



Ourouk

Conseil
en Management
de l'information

Renouveler le regard sur le knowledge management : une approche par les usages

Livre blanc

Edition 2021 revue et augmentée

Incluant une analyse de la norme ISO 30401 et un point de vue sur le KM en 2021

Ourouk – 2021

Auteurs :

Gonzague Chastenet de Géry

Dominique Cotte

Tous droits réservés.

OUROUK
5 RUE AMBROISE THOMAS
75009 PARIS
www.ourouk.fr

01 44 82 09 99
ourouk@ourouk.fr

SARL au capital de 358 800 €
RCS B 387472160 - APE 7022Z
Agrément formation 11753245175

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
À PROPOS DES AUTEURS ET DU CABINET OUROUK.....	3
LE KNOWLEDGE MANAGEMENT EN 2021	5
INTRODUCTION	12
1 LE KNOWLEDGE MANAGEMENT AUJOURD’HUI : PANORAMA DES USAGES ET DES ENJEUX METIERS	17
1.1 Usages et mises en pratique du knowledge management aujourd’hui	17
1.2 L’innovation (R&D).....	18
1.3 L’ingénierie et le conseil.....	20
1.4 La relation client.....	21
1.5 La gestion des risques	22
1.6 La croissance de l’entreprise (fusions, acquisitions, nouveaux sites).....	23
1.7 Le parcours de professionnalisation	24
1.8 E-santé.....	25
1.9 Gestion de projet	26
1.10 Les PME, une spécificité ?.....	27
1.11 Le knowledge management, une approche novatrice là où les approches par processus trouvent leurs limites	27
2 LES LEVIERS DU KNOWLEDGE MANAGEMENT : L’HUMAIN ET LE MANAGEMENT	29
2.1 Évolution des acteurs traditionnels vis-à-vis du knowledge management	29
2.2 Les nouveaux rôles.....	40
2.3 Le collectif et la personne, une dialectique vertueuse	44
3 LES LEVIERS DU KNOWLEDGE MANAGEMENT : LA TECHNIQUE	45
3.1 Les technologies de l’information.....	45
3.2 Les techniques de gestion de l’information.....	51
4 DEMARCHE DE REALISATION ET DE GOUVERNANCE	55
4.1 Présentation et commentaire de la norme ISO 30401	55
4.2 La gouvernance en mode programme.....	58
4.3 Une démarche de construction où le chemin est aussi important que la cible	59
CONCLUSION	67

À PROPOS DES AUTEURS ET DU CABINET OUROUK

Gonzague Chastenet de Géry



Directeur associé chez Ourouk depuis 2007, Gonzague Chastenet de Géry a développé auparavant les offres Knowledge Management (KM) et Enterprise Content Management (ECM) d'Ernst & Young Conseil puis de Capgemini Consulting.

Il accompagne depuis 30 ans des entreprises, grands comptes et PME, par des cadrages suivis le plus souvent par une assistance au déploiement de projets de partage d'informations métier. Il intervient pour l'industrie (génie civil, pharmaceutique, ingénierie, traitement de l'eau, agroalimentaire, ...) et pour les services (prestations intellectuelles, santé, administration...).

Ses missions les plus récentes concernent l'ingénierie, les services et la Recherche et Développement, privée et publique. Elles combinent cadrage de nouveaux outils et modification progressive des pratiques métiers vers des approches processus.

Par cet itinéraire, Gonzague Chastenet de Géry propose une convergence entre la transformation des processus d'entreprise et la gestion des systèmes d'information, d'une part, et la gestion de l'information et des connaissances, d'autre part. Ingénieur de formation, il ne conçoit cependant pas le Knowledge management sans une analyse en profondeur des dynamiques et freins humains.

Il est professeur associé au CNAM/INTD et coordinateur du certificat de spécialisation en gestion des connaissances (CS 70) qu'il a créé.

Il a publié « Le Knowledge management, levier de transformation à intégrer » (Deboeck, 2018).

Dominique Cotte



Directeur associé et co-fondateur d'Ourouk en 1992, Dominique Cotte a réalisé de nombreuses missions d'organisation autour de la gestion de l'information et des connaissances dans des environnements divers, publics et privés.

Il a été également enseignant-chercheur à l'université de Lille 3 où il a assuré la responsabilité du master « Gestion de l'information et du document en entreprise » entre 1993 et 2005, et conçu des formations dans le domaine du management des connaissances, de l'ingénierie documentaire et du document numérique.

Dominique Cotte a été titulaire d'un DESS en sciences de l'Information, d'un DEA de Philosophie et d'une Habilitation à diriger des recherches en sciences de l'information et de la communication.

Il a publié « *La stratégie documentaire dans la presse* » (ESF, 1991), « *Le multimédia, promesses et limites* » et « *Émergences et transformations des formes médiatiques* » (Lavoisier, 2011).

Co-auteur de la première édition, Dominique Cotte est décédé en 2018.

Le cabinet Ourouk



Depuis 1992, Ourouk est un cabinet de conseil en gestion de l'information qui a accompagné et anticipé les démarches KM depuis plus de 25 ans.

Ourouk se considère comme un des acteurs de référence du KM en France compte tenu de :

- L'expertise de ses consultants,
- Ses références,
- Les formations proposées par ses consultants (INTD-CNAM, Capgemini Institut, ADBS, INA, EBD, e-Futura, etc.),
- Ses publications : « *Le knowledge management, levier de transformation à intégrer* » (Deboeck, 2018), le présent Livre blanc KM et une variante consacrée aux PME.

Dans le domaine du KM, Ourouk intervient autant auprès de grands comptes, publics et privés, que de PME. Nous proposons une palette large de prestations :

- Cadrage
- POC & Choix de solutions
- Assistance au pilotage de programme
- Assistance à la gouvernance transverse
- Coaching de communautés de pratique
- Conception d'un langage commun
- Numérisation de fonds à valeur ajoutée
- Optimisation des processus et accompagnement du changement
- Installation de nouveaux rôles

Pour une présentation détaillée de nos expertises et références en matière de KM, voir : <http://www.ourouk.fr/expertises/capitalisation-et-partage-des-connaissances>

LE KNOWLEDGE MANAGEMENT EN 2021

Observateur privilégié du KM par ses clients (récemment l'ingénierie, l'industrie cimentière, le génie civil, l'industrie pharmaceutique, les sociétés de prestation intellectuelle, l'administration), par les formations continues que ses collaborateurs animent et par ses contacts avec des associations professionnelles¹, OUROUK partage avec vous son point de vue sur le KM en ce début d'année 2021.

Une utopie devenue une norme (ISO 30401), au risque du pré formatage

Qu'elle semble loin l'époque où l'idée même de gérer des connaissances et de les partager semblait utopique, voire contradictoire avec les fondamentaux de l'entreprise. Depuis novembre 2018, la norme ISO 30401 donne un cadre et une légitimité au sujet. Une norme AFNOR² l'a confirmée en mars 2019. Pas encore certifiante, elle pourrait le devenir si le marché français le demande³.

La publication de cette norme n'a pas provoqué de bouleversements majeurs dans la mesure où elle s'appuie sur l'état de l'art. Elle constitue une bonne base pour les nouveaux entrants, notamment les PME⁴.

Elle est rassurante pour les dirigeants. Nous l'avons constaté récemment auprès du Président d'une société d'ingénierie (énergies renouvelables). Toutefois, l'utiliser comme une check-list est un contre-sens car ce serait privilégier la lettre plus que l'esprit, un défaut de la norme ISO 9001, sa cousine, qu'il ne faudrait pas reproduire. Les propositions de la norme constituent un point de départ pour construire un plan d'actions, mais le KM « en pré fabriqué » est un leurre. La prise en compte des processus métiers, de l'implication du management, de la culture de l'organisation et de sa maturité vis-à-vis du partage de l'information reste incontournable.

Une nouvelle génération à former : le KM face au défi de lui-même

L'époque des pionniers se termine. Beaucoup de ceux-ci tournent la page de leur carrière professionnelle consacrée à la promotion de la gouvernance des connaissances. La question de la transmission de cette démarche se pose. Une nouvelle génération arrive qui doit tout apprendre. Nous observons cette demande chez nos clients et au sein des formations que nous animons. L'écart se creuse entre, d'une part, les débutants, qui cherchent les premiers projets pour convaincre, et d'autre part les confirmés, en quête d'une nouvelle vague KM dans leur organisation. Le knowledge management doit ainsi s'appliquer à lui-même une démarche de transmission. Et comme toute transmission de connaissances, elle s'accompagne d'une transformation. Les PME veulent, au départ, imiter les grandes entreprises, puis trouvent leur propre réglage, adapté à leur culture. Les débats théoriques sont loin. La demande porte désormais sur le « concret », l'opérationnel, des projets à mettre en œuvre rapidement⁵, quitte à négliger trop vite les fondamentaux. Par exemple, le programme du certificat de spécialisation du CNAM fait régulièrement l'objet de

¹ CoP-1, Club GC, GFII, eFutura, ADBS, ...

² Au contenu strictement équivalent mais validé par un comité français

³ D'après l'AFNOR

⁴ Voir la captation de la journée d'étude organisée au CNAM le 17 octobre 2019

⁵ C'est aussi la demande de France Compétences pour valider un référentiel de formation des knowledge managers.

demandes de plans d'actions prêts à l'emploi. Or le KM nous apprend qu'il n'y a pas de transmission de connaissances sans compréhension des fondamentaux sous-jacents. Relire les grands anciens aura toujours du sens, parfois même après une première vague de réalisations. Il faut savoir se lancer et apprendre le KM par la pratique.

Un besoin de clarification toujours nécessaire (IA, RSE, Archivage)

Les organisations qui souhaitent s'investir dans une démarche KM sont aussi questionnées par d'autres leviers de la transformation numérique : l'intelligence artificielle⁶, le réseau social d'entreprise, la dématérialisation associée à une infrastructure ECM et l'archivage électronique. Ajoutons la question de la gouvernance des données en masse (Big data). Ces leviers sont complémentaires mais ne remplacent en aucune manière ceux proposés par le KM et leurs gouvernances sont différentes, même si des moyens techniques sont parfois communs (RSE, GED, ...). Au sein d'un programme de transformation d'un processus métier (la R&D, l'ingénierie, ...), ces projets peuvent parfois être associés.

Le besoin du cadrage précis d'une démarche KM n'en est que plus nécessaire. Il n'exclura pas pour autant de lancer des démarches de gouvernance des contenus en parallèle du KM (référentiels documentaires, archivage, case management, ...).

Une complémentarité KM mécaniste/KM humaniste toujours requise

Partons d'observations récentes : une entreprise de service se proclame « libérée » mais constate que, sans processus ni gouvernance, sa démarche KM ne fonctionne pas ; un industriel nous demande de formaliser son processus KM comme préalable à la validation de la démarche par son sponsor ; une société de prestations intellectuelles mesure la difficulté de faire adhérer spontanément ses consultants à une démarche de partage.

Face au défi du KM, la nécessité d'une démarche volontariste, formelle et guidée par une gouvernance est toujours d'actualité, au même titre que l'adhésion en profondeur des acteurs, qui viendra de l'engagement et du dialogue.

Les directions de systèmes d'information (DSI) sont le lieu où cette convergence est nécessaire mais reste difficile. Les DSI marquent un intérêt nouveau et croissant pour le KM. Leurs métiers, une variante de l'ingénierie, ne peut que les conduire vers la gouvernance des connaissances métiers. Capitaliser sur les processus métiers de leur organisation (leurs clients internes) est une raison supplémentaire. Ces professionnels des systèmes d'information peinent cependant à se donner les moyens d'une gouvernance des informations couplée à celle de leur capital humain.

⁶ « La compréhension des différences entre les mécanismes d'apprentissage des machines et ceux des humains est un sujet majeur de recherche en IA. Actuellement, les performances de l'IA reposent sur la disponibilité d'un grand nombre d'événements (souvent plusieurs milliers) et une puissance de calcul importante pour l'apprentissage avec un résultat peu généralisable à d'autres situations. De son côté, le cerveau humain apprend souvent une situation avec très peu d'exemples (moins d'une dizaine) et avec une excellente capacité de généralisation à d'autres situations ». *Intelligence artificielle - Etat de l'art et perspectives pour la France - février 2019 – Rapport final - Ministère de la cohésion des territoires et Ministère de l'économie et des finances*

La gestion documentaire est-elle un préalable au développement du KM ?

Beaucoup de nos clients nous posent cette question (ingénierie, industrie pharmaceutique, cabinets d'avocat, génie civil...). Ils souhaitent d'une part s'équiper d'une GED pour gérer leur documentation technique, parfois pour l'archiver plus simplement qu'en investissant dans un SAE⁷, de plus en plus pour créer des référentiels documentaires. Ils souhaitent d'autre part développer une démarche KM, démarche qui induit la mise en œuvre d'une plateforme collaborative incluant la gestion de documents à forte valeur ajoutée (par exemple les livrables remarquables), mais aussi d'autres formats non documentaires.

Mener ces deux projets de front représente un effort important car chacun d'entre eux est un changement significatif. La mutualisation de l'outil informatique n'est pas toujours possible : les meilleures plateformes collaboratives ne proposent pas de GED adaptées aux gros volumes et intégrables avec le système d'information des organisations. Et inversement, les GED de production sont souvent peu aptes aux travaux collaboratifs. A minima, l'interopérabilité entre les deux outils sera nécessaire.

Ces deux projets présentent des synergies dans la montée en maturité des collaborateurs. Force est de constater que la GED est souvent première dans le calendrier des organisations.

Toujours guidée par les usages collaboratifs, l'offre pertinente en matière de portail KM cible se resserre car les exigences s'affûtent

L'offre technologique de la gestion de contenu (portail, GED, CMS, collaboratif, moteur de recherche, ...) est largement suffisante pour couvrir les besoins fonctionnels d'un portail KM à l'état de l'art. Se distinguent aujourd'hui les solutions qui proposent à la fois :

- Une palette large et affûtée de fonctions collaboratives et de recherche, gérant de multiples formats (documents, page web, vidéo, forum, data, ...) et proposant une ergonomie attractive et pro active (Jalios, Elium, Microsoft/Office 365 et ses add-on comme Mozzaik365 et Powell365-, Vedalis, OpenText, ...),
- L'intégration avec des outils collaboratifs qui se sont développés en 2020 avec le confinement comme Teams, Zoom, Slack, Google suite, ...,
- Des connecteurs vers le système d'information, notamment les outils métiers (GED, CRM, ERP, BIM, ...).

Au-delà du choix de la plateforme technique, demeure un effort de conception d'un portail attractif, intelligible et respectant un équilibre entre l'ouverture globale et les restrictions d'accès à des communautés.

Cependant, cette intégration technique, ce « sans couture » technologique, ne suffit pas pour créer une base de connaissance. Il s'agit toujours de gouverner les flux pour trier, qualifier, synthétiser, relier les contenus autour des thématiques critiques de l'organisation. Il faut aussi développer progressivement une maturité d'usage des collaborateurs.

⁷ Système d'archivage électronique, garantissant la valeur probante des contenus archivés

Faut-il en conclure que le « ticket d'entrée » est devenu trop élevé pour nombre d'organisations ? Non, car le KM est une démarche progressive. Ce constat illustre simplement qu'un écart se creuse entre les confirmés et les débutants. Un outil collaboratif associant gestion de documents, discussions numériques et wiki est suffisant pour lancer localement une démarche KM. Une entreprise souhaitant évoluer vers la deuxième ou troisième génération de cette démarche et transformer en profondeur ses processus bénéficiera de ce type de portail.

La structuration des informations, l'enjeu prioritaire

Une cartographie des connaissances critiques est nécessaire pour gouverner la démarche KM. Des outils de type mind mapping rendent ce travail facile et possible par tous. Les expériences avec nos clients nous montrent que cette approche crée en outre une dynamique managériale impressionnante ; la cartographie ainsi construite en groupe révèle l'étendue des connaissances qui fait la fierté de la communauté.

Cette nécessité de structurer l'information pour construire de la connaissance n'est pas mise en exergue par la norme, ce qui est regrettable (un sujet pour une nouvelle édition...).

Intégrer le KM dans la gouvernance globale des contenus est aussi un enjeu pour aujourd'hui. Comment positionner les bases de connaissances au milieu des référentiels, des espaces collaboratifs et des bases d'archivage ?

Les biais cognitifs, un point de vigilance pour le KM

Les sciences cognitives apportent un éclairage original et nécessaire à la gouvernance des connaissances. Celles-ci sont des ressources humaines, sujettes aux biais de nos processus cognitifs, avant de devenir des ressources numériques quand la connaissance est explicitée. En plus de l'effort de structuration de la connaissance explicite, la gouvernance de la connaissance tacite suppose une vigilance lors de sa capture (REX, échanges au sein des communautés de pratique, ...). La méthode scientifique connaît ces biais et s'en méfie. Aujourd'hui, tout collaborateur impliqué dans une démarche KM devient de fait un « expérimentateur ». Il doit savoir se méfier des effets de halo⁸, des biais de confirmation, de la preuve anecdotique ou autres distorsions de sa perception avant de partager ses connaissances acquises.

L'actualité récente (COVID, 5G, ...) illustre les risques inhérents à la banalisation de la gestion de l'information scientifique et technique, nécessaire par ailleurs.

Vers une sectorisation du KM : le cas émergent du génie civil

Autant la norme ISO 30401 est universelle, autant les organisations les plus avancées en KM souhaitent l'intégrer dans leurs processus métiers et avec leurs outils métiers. Le nucléaire, toujours en tête en France dans le KM, s'est doté d'une norme KM dédiée à son secteur. D'autres secteurs pourraient l'imiter. Le cas du génie civil est intéressant à suivre. Plusieurs de nos clients relèvent de ce secteur d'activité. Le génie civil transforme ses processus de conception et de réalisation, notamment au moyen de

⁸ L'effet de halo, effet de notoriété ou encore effet de contamination, est un biais cognitif qui affecte la perception. C'est une interprétation et une perception sélective d'informations allant dans le sens d'une première impression (« il ne voit que ce qu'il veut bien voir »).

nouveaux outils comme le BIM ou la projection digitale de plans. Les outils du KM viennent s'intégrer dans ces dispositifs et devraient aussi faciliter la coopération entre l'amont et l'aval d'une affaire, du devis à l'exploitation. L'intégration du portail KM avec les nouveaux outils métier sera un des enjeux pour réussir la transformation numérique des processus de ce secteur.

D'autres secteurs comme l'industrie pharmaceutique cherchent le bon réglage. Il relève d'un couplage encore à inventer avec la démarche Qualité, tétanisante pour cette industrie extrêmement réglementée.

L'Administration publique, nouvel adepte des démarches KM

De nombreuses administrations ont récemment témoigné ou confirmé leur intérêt pour le KM (santé publique, finances & économie, formation professionnelle, conseils départementaux, ...). En outre, le confinement forcé cette année les a conduites à expérimenter de nouvelles formes de collaboration moins formelles. Force est de constater que nombreux sont leurs collaborateurs, notamment en région, qui y ont pris goût.

L'Administration (publique française) n'est pas un métier. Mais en son sein chacun de ses métiers, dont certains lui sont propres, pourra développer sa démarche KM, avec les mêmes leviers techniques que pour les entreprises. Chaque entité pourrait ainsi se comparer à un processus similaire, quel qu'en soit le secteur :

- Le traitement d'un grand nombre de données, obtenues via un protocole inspectable mobilisant plusieurs disciplines, à interpréter dans leurs contextes, et à transformer en plan d'actions évaluable (ex : pilotage économique, politique sociale, ...), peut se comparer fonctionnellement avec la R&D industrielle (pharmaceutique, chimique, ...).
- La gestion de questions des citoyens ou des assurés peut se comparer aux centres d'appel de l'industrie ou de services.
- L'interprétation de textes réglementaires ou l'analyse de dossiers (directives nationales, adaptation locales) peut se comparer avec les pratiques des cabinets d'avocat ou des départements juridiques.

On notera que certaines entités de l'Administration, en particulier celles liées au nucléaire, ont été précurseurs dans le développement du KM (CEA, ANDRA, IRSN, ...). Toutefois, l'Administration se caractérise par une culture et un mode de gouvernance spécifiques. C'est là que l'adaptation des leviers ou de la démarche seront nécessaires.

Pour conclure, il est tentant de voir dans la gouvernance des connaissances et son équilibre entre initiatives locales et pilotage global un mode de gouvernance cible de l'administration de la France : donner plus de marges de manœuvre au terrain qui apprend et ajuste par l'expérience, dans un cadre normatif et réglementaire à respecter globalement. Le KM est une démarche adaptée pour accompagner une politique de décentralisation.

Le KM, levier de transformation de l'autorité technique

Souvent, la démarche KM naît d'une réaction contre une autorité technique (Direction technique, Qualité, Doctrine, ...) considérée par le terrain comme trop théorique ou

peu réactive. Finalement, l'autorité technique reprend ses droits, après une meilleure prise en compte des particularités que les praticiens doivent traiter.

