée « US and WorldWide Knowledge Management Market Forecast and Analysis », qui évaluait le marché à 1,3 milliard de dollars en 1999, pour s'établir à près de 13 milliards de dollars en 2005, ainsi qu'une analyse plus récente, « Knowledge Management : A Global Strategic

¹ « Aujourd'hui les technologies du Knowledge Management ont tout faux : elles peuvent à la rigueur faire de la gestion de contenu, mais certainement pas motiver les "travailleurs du Savoir" à partager leurs connaissances. »

Business Report » publiée par Global Industry Analysts, Inc. prévoit un marché mondial en 2012 à 157 milliards de dollars !

Nous ne souhaitons pas nous attarder sur ces études et leurs chiffres qui, à notre avis :

- sont très hasardeuses ;
- valorisent principalement le marché des technologies Intranet, Content Management, CRM et des services associés... qui se réclament d'une définition du KM assez différente de la nôtre, et en tout cas prennent peu en compte la composante humaine et organisationnelle qui nous intéresse ;
- sont très peu représentatives du marché français.

Analyse sectorielle : quelle différenciation ?

Plus intéressant serait d'analyser si une approche sectorielle livre des clés de différenciation des démarches KM. Chaque entreprise peut, à un moment de son développement, être confronté à des enjeux comme :

- départ à la retraite certains de ses salariés les plus expérimentés ;
- organisation en mode projet qui génère une « amnésie », les mêmes erreurs sont reproduites régulièrement ;
- forte turbulence sur un domaine en pleine innovation ;
- cloisonnement ;
- etc.

Mais ces enjeux ne sont pas différenciants, car tous peuvent apparaître, quelque soit le secteur ou la maturité de l'entreprise.

En revanche un facteur majeur se dégage pour constituer une différence, voire une opposition, entre les démarches KM selon les secteurs professionnels. Ce facteur est lié à la question de la « contextualisation de l'expérience ».

Ce point est tellement capital, et malheureusement si mal compris, qu'il convient de s'y attarder. Prenons deux exemples :

Exemple 1 : Un entreprise dans l'industrie de transformation fabrique des tôles d'aluminium. Lorsqu'un défaut apparaît, un groupe de travail se

met en place et analyse les causes de ce défaut Le nombre de paramètres intervenant dans le process est assez limité, et bien maîtrisé. À l'issue de ce travail, la cause est identifiée, une action curative/préventive est mise en œuvre, sous forme de règle, puis appliquée et l'incident est résolu.

On peut parler de mise en règle de l'expérience : la règle est validée, a un fort coefficient de prédictibilité, et son application aura des bénéfices immédiats et évaluables.

Dès lors, la démarche KM peut être sous-tendue par cette logique d'amélioration continue de la performance par la réutilisation des règles et bonnes pratiques issues de l'expérience.

Exemple 2 : Une Agence du programme INTERREG IV est en charge de l'animation des échanges de bonnes pratiques entre pays européens sur le thème du développement durable de la ville.

Très vite, on comprend que le développement d'une ville ou d'un quartier n'est pas qu'une affaire d'urbanisme, de « béton », mais un faisceau de facteurs d'attractivité comportant également – les transports, – l'énergie, – l'emploi, – l'école, – les lieux de culte, – la sécurité, – les loisirs, – la démographie, – le climat, etc.

Comment voulez-vous qu'une pratique qui a donné de bons résultats à Glasgow soit répliquée par « copier-coller » en Roumanie ? La contextualisation culturelle, climatique, politique et fiscale est telle, qu'il est impossible d'émettre une « règle » au sens où nous l'avons vu dans l'exemple précédent.

Dès lors, la démarche KM ne peut pas être sous-tendue par un processus de capitalisation de l'expérience « poussée » comme cela a malheureusement souvent été le cas.

Osons le dire : la capitalisation de l'expérience ne sert à rien (en tout cas pas au regard de l'effort consenti) !

Beaucoup de méthodes du KM qui peuvent convenir à ces entreprises du secteur du développement seront présentées, mais certainement celles qui copient le monde industriel.

Ce qui compte, *in fine*, c'est la réutilisation effective d'une bonne pratique. Ce qu'il faut piloter, c'est le processus de réutilisation « pull » de l'expérience, et non pas le processus de capitalisation « push » ; cela suppose un renversement à 180° de la logique de transmission des connaissances.

Le Knowledge Management vu par les utilisateurs

Depuis 25 ans, nous menons des missions de conception des démarches KM pour le compte d'organisations de tous secteurs, toutes tailles, tous domaines. Nous avons systématiquement commencé par « écouter » un échantillon de professionnels représentatifs de la cible du KM, c'est à dire des « producteurs et consommateurs » de connaissance. Nous avons mis en œuvre la méthode ECOUTE360 présentée ultérieurement dans cet ouvrage.

La première question était toujours : Pourquoi voulez-vous (ou devez-vous) faire du KM dans votre entreprise ?

Les réponses se rejoignent pour viser les trois grands enjeux cités en introduction de ce livre :

- Gain d'efficacité, de qualité, de productivité, de performance collective,
- Développement des Ressources Humaines, entreprise « apprenante »,
- Création de connaissances nouvelles, innovation.

Nous proposons ci-dessous une sélection des meilleurs verbatims regroupés selon 3 grands enjeux.

