



Ourouk

Conseil  
en Management  
de l'information

# PME et knowledge management : un compagnonnage vertueux

---

*Guide pratique*

Ourouk – 2023

**Auteur** : Gonzague Chastenet de Géry

*Tous droits réservés.*

OUROUK  
5 RUE AMBROISE THOMAS  
75009 PARIS  
[www.ourouk.fr](http://www.ourouk.fr)

01 44 82 09 99  
[ourouk@ourouk.fr](mailto:ourouk@ourouk.fr)

SARL au capital de 152 300 €  
RCS B 387472160 - APE 7022Z  
Agrément formation 11753245175

## SOMMAIRE

<b>LE CABINET OUROUK .....</b>	<b>3</b>
<b>LA PME FACE AU KNOWLEDGE MANAGEMENT .....</b>	<b>4</b>
Comment caractériser une PME au regard de la gouvernance des connaissances métiers.....	4
Le KM s’inscrit dans des situations métiers : quelques exemples .....	5
<b>LE KNOWLEDGE MANAGEMENT EN PRATIQUE .....</b>	<b>8</b>
Les leviers du KM sont tous pertinents pour une PME .....	8
S’inspirer des autres entreprises.....	9
Le portail KM, un premier projet peu coûteux pour lancer la démarche KM.....	9
Un départ lancé de la démarche KM en quelques exemples.....	10
D’une gouvernance empirique des connaissances à un processus KM .....	11
Développer une culture de l’information et du processus .....	11
Distinguer, sans dissocier, les réseaux du pouvoir et du savoir .....	12
Une communication ajustée à la culture de l’entreprise pour garantir la protection de l’information métier .....	13
Pour une PME, la gouvernance du KM s’intégrera dans une gouvernance globale des contenus d’entreprise .....	13
<b>LE KNOWLEDGE MANAGEMENT, UNE STRATEGIE .....</b>	<b>16</b>
Des enjeux stratégiques, dont la transmission de l’entreprise .....	16
Le KM, un levier pour accompagner progressivement la croissance d’une PME .....	16

## LE CABINET OUROUK



Ourouk est un cabinet de conseil en gestion de l'information et des connaissances qui, depuis 1992, accompagne et anticipe les démarches des organisations dans le domaine du knowledge management (KM).

Aujourd'hui, le cabinet Ourouk est reconnu comme un des acteurs de référence du knowledge management en France et dans la francophonie compte tenu de :

- L'expertise de ses consultants.
- Ses références (une quarantaine en gouvernance des connaissances métiers).
- Les formations proposées par ses consultants (INTD-CNAM, Capgemini Institut, ADBS, INA, EBD).
- Ses publications, dont « *Le knowledge management, levier de transformation à intégrer* » (Deboeck, 2018) et « *Renouveler le regard sur le knowledge management : une approche par les usages* », un livre blanc téléchargeable sur le site ourouk.fr.

Dans ce domaine, les consultants d'Ourouk interviennent auprès de grands comptes, publics et privés, comme de PME (industrie et services), et proposent une palette large de prestations :

- Cadrage
- POC & Choix de solutions
- Cartographie des connaissances critiques
- Assistance au pilotage de programmes
- Départs lancés (REX, transmission de poste, webinaire, knowledge café, etc.)
- Assistance à la gouvernance transverse
- Coaching de communautés de pratique (CoP)
- Conception d'un langage commun
- Numérisation de fonds à valeur ajoutée
- Optimisation des processus et accompagnement du changement
- Installation de nouveaux rôles (knowledge manager, etc.)

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

## LA PME FACE AU KNOWLEDGE MANAGEMENT

Observateur privilégié du KM par ses clients, dont de nombreuses PME<sup>1</sup> (récemment l'industrie cimentière, le génie civil, les énergies renouvelables, l'industrie pharmaceutique, les sociétés de prestation intellectuelle, les administrations territoriales<sup>2</sup>, ...), par les formations continues que ses collaborateurs animent et par ses contacts avec des associations professionnelles<sup>3</sup>, Ourouk partage avec vous son expérience du knowledge management (KM) dans les PME et vous propose des pistes de mise en œuvre d'une démarche KM.