L'autorité technique, ce sont aussi les experts. Les filières d'experts se développent en parallèle des démarches de KM. L'articulation entre experts et CoP est un point crucial. Certaines organisations la traitent en construisant des centres d'expertise. D'autres, qui n'en ont pas les moyens ou sont peu enclins à ces modèles centralisés, privilégient une gouvernance centralisée associée à une décentralisation des validations d'experts.

Des démarches accélérées sont-elles possibles ?

Une démarche KM est une démarche de déploiement, où l'usage fait mûrir la vision. On observe couramment que le KM se construit par vagues successives : une première vague axée sur la capitalisation, une seconde plus orientée vers la collaboration et la structuration de contenus. Chaque vague nécessite-t-elle plusieurs années ? D'après nos expériences récentes, nous observons qu'il est possible d'initier une démarche KM via un outil et un processus dans un délai d'un an - mais c'est alors un KM mécaniste qui sera déployé. Pour la dynamique humaine, le temps est moins compressible. Il faut mobiliser chacun compte tenu de ses propres freins et cela prend encore du temps.

Une nouvelle compétence à promouvoir et à référencer

La gouvernance du KM requiert un réseau de professionnels, certains à temps plein, d'autres dévolus à un rôle local. Tous ont à se professionnaliser. Suivant leur monde d'origine, ils auront à développer des compétences diverses (créer et piloter un processus KM, concevoir un portail KM, animer des CoP, communiquer sur la démarche KM, ...). Tous auront à construire une approche équilibrée associant ces leviers et à anticiper l'impact de ceux-ci sur les processus métiers de leur organisation.

On observe une diversification des demandes de formation au KM qu'il est possible de regrouper en quatre profils :

- Des professionnels de l'information souhaitant évoluer.
- Des professionnels réputés être des travailleurs du savoir (ingénieurs, techniciens, juristes, consultants, chercheurs...) souhaitant intégrer dans leur fonction un rôle de knowledge manager au service de leurs pairs.
- Des cadres souhaitant développer une démarche de gestion des connaissances dans leur organisation (en particulier, les ONG et les associations). Ce sont souvent des cadres issus des fonctions Qualité, Réglementaire ou Ressources humaines.
- Des professionnels des systèmes d'information (data analyste, data scientist, administrateur de base de données, chef de projet, ...) souhaitant compléter leurs compétences techniques par des compétences axées sur d'autres aspects de la gestion de l'information et vers la transformation des processus métier.

L'évolution de la politique nationale de formation continue impacte l'offre de formation en matière de gouvernance des connaissances. Elle vient judicieusement proposer des formes souples et progressives pour professionnaliser les acteurs du KM.

Le développement attendu du CPF⁹ va proposer des formations modulaires de nature à construire des compétences appropriées aux exigences d'un knowledge manager.

Et vous, comment gouvernez-vous vos connaissances ?

La gestion des connaissances se décline à trois niveaux :

- L'organisation, qui impulse,
- Le métier, qui construit la valeur,
- La personne, qui s'implique.

Gérer ses connaissances, et même les gouverner dans une démarche plus volontariste, concerne chacun d'entre nous, dans son univers professionnel et dans ses cercles privés. Savoir qualifier ses sources, partager ses savoirs et savoir-faire, participer à un forum numérique, mener une discussion technique sont des compétences en développement, aussi pertinentes dans ses activités professionnelles qu'associatives, familiales ou amicales. Savoir mener un travail de réflexivité pour trouver du sens à ses activités fait également partie des compétences utiles.

La gouvernance des connaissances est un rempart face à l'infobésité (dans la mesure où elle contribue à qualifier, hiérarchiser, trier, classer) et à la désinformation (puisqu'elle conduit à vérifier, croiser, exercer son esprit critique). Elle devient une compétence essentielle dans la société de la connaissance.

⁹ Compte Personnel de Formation

INTRODUCTION

Le knowledge management est un processus qui valorise l'information métier, quelle qu'en soit la nature (académique, retours d'expérience, documentation, expertises...) et la forme (tacite/explicite) pour créer de la valeur métier.

Le knowledge management est une démarche, locale et globale, qui se construit par chantiers successifs. Malgré une diversité d'enjeux, quels que soient les métiers concernés, ces chantiers KM partagent des moyens communs (management, nouveaux rôles, plateforme, gouvernance de l'information) dont la coordination justifie un pilotage en mode programme.

Quelques convictions

L'histoire d'Ourouk, cabinet de conseil fondé en 1992, est parallèle aux évolutions du knowledge management (KM). Si ce domaine a toujours été un sujet d'intérêt pour les consultants d'Ourouk, ceux-ci ont constamment souhaité garder une posture critique vis-à-vis des modes ou des effets de balancier, notamment à une époque qui se révèle rétrospectivement plus riche en littérature qu'en réalisations.

Les consultants d'Ourouk viennent d'horizons différents (professionnels de l'information, économiste, ingénieur, marketing...) et ont été influencés par une approche française ou anglo-saxonne du conseil. Cette diversité de points de vue est une richesse pour aborder le domaine complexe du KM qui ne peut se résumer à une seule dimension.

Vis-à-vis du KM, nous partageons quelques convictions :

- Il est une réalité qu'il faut revisiter en permanence. D'un côté, il repose sur des fondamentaux qui traversent les époques et, de l'autre, il se métamorphose en fonction des évolutions techniques et de la montée en maturité de ses praticiens. Le KM mixe réflexions théoriques et observations pratiques.
- Il est de plus en plus pluridisciplinaire : dépendant des évolutions des technologies de l'information sans mettre l'outil en premier, utilisant les fondamentaux de la gestion de l'information mais ne se réduisant pas à celle-ci, enrichi par l'analyse humaine des comportements, non réductible aux analyses de ROI traditionnels, mais inscrit dans les calendriers et les budgets des organisations, lié aux processus de l'entreprise sans se limiter à une vision déterministe des organisations.
- Les entreprises ne connaissent pas les frontières académiques entre le KM et la gestion de l'information. Elles cherchent de nouveaux leviers de performance et de cohésion. Le KM en est un, complémentaire des approches par les processus et par la qualité.

Si les leviers de construction et de déploiement du KM sont partagés par toutes les organisations, le chemin de mise en œuvre est très lié à la culture de chacune (en fonction du métier exercé, de la nationalité, de la taille, de la présence des fondateurs, des modes de rémunération...).

Les entreprises mûrissent vis-à-vis du partage de leur information métier et de leur savoir-faire. Ce qui semble impossible à un moment peut devenir banal par la suite. Le

KM est une cible qui se construit avec la pratique, une démarche qui transforme les acteurs par l'usage.

Le KM a besoin de vision et d'accompagnement et c'est le métier d'Ourouk que d'offrir l'une et l'autre.

Les usages métiers sont dorénavant au cœur du knowledge management

Vous ne trouverez dans ce livre blanc de références explicites ni aux discours fondateurs, ni aux méthodes de modélisation de la connaissance. Nous ne nions pas l'intérêt de ces approches, notamment pour structurer la réflexion sur le partage des connaissances et éviter de balayer les acquis dès l'apparition de toute nouvelle technologie à la mode, mais il nous semble qu'elles ont été, ces vingt-cinq dernières années, digérées par les pratiques et ne rendent plus compte de la diversité du KM tel qu'il est abordé et se pratique aujourd'hui.

En revanche, nous privilégions les usages métiers qui donnent du sens aujourd'hui au knowledge management (innovation, relation client, gestion des risques, parcours de professionnalisation, croissance de l'entreprise, gestion de projet, santé, protection juridique, ...). Le KM est de moins en moins « hors sol » et, à ce titre, si dans la locution « management des connaissances » on reconnaissait jusque-là une manière de « manager » les connaissances, en insistant donc sur la partie knowledge, on peut reconnaître aujourd'hui la dimension management comme une composante fondamentale du KM.

Il faut manager la connaissance et le KM est aussi en retour un formidable levier de management. Pour cela, il faut appréhender tout acteur du KM comme une personne dotée de freins et de dynamiques propres.

Avec le tour d'horizon qui vous est proposé dans ce livre blanc, le knowledge management apparaît comme une démarche qui fédère tant les acteurs que les outils, les uns et les autres emportés par une spécialisation porteuse d'excellence d'un côté et destructrice de sens par ailleurs. Le KM est une force à utiliser pour donner de la cohérence aux organisations, à tous les niveaux.

Éléments pour une définition du knowledge management

Il n'y a pas de définition simple et unilatérale du knowledge management, mais on peut désigner par-là l'ensemble des actions, moyens et outils que se donne une organisation pour assurer un meilleur partage de ses savoirs, de ses méthodes et des connaissances mises en œuvre par ses acteurs, en vue de créer de la valeur.

De ce fait, le KM peut « s'accrocher », de manière très opérationnelle et pragmatique, à des prises aussi diverses que des documents identifiés comme significativement « porteurs de connaissance », des actions particulièrement novatrices, des secteurs porteurs d'innovation dans l'organisation, des individus repérés comme experts, des procédures considérées comme structurantes pour la diffusion des bonnes pratiques au sein de l'organisation.

Une vision « globalisante » du KM qui voudrait tout faire à la fois et imposer une gestion des connaissances à un organisme, a fortiori en l'identifiant à l'utilisation d'outils (telle ou telle famille de logiciel informatique) serait vouée à l'illusion ou à l'échec.

Le réveil d'une « belle endormie »

Problématique « star » des années 1990, le knowledge Management semblait avoir été mis un peu en sommeil. Pourtant il est toujours un enjeu pour les organisations, avec un écart qui se creuse entre les initiés et les débutants. C'est un sujet que chaque organisation peut aborder quelle que soit sa maturité, notamment les PME aujourd'hui.

Le KM n'est plus le domaine de la seule industrie à forte valeur ajoutée. Les services et l'administration, même les associations, s'y intéressent. Il concerne autant les PME que les grands groupes. Les problématiques de partage d'informations métiers commencent avec deux personnes ; pas besoin d'être 100 000 pour se sentir concernés. La récente et première norme KM (ISO 30401) rappelle ce principe d'universalité d'une démarche KM.

Ses usages se diversifient. Le KM est un levier de la transformation des processus complémentaire aux approches traditionnelles de Business process reengineering. Il peut transformer des processus en dehors du monde des ERP, dans des secteurs comme la R&D, la stratégie, la gestion des risques, la relation client. Il contribue à un mode de management fondé sur la compétence.

De fait, le KM a notablement évolué depuis les grands programmes des années 1980 et se détache de plus en plus des problématiques d'outils. Plus exactement, le KM n'est plus en attente d'outils « spécifiques » car l'évolution des technologies de l'information a fourni toute une panoplie d'applications dont l'orientation n'est pas délibérément tournée vers le KM mais qui peuvent remplir une ou plusieurs fonctions rentrant globalement dans une perspective de partage des connaissances.

En novembre 2018 la publication d'une première norme concernant la gestion des connaissances (ISO 30401 - 2018), confirmée en France en 2019 par une norme AFNOR strictement équivalente, est venue achever un premier cycle, l'ère des pionniers. Il appartient maintenant au KM de continuer sa démarche de déploiement dans les organisations tout en gardant ses spécificités vis-à-vis d'autres démarches de transformations numériques des organisations (intelligence artificielle, big data, poste de travail numérique...)

Les programmes ECM (Enterprise Content Management) se chargent de fournir au programme KM l'infrastructure technique nécessaire. De leur côté, les plates-formes de GED, les intranets et portails, les applications mobiles, les réseaux sociaux d'entreprise, les moteurs de recherche fournissent des réponses appropriées à des problématiques du KM.

Un knowledge management dégagé des contraintes techniques, qui se fond dorénavant dans les processus métier

Ainsi dégagé de cette contrainte technique, le KM peut se consacrer à de nouveaux champs, la gestion des compétences et le management des experts, tout en se déclinant diversement suivant les enjeux métiers. De fait, il se fond dans les processus métier. Toutefois, les acteurs du knowledge management montent en importance et donnent de la visibilité au sujet. Le knowledge manager tend ainsi à devenir un nouveau poste incontournable.

Pour mieux comprendre l'évolution du KM, il faut observer l'évolution de la gestion de contenus. Maintenant banalisée dans tous les métiers, la gestion de contenus se spécialise.

Par exemple, les forces de vente vont l'utiliser pour des campagnes marketing quand les chercheurs l'utilisent pour gérer leurs expériences. Quand un acheteur contribue à un wiki consacré à son marché, fait-il du knowledge management ? Quand un commercial partage une information observée sur le terrain, fait-il du knowledge management ? Quand un community manager relaie des messages clients sur un produit, fait-il du knowledge management ? Quand un documentaliste collecte la littérature grise interne pour la mettre en valeur dans une bibliothèque numérique, fait-il du knowledge management ?

La réponse est à la fois oui et non ; oui parce que toutes ces pratiques contribuent à enrichir la connaissance globale dont dispose l'entreprise ; non parce que ces pratiques sont la plupart du temps totalement intégrées à une tâche qui n'est pas prioritairement identifiée comme du KM.

Ce n'est qu'à partir du moment où l'on bâtit un programme pour organiser et structurer toutes ces pratiques en une action volontaire de capitalisation et de valorisation des connaissances que l'on entre véritablement dans du KM maîtrisé.

Tous les outils du KM sont maintenant banalisés dans des portails métier qui permettent à tout professionnel de partager des documents, des conversations, des choses vues. Dans la dynamique des outils collaboratifs et notamment des RSE, une tendance voudrait positionner ce type d'outil comme l'outil de référence du knowledge management. Méfions-nous des effets de mode et revenons aux fondamentaux.

Une démarche de KM a besoin autant de capitalisation que de collaboration. Les RSE ne sont pas des bases de connaissance et en ont besoin en complément pour stocker, structurer et hiérarchiser les informations.

La gestion des connaissances suppose une distance avec l'information, sa mise en perspective par la modélisation, la contextualisation. Les pratiques de publication rapide développées par la nouvelle génération d'outils web apportent de nouveaux types de contenus (points de vue, choses vues, etc.) mais ne suffisent pas. Un forum sur un produit n'est pas un livre de connaissance mais l'exploitation d'un forum peut contribuer à améliorer la connaissance d'un produit.



Figure 1 - Usages et leviers

Les objectifs de ce livre blanc

Ce livre blanc vise à faire le point sur les pratiques actuelles qui ancrent le knowledge management dans les activités et le quotidien des entreprises et des organisations.

Une première partie permet d'entrer dans le sujet par des problématiques Métier (Innovation et processus R&D, amélioration de la relation clients, gestion des risques, stratégie de croissance, parcours de professionnalisation, e-santé, gestion de projet).

Les parties deux - *Les acteurs* (traditionnels ou les nouveaux rôles) - et trois - *Les techniques* (technologies de l'information, la gestion de l'information) - permettent d'entrer dans le sujet par les solutions ou leviers opérationnels qui construisent le KM au quotidien.

Enfin, une quatrième partie décrit les démarches de mise en œuvre, des plus simples aux plus ambitieuses, et la gouvernance du processus Knowledge management. Elle débute par une présentation de la première norme consacrée à la gestion des connaissances (ISO 30401).

On l'aura compris : le KM est une démarche polymorphe, que chacun aborde selon sa maturité et ses enjeux.

Ce livre blanc souhaite donner à chaque lecteur la possibilité de se construire un parcours de lecture comme il construira une démarche ad hoc de déploiement du KM dans son organisation : aborder le KM par les enjeux métiers et décliner les leviers les plus appropriés, ou l'aborder par les leviers et anticiper que l'usage fera mûrir la vision, les deux points de vue n'étant pas exclusifs.

Les ajouts par rapport à la première édition concernent :

- La norme ISO 30401
- Le KM appliqué à l'ingénierie et au conseil
- Le KM appliqué aux PME
- La gestion des connaissances critiques
- La dialectique collectif/personne

1 LE KNOWLEDGE MANAGEMENT AUJOURD'HUI : PANORAMA DES USAGES ET DES ENJEUX METIERS

1.1 Usages et mises en pratique du knowledge management aujourd'hui

Une évolution des contextes et des pratiques « sous-jacentes » au knowledge management

Si, a priori, toutes les activités et les pratiques des organisations peuvent bénéficier d'une valorisation des savoirs et des savoir-faire, il apparaît que celles qui comportent une part importante de non prédictibilité ou d'éléments non maîtrisables s'intéressent le plus au knowledge management :

- Le développement de nouveaux produits et services (gestion de l'innovation en R&D).
- La relation client, la prise en compte des évolutions rapides des secteurs, des règles concurrentielles.
- L'ingénierie et la gestion de projets ou de chantiers à travers la mise en commun d'expertises et d'expériences.
- La gestion des risques à travers la maîtrise des expertises individuelles et collectives.
- Les parcours de professionnalisation, la GPEC.
- La croissance de l'entreprise, la dimension stratégique et concurrentielle.
- Le domaine de la santé avec les apports impressionnants de la gestion numérique de l'information.

C'est au sein de ces activités qu'on observe le plus d'intérêt pour les démarches et techniques du KM. Il faut remarquer que l'innovation et la relation client sont aux deux extrémités de la chaîne de valeur de l'entreprise, deux domaines qui sont les plus en mutation actuellement. Ce sont aussi deux domaines où les acteurs, chercheurs et clients, s'inscrivent difficilement dans des pratiques prédéfinies et imposées.

Aborder un sujet innovant par les usages est le signe d'une maturité. Si, lors de l'achat d'un véhicule, le concessionnaire vous explique le cycle à quatre temps du moteur à explosion, vous lui répondrez sans doute que ce n'est plus la question et que vous aimeriez l'entendre sur ses performances et ses possibilités d'usage, voire celles auxquelles vous n'aviez pas pensé.

Le KM a aussi son cycle en quatre temps, c'est le modèle SECI¹⁰. Il est dorénavant temps d'aborder le KM par les usages.

¹⁰ Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation : autre nom du modèle de Nonaka et Takeuchi de transmission des connaissances.

Usages multiples, leviers communs

Du panorama des usages présenté ici se dégage un socle commun de leviers du knowledge management. Ce socle justifie de fait tout programme KM au sein des organisations. Usages multiples mais moyens communs associant management et outils : socle technologique de type ECM, gestion de l'information, ontologie, nouveaux rôles de knowledge manager, démarche de management à tous les niveaux qui prennent en compte les freins et dynamiques vis-à-vis du partage de l'information métier.

Aujourd'hui construire un projet de knowledge management consiste à choisir, parmi la palette de leviers, lesquels sont les plus adaptés pour construire un nouvel usage, compte tenu de la culture de l'entreprise, de sa maturité en gestion de l'information et de la disponibilité des outils.

Nous abordons ci-dessous une série de domaines d'usage qui nous paraissent significatifs dans leurs relations avec une logique KM et qui peuvent trouver place dans un programme KM.

1.2 L'innovation (R&D)

La problématique

Innover, c'est rarement partir d'une feuille blanche. Innover c'est un peu d'inspiration et beaucoup de transpiration.

L'innovation orientée vers les nouvelles offres est avant tout un processus, celui du développement de nouveaux produits ou de nouveaux services. Dans ce processus, se succéderont obligatoirement des phases de prototypage, d'élaboration de pilotes puis d'industrialisation, sans oublier des séries de contrôles réglementaires. Toutefois, à chaque étape, il faut inventer et mettre en œuvre des savoir-faire. Et c'est là que la valorisation des connaissances et des savoir-faire prend tout son sens. En outre, l'innovation n'est pas un processus linéaire. Au contraire, ce sont (ou devrait être) des allers et retours entre la conception et l'ajustement. Le knowledge management (outils et nouveaux rôles) est alors le pivot du dialogue pas toujours simple entre l'amont et l'aval.

Mis à part la phase la plus amont, c'est-à-dire l'idée nouvelle – et le fait de sortir du cadre en déplaçant son questionnement dans d'autres univers est un moyen de construire de nouvelles idées – les phases de conception, développement et transfert vers la production requièrent un accès à des sources de savoir-faire et d'informations sur les produits et sur les capacités technologiques disponibles.

On ne peut pas innover si on ne sait pas mettre ensemble des technologies et aussi des modes nouveaux de management ou de commercialisation. Innover c'est enrober une rupture technologique dans des technologies éprouvées et documentées.

Le KM levier de l'innovation

Pouvoir naviguer dans une grande quantité d'informations, déplacer son questionnement, trouver ce qu'on ne cherche pas (la sérendipité), tout cela les outils de recherche à l'état de l'art le permettent.

Le processus d'innovation met en marche des séries d'expériences et de tests qu'il faut optimiser. Les solutions KM permettent ici d'éviter de refaire et d'être alerté sur les incompatibilités, ou sont une aide à l'ingénierie.

Les démarches de KM permettent de créer des bibliothèques de protocoles et de modalités de réalisation d'expériences, d'identifier les experts techniques et de les mettre en réseau. Elles permettent de nourrir le poste de travail du chercheur ou du technicien pour lui proposer des pistes ou l'avertir de risques à éviter ou de contradictions.