Enjeu 1 : Gains d'efficacité, de qualité, de productivité, de performance collective

<p>Analyser les leçons issues des pratiques, les partager, les réutiliser</p>	<p><i>On ne progresse pas parce qu'on ne capitalise pas. Je suis étonné de voir que cela fait parfois plus de 20 ans qu'on se repose exactement les mêmes questions sur les mêmes secteurs Il y a peu d'espaces d'apprentissage et de réflexion collective sur nos pratiques : on coordonne bien, on planifie beaucoup, on exécute énormément... on analyse jamais.</i></p>
<p>Ne pas refaire ce qui existe déjà</p>	<p><i>On a conduit une étude sur des matériaux qui a représenté plusieurs mois/homme. L'autre jour, un collègue, en rangeant une armoire, est tombé par hasard sur un dossier d'évaluation qui donnait tous les résultats de notre étude !</i></p>
<p>Apprendre de ses erreurs</p>	<p><i>La possibilité de gagner en qualité par la capitalisation c'est d'apprendre de ses erreurs. Pour apprendre de ses erreurs il faut accepter de les mettre sur la table. Si on est incapables de dire « ce projet est super » ou au contraire « dans ce projet on a tout foiré », les moteurs de l'amélioration de nos pratiques ne seront jamais là.</i></p>

Parmi les freins et obstacles à la capitalisation, on peut citer :

Manque de temps	<i>En exploitation, cela coûte tellement cher d'arrêter... qu'on passe sous silence certains incidents. On n'a pas le temps d'écrire car la pression est trop forte, les clients veulent une solution immédiate.</i>
L'ignorance de l'autre	<i>Je ne communique pas sur ce que je fais/sais, car je pense que cela n'intéresse personne.</i>
Manque de reconnaissance	<i>La personne qui partage des infos ne reçoit aucune reconnaissance de son entreprise ; il faudrait prévoir une entrée dans la fiche d'évaluation : « niveau de collaboration avec d'autres personnes, d'autres branches ». Il y a eu un appel à suggestions ; j'ai contribué, j'y ai passé beaucoup de temps et je n'ai jamais eu le moindre retour ; une bouteille à la mer ! je ne me referai pas avoir une deuxième fois.</i>
Manque de subsidiarité	<i>la légitimité des « experts » du siège, dans les laboratoires, ou chez des personnes fortement diplômées est reconnue, mais moi, cadre local, qui a passé 32 ans sur le terrain, alors que personne d'autre ne connaît le secteur et son fonctionnement comme moi... en 32 ans dans la Société, je n'ai jamais été invité une seule fois à Paris dans une réunion d'échange ! Et quand je partirai tout sera perdu.</i>
Manque de méthode	<i>Nous n'avons pas de méthode (d'analyse des causes d'incident), on se base sur notre bon sens, on se réunit mais sans processus bien défini, même pour le choix des personnes à mettre autour de la table... cela ne fonctionne pas. La méthode (Ishikawa) apporte la distanciation nécessaire à la désémotionalisation</i>

Notre analyse critique :

Cette formulation du « Je rêve d'une entreprise qui capitaliserait toutes ses pratiques au fil de l'eau » est – à entendre bien sûr –, mais à prendre avec beaucoup de précautions. Pour risquer une métaphore un peu « politique », on est dans le syndrome du « développement durable » : tout le monde rêve d'une planète meilleure non polluée, mais chacun continue à prendre sa voiture tous les jours, utiliser des smartphones, consommer à tout va, etc.

Revenons à l'entreprise : l'attente est donc légitime, mais pas la solution évoquée.

Un « mauvais » consultant en KM entendant ces verbatims précociserait une procédure obligatoire et systématique de capitalisation,

sur tous les projets, à tous les jalons, et rencontrerait un échec assuré ! Pourquoi ? Multiples raisons :

1. Ce n'est pas la « capitalisation poussée » qui produit le gain d'efficience, c'est la « réutilisation » de la bonne pratique. Or passer de l'un à l'autre suppose un renversement à 180° de la logique de transmission des connaissances : – je « tire » la connaissance dont j'ai besoin pour mon nouveau projet, et non pas, – je « pousse » une description narrative plus ou moins intéressante d'un projet X dans un document que personne ne lira jamais ! De plus la réplique des bonnes pratiques suppose une décontextualisation qui ne va pas toujours de soi.

2. Ne pas comprendre cela, c'est rester dans une vision théorique et idéalisée de l'entreprise, qui n'a aucun rapport avec la réalité du terrain. Nous développerons ce point absolument crucial dans le chapitre méthodes.

Les professionnels n'ont pas le temps ! Ou dit autrement, ce n'est pas dans leurs priorités (de capitaliser) parce que ce n'est pas dans leur mission ! D'ailleurs ils sont évalués sur des objectifs de production opérationnelle, avec des délais et des ressources déjà calculés au plus juste. Une obligation de capitalisation viendrait donc se rajouter, comme donc une sorte d'injonction contradictoire, les mettant en porte-à-faux avec leur propres objectifs et leur N+1.

3. Ce n'est pas rentable. Les seuls secteurs professionnels où la capitalisation systématique est réalisée sont ceux qui sont soumis à des obligations réglementaires : recherche pharmaceutique (avec les dossiers d'AMM) et nucléaire (sous autorité de sûreté nucléaire). Pour les autres, le calcul d'un éventuel Retour sur Investissement d'une capitalisation systématique serait une opération très hasardeuse.

Tout cela ne veut pas dire qu'il ne faut rien faire, mais qu'il faut déployer des stratégies de capitalisation intelligentes, pragmatiques et adaptées à la réalité des opérations.