Le KM est pertinent pour une PME. Les nombreux exemples présentés ici veulent illustrer ce constat et donner du réalisme à ce concept qui a dépassé l'ère des pionniers.

Le KM apporte beaucoup à une PME pour valoriser son patrimoine de connaissances métiers. Et réciproquement, une PME, par son agilité et sa dynamique, invente au quotidien des formes nouvelles et pragmatiques de gouvernance des connaissances et les déploie plus rapidement. Le compagnonnage KM et PME est vertueux.

### Comment caractériser une PME au regard de la gouvernance des connaissances métiers

---

Une personne seule trouvera de l'intérêt à gouverner ses connaissances (explicitation du tacite, bilan de ses connaissances). Deux personnes y trouveront un intérêt supplémentaire : pouvoir dialoguer. Trois personnes y trouvent un autre intérêt : s'affranchir du partage limité aux personnes ayant des liens privilégiés (les deux autres qui ont créé un lien privilégié en dialoguant).

La taille d'une organisation n'est pas un critère majeur. Bien au contraire. Les grands groupes ont développé leurs démarches KM principalement au sein de départements ou de communautés de pratique. En outre, l'observation montre qu'un petit périmètre favorise le partage des connaissances car il crée les conditions de la confiance, une clé du succès d'une démarche KM.

La principale spécificité d'une PME au regard du KM est sa culture d'entreprise. Esprit du ou des fondateurs, culture familiale, dynamique d'entrepreneurs, crainte du pillage..., la PME vit en permanence en tension entre, d'une part, la dynamique d'ouverture pour croître et se faire reconnaître et, d'autre part, la peur de sa disparition ou la perte de son originalité (par exemple, en s'alignant sur des standards ou en mécanisant le travail intellectuel).

Une autre spécificité est la taille plus modeste de son marché. Ses enjeux porteront plus sur la valeur ajoutée de son offre que sur une réduction du coût par le volume de production. Le KM sera une opportunité de mieux caractériser la valeur de ses produits, de les sécuriser et de mieux les faire connaître.

Une PME s'inscrit dans un écosystème : sous-traitance, partenaires, services mutualisés, réseau des chambres de commerce, clients via internet. Plus largement,

---

<sup>1</sup> De quelques dizaines à plusieurs milliers de collaborateurs

<sup>2</sup> Comparable à des PME par leur taille, certains de leurs processus techniques et la capacité du dirigeant (ici l'élu) à imprégner de sa personnalité la culture de l'organisation

<sup>3</sup> CoP-1, Club GC, GFII, eFutura, ADBS, ...

les processus de la PME s'inscrivent dans une articulation de plusieurs PME participant à des processus plus grands qu'elle (par exemple, quand la PME est un sous-traitant). Le KM va opérer aux articulations des sous processus (référentiel partagé, transmission des consignes et de la documentation, dossier de fin de jalon, ...). Cette articulation reste vraie pour les départements des grands groupes où le KM est aussi un projet de transversalité entre les départements actifs autour d'un même processus.

Une PME fait face quotidiennement à l'incertitude, à l'innovation et à l'évolution, parfois en hyper croissance, plus fortement qu'un grand groupe. Elle a besoin de s'adapter en permanence et le KM apporte des réponses à cet enjeu.

Une PME peut souhaiter croître, par palier, et surtout se pérenniser. Une gouvernance des connaissances est l'occasion de mettre à plat la cartographie des connaissances et des compétences critiques et de sécuriser ce qui doit l'être.

## Le KM s'inscrit dans des situations métiers : quelques exemples

---

Nous présentons ici des situations métiers, courantes dans les PME, pour lesquelles la gouvernance des connaissances métiers est particulièrement pertinente.

### Croître en démultipliant une chaîne de fabrication

Une PME peut croître et rentabiliser ses investissements en répliquant une chaîne de fabrication éprouvée. Le KM permet de cartographier plus finement les conditions d'un fonctionnement optimal et aussi de partager entre les multiples sites tout réglage et toute solution de réparation.