Aujourd'hui, la panoplie d'outils KM vient enrichir le poste de travail de ceux qui sont au cœur du processus d'innovation. Il s'agit de rechercher dans la mémoire et se mettre en réseau avec ses pairs pour construire l'innovation et surtout sa mise au point. De plus en plus les outils du KM seront intégrés dans le poste de travail numérique.

Le poste de travail du chercheur ou du technicien en donne un exemple. Dans les industries qui doivent mener beaucoup d'expériences, soit pour tester de nouveaux produits qui échappent à la modélisation, soit pour vérifier leurs impacts (l'industrie chimique et biotechnologique par exemple), le développement des cahiers de laboratoires électroniques (eLN pour Electronic Laboratory Notebook) est un puissant levier du knowledge management au-delà de l'efficacité apportée par la dématérialisation et l'intégration avec le système d'information des laboratoires.

Là encore, le partage de connaissance s'opère à des degrés (ou des distances entre les acteurs) différentes. Le partage le plus naturel et le plus facile à mettre en œuvre concerne le partage des eLN entre laboratoires d'un même métier. Les chimistes vont partager leurs expériences, pour éviter de refaire ou réinventer ce qui a déjà été décrit. L'eLN intègre des savoir-faire connexes comme la connaissance de la dangerosité des produits sous forme de bases de connaissances visant à alerter sur des associations à éviter. Innovation et gestion des risques sont liées.

Dans un deuxième temps, plus au travers de bases de partage que du partage des eLN, les informations scientifiques et techniques sont partagées avec d'autres équipes d'autres disciplines. Dans l'industrie pharmaceutique, c'est la collaboration entre chimistes et pharmacologues qui est en jeu.

Dans cette approche plus ambitieuse on va retrouver toutes les réserves traditionnelles inhérentes au partage d'informations entre disciplines (le procès a priori du « *ils ne vont pas comprendre, ils vont mal interpréter les résultats* »).

Il faut distinguer le partage de l'information scientifique (par exemple, la connaissance d'un candidat médicament) et le partage de connaissances techniques (par exemple la maîtrise des technologies mis en œuvre dans les expériences comme la chromatographie). Ce deuxième volet d'information participe tout autant à la performance de l'innovation industrielle et peut être plus facile à réaliser.

En organisant et structurant l'information en amont, l'eLN permet de construire en aval des bases de connaissances associant des modèles, des résultats et un contexte.

Choses vues

La mise en relation via internet ouvre des possibilités novatrices. Citons, dans la mouvance du crowdsourcing, les plateformes de recherche de solutions à des problèmes techniques comme InnoCentive¹¹.

Développée à l'origine par l'industrie pharmaceutique, cette plateforme gère des mises en relation entre des entreprises qui ont des problèmes techniques à résoudre et des chercheurs qui proposent des solutions. Lorsque la solution proposée est acceptée, elle est rémunérée par le demandeur.

Le plus intéressant dans cette pratique, et qui marque sa rupture avec les pratiques traditionnelles de contrats entre l'industrie et la recherche, c'est le constat que majoritairement, ceux qui résolvent les problèmes ne viennent pas du domaine de compétences vers lequel l'industriel se serait tourné naturellement.

Innover c'est déplacer son questionnement vers d'autres mondes. Internet favorise ce déplacement.

1.3 L'ingénierie et le conseil

La problématique

Un bureau d'étude, une société de conseil, un cabinet d'avocats n'ont pour capital que leurs compétences et leurs savoir-faire, association d'un haut niveau de formation et d'expérience acquise au sein de chantiers ou de missions. Ces organisations vivent quotidiennement le classique dilemme entre exploration et exploitation, que nous traduirons ici par innover ou refaire. Refaire pour assurer leur marge, innover pour se développer et ... ne pas s'ennuyer.

Les collaborateurs de ces organisations savent qu'il faut en permanence associer l'esprit de finesse à l'esprit de géométrie, y compris dans l'ingénierie technique. Leurs pratiques métiers ne sont pas qu'une simple application des lois et règlements appris lors de leurs études.

Ces organisations sont en mouvement, à la fois intégrant de nombreux jeunes diplômés, leur transmettant des savoir-faire acquis lors de missions ou de chantiers, et développant une forte culture d'intrapreneuriat.

Le KM levier de performance dans l'ingénierie et le conseil

Les leviers du KM apportent des moyens et des techniques pour révéler, expliciter, formaliser et transmettre le savoir-faire acquis par l'expérience des missions ou des chantiers. Le mode de management doit faire le reste et reste indispensable du KM pour valoriser le patrimoine intellectuel de ce type d'organisation.

¹¹ www.innocentive.com

Suivant les réglages (type de CoP, type de moteur de recherche, modalités d'animation), les leviers du KM pourront favoriser l'exploration ou l'exploitation, sans exclusive.

Quand les collaborateurs s'équipent d'outils métiers numériques (BIM, maquette numérique, etc.), l'intégration du KM dans le poste de travail devient nécessaire.

Choses vues

Dans ce bureau d'étude le directeur avait lancé une démarche de gestion des connaissances apparemment conforme aux meilleures pratiques : embauche d'un knowledge manager à temps plein impliqué et reconnu des collaborateurs, un portail KM avec des retours d'expérience sur les chantiers. Le knowledge manager avait même obtenu un code d'imputation pour les actions KM.

Toutefois, un audit révéla que cette démarche ne créait pas autant de valeur qu'attendu. Les retours de chantiers restaient des bilans administratifs, les collaborateurs n'utilisaient pas ce nouvel outil comme un outil d'innovation ou d'amélioration de leurs chantiers.

Une deuxième initiative, plus structurée, devait mieux répondre aux enjeux métiers, mieux précisés.

1.4 La relation client

La problématique

L'amélioration de la relation avec le client prend plusieurs formes : lui fournir plus de services, supprimer les intermédiaires entre sa question et sa réponse (ce qui revient souvent à le rendre plus autonome pour qu'il cherche lui-même la réponse à sa question), entendre ses demandes, lui proposer ce qu'il ne pensait pas à demander...

Dans l'amélioration de la relation client, il ne faut pas ignorer qu'il s'agit autant de mieux servir son client que de le servir à moindre coût.

De fait, satisfaire un client, c'est bien souvent lui transmettre un savoir-faire pour résoudre une situation qu'il ne sait pas décrire : je ne sais pas réparer cette panne, je ne sais pas décrire le problème que j'ai à résoudre, je ne sais pas comment décrire le produit que je recherche, je ne sais pas qui peut m'aider dans votre entreprise...

Le KM levier de la relation client

L'outil principal de la relation client est le moteur de recherche (dans ses diverses modalités d'implémentation, y compris l'indexeur et analyseur des contenus). Que ce soit pour trouver une réponse à une question ou analyser les courriers des clients ou les verbatim postés dans les sites web, le traitement de l'information est la base des solutions pour améliorer la relation client, en lien ou non avec un outil de CRM.

Par exemple : trouver une réponse à une question plus ou moins bien formulée. Paradoxalement, mettre à disposition de l'individu lambda un outil pour trouver une réponse à sa question simple pousse l'état de l'art dans ses retranchements (car il faut rapprocher deux mondes) alors qu'un outil simple suffit à un chercheur du CNRS pour

construire sa bibliographie (car il utilise naturellement le vocabulaire des sources qu'il explore).

De nombreuses initiatives KM au service de la relation client jouent sur la dualité relations avec experts versus interrogation d'une base de connaissance :

- Approche collaboration avec un expert : le dispositif permet d'identifier un expert, reconnu ou de fait, et d'interagir avec lui pour résoudre un problème. Le dispositif incitera l'expert à formaliser sa réponse et à enrichir une base de connaissance.
- Approche interaction avec une base de connaissance : le client peut interroger une base de connaissance directement qui doit lui fournir soit des réponses préparées, soit des informations qui l'aident à traiter son problème. La requête peut concerner la résolution d'un problème ou la recherche d'un produit dans un catalogue (e-commerce).
- Approche intermédiaire (de type centre d'appel) : le client est en contact avec un service qui traduit le problème en requête vers des bases de connaissance, traduit la réponse et qualifie au passage la réponse en vue d'un apprentissage du système.

Enfin, les avancées technologiques permettent maintenant d'envisager des approches plus pro-actives : la base de connaissance publie elle-même, via des automatismes d'apprentissage, des nouveautés ciblées vers des clients ou des prospects ; l'intégration KM et outil CRM devient alors une nécessité.

Choses vues

- 1 Chez ce fournisseur de produits techniques aux entreprises, le client, souvent le bureau d'étude des clients, trouve sa réponse dans les trois premiers résultats du catalogue numérique, en utilisant un outil de recherche interactif.
- 2 Chez ce fournisseur de matériel informatique, les techniciens en intervention peuvent interroger soit directement soit via une hot line une base de cas de réparation pour les aider à réparer sur place. Chaque réparation donne lieu à une nouvelle fiche et valide l'adéquation entre une fiche et un problème.
- 3 Dans cette municipalité, l'« hôtesse intranet » répond à toutes les questions via une gestion astucieuse des questions et des réponses.
- 4 Ce constructeur automobile a couplé son centre d'appel avec une base de connaissance pour transformer en requête les données recueillies par le script du CRM. Le centre d'appel apporte des informations sur des services associés au lancement du nouveau véhicule.

1.5 La gestion des risques

La problématique

Certes le pire n'est pas toujours certain mais le problème qui est déjà arrivé doit être évité à l'avenir.

La gestion des risques évolue entre des démarches qualité pour éviter les dysfonctionnements et les leçons à tirer des problèmes observés, entre ce qu'il faut faire et ce qu'il faut éviter de refaire.

Elle se décline dans plusieurs domaines d'entreprise avec ses propres enjeux, mais toujours avec cette oscillation entre connaissance des textes réglementaires et observation des pratiques : risques industriel, écologique, juridique, hygiène et sécurité...

Le KM levier de la gestion des risques

Une démarche et des outils de knowledge management permettent de construire à la fois un outil et une gouvernance pour minimiser les risques.

L'outil apporte un environnement pour capitaliser et échanger des démarches qualité et des observations opérationnelles. Bien organisée, la mémorisation des incidents permet d'opérer des retours d'expérience et d'aboutir à une meilleure connaissance des processus qui, au-delà même de la gestion des risques, permet à l'organisme de progresser.

Les relations entre knowledge management et gestionnaire de la Qualité sont complexes. Le retour d'expérience qui créerait une modification continue des règles et procédures est déstabilisant pour ceux en charge de les faire appliquer.

Choses vues

Le délégué pour les affaires internationales de l'International institute of nuclear energy (janvier 2012) : « *On le voit donc, la gestion des connaissances, dans le domaine nucléaire, constitue en elle-même un système très complexe : nombreuses compétences, très variées, transversalité des compétences, savoirs & savoirs faire, attitudes et état d'esprit ainsi que transmission par la formation et le compagnonnage sont autant de paramètres à partir desquels il s'agit de classer les compétences requises de manière analytique et exhaustive.*

La sûreté dépend, au plan global, du bon fonctionnement de chacune des macros catégories et de leur capacité à fonctionner ensemble. C'est la raison pour laquelle la gestion des connaissances est extrêmement stratégique. Elle nécessite un investissement important (humain et financier) qui doit être pris en compte, au nom de la sûreté, au meilleur niveau gouvernemental, quel que soit le pays concerné. »

1.6 La croissance de l'entreprise (fusions, acquisitions, nouveaux sites)

La problématique

La croissance de l'entreprise, qu'elle soit externe par fusion ou acquisition ou interne par la création de nouveaux sites ne peut faire l'impasse sur la gestion des savoirs et des connaissances métier. Beaucoup de grands groupes acquièrent des PME innovantes pour démultiplier un savoir-faire arrivé à maturité.

Une acquisition de PME est un investissement à démultiplier. Sa réussite passe par une compréhension fine du processus de création et d'actualisation des connaissances de la PME. L'analyse du processus KM est incomplète si elle n'intègre pas la dimension culturelle. L'échange de savoir métier entre les personnes est fortement déterminé par la culture de l'entreprise, elle-même influencée par la culture du pays.

Le rôle du KM

Une démarche de knowledge management apporte autant des moyens d'analyser les organisations qui doivent fusionner que des outils de transfert de compétence entre ces deux organisations.

Le knowledge management aide à comprendre et formaliser le processus de création des savoir-faire critiques d'une organisation. Il aide à identifier le réseau du savoir. Ces analyses éclaireront un plan d'actions pour construire de nouveaux processus communs.

Choses vues

Ce grand groupe anglais de traitement des eaux avait racheté une PME du sud de l'Europe réputée leader dans le dessalement d'eau de mer et innovante dans les procédés utilisés, à base de membranes de filtration.

Réussir cette acquisition et démultiplier le savoir-faire dans différentes régions de la planète, c'était au départ comprendre comment fonctionnait le processus de création et de mise en œuvre du savoir-faire, largement expérimental, de cette petite entreprise de 500 personnes, très ancrée dans sa culture locale.

Une mise à plat du réseau du savoir, totalement implicite, a permis d'identifier la douzaine de collaborateurs clés, du bureau d'études à l'exploitation des usines, qui enrichissait au quotidien, via des échanges informels, un modèle d'usine qui se précisait chantier après chantier.

Cette analyse a mis en évidence, qu'au-delà du modèle de l'usine gérée précieusement par le bureau d'étude, existait un processus informel de remontée d'informations techniques et commerciales des usines et d'un savoir-faire dans le réglage des usines qui assuraient la réussite de cette entreprise.

1.7 Le parcours de professionnalisation

La problématique

Les organisations doivent anticiper les mouvements de personnels, notamment les départs en retraite et assurer la continuité de postes critiques. Plus généralement, c'est la préoccupation de l'évolution professionnelle qui est traitée ici.

Sans forcément l'aborder comme une composante du KM, la fonction RH prend en compte cette question des évolutions des parcours sous l'angle de la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) : il s'agit ici d'anticiper sur l'évolution des métiers et fonctions, ce qui revient, d'une certaine manière à faire le bilan sur les connaissances que l'entreprise doit et devra posséder et protéger dans un avenir plus ou moins proche.

Le KM levier du parcours de professionnalisation

Il faut être clair : le knowledge management en lui-même n'a pas vocation à transférer la maîtrise d'un métier. Il complète ce type de démarche qui utilise la formation et le compagnonnage. Toutefois, dans la prise en main d'un nouveau métier, la formation

traditionnelle ne suffit pas. Le knowledge management apporte la transmission de la pratique opérationnelle du métier et de plus en plus avec des supports multimédias.

Choses vues

Dans cette grande entreprise industrielle de l'énergie, le métier de gestionnaire de la documentation technique est assuré par des secrétaires, mais le besoin se fait de plus en plus sentir de professionnaliser cette pratique. Il faut cependant pour cela convaincre les responsables d'unité de faire monter en compétences métier cette fonction. Il est décidé d'élaborer un cahier des charges et un profil type de la fonction pour le répartir dans la quinzaine de centres qui sont dédiés à la même activité, en recourant à une forme d'alternance avec des centres de formation spécialisés, géographiquement situés à proximité des établissements.

1.8 E-santé

La problématique

La disponibilité de données numériques relatives au domaine de la santé est considérable : données du patient, sur les prescriptions ou sur les médicaments. Le développement du dossier numérique du patient est un exemple.

La relation entre le patient et le corps médical elle aussi devient numérique ou entre patients ou entre médecins. Les forums entre patients sont un autre exemple ou la transmission directe de données d'observations du patient vers le médecin via un smartphone.

Le développement d'interfaces par geste, de la main ou du corps, offre aussi d'immenses perspectives à l'accès aux informations en situation de soin.

Par exemple, des applications basées sur la technologie Kinect permettent à des patients en récupération après un AVC de s'essayer à des gestes tandis que des capteurs recensent à chaque séance les progrès accomplis dans la récupération de la motricité.

L'usage des médicaments va devenir de plus en plus ciblé, en fonction de caractéristiques génétiques de la personne.

Le KM levier de l'e-Santé

Une démarche de KM au service de l'e-santé peut prendre des formes très différentes. Elles partageront toutes un souci de valorisation des grandes quantités d'informations acquises « en situation », soit lors de l'élaboration des médicaments soit lors des soins, et de recouper des informations de sources multiples (par exemple les caractéristiques d'un patient et les contre-indications d'un médicament).

Il est frappant que ces démarches explorent de nouvelles sources de données médicales, notamment sur le web, en ajoutant aux traditionnelles sources scientifiques des sources plus proches des patients.

Choses vues

- 1 Valorisation du dossier médical. Dans ce CHU, la migration vers le dossier numérique du patient et son archivage électronique est une opportunité pour en exploiter les contenus et mieux connaître les pathologies et leurs traitements.
- 2 Valorisation de sites de patient. Au sein de l'industrie pharmaceutique se développe une démarche pour valoriser l'information partagée par les patients au sein de sites Internet qu'ils organisent afin de mieux connaître leurs préoccupations et leurs pratiques de soin.

1.9 Gestion de projet

La problématique

Gérer un projet c'est beaucoup de partage d'information, principalement des documents formels, les livrables, qui décrivent, suivant les étapes, une vision partagée du projet et forment la partition à suivre, d'autant plus que les acteurs sont dispersés, voire n'ont aucun fuseau horaire commun (cas avérés de grands projets internationaux). Mais c'est aussi partager des commentaires, bonnes pratiques propres au projet ou partagées avec d'autres pour débloquer des situations.

Le KM levier de la gestion de projet

La panoplie des leviers du knowledge management se décline naturellement pour faciliter le partage d'information et la collaboration entre les acteurs.

Le knowledge management se décline au niveau local, le projet, mais aussi à un niveau plus global, la méthodologie projet et l'ensemble des projets (cas des sociétés de prestations intellectuelles ou d'ingénierie).

Dans un deuxième temps, le knowledge management est une démarche transverse de partage et de valorisation entre projets des innovations ou solutions expérimentées localement et qui peuvent être réutilisées, souvent en les améliorant.

Le rôle d'un Knowledge manager de projet sera alors d'installer la dynamique de partage, de façon très opérationnelle, en lien avec le chef de projet qui peut y trouver un levier de management, puis d'exploitation des informations produites afin d'en distiller les pépites.

Choses vues

Au sein de la R&D de cette entreprise industrielle, chaque entité, pourtant liée aux autres au sein du processus de recherche et développement de nouveaux produits chimiques, faisait avancer son projet de partage d'information métier indépendamment des autres.

Une démarche de retour d'expérience mis en avant non seulement le besoin de mutualiser des éléments communs mais aussi la conception des outils pour faciliter un besoin de partage reconnu par tous mais jamais consolidé. De ce fait, une démarche de valorisation des expériences devint un levier pour passer du mode projet au mode programme.

1.10 Les PME, une spécificité ?

La problématique

Ce n'est pas tant la taille et les moyens qu'elle peut consacrer à une démarche KM qui va caractériser une PME que sa culture et ses pratiques managériales. Une PME développe souvent une culture de la débrouillardise, fondée sur des transmissions orales et une culture du secret, souvent inculquée par son fondateur, et encore plus quand l'entreprise en porte le nom.

Le KM levier pour les PME

Les théoriciens du KM avancent que la gestion des connaissances est « fractale » par nature, c'est-à-dire que ce sont les mêmes modèles de gouvernance qui se reproduisent à toutes les échelles qui caractérisent une organisation. Ainsi la question de la gouvernance du KM d'une PME peut se comparer à celle d'un département d'une grande entreprise.

Un portail KM et les nouveaux rôles décrits dans ce livre blanc sont pertinents à toutes les échelles. On observera par exemple qu'un rôle de knowledge manager devient le plus souvent justifié à partir d'une centaine de professionnels dans l'ingénierie ou le conseil.

Choses vues

Dans cette « jeune pousse », en croissance dans le domaine de la construction utilisant des matériaux innovants, la perspective d'une démarche KM tourna court quand ses fondateurs comprirent qu'il fallait mettre en place des pratiques organisées autour de processus.

1.11 Le knowledge management, une approche novatrice là où les approches par processus trouvent leurs limites

Les approches par processus sont utiles pour mettre à plat le déroulement d'une activité, et ce faisant mettre en exergue des points qui sont devenus cachés par l'effet de routine inhérent à toute organisation. Elles n'ont pas pour objectif de gérer les connaissances, mais elles ouvrent la voie « naturellement » au KM car elles sont basées sur un questionnement qui amène à une explicitation : pourquoi fait-on cela ? Quel est le rôle de telle consigne ? Que signifie cette boucle dans le traitement d'une action ?

Le knowledge management, un complément nécessaire aux approches par processus

Si les approches par processus apportent une grande efficacité en utilisant des techniques comme la contraction des délais par le parallélisme des tâches, la standardisation, l'automatisation, l'identifiant unique, la suppression des intermédiaires à faible valeur ajoutée, elles trouvent leurs limites pour des activités où « tout n'est pas écrit à l'avance ».

Au lieu de définir un chemin a priori que des outils comme les ERP ou la dématérialisation vont faire parcourir à grande vitesse, le knowledge management

substitue une démarche où chaque étape est à inventer, fondée sur une connaissance partagée des connaissances et des savoir-faire et une gestion de relations très souples entre les acteurs.

Des activités comme l'innovation industrielle ou la gestion de projet peuvent largement bénéficier de ces approches qui associent une démarche par jalon et un partage de connaissance. Les bases de partage, communes aux divers jalons, aident à décider quelle sera la future tâche et comment la réaliser (protocole, matériaux, expertise disponible, modèle de conception, etc.).

À un modèle d'un processus partagé par l'ensemble des acteurs se substituent des modèles de produits ou d'activités décrits dans des bases de connaissances et qui doivent être partagés. L'organisation de l'information prend le pas sur l'organisation des tâches.

Un levier pour traiter des enjeux que les approches par processus ne peuvent couvrir que partiellement

En s'appropriant le sujet knowledge management, le management, global et local, dispose d'un levier pour traiter des enjeux que les approches par processus ne peuvent couvrir que partiellement.

Les premières initiatives du KM concernaient et concernent encore la transmission de connaissance et de savoir-faire au sein d'un métier. Toutefois, et les initiatives décrites précédemment l'illustrent, le KM est un moyen de développer de nouvelles initiatives transverses, innovantes et stratégiques que les approches processus ne peuvent prétendre traiter. Dans cette perspective ambitieuse, un management, à la fois local et global, est incontournable. Il sait pouvoir s'appuyer sur des acteurs dédiés à la valorisation de l'information métier, qu'il contribuera à installer, mais lui seul peut proposer une vision pour entraîner les acteurs métiers.

Il faudrait alors s'interroger sur la convergence ou *a minima* la collaboration de ces deux nouveaux rôles que sont le pilote de processus et le knowledge manager.

2 LES LEVIERS DU KNOWLEDGE MANAGEMENT : L'HUMAIN ET LE MANAGEMENT

Leviers du KM : plus qu'une image, c'est une observation du rôle des acteurs, traditionnels ou propre au knowledge management. Au-delà de leurs apports opérationnels, ils participent, chacun de leur côté, à la mise en mouvement des métiers et des collaborateurs de l'entreprise pour créer la dynamique vertueuse du partage et l'entretenir.

2.1 Évolution des acteurs traditionnels vis-à-vis du knowledge management

Les acteurs du knowledge management entre ambition, résistance et besoin de gouvernance

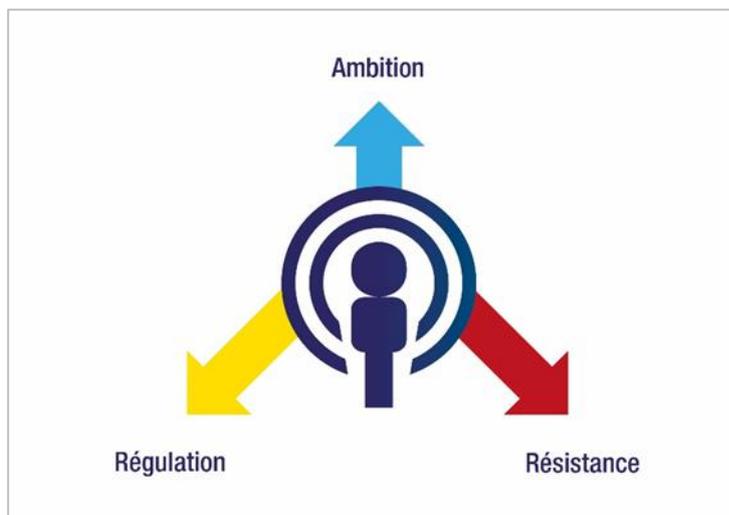


Figure 2 - Ambition, résistance, régulation

Plus que toute autre innovation, le knowledge management met en tension les acteurs qui doivent s'en préoccuper et le faire avancer au sein de leur organisation. Nos observations des postures et des verbatim font apparaître trois lignes de force qui se mêlent au sein des acteurs :

- L'ambition pour le knowledge management car il y a là un potentiel très puissant de transformation des pratiques et une réponse à des enjeux très forts, parfois associés à la pérennité de l'entreprise,
- La résistance au partage de l'information car le partage c'est aussi le risque de la perte,
- Le besoin de régulation car il faut des règles pour encadrer ces nouvelles pratiques.

Il n'est pas mauvais que ces trois forces soient en tension. Ceci permet d'ajuster la démarche, d'obliger à rechercher des enjeux métiers, à écarter des freins exagérés et à rappeler que comme toute démarche collective le KM a besoin de règles du jeu.

Cette tension s'exerce à trois niveaux : global, local et personnel.

Nous passons ici en revue la position généralement observée des acteurs des organisations via le prisme de ces trois forces qu'il faut identifier et accompagner.

On navigue ainsi entre ces trois lignes de force que sont l'ambition, le souhait de parvenir à quelque chose de nouveau, la résistance, le refus d'opérer et la régulation qui finit par faire admettre au moins une partie du projet, enclenchant ainsi un cercle vertueux.

Tout changement a besoin d'un accompagnement. Celui provoqué par le knowledge management oblige à dépasser les mesures traditionnelles (formation, procédures, facilitateur...) et a dépassé des blocages profonds.

Cependant l'expérience montre que les principaux opposants au knowledge management peuvent en devenir les plus actifs partisans après une phase d'expérimentation. Et des organisations qui voyaient inimaginable ce projet observent que ces pratiques sont devenues banales... quelques années après.

Cette analyse montre que la mise en mouvement d'une organisation vers le knowledge management exige autant d'esprit de finesse (le management des connaissances et des experts) que d'esprit de géométrie (l'ingénierie des outils et des processus). Si la maîtrise des outils est nécessaire, la compréhension profonde de ce qui se joue pour chaque acteur, souvent dans le non-dit, est essentielle.

Cette analyse concerne :

- La direction générale,
- Le management intermédiaire,
- Les sachants,
- Les experts,
- Les professionnels de l'information,
- La DSI,
- La DRH.

La direction générale : un sponsor naturel du knowledge management

Ambitions

Généralement, un membre de la direction générale ne manque pas d'ambition pour son organisation et ne peut que s'intéresser à toute démarche qui valorise le capital intellectuel, préserve la pérennité de son entreprise ou développe des collaborations transverses. Il est dans son rôle.

Parfois, l'ambition pour le KM est un contre sens, quand par exemple, il s'agit de remplacer un collaborateur de haut niveau par du personnel moins qualifié complété par des bases de connaissance.

Résistances

Les directions générales n'expriment généralement que peu de résistances vis-à-vis du knowledge management. Elles concernent principalement la crainte du pillage des

informations sensibles. Et encore ces réserves, maîtrisables, sont souvent surinterprétées par leurs collaborateurs.

À l'époque où les entreprises ne disposaient pas de socle ECM, les directions générales pouvaient questionner le besoin d'investir dans de nouveaux outils. Le déploiement de ces plateformes multi-usages (intranet, portail métier, dématérialisation de processus, etc.) permet aujourd'hui de présenter des initiatives KM à une direction générale avec peu de budgets d'investissement en outils. Ceci est très certainement un atout fort aujourd'hui qui différencie la situation actuelle de l'époque des pionniers où il fallait expliquer à la fois le concept, la méthodologie et les outils. On peut montrer assez aisément que le KM va se mettre en place en profitant d'une infrastructure qui existe déjà.

C'est plus l'indifférence qu'il faut combattre qu'une véritable résistance et surtout faire comprendre quels sont les gains obtenus par la mise en place d'un programme KM.

Besoins de gouvernance

Contrairement à une idée reçue, peu de dirigeants attendent un ROI précis pour être convaincus de lancer une démarche KM. Ils sont beaucoup plus sensibles aux enjeux de transversalité, pérennisation de l'entreprise, fierté d'appartenance, etc., difficilement mesurables. Ils vont s'attacher à vérifier les usages et seront sensibles aux témoignages (comment j'ai résolu tel problème, comment j'ai gagné tel contrat, comment j'ai maîtrisé les risques).

La question d'un responsable du KM peut venir compliquer le lancement d'initiatives. Si un sponsor est précieux, un chef du knowledge management au niveau global n'est pas indispensable, sauf si d'emblée la démarche est très volontariste et concerne la transformation de l'organisation.

Synthèse

Les directions générales doivent apporter vision cible et impulsion pour développer le Knowledge management au sein de processus ou d'activités stratégiques. Mais elles doivent être relayées par les managers locaux, porteurs d'un discours plus enraciné dans les processus métier et donc plus audible.

Choses vues

- 1 Dans ce cabinet de prestation intellectuelle, le directoire était composé de trois personnes. Chacun d'entre eux illustre de façon très marquée chacune des composantes de la tension des dirigeants vis-à-vis du KM. L'un incarnait une ambition enthousiaste, le deuxième incarnait un scepticisme grincheux, le troisième incarnait l'exigence d'indicateurs. Généralement ces trois postures se retrouvent mélangées et en tension au sein de chaque dirigeant.
- 2 Dans cette R&D, cloisonnée et pétrie de culture du secret, la parole du directeur de la R&D fut précieuse pour convaincre le management intermédiaire d'associer partage de l'information aux démarches de dématérialisation.

Le manager local : un sceptique à transformer en fervent partisan

Ambitions

Au démarrage, le manager local est prudent vis-à-vis du knowledge management dont il perçoit les coûts et pas complètement les bénéfices à court terme. Les arguments concernant les pratiques nouvelles du métier, les dynamiques de groupe peuvent le laisser distant.

Toutefois, en orientant le KM vers des usages métier et la résolution de problèmes quotidiens ou la relation client, il est possible de l'intéresser.

À l'usage, le manager local peut découvrir combien le knowledge management est un levier puissant de management de ses équipes : management des experts, dynamique collective vers la création d'un « trésor de guerre » de la « tribu » qu'il anime.

Résistances

La résistance majeure, qui n'est parfois pas consciente, concerne la modification du mode de management. De point de passage des échanges d'information, le manager devient animateur d'un partage dont il n'est plus le centre. Il peut craindre de voir se constituer des groupes qui échappent à son contrôle direct.

De façon plus opérationnelle, il est courant d'observer des craintes vis-à-vis de la réutilisation des informations, notamment via le copier/coller.

Besoins de gouvernance

Le manager local a besoin d'indicateurs. Même convaincu que le KM est plus qualitatif que quantitatif, il réclamera des indicateurs d'usages et des témoignages de situations vertueuses.

Sa collaboration avec le knowledge manager est essentielle.

Synthèse

Entre les ambitions de sa direction générale et les aspirations de ses collaborateurs les plus fervents, le manager local a besoin d'aide ; Il a surtout besoin d'expérimenter pour être convaincu. Nous pouvons témoigner que lorsqu'il est convaincu, par l'expérimentation, il devient le plus solide moteur car son témoignage est précieux.

Le manager local est indispensable pour valider une vision métier et une politique de droits d'accès raisonnable.

Choses vues

1 Ce responsable d'un département d'une centaine d'ingénieurs n'était pas enthousiaste vis-à-vis du knowledge management, un centre de coût qui risquait d'alourdir encore plus les charges de son département. Mais puisque la direction générale nord-américaine avait lancé cette démarche, il devait la suivre en France. Sous les conseils de son knowledge manager, il lança une opération de « vide tiroir », donnant l'exemple en partageant lui-même quelques documents à forte valeur ajoutée. Ses lieutenants suivirent. Finalement, voyant l'intérêt, voire l'enthousiasme des plus jeunes, la fierté d'appartenance qui se dégageait devant

ce trésor de guerre de la tribu qu'il manageait, il devint un fervent défenseur de cette démarche qui renforçait son management.

- 2 Ce DSI envisageait le knowledge management dans son département d'un œil favorable, d'autant plus que le directeur général y associait l'évaluation des cadres et l'obtention du bonus. Ce DSI pratiquait un management de proximité, « en se promenant dans les couloirs », mettant en relation les uns et les autres, de façon quasi exclusive. La démarche de knowledge management eut beaucoup de mal à se mettre en œuvre tant il ne put adapter son mode de management aux nouvelles modalités de partage des connaissances de ses équipes.
- 3 Ce responsable d'un service issu de la scission récente d'une division donna une impulsion nouvelle au partage d'information lorsqu'on lui présenta les indicateurs et qu'il put constater que son service partageait moitié moins d'informations que celui de ses anciens collègues.

Le sachant : une source qui s'ignore

Ambitions

L'ambition collective ou patrimoniale du knowledge management n'est pas toujours perçue surtout au démarrage des démarches KM. Parfois altruiste, parfois surévaluée, l'ambition de valoriser son information métier n'est pas absente mais il est rare de rencontrer des acteurs du KM conscients qu'ils participent à la construction collective d'une base de connaissance.

Résistances

Il serait trop limitatif de penser que la peur du pillage est la résistance majeure au partage de l'information. Son contraire, à savoir la peur de partager des informations sans valeur ou sujettes aux critiques, voire aux moqueries, est tout aussi forte même si exprimée moins fort.

Le sachant n'est pas expert même s'il a une connaissance éprouvée par le terrain. Il peut s'interroger sur sa légitimité à publier une information dont il a du mal à juger la portée. Il peut aussi refuser la confrontation avec l'expert en rendant publique sa connaissance de cas.

Besoins de gouvernance

Le sachant prêt à entrer dans cette démarche de partage de ses informations souhaite principalement la réciprocité. Il est de fait dans une démarche de troc : donner un peu, recevoir beaucoup. Corollaire, il veut savoir qui a accès aux contenus qu'il met dans une base commune.

Synthèse

Au cœur de l'observation des pratiques métiers et de la création de nouvelles connaissances, le sachant a besoin de se sentir soutenu par l'institution et par son manager local. Le knowledge management s'inscrit dans son projet personnel. C'est une aventure humaine, un balancement permanent entre enthousiasme et doutes.

Choses vues

- 1 Paul est un jeune avocat plein d'avenir. De retour d'une conférence publique donnée par un de ses concurrents, il rentre dans les locaux de son prestigieux cabinet et repense à ce qu'il pourrait faire des informations glanées ce matin-là. Dans l'ascenseur qui le conduit à son bureau, il croise un des associés qui l'interroge brièvement. Apprenant qu'il possède quelques informations précieuses cet avocat senior, impliqué dans la démarche de knowledge management, l'incite à publier quelques lignes dans le wiki récemment mis en œuvre. Arrivé devant son poste de travail, il clique sur un lien qui lui ouvre l'environnement de partage des informations fraîchement cueillies. Trois lignes à écrire et son équipe en sait plus sur des modalités nouvelles d'interprétation des dernières législations du droit du travail. Il lit à l'occasion ce qu'un de ses collègues a publié sur une entreprise qui ressemble à un cas qu'il doit traiter.
- 2 Jacques est un jeune avocat plein d'avenir. De retour d'une conférence publique donnée par un de ses concurrents, il rentre dans les locaux de son prestigieux cabinet et repense à ce qu'il pourrait faire des informations glanées ce matin-là. Dans l'ascenseur qui le conduit à son bureau il croise deux associés qui échangent à voix basse sur l'ineptie du knowledge management et des risques pris. Interrogés brièvement sur ce qu'il devient, il répond quelques banalités sur la difficulté d'interpréter les derniers textes du ministère du travail. Arrivé devant son poste de travail, perplexe, il repense aussi qu'il n'a aucun code sur lequel imputer ce travail de veille et que ce logiciel de publication des contenus est bien compliqué à utiliser.

Dans ces deux récits inspirés de faits observés, on voit la fragilité du comportement des acteurs du KM quand des leviers ne sont pas là pour les motiver. Le climat ambiant, associant discours de direction générale et point de vue des leaders d'opinion sur la démarche KM, est majeur. La facilité d'usage des outils n'est pas à négliger non plus.

- 3 Dans cette société d'ingénierie de travaux publics, la pyramide des âges est déséquilibrée entre un groupe de « seniors » qui sont plutôt montés dans la structure à partir du terrain, à une époque où le diplôme comptait moins que l'expérience, et un groupe de « juniors », récemment émoulus de l'université mais sans expérience. Les deux groupes sont à peu près égaux en nombre et il n'y a pas de population intermédiaire. Le management souhaitait disposer d'un outil de type base de données auquel les ingénieurs d'affaire pourraient se référer pour disposer des références et descriptions des matériaux utiles à leurs propositions pour les appels d'offres. L'étude a montré que dans leurs pratiques, les « juniors » allaient poser une question d'ordre technique aux « seniors » et que ceux-ci leur répondaient en les questionnant à leur tour sur la nature de l'affaire qui les occupait et le pourquoi de leur question. Ainsi, en plus de la réponse technique à sa question, le junior recevait un témoignage d'expérience, basé le plus souvent sur un récit des cas auxquels le senior avait été confronté précédemment dans sa carrière. Cette fonction de conseil ne pouvait être substituée par un catalogue informatisé de produits, si pertinent soit-il.

L'expert : un besoin d'ajustement et d'articulation vis-à-vis du knowledge management

Ambitions

Le KM serait-il la revanche des experts, souffrant d'un manque de reconnaissance ou moins considéré que les profils commerciaux ou marketing mieux aptes à valoriser le savoir-faire des organisations.

Pour certains experts, « *le KM c'est moi* ». Pour beaucoup, c'est surtout une occasion de transmettre leur connaissance et savoir-faire à une nouvelle génération qui devrait se charger de les bousculer en les poussant plus ou moins respectueusement dans leurs retranchements. Pour tous le KM apporte des modalités de management qui clarifient leur rôle (statut d'expert, officialisation d'indicateurs de formalisation et de partage de connaissances, coaching des plus jeunes, intégration dans les parcours de professionnalisation etc.).

Résistances

La résistance traditionnelle des experts concerne la peur du pillage ou parfois plus subtilement, le refus de voir leurs contributions mélangées à d'autres, plus opérationnelles ou accessibles donc ré utilisées sans reconnaissance du travail qu'il leur a fallu pour le produire.

Parfois, le refus est un blocage plus profond, une blessure causée par une organisation qui l'a mis de côté ou ne l'a pas reconnu.

Besoins de gouvernance

L'expert a besoin de reconnaissance. Le knowledge management en apporte une mais avec le risque que son expertise et la pratique des sachants soient mises au même niveau. C'est un apport du knowledge management que de savoir faire converger de multiples approches de la connaissance d'un sujet et de proposer une navigation entre elles. Cette juxtaposition peut freiner un expert qui verra ses modèles associés à des « post-it ».

L'expert apprécie aussi le contact direct avec ceux à qui il transmet. Le knowledge management ne peut se résumer à une transmission de savoir assistée par ordinateur.

Synthèse

Paradoxalement l'expert n'est pas toujours l'acteur le plus dynamique de la valorisation des connaissances et le plus souvent ses réserves sont fondées sur des contre sens.

Le développement des filières d'experts contribue à dynamiser les démarches de KM, par l'importance accordée à la gouvernance des connaissances. Toutefois, la gouvernance des experts n'est pas le plus souvent du ressort du responsable KM.

Le knowledge management bouscule une approche statufiée de l'expertise. Est-ce un mal ? Elle les incite à revisiter leurs expertises au service de nouveaux processus métiers ou de nouvelles attentes des clients ou d'un nouvel environnement.

L'articulation entre la gestion d'une filière d'experts et la gestion des connaissances est un enjeu d'une démarche KM. Plusieurs modes d'organisation sont possibles, des

plus centralisés (ex : le centre d'expertise qui gère l'expertise comme une ressource) au plus décentralisé (l'expertise est une ressource répartie et mobilisée ponctuellement pour valider les contenus partagés dans les CoP et par le portail KM).

Choses vues

La culture du secret s'autoalimente par des interprétations qu'il convient de remettre à plat.

Dans cette PME innovante dans le traitement des eaux, spécialisé dans la désalinisation d'eau de mer, technique encore très expérimentale, un des ingénieurs était réputé pour son savoir-faire du réglage des usines, lors de leur mise en œuvre.

Chaque semaine, ces ingénieurs de terrain se retrouvaient au siège pour une réunion d'équipe. Aucun échange de savoir-faire n'avait lieu. A la question, pourquoi ne partagez-vous pas ce que vous apprenez sur le terrain, la réponse était « *cela n'est pas autorisé. Nous devons protéger notre savoir-faire* ». Cette réponse fut rapportée au directeur général, ingénieur fondateur de cette entreprise, qui marqua son étonnement « *Mais je n'ai jamais donné de tels ordres* ».

Les professionnels de l'information : une évolution possible, un changement nécessaire

Ambitions

Dans la mesure où une partie de la gestion des connaissances repose sur la capacité à identifier, classifier, organiser, décrire des connaissances et leurs supports, les professionnels de l'information, notamment documentalistes disposent d'un savoir-faire qu'ils sont parfaitement à même de mettre au service d'une politique de gestion des connaissances.

Ceci ne remplace pas le rôle du knowledge manager qui a lui une vision métier et qui, pour des raisons à la fois sociales (reconnaissance, dialogue avec les pairs) et opérationnelles (connaissances techniques du domaine) doit appartenir au même métier que ses interlocuteurs (par exemple le knowledge manager dans un cabinet d'avocats doit être avocat lui-même).

Ainsi les documentalistes pourront contribuer à la mise en place d'une plate-forme ou d'une politique de management des connaissances en travaillant sur les plans de classement, le tagging des documents ou des traces de connaissance repérées comme importantes, les bases de données, les référentiels. La maîtrise des nouvelles approches comme les technologies du web de données est évidemment un atout supplémentaire dans la mesure où il s'agit, à travers cette politique de « linking » de mettre en relation des éléments de connaissance afin de favoriser la sérendipité et l'innovation.

D'autres approches autour des RSE ou du community management engagé autour du management des connaissances vivantes

Résistances

Cependant, pour ce faire, les professionnels de l'information devront « sortir du cadre » et se projeter dans un rôle plus actif que celui qui consiste simplement à repérer, conserver et communiquer des documents. Une approche de gestion des connaissances implique notamment de prendre des postures d'écoute et de rencontre avec les autres qui ne sont pas toujours innées et qu'il faut cultiver.

Besoins de gouvernance

De ce fait, l'intégration pleine et entière des professionnels de l'information à des projets et des politiques de gestion des connaissances, implique un accompagnement en matière de conduite du changement, des formations, qui font partie intégrante de la gouvernance d'un projet de knowledge management.

Synthèse

C'est notamment par l'approche des nouveaux objets documentaires porteurs de connaissance (autour du web de données, du Big Data, des formes documentaires collaboratives...) que les professionnels de l'information pourront s'insérer pleinement dans la dynamique d'un knowledge management plus pragmatique, plus opérationnel, mieux inséré dans le quotidien des organisations.

Les professionnels de l'information peuvent revendiquer un rôle dans la valorisation de l'information. Toutefois, ils (elles) ne doivent pas négliger les dynamiques propres au knowledge management et la nécessité d'un échange entre pairs d'un métier. En outre, la valorisation des connaissances requiert une connaissance fine du métier et la capacité de modéliser l'information pour enrichir des modèles métiers que seuls les « professionnels de la profession » maîtrisent.

Il s'agira donc pour les professionnels de l'information de s'intégrer dans un dispositif en apportant des compétences techniques en gestion de l'information que, par exemple, un knowledge manager, ne maîtrisera pas et souvent négligera. La classification, par exemple, est traditionnellement un outil d'organisation des connaissances et sa maîtrise ne s'improvise pas.

Choses vues

1 Dans cette collectivité territoriale d'Ile-de-France, le projet d'un pilotage par la gestion des connaissances a rencontré celui de faire évoluer à la fois les structures et les métiers de l'information-documentation, pour remplacer le modèle déclinant de la bibliothèque-centre de documentation qui ne réussissait plus à attirer les agents, eux-mêmes alimentés par d'autres sources d'information (moteurs de recherche, blogs...) mais déplorant également l'absence de visibilité sur la circulation interne des documents liés à la gestion des politiques publiques. L'étude action menée pour cet organisme a permis de mettre en place un premier socle de gestion des connaissances orienté sur la capitalisation des documents « porteurs de connaissance », sous la forme d'une « bibliothèque numérique de référence », partagée par tous. Parallèlement, les professionnels de l'information voient leurs missions réorientées vers l'interne, notamment en intégrant les groupes projets pour en être le référent « capitalisation » pendant toute la durée du projet : captation des documents-clés émis durant le projet, observation et

consignation des bonnes pratiques, capitalisation sur la documentation émise en fin de projet...

- 2 Dans ce laboratoire pharmaceutique, l'équipe des documentalistes est organisée en deux pôles dont l'un fournit des prestations d'ingénierie documentaire et l'autre joue le rôle « d'équipiers projets », à savoir un rôle d'accompagnement dans les projets, ce qui constitue un socle pour mettre en place une politique de captation et capitalisation des connaissances à partir des projets et de la gestion rationnelle des espaces collaboratifs qui sont mis à la disposition des groupes projets.

La DSI : souvent première mais pas au cœur

Ambitions

Une DSI peut-elle avoir une ambition pour le KM alors qu'elle n'en est que le maître d'œuvre et encore uniquement pour le volet outil ? Ce serait méconnaître quatre bonnes raisons :

- Une DSI « stratégique », habituée à anticiper, et qui veut participer aux avancées stratégiques de l'organisation.
- Une DSI qui veut expérimenter les technologies les plus innovantes, et le KM est un domaine de mise en œuvre de technologies innovantes (multimédia, moteur sémantique, plateforme ECM, wiki, RSE).
- Le besoin d'une animation transverse en attendant une hypothétique Direction de l'information et des connaissances.
- Le constat qu'il faut « mettre la charrue avant les bœufs » et que l'usage d'un outil KM créera la pratique et sa justification.

La DSI peut s'impliquer aussi pour valoriser sa plateforme ECM et éviter une dispersion incontrôlée (virale ?) de sources (le souvenir de la prolifération des bases Notes est très présent dans la mémoire des DSI...).

Résistances

Au contraire, une DSI peut souhaiter attendre une maturité du besoin et son expression plus formelle avant de se lancer dans des projets réputés risqués. En outre, la démarche expérimentale inhérente au KM, « *apprendre en marchant* », est considérée par certains chefs de projet comme un « happening » permanent qui rend incontrôlable toute démarche projet académique.

Besoins de gouvernance

Même si tout n'est pas prédictible, un projet KM requiert *a minima* quelques enjeux métiers, une cartographie cible de l'information à traiter et quelques indicateurs d'usage. Même poussé par l'usage d'un outil, le projet KM a besoin d'un pilotage métier et d'une assistance managériale pour éviter le non-usage (la base reste vide) ou la dérive technophile (se faire plaisir avec un nouvel outil).

Synthèse

La DSI doit organiser *a minima* une équipe projet pluridisciplinaire associant des métiers, des professionnels de l'information et ses représentants pour donner du sens à l'usage des outils.

Considérant que l'usage aide à définir la vision cible, la DSI a un rôle à jouer dans la mise à disposition d'outils qui aideront les métiers à préciser les usages cibles et mais devra sensibiliser les acteurs métier sur leurs rôles pour animer l'utilisation de ces outils qui ne créeront pas de knowledge management par eux-mêmes.

La DSI et la DRH sont complémentaires et jouent un rôle de support vis-à-vis des initiatives de knowledge management. La DSI, historiquement impliquée très en amont pour mettre à disposition la plateforme outil du KM, tend à se dégager du rôle de sponsor quand les métiers et les manager prennent le relais. Force est de constater que la DSI est parfois obligée de jouer le rôle de sponsor par intérim.

Cette situation ambiguë vient des caractéristiques de la démarche KM : il faut montrer et utiliser pour convaincre ; les premières initiatives sont passées et passent encore par la mise à disposition d'outils collaboratifs avant qu'un programme KM puisse être lancé. L'inconvénient ici est de donner dans ce cas au KM une coloration technique, « outil », ce qui n'est pas sa vocation principale.

La DRH, longtemps en retrait car considérant qu'il s'agit d'une initiative du métier pour le métier, est de plus en plus sollicitée pour soutenir les initiatives KM, ne serait-ce qu'au travers de la création de nouveaux postes ou de nouveaux rôles dont il faut définir les caractéristiques, de la création du statut d'expert ou d'officialiser les formes de reconnaissance des contributions au KM dans l'évaluation des « sachants », ou encore, comme on l'a dit, via la GPEC.

Le développement des réseaux sociaux d'entreprise (RSE), dont elle est souvent le sponsor, donne une nouvelle perspective d'implication des DRH dans les initiatives KM. Le RSE est un outil majeur de la collaboration, de la valorisation des compétences et de l'échange d'information. De fait, la DRH devient un acteur opérationnel d'initiatives KM.

Choses vues

Dans cette entreprise industrielle à forte valeur ajoutée, la DSI disait ne pas avoir de programme KM. Pourtant, elle déployait des référentiels documentaires, des outils collaboratifs pour ses projets, des eLN, un RSE et testait un moteur de recherche d'entreprise. *What else ?*

2.2 Les nouveaux rôles

Ces nouveaux rôles (knowledge manager, community manager, gestionnaire de l'information, responsable du knowledge management) ne sont pas tiraillés entre ambition, résistance et régulation car ils sont totalement dédiés au knowledge management, par construction. Ils se complètent et leurs rôles évoluent comme évolue le knowledge management avec la pratique.

Le knowledge manager

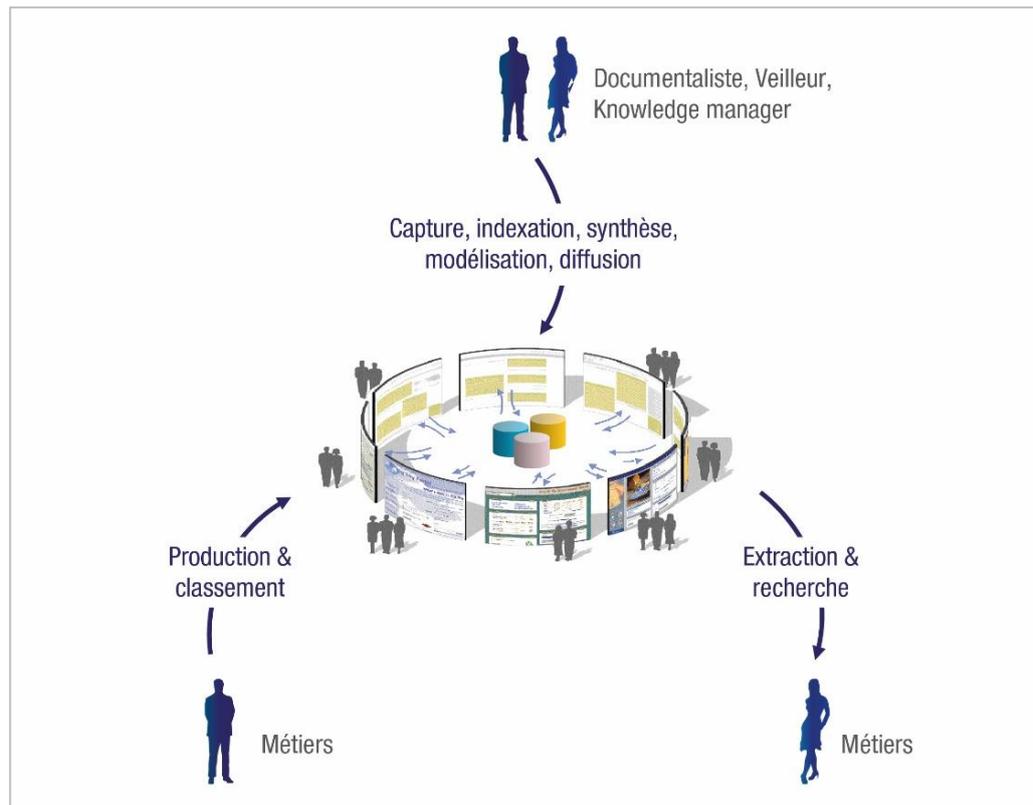


Figure 3 - Le Knowledge manager doit connaître le métier et la valeur de l'information

Le rôle

Il convient de distinguer le global knowledge manager et les référents KM locaux.

Le rôle du knowledge manager est à géométrie variable. Il doit d'abord dynamiser la participation de ses pairs à la démarche de partage, orientant vers les connaissances critiques, vérifiant la qualité des contenus versés. Ensuite, il va contribuer à synthétiser les contributions, les organiser et les modéliser. C'est l'architecte de la connaissance métier, transformant les informations en connaissance.

Sa connaissance du métier et de ses valeurs est indispensable pour réfuter les objections au partage de l'information : « pas le temps », manque de respect de la déontologie, prise de risques, etc. qui sont le plus souvent de faux arguments qui cachent des freins plus profonds et plus personnels.

Élire le knowledge management est un acte de management très puissant pour installer son autorité.

Son évolution

Un nouveau métier qui doit trouver sa place

Le knowledge manager ne se substitue pas aux experts. Il est de plus en plus un lien entre l'expertise et le marché.

Le knowledge manager doit avoir l'oreille du manager local. Il peut intervenir dans l'évaluation des contributeurs. Il doit gérer en finesse des situations de départ, signaler et éviter des usages abusifs des bases de connaissances.

Le knowledge manager devra de plus en plus définir les objectifs et les moyens de valorisation de l'information métier.

Ce rôle devient un métier, qui requiert un temps plein quand l'organisation accepte cet investissement. Ni expert malgré la proximité avec la connaissance métier, ni manager malgré la gestion de situations humaines délicates, le knowledge manager illustre le besoin d'un nouveau métier hybride, contrepoids aux spécialisations des acteurs traditionnels des processus d'entreprise et réparateur des liens brisés entre les acteurs de la gestion de la connaissance.

Locaux car associés à un métier ou à un site, les knowledge managers se mettent en réseau et créent ainsi une ouverture vers d'autres métiers, pour éviter les dérives « claniques ». On observe une évolution du knowledge manager vers des fonctions marketing afin de proposer des objets de connaissance plus orientés vers les clients. On peut imaginer des convergences entre les rôles de knowledge manager et de pilote de processus.

Le knowledge manager est l'acteur central et incontournable d'un knowledge management réussi. L'ampleur de son rôle est très variable.

Année après année, le rôle de knowledge manager s'est imposé, notamment dans l'industrie (aéronautique et spatiale, automobile, nucléaire, bâtiment, chimie/pharmacie, pétrole, traitement de l'eau...) et les sociétés de prestations intellectuelles (cabinets de conseil, avocats, sociétés d'ingénierie, cabinets d'architecte, agences de communication...).

Ce titre regroupe toutefois des situations très diverses. Parfois, un agent administratif hérite de ce titre et doit l'investir. De plus en plus, un professionnel décide de réorienter sa carrière vers le support intellectuel de ses pairs, parfois il s'agit d'une embauche.

Le knowledge manager, dans sa version la plus ambitieuse, va créer son poste et construire un service à forte valeur ajoutée, valoriser les savoir-faire acquis par ses pairs et les reformater pour gagner en efficacité opérationnelle et en innovation.

Même avec l'appui du management et la reconnaissance du métier, un rôle de knowledge manager reste une aventure car il s'agit là d'une innovation managériale qui brise les codes.

Devenir knowledge manager reste un défi, même pour ceux qui ont choisi cette voie et sont avisés des fondamentaux du knowledge management.

A cet égard, on observe des demandes de montée en compétence. En voici des exemples observés récemment :

- Le knowledge manager d'un laboratoire pharmaceutique, ancien qualicien, constatant les limites de ses premières réalisations souhaite lancer une nouvelle vague d'actions KM ;
- Un ingénieur d'une société d'ingénierie souhaite se professionnaliser pour développer une démarche KM encore balbutiante dans son entreprise ;
- Un chercheur expert en ontologie, souhaite étendre ses compétences en KM à des domaines plus larges ;
- Une cheffe de projet ERP dans un cabinet d'avocat souhaite évoluer vers une démarche KM après la fin de son projet pour pérenniser son emploi et évoluer vers un rôle plus en contact avec les avocats ;
- Un consultant en informatique ayant mis en place des modèles d'aide à la résolution de problèmes techniques dans une DSI souhaite généraliser cette nouvelle compétence découverte au sein d'une situation de travail et évoluer vers un rôle de knowledge manager plus large.
- Une responsable d'un service de formation numérique d'une université française souhaite enrichir son offre de service via les apports du KM.

Des formations de deux à cinq jours ne suffisent pas à couvrir cette demande. Une offre de formation certifiante se développe, en attendant la proposition d'une offre diplômante.

Le community manager

Le rôle

L'animation des communautés reste une difficulté mais est un enjeu majeur pour dynamiser la gestion des connaissances. Elle requiert un animateur mais ce rôle n'a pas les mêmes exigences que celles du knowledge manager.

Organisateur de l'information gérée par la communauté (bibliographie, retour d'expérience, publications, etc.), il favorise aussi le versement des « pépites » vers des bases de connaissances ou des référentiels plus larges.

Son évolution

Ce rôle est une évolution possible pour un jeune collaborateur ou un professionnel de l'information cherchant à évoluer. C'est aussi un rôle pour s'initier au knowledge management et devenir knowledge manager.

Le gestionnaire de l'information

Le rôle

Capter l'information attendue et la traiter pour qu'elle soit remise à disposition dans de bonnes conditions, c'est le défi des démarches de knowledge management. Les compétences requises pour être un bon knowledge manager impliquent le plus souvent une double compétence, dans le domaine concerné et dans le management

de la connaissance. Ce ne sont pas les mêmes que celle du gestionnaire de l'information.

Il faut donc associer les deux profils et bien prendre en compte le fait qu'on ne fait pas de bon management des connaissances sans une bonne gestion préalable de l'information, mais que cette dernière ne suffit pas à elle seule à qualifier une démarche KM.

Son évolution

Pour aborder un rôle de support du KM, le professionnel de l'information doit prendre conscience des usages particuliers qu'un knowledge manager fera de l'information qu'il a collectée, traitée, stockée. Il devra être plus tourné vers la collecte des documents et des informations internes qu'externes. Il devra s'intéresser au repérage et à la localisation d'experts, des ressources à combiner avec les ressources documentaires. Il devra être au contact du terrain, quitte à déléguer le traitement de certaines sources d'information que les usagers, par ailleurs, fréquente avec profit.

Le responsable (ou sponsor) du knowledge management

Le rôle

Le knowledge management a besoin d'un cadre de haut niveau qui le défende au plus haut niveau et qui garantisse son alignement sur la stratégie de l'entreprise. Le KM a aussi besoin d'une parole d'autorité pour créer la dynamique et éroder les freins. Faut-il pour autant créer un poste comme ce fut le cas avec les chief knowledge officer ?

Son évolution

La montée en puissance de knowledge manager par métier diminue le rôle du responsable du knowledge management. Ou alors, la responsabilité d'animation du KM est associée à celle des usages métier principaux (gestion des risques, gestion de la relation client, etc.). Cette évolution est cohérente avec la montée en puissance des usages du KM.

2.3 Le collectif et la personne, une dialectique vertueuse

La dynamique du knowledge management s'inscrit dans deux dialectiques : celle de la personne (le knowledge worker) et de sa communauté, celle de la communauté et de l'institution à laquelle elle appartient.

Ces tensions sont vertueuses. Le collectif, à tous les niveaux, est le meilleur moyen d'éviter l'enfermement et de valider les connaissances organisationnelles, c'est-à-dire non pas les pratiques locales mais des pratiques validées et diffusables plus largement.

Les communautés de pratique (CoP)

Les CoP se sont imposées comme le levier majeur de gouvernance d'une connaissance organisationnelle. Lieu de création de connaissance, par le partage d'expérience, c'est aussi le lieu privilégié de leur validation.

Des entreprises parviennent à lancer des dizaines de ces CoP, Certaines rendent obligatoire l'appartenance à au moins une. Pour d'autres, y participer reste un sujet de débat entre collaborateurs et management intermédiaire.

La conversation

Le développement du KM réhabilite l'art de la conversation car on n'a pas trouvé mieux pour révéler le sens de l'action.

Ainsi la gouvernance des connaissances relève autant, voire plus, de la dialectique que de la rhétorique (l'art de la forme).

3 LES LEVIERS DU KNOWLEDGE MANAGEMENT : LA TECHNIQUE

Les technologies de l'information associées aux techniques de gestion de l'information sont à la fois les sources, la formalisation de la connaissance, mais aussi un levier pour créer une dynamique de production et utilisation des connaissances. Plus on utilise, plus on alimente. Ce sont aussi lors de ces interactions avec l'outil, comme avec les acteurs du knowledge management, que la personne s'approprie de nouvelles connaissances.

3.1 Les technologies de l'information

Bien que n'étant pas limitée, loin de là, comme on l'a déjà dit, à une question d'outil, le KM ne se pratique pas, malgré tout, sans un appareillage donné. Nous évoquons ci-dessous les éléments d'une architecture mobilisable pour servir de socle à la mise en place d'un programme KM.

Avec le déploiement de plateformes ECM, les outils du KM sont maintenant banalisés au risque de manquer d'innovation

Le déploiement des plateformes ECM (OpenText, SharePoint, Ever, IBM, M-Files, Oracle, Nuxeo, Alfresco, Jalios, etc.) se banalise et offre une solution technique disponible pour le knowledge management. Remarquons qu'il n'en est qu'un des usages à côté d'autres comme la dématérialisation des processus documentaires, le self-service administratif ou les portails métier.

Une plateforme ECM apporte la capacité à partager tout type de format et de construire des espaces animés qui facilitent le partage de points de vue (connaissances académiques, étude de cas, retour d'expérience, commentaires, choses vues, profil d'expert, etc.). La plateforme ECM en intégrant les modules fonctionnels (GED et DAM, CMS, RSE, espace collaboratif, moteur de recherche, workflow et portail) apporte une solution attrape-tout et de navigation transverse. Même les solutions dédiées au knowledge management (Knowings, Elium - ex Knowledge plaza -, Ardans, i2Kn, Vedalis, etc.) ne sont que des paramétrages orientés vers le partage de connaissance de ce type de plateforme.

En fait, la plateforme ECM couvre toutes les pièces de la « maison KM », c'est-à-dire les modalités traditionnelles de transfert de connaissance, matérialisées avant l'ère numérique par des lieux dédiés d'échanges des savoir et savoir-faire (bibliothèque, amphi, bureau des experts, etc.).

Cette standardisation qui rend moins centrale la problématique de l'outil fait-elle perdre en innovation ? Force est de constater qu'en la matière l'innovation serait très ambitieuse. Il s'agirait de faciliter la capture de connaissances ou l'intériorisation de connaissances produites par d'autres.

Aujourd'hui l'innovation viendrait, soyons réaliste, plus par l'intégration des avancées en gestion sémantique des corpus et en gestion de l'image.

Les moteurs de recherche, qu'il faut regarder aujourd'hui comme des outils de traitement de l'information, améliorent considérablement tant la pertinence que l'aide à trouver ce qu'on cherche sans savoir comment l'exprimer.

Les technologies de traitement de l'image animée et du son permettent aussi d'isoler des séquences pertinentes au sein d'enregistrements. Les plateformes ECM intègrent maintenant de plus en plus facilement ces technologies réservées longtemps à l'industrie du multimédia.

Le RSE illustre ce qu'est l'innovation aujourd'hui. Le RSE n'est pas une innovation technologique mais un paramétrage et une gestion innovants d'une technologie ancienne et qui provoque des usages nouveaux et à inventer.

On notera enfin qu'un des mérites de la plateforme ECM, fruit de la standardisation, est de proposer une plateforme multi usage qui renforce l'argumentaire d'acquisition. Face à cet investissement, le KM n'est plus le seul demandeur et mutualise avec d'autres programmes l'investissement technologique.

[Le KM oblige à revisiter la question des métadonnées et des langages communs, au regard des apports des nouveaux outils de traitement de l'information](#)

Il n'y a pas de knowledge management sans partage d'un modèle de description du domaine de connaissance. Les livres de connaissances proposent des modèles mais leur mise en œuvre reste limitée à quelques usages. Les ontologies sont aussi trop ambitieuses pour beaucoup d'organisations. Force est de constater que la gestion de métadonnées associée à des listes d'autorités et des référentiels sémantiques reste le moyen le plus adapté pour gérer une cohérence des sources de connaissance et en faciliter l'exploitation.

Face à une multiplicité d'outils, nécessaire pour gérer un grand nombre de formats de contenus, et à une multiplicité d'acteurs, la gestion d'un langage commun est un levier essentiel pour garantir le minimum de cohérence entre toutes les initiatives d'une démarche KM.

La plateforme ECM : la boîte à outils du knowledge management

La plateforme ECM couvre très largement la demande fonctionnelle associée aux activités du knowledge management.

Capture et partage

Dans une plateforme ECM, documents et contenus web sont les deux faces d'une même médaille. Le partage de connaissances passe suivant les situations par un partage de documents ou un partage de contenus web. Les deux doivent être possibles et liés. Une base de connaissance suppose plusieurs niveaux d'écriture, du rapport et de son commentaire, de la brève (chose vues), à un élément associé à un corps de doctrine, par nature plus étoffé.

La plateforme ECM apporte une capacité à partager des documents multimédias, formats particulièrement adaptés à la transmission de ce qui est montrable mais peu analysable (ex : un tour de main, le résultat d'un dysfonctionnement mécanique, sont plus facilement montrables par un clip vidéo bien construit que par un document textuel).

Il faut insister ici sur l'impact de l'ergonomie des outils de capture pour généraliser la gestion des connaissances. Le KM n'est pas à usage obligatoire. Ses interfaces doivent en assurer la promotion (charte graphique, facilité d'usage, navigation rapide, etc.).

Un portail KM renvoie une image du métier aux acteurs. Il participe à la fierté d'appartenance et ainsi à la dynamique du KM.

Collaboration

La plateforme ECM propose des environnements collaboratifs qui sont des lieux d'échanges d'une communauté de pratique. Ce sont alors wiki ou blog ou forum qui offrent un espace de partage fluide, ludique et personnalisable par un groupe réuni autour d'une problématique ou un centre d'intérêt.

Elle apporte aussi l'interopérabilité entre ces espaces collaboratifs ad hoc et des référentiels internes ou externes pour éviter que ces environnements ne deviennent des doublons de référentiels.

Valorisation

Le portail et le moteur de recherche sont le liant entre les différents modules de capture et de collaboration. Ils fédèrent de façon physique (le portail) ou logique (le moteur de recherche).

Le grand apport de la nouvelle génération de moteurs est de créer des vues contextuelles et de pouvoir naviguer entre toutes les sources (ex : passer de la référence de l'auteur d'un contenu à sa page web du RSE).

Les apports sémantiques permettent de trouver plus qu'on ne cherche ou de découvrir à des connaissances nouvelles qu'on ne sait pas caractériser.

Le portail KM : le knowledge management « de base » est encore d'actualité

Si ces démarches de knowledge management pilotées par des enjeux d'entreprise se développent, il ne faut pas pour autant considérer obsolète un knowledge management de base, fait de partages d'information métier entre pairs. Le standard aujourd'hui de cette approche est le portail KM.

Construire un portail KM regroupant savoirs académiques, travaux en cours, bonnes pratiques, métriques et veille d'un métier au travers de documents, wiki, forum et RSE reste un outil à la fois précieux et non trivial à réaliser, même pour une communauté de quelques personnes se connaissant et s'estimant.

De fait, ces portails KM d'un métier ou même d'une équipe (ex : autour d'une spécialité technique ou d'un projet) ou d'une discipline (ex : le droit du travail) traitent bien les enjeux d'innovation, de connaissance du marché, de gestion des risques ou d'intégration de nouveaux collaborateurs mais de façon implicite. Les démarches de construction de portail KM métier sont très orientées par la capture (comment capturer un document, capturer une chose vue via un wiki, etc.) et considèrent qu'un bon moteur de recherche et un plan de rubriquage vont résoudre la question de l'utilisation des ressources KM. Ces démarches KM font l'impasse sur l'intégration des ressources KM dans les processus métier.

On observera là que la banalisation des plateformes ECM, notamment sous l'impulsion indéniable de SharePoint/Office 365 et de quelques concurrents (Elium, Knowings, Jalios, OpenText, Nuxeo, Alfresco...), évite aux débutants du KM de se limiter à un partage des connaissances fondé sur un unique et monolithique partage de documents.

À cet égard, il faut prôner une approche équilibrée du KM, associant capitalisation et brassage ou collaboration. Au « tout capitalisation » a succédé trop souvent un « tout collaboratif ». Mais un forum n'est jamais une base de connaissance, pas plus qu'une mine d'or n'est un lingot. Les synthèses et rattachement d'objets de connaissance à des modèles d'un métier restent des fondamentaux de la gestion des connaissances.

On observera aussi que ce knowledge management d'apprentissage requiert déjà toutes les exigences de management pour débloquer les freins humains (voir chapitre sur le Management).

Sous le concept de portail KM, deux approches sont possibles :

- Soit le portail fédère l'accès à des sources différentes, souvent portées par des technologies différentes. Le portail est une table d'orientation qui permet en un coup d'œil d'avoir un aperçu de la multiplicité des sources de contenus disponibles pour rechercher une information. De fait c'est le moteur de recherche qui au travers de ses lots résultats agrège des contenus. C'est l'approche la plus courante d'un portail KM fondée sur une plateforme ECM.
- Soit le portail agrège dans des environnements thématiques ou de communautés des contenus hétérogènes via des liens ou une recopie dans une fiche autour d'un format pivot. Cette approche plus novatrice est mise en œuvre par des technologies comme Elium ou Kentika.

Ces deux types de portail ne sont pas exclusifs. Le premier est orienté vers le partage large, le second vers la collaboration au sein d'une communauté.

Le portail KM est une nécessité pour fédérer les multiples outils et sources disponibles. C'est aussi un lieu, certes numérique, qui fait exister le KM et lui donne une image commune et fédératrice.

Enfin, une nouvelle alternative technique apparaît : portail KM ou portail métier :

- Le portail KM se limite aux contenus porteurs de connaissance, et c'est déjà une grande richesse de contenus à gérer. Le risque est de les déconnecter de leurs usages au sein de situations métiers guidées par une application (ERP, CAO, BIM, etc). A minima, il est facile de publier dans le portail KM des indicateurs d'activités métiers ou des informations pratiques (météo, plans pour se rendre sur un site, ...)
- Le portail métier intègre les connaissances dans le poste de travail numérique. Par exemple, les REX ou conseils de savoir-faire vont être liés, physiquement ou logiquement avec des transactions connexes (la conception d'un organe technique, la phase d'un projet, la gestion d'un dossier, ...). Le prolongement technique de cette approche serait la fourniture de fonctions collaboratives par l'outil de gestion. Les tentatives passées et abandonnées de SAP ou de Salesforce aujourd'hui ne sont pas encore convaincantes.

Les outils innovants (RSE, multimédia, sémantique) et leurs limites

En complément de la plateforme ECM, car faisant souvent appel à des éditeurs tiers ou encore trop innovant pour être intégré dans la plateforme d'entreprise, des outils innovants élargissent le champ d'usage du knowledge management.

Les Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE)

Les RSE ne sont pas des outils dédiés a priori au knowledge management mais on se rend compte qu'un de leurs usages en cours de développement rejoint le KM.

L'idée de créer ex nihilo un « Facebook d'entreprise » a fait long feu ou ne va pas tarder à périlcliter. Elle témoignait d'ailleurs d'une singulière méconnaissance de la sociologie du travail. Croire que spontanément des salariés allaient se déclarer « amis » et diffuser leurs connaissances parmi leurs collègues relevait d'une remarquable myopie.

En revanche, dans leur logique collaborative, les outils de RSE apportent un espace de grande liberté pour partager ses questions, points de vue ou réponses et surtout faciliter la création de communautés d'intérêt.

Rien n'est plus efficace qu'une communauté qui se crée spontanément. Il faut dès lors inverser la problématique : ce n'est pas en demandant aux individus de partager que l'on obtient le management des connaissances, mais en leur offrant un contenu dans un cadre qui permet le partage, la discussion, la capitalisation, et la reformulation pour la dissémination et le partage.

Des outils comme Jalios, Jamespot, Jive, Elium, la suite Google, mais aussi Vedalis et Ardans dans le domaine technique, et des outils du libre reflètent bien cette évolution, tandis que d'un autre côté des plates-formes comme SharePoint ou Office 365 jouent sur l'intégration avec le reste des outils de la gamme Microsoft (notamment Outlook, Teams et Cortex quand ce projet sera mature) pour offrir un partage des connaissances. On notera aussi les add-on Mozzaik365 ou Powell365 qui accélèrent et sécurisent l'ergonomie d'un portail KM dans l'environnement Microsoft.

Le RSE est une réponse à la problématique des annuaires d'expert que des approches par fichier ou grille d'auto-description n'ont pas résolue. Avec l'évolution parallèle des solutions de recherche, il devient facile de fournir, en cohérence avec une liste de documents, un panel d'experts dont on aura déduit la pertinence grâce à l'analyse de leur activité de publication au sein de la structure.

Le multimédia

On n'ose plus appeler DAM (digital asset management) les technologies de gestion de l'image fixe, animée, bientôt 3D avec des maquettes numériques voire des hologrammes, utilisées dans les bases de connaissances car il ne s'agit plus de gérer les droits d'auteurs associés à ces contenus patrimoniaux. Les contenus multimédias sont des médias puissants pour transmettre un savoir faire, de l'enregistrement d'un tour de main à une conférence associant le texte, l'image et le son. La banalisation des outils de capture de ces enregistrements devrait généraliser l'usage de ces contenus non textuels.

On notera que l'exploitation de ces contenus non textuels, la recherche dans leurs contenus notamment, suppose des technologies, certes très puissantes, mais encore coûteuses.

Le traitement sémantique des contenus

Les moteurs de recherche à l'état de l'art, et même ceux dits statistiques, intègrent des composants sémantiques qui permettent de trouver ce qu'on ne cherche pas, ou plus exactement de propager des requêtes vers des équivalences gérées par des

référentiels sémantiques ou d'extraire à la volée des termes décrivant le sens d'un lot résultat ou d'un corpus.

Ces outils sont à maîtriser : s'il facilite l'exploration, et l'innovation a besoin d'exploration, ils peuvent aussi induire du bruit au regard de recherches très précises.

Big Data et knowledge management?

Pour autant que la connaissance, dans certaines acceptions des usages, puisse sortir de la confrontation des données pour produire de nouvelles hypothèses et mettre en exergue des faits jusqu'alors inconnus parce que non révélés, le « Big Data » sera certainement un facteur puissant pour nourrir le KM, dans cette acception du terme connaissance. Mais, plus que l'effet quantitatif, c'est surtout le fait de pouvoir appairer et mettre en relations de grandes cohortes de données jusqu'alors disjointes que l'économie de la Data rejoint le KM.

À titre d'exemple on peut citer la mise en relations de bases de données épidémiologiques sur une maladie comme l'asthme, les données météorologiques et des données agricoles sur la présence de telle ou telle espèce végétale, donc de pollens selon les endroits. Les algorithmes ultrapuissants de mise en relation de ces différentes sources permettent d'affiner la connaissance sur les ressorts de la maladie, mais également de prévenir un patient en mobilité qu'il entre dans une zone à risque par exemple.

Vu autrement, la gestion des connaissances est une transmission, fondée sur une relation entre des personnes, relation synchrone ou asynchrone entre des acteurs d'un métier ; c'est pourquoi il faut de la collaboration (relation synchrone) et de la capitalisation (relation asynchrone). Il faut gérer cette transmission au fil de l'eau, au plus près de la production de l'information, car il faut de la spontanéité pour capturer l'information et accepter un effort de capitalisation raisonnable. Il faut aussi de la modélisation pour reformater la connaissance suivant des schémas métiers partagés.

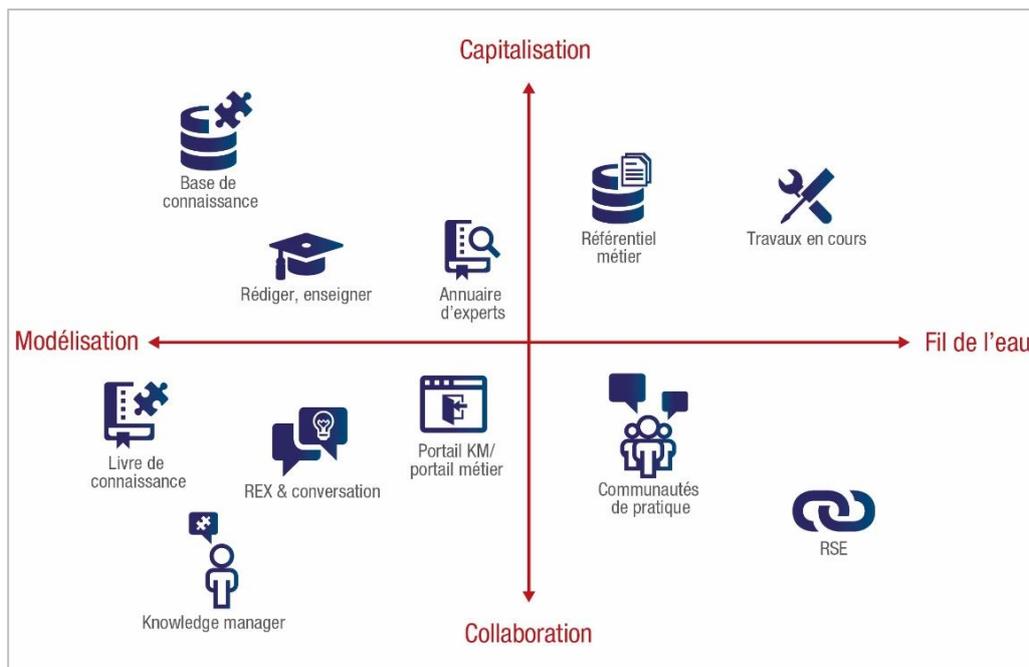


Figure 4 - Collaboration et capitalisation, les deux modes de transmission

3.2 Les techniques de gestion de l'information

Le knowledge management renforce la nécessité d'une gestion de l'information car en impliquant largement les métiers dans la publication de contenus et l'accès direct à ces contenus, elle conduit de fait de très nombreuses personnes à devoir maîtriser quelques fondamentaux de la gestion de l'information :

- Savoir rédiger pour le web.
- Savoir indexer et classer un contenu dans une structure commune, au moins à son métier.
- Savoir mettre en valeur ses contributions.
- Savoir rechercher une information.
- Savoir qualifier son information.

Après la banalisation de la bureautique (et la suppression des dactylos) le défi du KM est de banaliser pour tout collaborateur des tâches à plus forte valeur ajoutée mais avec l'appui de médiateurs.

Accessibilité

Comment rendre accessible toutes les connaissances et savoir-faire disponibles dans l'organisation ?

La multiplicité des leviers du KM va rendre nécessaire une cartographie des sources, sources qui seront de natures différentes :

- Des bases documentaires, certaines ayant valeur de référentiel,
- Des environnements collaboratifs,
- Des intranet métiers,
- Des RSE,
- Des sources externes,
- Des bases de documentation,
- Des sites web,
- etc.

Cette disparité, à voir comme une souplesse, est souhaitable car chacune correspond à un format et à des modalités adaptées de partage.

Il ne faut pas rechercher l'accès facile par un grand chaudron qui regrouperait tous les contenus mais serait inadapté pour chacune. C'est l'indexation de ces contenus, associée aux possibilités des moteurs de recherche, qui rendra accessible ces contenus.

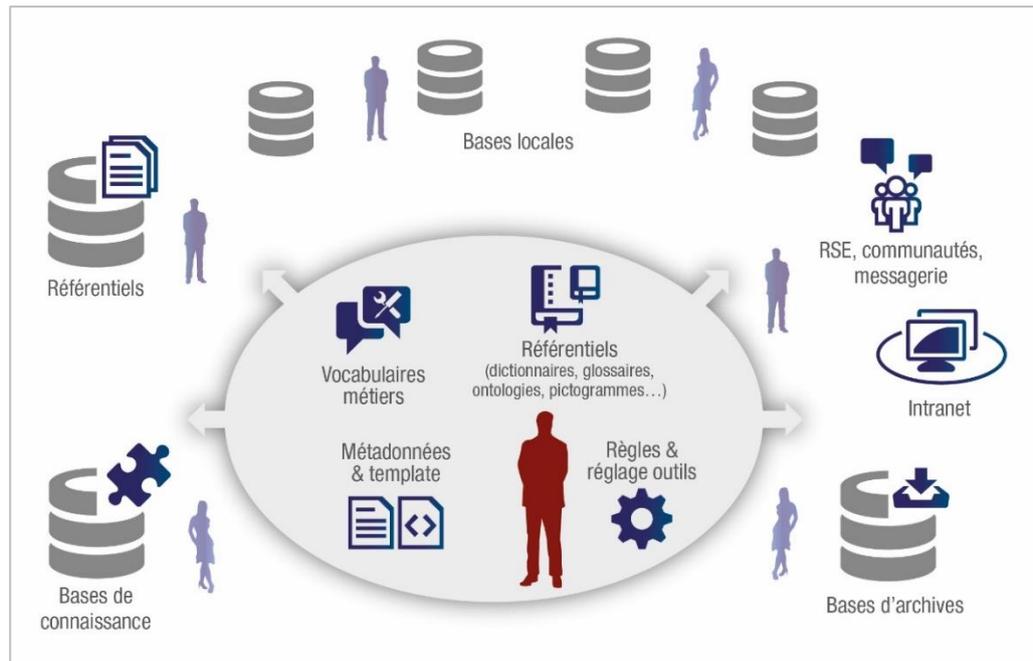


Figure 5 - Gouvernance de l'accès transverse à l'information

Attractivité

Une base KM n'est pas à usage obligatoire. L'effort d'attractivité qu'il faut lui associer dépasse l'ergonomie d'usage. C'est un effort de communication et d'image de marque. Cette base doit refléter le métier et donner à voir le trésor de guerre de la tribu.

L'ergonomie fait partie de l'attractivité d'une base de connaissances. La manipulation aisée de l'information est une attente forte d'un environnement de partage de connaissances ; passer d'un type de contenu à un autre, d'un contenu à son auteur, de son auteur à ses pairs, etc. Un environnement de partage de connaissance est un environnement qui doit pousser les sachants à se « lâcher ». Il est pertinent que le portail KM soit différent, par son apparence, d'un portail de procédures.

Intelligibilité

Le propre d'un contenu partagé dans une base de connaissance est d'être réutilisé et donc intelligible par une personne qui ne l'a pas produite. On peut même étendre le constat à l'auteur lui-même. Le propre d'une formalisation de connaissance est de révéler à son auteur ce qu'il sait sans le savoir.

Comment rendre intelligible une connaissance ? Faut-il la modéliser ? La modélisation des connaissances est un art difficile et consommateur de ressources. Ceux qui se sont essayés à la réalisation d'un livre de connaissance l'ont expérimenté.

Par ailleurs, tout sachant sait lire la connaissance d'un document quand il connaît le métier et la méthode. Un technicien sait repérer des innovations techniques en lisant un rapport d'installation sans avoir besoin que l'auteur ait rédigé son rapport dans une perspective de transmission de connaissance.

Il n'empêche que la remontée de « choses vues » ou de dysfonctionnements nécessite de respecter des règles de structuration et de contextualisation des récits pour les rendre ré utilisables.

Les trucs et astuces sont une démarche pragmatique pour le KM mais il faudra les rattacher à des structures métier, voire à une modélisation du métier, pour qu'ils deviennent des éléments de connaissance.

Qualification de l'information

Une rumeur repérée dans un forum du web a-t-elle sa place dans un portail KM à côté d'un texte de référence validé par les autorités scientifiques ou réglementaires ?

En fait, il ne s'agit pas de comparer ces deux types d'informations mais de qualifier les auteurs et la portée d'une information. Une information du terrain est à prendre pour ce qu'elle est. Il faut la qualifier comme telle et la recouper avec d'autres. Les démarches de knowledge management obligent à repenser la notion de sources des professionnels de l'information.

Les connaissances critiques

Une démarche de gouvernance des connaissances veut maîtriser la quantité d'informations mise à disposition des professionnels pour les aider à agir. C'est un moyen de lutter contre l'« infobésité ». À cet égard il est nécessaire de se concentrer sur les domaines d'information les plus stratégiques.

Les critères

Il est possible de proposer des critères a priori qui caractérisent la criticité d'un domaine de connaissance :

- Stratégie métier
- Rentabilité des processus
- Maîtrise des risques
- Impact sur la conception du modèle métier sous-jacent
- ...

Toutefois, c'est par le dialogue avec les professionnels que se construit la cartographie des connaissances critiques et la gouvernance qu'il convient de mettre en œuvre.

Cartographie ou modélisation

L'ensemble des domaines de connaissances critiques devrait faire l'objet d'une cartographie pour en garantir une gouvernance optimale. Parfois, une modélisation de certains de ces domaines pourra devenir pertinente dans une perspective de transmission ou de pérennisation de ces connaissances critiques.

Gouvernance

Tout domaine de connaissance critique doit être gouverné : cartographie, mise à jour, construction d'une doctrine, communication, commentaires, désherbage ou archivage.

Le knowledge manager devrait piloter cette gouvernance qu'il confiera à des référents qui eux-mêmes s'entoureront des avis d'une communauté de pratique ou d'experts.

4 DEMARCHE DE REALISATION ET DE GOUVERNANCE

Du point de vue de son déploiement, le knowledge management est le contraire de l'ERP ; pas de big-bang, pas d'« effet tunnel » non plus. Le KM se déploie par projets successifs. Une gouvernance en mode programme fédère les initiatives et favorise la cohérence de l'ensemble. Elle facilite aussi la dynamique en spirale, caractéristique de ce domaine. Elle joue un rôle majeur dans la communication des enjeux du KM et adapte le discours sur la valorisation des savoir et savoir-faire à la culture de l'entreprise.

Le knowledge management est un processus qui doit être piloté. Outre son adéquation aux évolutions des processus métiers, il doit produire ses indicateurs et en permanence prouver sa valeur ajoutée.

La publication en novembre 2018 de la première norme ISO (30401) relative au KM donne un cadre au déploiement des démarches KM.

4.1 Présentation et commentaire de la norme ISO 30401

Présentation de la norme ISO 30401

La norme ISO 30401 a été publiée pour la première fois en novembre 2018 sur le site de l'AFNOR dans une version traduite en français. Une version française de cette norme (numérotation NF), strictement identique dans son contenu, a été publiée en 2019.

L'objectif de cette norme internationale est de fournir les fondations d'une démarche de gestion des connaissances pour toute organisation, qu'elle que soit sa taille ou son secteur d'activité. Mais ce n'est pas un mode d'emploi. Le texte de cette norme précise bien que chaque organisation dispose d'une latitude d'adaptation de sa démarche dans le cadre décrit par cette norme.

Cette norme ISO 30401 relève, par sa numérotation, du domaine de la gestion des ressources humaines.

À ce stade¹² cette norme ne fait pas l'objet d'une certification. C'est un outil d'évaluation de la conformité.

Cette norme comprend dix parties, plus une introduction et trois annexes. Elle précise d'emblée que « le management des connaissances concourt à la réalisation des objectifs, des stratégies et des besoins de l'organisme ». On notera que la norme décrit les différents moyens que peut utiliser une organisation pour mettre en œuvre une démarche de gestion des connaissances (parties 4 et 5) et la maintenir (parties 6 à 10). La nécessité d'une approche « holistique » est précisée sans être illustrée, sauf par l'abondance d'exemples de moyens (outil et gouvernance) utilisables, au travers de nombreuses notes.

¹² Début 2020. Toutefois l'AFNOR se déclare ouverte au développement d'une offre de certification si le marché le demandait.

Analyse de la norme ISO 30401

Les parties 4 et 5 concentrent les éléments les plus caractéristiques de cette norme.

La partie 4 présente le processus KM via le développement des connaissances puis la transformation et la transmission des connaissances (4.4.3). Dans un paragraphe nommé « Éléments facilitateurs du management des connaissances » (4.4.4), elle décrit ce que la littérature du management nommerait des leviers :

- Capital humain (« *...responsable de la GC, animateur CoP, prise en compte dans l'évaluation...* »)¹³,
- Processus (procédures, instructions, méthodes et mesures),
- Technologie et infrastructures, « *...portails, WIKI, moteur de recherche, big data, espaces de travail collaboratif (physique ou virtuel) ...* »,
- Gouvernance (« *...stratégie de GC, niveau de service, déontologie...* »),
- Culture du management des connaissances (« *...valoriser les corrections d'erreurs...* »).

La partie 5 (Leadership) décrit successivement l'engagement nécessaire des dirigeants (« *...renforcer la confiance, intégration dans les processus métiers, soutenant les autres managers...* »), la politique qui dirige la gestion des connaissances (« *...satisfaire les exigences réglementaires, équilibre entre partage et protection...* ») et l'exigence de rôles, responsabilité et autorités « *...attribuer l'autorité et la responsabilité, s'assurer de l'engagement des personnes...* ».

Il est notable que la norme met sur le même plan et décrit avec autant d'importance les leviers de gouvernance et l'implication du management.

Les parties 6 à 10 détaillent les principes de la démarche Qualité appliqués au KM (Plan, Do, Act, Check). Ce sont successivement la planification, le support, la réalisation des activités opérationnelles, l'évaluation des performances (de la gestion des connaissances) et l'amélioration du système (de gestion des connaissances). La littérature du management nommerait volontiers « cliquet anti-retour » cet ensemble de mesure pour s'assurer de l'efficacité et de la pérennité d'une démarche de gestion des connaissances.

Commentaire de la norme ISO 30401-2018

Un praticien de la gestion des connaissances en entreprise peut repérer certains écarts qui apparaissent entre les exigences de la norme et les bonnes pratiques, plus précisément des pratiques plus exigeantes en entreprise que les exigences de la norme. Ce niveau d'exigence supérieur est requis pour obtenir plus de valeur d'une démarche de gestion des connaissances. En voici quelques exemples :

La transformation des processus métiers

Si la norme rappelle l'objectif de création de valeur par l'application de ses exigences elle ne détaille ni n'illustre l'impact de la gestion des connaissances sur les processus métiers, en particulier ceux qui en bénéficient le plus dans les entreprises qui ont

¹³ Les expressions en italiques et entre guillemets sont des extraits de la norme ISO 30401-2018, dans sa traduction française publiée par l'AFNOR.

déployé une gestion des connaissances (R&D, ingénierie, conseil, gestion de projet et des risques, relation client).

L'attention aux connaissances critiques

Si l'expression « connaissances critiques » est citée dans l'introduction de la norme, celle-ci ne les caractérise pas et ne décrit en rien l'impact sur la gouvernance du KM telles que pratiquée dans certaines organisations (utiliser les connaissances critiques comme éléments de structuration des outils, organiser le processus KM autour de ces domaines, etc.).

L'exigence de structuration de l'information pour créer de la connaissance n'est pas décrite.

L'impact sur le poste de travail

Conséquence de l'intégration du KM dans les processus métiers, l'intégration des outils du KM dans le poste de travail n'est pas mentionnée dans la norme (exemples des eLN en R&D ou du BIM en génie civil).

La gouvernance opérationnelle du processus KM

Si le rôle de knowledge manager est cité, la description de ses tâches n'est aucunement précisée ; De même des indicateurs de performance du processus KM (KPI) ne sont pas suggérés.

Les freins et dynamiques humaines

Pourtant très illustrative dans ses notes, la norme ne documente pas les freins humains à la gestion des connaissances, ni les dynamiques humaines. Elle ne nie pas ces dimensions mais ne les développe pas.

La structuration des outils informatique en plateforme

Si elle cite de nombreux outils comme des éléments facilitateurs de la gestion des connaissances, la norme n'invite pas le lecteur à construire une plateforme interopérable intégrant ces outils. Pourtant c'est cette intégration qui garantit la facilité d'usage et l'efficacité de ces outils au service du KM.

La cohérence des projets qui constituent un programme KM

Le caractère holistique d'une démarche KM est rappelé dès l'introduction. Toutefois, une fois le terme énoncé on n'en saura pas plus sur la nécessaire cohérence entre les différentes initiatives qui constitue une démarche de gestion des connaissances.

En résumé, il existe un risque qu'une organisation, après avoir lu la norme ISO 30401-2018, constate « qu'elle fait déjà beaucoup de tout cela » et qu'elle est conforme alors que son approche du KM n'est pas suffisamment exigeante. Des audits récents du KM d'entreprise menés par Ourouk confirment cette crainte.

4.2 La gouvernance en mode programme

Une gouvernance en mode programme permet de concilier des dynamiques locales, une multiplicité d'initiatives et une mutualisation de moyens

Si les usages du KM se diversifient année après année, ils s'appuient tous sur un socle méthodologique et d'outils communs :

- La démarche expérimentale « en spirale ».
- De nouveaux rôles.
- La plateforme ECM.
- Les fondamentaux de la gestion de l'information.

La nécessité de mobiliser plusieurs leviers et des leviers communs, il n'en faut pas plus pour justifier la gouvernance en mode programme : des projets métiers locaux, une mutualisation de moyens et un objectif de mettre en réseau les initiatives locales.

Une structure transverse



Figure 6 - Le KM se pilote en mode programme

Le déploiement du knowledge management passe par des réalisations locales ou globales. Les réalisations locales sont nécessaires pour garantir une adhésion et construire une dynamique locale. Toutefois, la protection ne doit pas devenir un isolement. C'est un des rôles de l'équipe programme transverse est de veiller à créer des passerelles entre ces îlots de connaissance.

L'équipe programme va aussi favoriser la mutualisation des outils (technologies et gestion de l'information) à la fois dans une perspective d'optimisation du TCO mais aussi de navigation entre les sources.

Le programme KM simplifie la visibilité de la direction générale sur cet ensemble divers d'initiatives. C'est aussi parfois un moyen de sanctuariser un budget.

L'usage fait mûrir la vision

Le programme KM a aussi vocation à observer les premières réalisations pour relancer de nouveaux chantiers, privilégiant suivant les métiers ou le contexte soit des leviers technologiques, soit des leviers managériaux ou organisationnels.

Contrairement au déploiement d'un ERP, la démarche KM n'est pas un « big-bang », plutôt une navigation où on tire des bords en fonction des résultats observés et des priorités qui apparaissent.

La culture de l'entreprise est autant un levier qu'un frein au développement du partage de l'information

On accorde ici une importance à la notion de « culture d'entreprise », non pas au sens connu dans les années 1980 où il s'agissait de forcer les personnels à acquérir des « valeurs » ou à se faire les porteurs d'un discours managérial, mais au sens où toute collectivité constituée a son histoire, sa philosophie de la vie, ses approches vis-à-vis du milieu, et que tout cela constitue une culture. C'est bien pourquoi les fusions sont toujours problématiques, même (et sans doute surtout) lorsqu'elles concernent des entreprises du même métier.

Les différences de culture émanent à la fois de la taille, de l'évolution, de la personnalité des dirigeants fondateurs, des aléas que l'entreprise a rencontrés au cours de sa vie.

Les PME françaises portant le nom de leur fondateur présentent un cas significatif du rôle de la culture d'entreprise dans le développement du partage de l'information métier, et ce d'autant plus que ce fondateur est encore à la tête de l'entreprise. La cohésion et l'esprit d'équipe portent à la collaboration et à l'échange, mais la culture du secret et la peur des fuites de savoir-faire sont des freins puissants qui peuvent tourner à la paranoïa. On voit là que la mise en place du KM ne se décrète pas et que le projet doit prendre en compte toutes ces spécificités.

4.3 Une démarche de construction où le chemin est aussi important que la cible

La problématique du knowledge management est plus dans la mise en mouvement que dans la cible à définir

L'organisation qui souhaite se lancer dans une démarche de KM ne manque pas de réalisations de référence pour construire son plan d'actions. Les exemples donnés précédemment l'illustrent. Il existe des standards de fait : les bases de connaissances par thématique, voire les livres de connaissance, les portails KM, la communication sur les chantiers en cours, les démarches de REX, les animations de communautés de pratiques ou les RSE.

Le plus difficile reste la mise en mouvement des collaborateurs pour créer la dynamique vertueuse du partage de connaissance. Elle n'est pas spontanée et a besoin de leviers. Les premières réalisations sont déjà des leviers puisque l'usage crée sa

propre dynamique. Il faut aussi les accompagner par une impulsion au plus haut niveau qui débloque des réticences, mais aussi par des médiateurs locaux qui aident à transformer une expérience ou un livrable en un objet de transmission de connaissance.

Les organisations disposent d'une grande variété de leviers (managériaux, outils, organisationnels). L'art du chef de projet sera de les mobiliser en fonction du contexte, des ressources disponibles et de la maturité de son organisation.

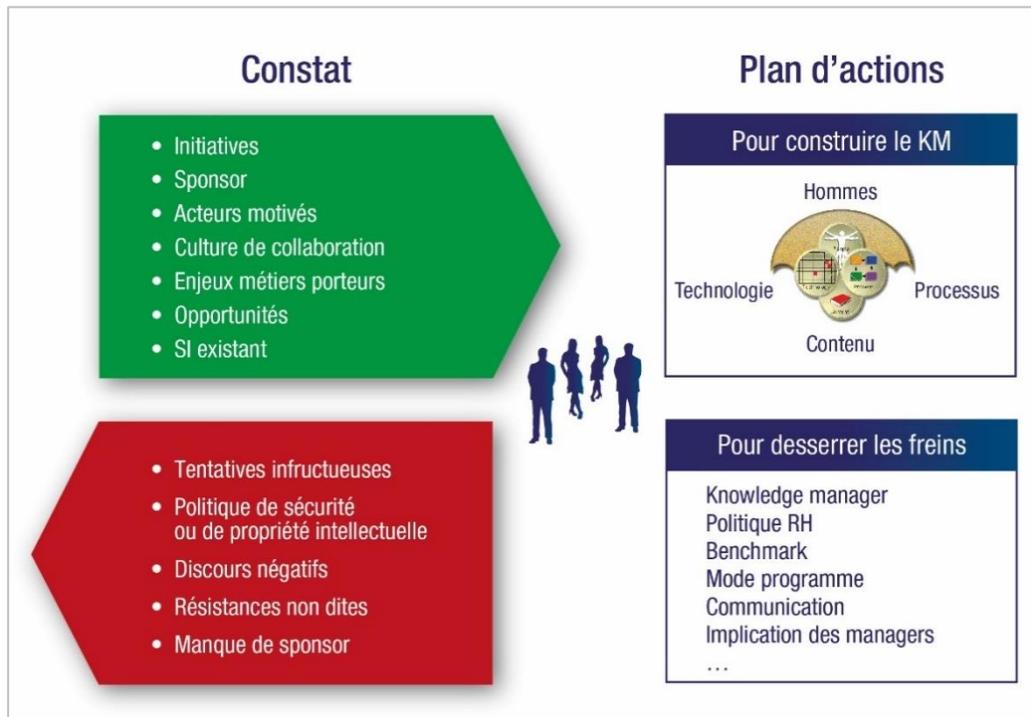


Figure 7 - Créer une dynamique en mobilisant plusieurs leviers

Une dynamique en spirale

Le knowledge management ne se décrète pas. Il s'impulse puis doit créer sa propre dynamique par l'expérience de chacun. Le meilleur levier pour développer l'usage est un sachant convaincu par les bénéfices qu'il a trouvés dans l'usage du knowledge management.

Cette expérimentation s'observe à plusieurs niveaux :

- Le sachant ou l'expert qui se révèle à lui-même ce qu'il savait sans pouvoir se le dire seul.
- Le sachant qui découvre qu'il a eu une idée ou qu'il a résolu un problème en naviguant dans un portail KM ou lors d'une conversation.
- Mais aussi un manager local qui observe une dynamique autour d'une démarche KM de ses équipes.
- Ou un dirigeant d'entreprise qui observe un décloisonnement progressif entre les métiers.

Les premières réalisations sont les meilleurs ambassadeurs du knowledge management. La pratique développe la communication. Une des conséquences est la

nécessité d’ajuster régulièrement (chaque année) la vision cible du KM pour une organisation.

Au bout d’un cycle annuel, la perception et l’usage cible auront suffisamment évolué pour qu’il faille mettre à jour le plan d’actions. Et ainsi, nous avons pu observer des organisations où l’impossible était devenu le quotidien au bout de quelques années.

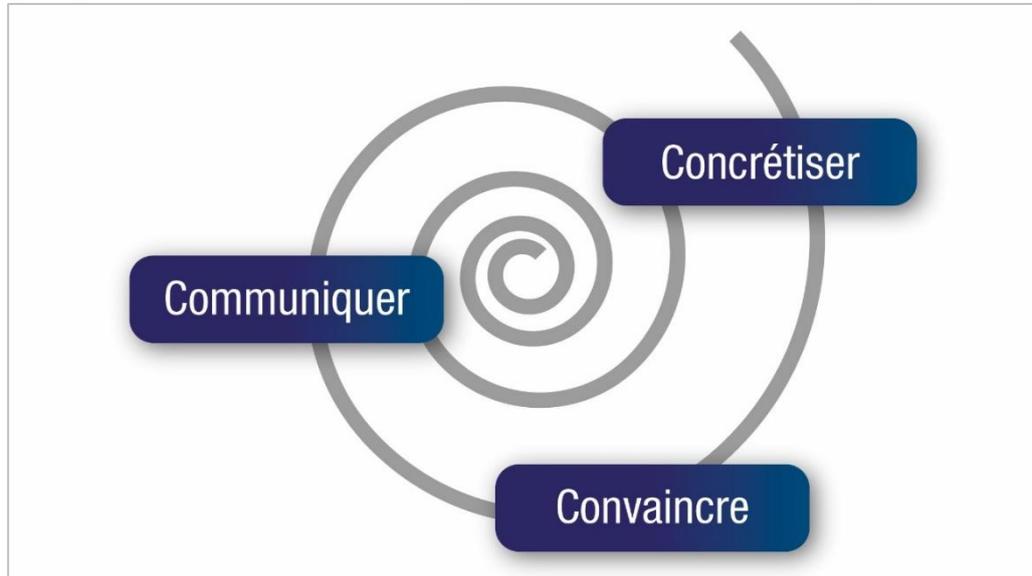


Figure 8 - De la communication à la concrétisation

Une mise en mouvement personnelle aussi

« *Managing knowledge is managing oneself* ».

La vision de Peter Drucker reste d’actualité. La démarche KM reste foncièrement fondée sur une démarche volontaire de chacun. Les personnes concernées par le partage de connaissance et de savoir-faire sont plus intelligentes que les systèmes qui gèrent l’information. Vouloir les obliger est un combat perdu d’avance.

La dynamique KM a besoin d’une implication de la personne pour contribuer. Elle a aussi besoin de son implication pour intérioriser tout retour d’expérience ou connaissance acquise par d’autres.

« *Connais-toi toi-même* ».

L’aphorisme de Socrate est aussi d’actualité. Il nous renvoie chacun à nos freins intérieurs à dépasser. Il rappelle que le KM attend des sciences cognitives des éléments de compréhension de notre fonctionnement intellectuel, au cœur de la gouvernance de nos connaissances tacites. La psychologie cognitive nous aide déjà à comprendre pourquoi nous refaisons les mêmes erreurs ou ignorons les nouvelles connaissances qui nous déstabilisent (Cf. les biais cognitifs bien documentés dans la littérature).

La réussite du knowledge management requière une conjonction de leviers de nature différente

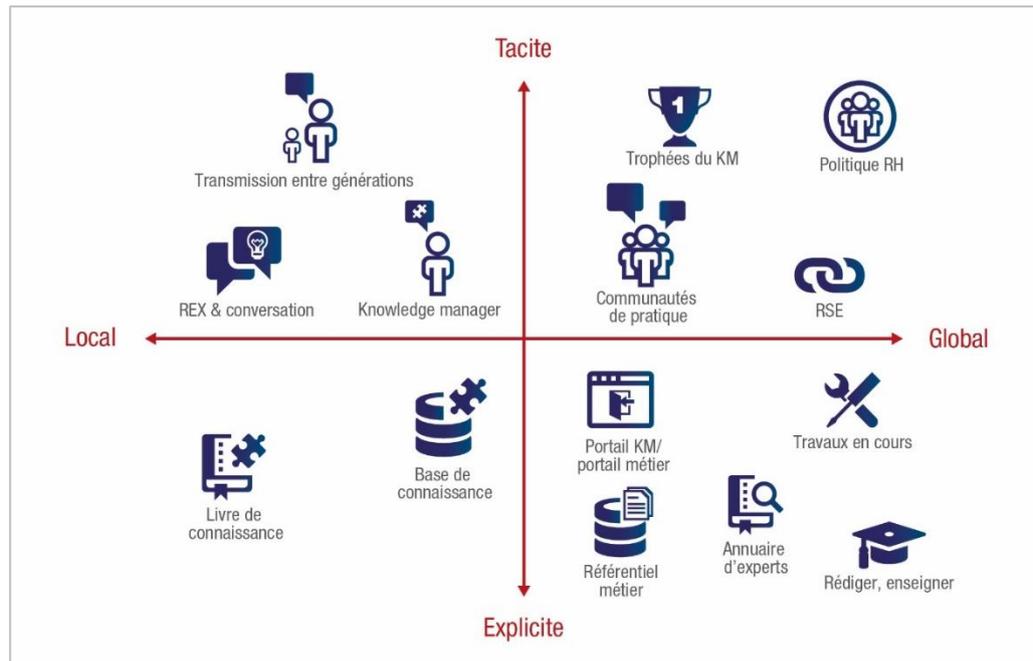


Figure 9 - Les multiples leviers du KM

Si la dynamique personnelle est majeure elle a besoin d'être assistée. Une contribution à une base de connaissance sera d'autant plus facilitée que :

- Un processus de l'entreprise le demande.
- Le manager a incité ses équipes à le faire.
- Un knowledge manager gère cette base.
- La DRH a intégré cette contribution dans l'évaluation annuelle.

Elle sera aussi d'autant plus rendue possible par :

- Un outil de capture ou de classement ergonomique.
- Un outil de recherche et de consultation attractif et efficace.

De ce fait, une démarche KM est nécessairement une conjonction de plusieurs leviers donc un ensemble de projets qui concourent à l'échange de connaissance et de savoir-faire.

Ce constat est une des justifications du mode programme comme modalité de gouvernance d'une démarche KM.

Le knowledge management a besoin de médiateurs locaux

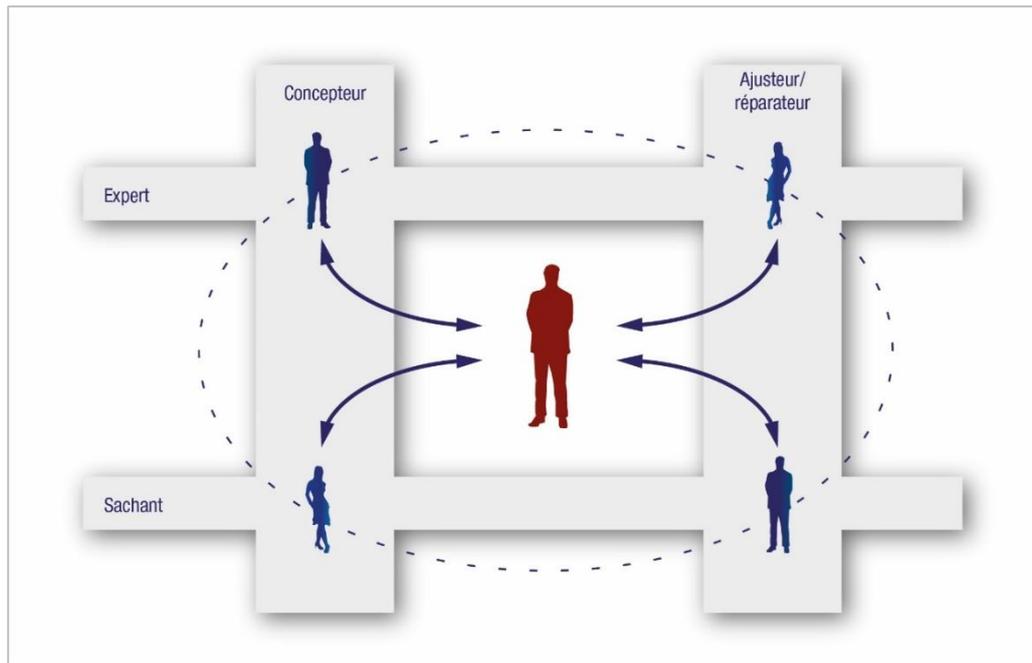


Figure 10 - Le knowledge manager : un pivot pour réparer les « liens cassés »

La dynamique du partage ne fonctionne bien qu'à une échelle locale, au sein d'un périmètre réduit qui, parfois, est défini par le périmètre de partage des revenus.

Le périmètre adapté est une condition nécessaire mais pas suffisante. Il faut un médiateur pour dynamiser le cercle vertueux du partage (plus vous contribuez, plus vous consultez, et plus vous consultez et en tirez en bénéfice, plus vous contribuerez).

Ce dialogue est nécessaire au sein de plusieurs périmètres. Au sein d'un métier entre les experts et les sachants, tant la spécialisation peut isoler. De manière plus ambitieuse mais de plus en plus au cœur des enjeux de transversalité, entre les métiers, entre l'amont (les concepteurs) et l'aval (les ajusteurs ou réparateurs).

Le knowledge manager et plus globalement tous les nouveaux rôles jouent ce rôle en apportant au passage une plus-value par la valorisation des contenus (qualifier, indexer, modéliser, neutraliser si besoin, etc.).

La question du ROI n'est pas un frein, les KPI sont un processus

La question du ROI apparaîtrait maintenant presque comme une question de débutant. Nous observons que la justification d'une démarche de knowledge management n'est jamais un obstacle réel. Les décideurs sont suffisamment avisés sur les limites des approches par les gains de productivité pour ne pas en faire un obstacle.

En revanche, ils seront attachés à l'observation des usages. Et même pour un domaine plus caractérisé par le qualitatif que la quantitatif, il sera toujours pertinent de mesurer le nombre de contributions ou de consultations ou mieux encore de publier les verbatim de satisfaction, témoignage que chacun y trouve son compte.

À une approche par le ROI, qui ne s'intéresse qu'aux apports mesurables et valorisables, il faut substituer une approche plus large qui prend en compte des apports plus diffus mais parfois à plus forts enjeux (pérennité, dynamique collective,

diminution des risques, innovation, fierté d'appartenance, valorisation des collaborateurs...).

Cette analyse des apports du KM conduit à mettre en place un processus de gestion des indicateurs (KPI).

Le knowledge management, une dynamique à entretenir

Le KM est aujourd'hui moins une question de cible (du « quoi faire ») que de démarche. Comment mettre en mouvement les acteurs pour créer la dynamique vertueuse : enrichir les contenus par leurs usages, réutiliser pour enrichir, contribuer à l'alimentation des sources, créer l'envie de les utiliser, mobiliser pour s'impliquer dans des démarches collaboratives.

Ces dynamiques ne sont pas spontanées. Elles ont besoin d'être lancées puis entretenues. Ces dynamiques sont fragiles, notamment à leurs débuts. Elles requièrent un cadre favorable et des animateurs :

- La gestion des connaissances s'appréhende autant comme une gestion de relations entre personnes que comme une gestion de contenus. Pour partager en profondeur, il faut être peu nombreux. Inversement, en ouvrant largement le périmètre de partage, les contributions restent académiques. C'est la logique des communautés de pratiques.
- Une fois construit un cadre de partage adapté au domaine de connaissance, des facilitateurs seront nécessaires et à tous les niveaux. Car vis-à-vis du KM chacun des acteurs est partagé, chacun avec ses propres freins et ses propres dynamiques et ces nouveaux rôles seront autant d'aide pour créer la spirale vertueuse du partage des connaissances.

Il est possible de commencer modestement et à moindre coût

Si le knowledge management mérite une gestion en mode programme et peut, dans une démarche d'entreprise, mobiliser un grand nombre de leviers, il faut observer qu'il s'agit d'un sujet qu'une organisation peut aborder modestement, localement et avec un budget limité. Fédérer une équipe projet ou une hot line autour d'un environnement collaboratif basé sur une plateforme du libre, rédiger un guide métier, créer un wiki thématique au sein d'une équipe, etc., les exemples ne manquent pas de réalisations qui seront autant de pilotes préalables au lancement d'un programme plus ambitieux.

Le knowledge management se construit par étapes successives. Chaque brique apporte sa valeur ajoutée. Suivant les enjeux, la cible est d'emblée ambitieuse ou plus modeste, avec une approche pragmatique. Lancer un projet de percée, puis observer et itérer.

Le déploiement du knowledge management est donc pluriannuel et se fait par construction modulaire : chaque nouveau projet dépend du précédent et des observations des premiers résultats. De ce fait, c'est une démarche, certes ambitieuse, mais à portée de toute organisation.

On observe que les entreprises qui ont massivement investi se stabilisent sur une sorte de palier. Il arrive un moment, une sorte de plafond de verre, où toute nouvelle

initiative coutera cher pour une valeur ajoutée moins significative que pour les premiers projets.

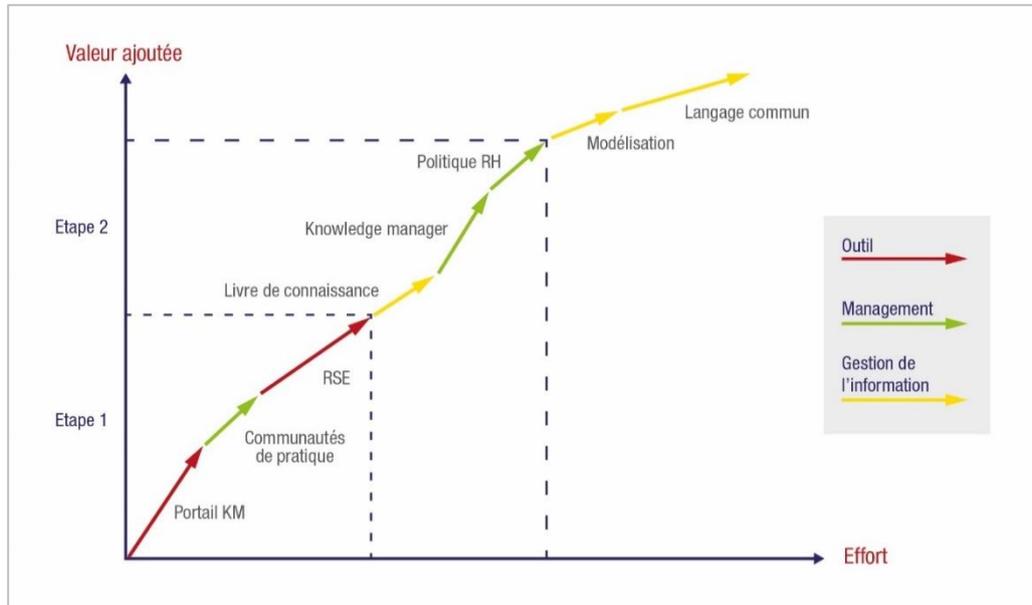


Figure 11 - Un exemple de démarche de construction d'une démarche KM

Le processus Knowledge management

Les activités du processus Knowledge management

Le knowledge management est un processus. Capturer, indexer, qualifier, hiérarchiser, modéliser et mettre à jour un modèle du métier, diffuser, promouvoir, ..., les activités de traitement de l'information s'enchaînent dans la perspective d'une réutilisation et d'une valorisation des connaissances et des savoir-faire plus ou moins explicités.

Le processus Knowledge management peut se voir comme une « machine » à analyser, à enrichir puis à restituer au plus près des lieux d'usages, lieux qui sont de plus en plus des postes de travail numériques.

Cette vision d'un knowledge management organisé autour d'un processus est-elle contradictoire avec le constat d'une mobilisation personnelle des acteurs ? Elle nous rappelle seulement que la connaissance ne se crée pas simplement par le partage d'information. Elle exige une forme de distillation pour valoriser l'information produite dans les processus métier.

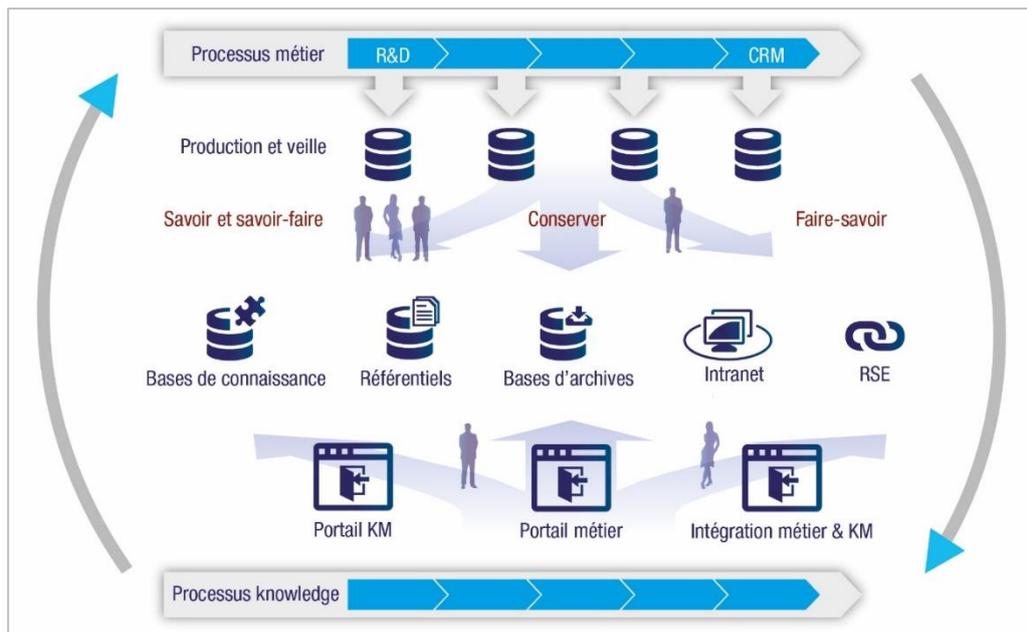


Figure 12 - Le KM, un processus au service des métiers

Une approche anglo-saxonne ?

Le knowledge management a été popularisé par les auteurs nord-américains. Il s'est développé plus vite dans les entreprises de culture anglo-saxonne. Il est plus qu'anecdotique que les nouveaux rôles peinent à trouver une définition en français.

Finalement, y-a-t-il une approche française spécifique du knowledge management ?

Probablement plus maintenant tant les leviers les plus courants (knowledge manager, portail KM et technologies associées, etc.) sont internationaux. Reste le moins visible mais le plus prégnant, à savoir la culture d'entreprise et la posture des acteurs vis-à-vis du partage d'information.

Force est de constater qu'il y a une résistance plus grande en France qu'au Québec par exemple, pour se limiter à deux pays francophones.

Un processus à piloter

Comme tous les processus de l'entreprise, le knowledge management doit être piloté par des objectifs et des indicateurs. Les priorités métier vont guider les priorités du processus KM (connaissances critiques à modéliser, thématiques transverses à privilégier, domaines de REX à privilégier, etc.).

Les indicateurs du KM sont souvent vus comme une difficulté, considérant que le KM est une démarche par essence non mesurable.

Toutefois, il est toujours possible de mesurer les utilisations pour prouver que les outils du KM ont trouvé leur place. Et il faut savoir utiliser les méthodes qualitatives comme le recueil de verbatim et la force du témoignage. Un de nos clients, le directeur général d'un très grand groupe ne posa qu'une question aux deux responsables d'entités pilotes que nous accompagnions : « *Pouvez-vous vivre sans ?* »

CONCLUSION

Après l'ère des pionniers et des artisans, le knowledge management serait-il entré dans sa phase d'industrialisation ?

Avec la standardisation des solutions techniques, la définition de profils de postes, l'organisation en processus, la mise au point de tableaux de bord, la démarche de knowledge management apparaît désormais cadrée par des pratiques de référence qui en donnent une vision normée.

Le chef de projet KM dispose d'une palette de leviers à agencer pour construire l'architecture du KM de son organisation. Mais la plateforme ECM n'est pas un ERP et le knowledge manager ne remplace pas le correspondant Qualité. Le knowledge manager manage la connaissance, mais le management continue à jouer son rôle de pilote de l'organisation.

Le knowledge management a donné une nouvelle ambition à la gestion de l'information, la tirant vers le haut, mais il n'est pas un nouveau nom de l'intelligence artificielle, ni un « grand chaudron » dans lequel se résoudre par magie tous les problèmes que rencontrent les organisations.

Défendre une vision lucide et équilibrée du knowledge management

Il faut bien rappeler cette évidence : malgré les progrès des technologies de l'information, le KM ne rendra que ce qu'on y mettra. Ce qui suppose de continuer à défendre une vision lucide et équilibrée du KM.

Celui-ci continue son oscillation entre spontanéité et modélisation : exploiter les récits ou rédiger des fiches de cas, modéliser la connaissance d'un domaine ou classer des contenus, tagger ou indexer avec des référentiels, favoriser la conversation et la rencontre entre experts. Aucune de ces deux approches n'est en soi totalement satisfaisante si elle est menée de manière isolée, et le pari que la technologie compenserait le manque de structuration reste une utopie.

E-commerce, Big data, e-administration : des terrains fructueux pour faire avancer la pratique du knowledge management

Certes les offres du data mining et du Big Data fournissent un socle technologique qui analyse les contenus et propose des interprétations, des mises en garde, des tendances... Mais ces propositions ne sont encore que balbutiantes dans le domaine de la gestion de la connaissance proprement dite, même si elles font leurs preuves dans d'autres secteurs.

Le e-commerce est plus apte à mettre en relation des clients avec des produits, ou entre eux, que le KM des chercheurs entre eux.

Il est vrai que l'utilité de ces méthodes et leur ROI sont plus rapidement accessibles à un manager que les enjeux de gestion de la connaissance qui peuvent paraître plus éthérés.

Mais si l'on applique la gestion des connaissances... au KM lui-même, alors il faut être alerte et agile et chercher du côté de ces environnements les bonnes idées et les bonnes pratiques qui seront ensuite applicables. E-commerce, Big data, e-

administration peuvent être considérés comme des terrains fructueux pour faire avancer la logique et la pratique du KM.

Le knowledge management est un nouveau mode de management

Le KM est un nouveau mode de management, en amont et en aval de l'ensemble des processus d'entreprise :

- En amont, c'est un mode gestion des R&D, pariant sur la valorisation collective des ressources intellectuelles, associée à une auto-régulation, avec tous les impacts que cela implique sur l'organisation interne.
- En aval, il impacte le monde de la relation avec les clients, dans un monde extrêmement mouvant et rapide, dont les acteurs se présentent de plus en plus comme prescripteurs, testeurs ou eux-mêmes marketeurs.

Le knowledge management propose une organisation souple

Le KM prétend gérer ce qui échappait jusqu'à présent aux démarches de management (Processus, Qualité, etc.). Tout en restant, et heureusement, à la porte des intelligences individuelles, il prend à bras le corps la réalité des organisations non explicitée jusqu'à présent : tout n'est pas dans les automates et les procédures.

Face à une entreprise évoluant dans son écosystème, le KM propose une organisation souple, apte à faire circuler les ajustements venant des acteurs de terrain et des clients.

Par ailleurs, le KM s'inscrit dans une époque qui promeut l'individualisme et un développement technique qui favorise l'autonomie. Son rôle est de rappeler que l'autonomie peut faire bon ménage avec le « travailler ensemble » et avec l'individu dans une logique de réseau.

Son rôle est aussi de favoriser le développement de méthodes, outils et modes d'organisation qui assurent ce difficile équilibre, et garantissent les effets des forces centrifuges comme des forces centripètes qui menacent en permanence la bonne marche des organisations.