**L'exemple :** Cette entreprise cimentière a créé un modèle de développement fructueux en dupliquant un modèle d'usine, mise au point dans son pays d'origine, dans de nombreux pays de sa zone géographique. Toute résolution de problèmes dans un site industriel est particulièrement pertinente pour l'ensemble du groupe et notamment pour les nouveaux sites industriels qui ne restent pas bloqués sur des problèmes déjà traités. Elle est maintenant partagée via un portail métier (REX, documentation technique) et une gouvernance pragmatique, associant l'ensemble des quinze usines. Entre l'idée et la première mise en œuvre : 18 mois. Nous venons de l'aider à lancer une deuxième vague, centrée sur les communautés de pratique et un renforcement de la gouvernance locale du KM dans les usines.

### Apprendre d'un chantier à l'autre

Une PME peut développer son expertise par une capitalisation d'un savoir-faire opérationnel acquis chantier après chantier. Il convient toutefois de savoir analyser ce qui est appris et de le comprendre avant de le démultiplier. Le retour d'expérience reste un des fondamentaux du KM. Il ne se fait pas tout seul et sans méthode.

**L'exemple :** Cette entreprise experte en dessalement d'eau de mer a développé une expertise mondialement reconnue en capitalisant sur chaque nouvelle usine construite en premier lieu dans son pays d'origine où elle était devenue le leader du marché. Cette technique reste encore beaucoup fondée sur les réglages des installations de filtrage par membrane. Une gouvernance des connaissances métiers, une remontée des observations d'exploitation vers le bureau d'étude, artisanale dans

un premier temps (un réseau informel de douze personnes sur cinq cents), puis mieux structurée et plus sécurisée, lui a permis de se développer à l'international.

Cette autre entreprise d'ingénierie dans le domaine des énergies renouvelables (éolien, solaire...) a pu, en trois ans, lancer une remarquable démarche KM destinée à sécuriser sa forte croissance et à pérenniser son savoir-faire au moment où plusieurs des fondateurs prenaient leur retraite. Le déploiement a été spectaculaire : en parallèle, une filière d'experts, une gouvernance centrale des connaissances, un portail KM couplé à une GED métier et quelques CoP (par exemple, l'amélioration immédiate des contrats de maintenance en partageant l'expérience d'exploitation des parcs d'éoliennes). La clé de cette réussite : l'engagement du directeur général et la fierté de leurs réalisations industrielles. Seule une PME possède l'énergie et la souplesse pour réaliser une telle démarche.

### Se développer en transmettant aux plus jeunes

Le mode de transmission filiale est une caractéristique de la PME. Le KM ne la remet pas en question. Il la complète, comme l'enseignement et internet complètent la transmission familiale des connaissances.

Les PME attirent les nouvelles générations entrant sur le marché du travail par la qualité des relations qu'elles espèrent y trouver. Leur proposer aussi un large accès à des connaissances opérationnelles est un défi pour les PME.

Une démarche KM apporte une explicitation de savoirs, savoir-faire et, pour une part, de savoir-être, généralement implicites car développés par les fondateurs de l'entreprise et transmis par la pratique et le côtoiement au quotidien. Il vient un moment où cet « esprit des fondateurs » a besoin d'être explicité pour que les nouveaux venus s'en emparent et souvent l'ajustent ou le remettent en cause. Cet exercice de mise à plat est parfois vécu comme une psychanalyse par l'entreprise. Cette étape, que nous avons plusieurs fois accompagnée chez nos clients, est salutaire.

**L'exemple :** Les sociétés de prestations intellectuelles se développent depuis toujours par une transmission des connaissances au sein de missions. Il y a quelques années, nous avons vu deux modèles de gestion des connaissances s'opposer en France dans ces cabinets : un mode français fondé sur la relation interpersonnelle et un mode anglo-saxon fondé sur le processus et la méthodologie formelle. La pratique actuelle des cabinets de conseil est un hybride de ces deux approches.

### Faire connaître ses produits au plus grand nombre et optimiser leurs usages via internet

Il ne suffit plus de vendre ses produits ou ses services. Il faut proposer des usages et permettre aux clients de se les approprier. Une démarche KM va amener à se poser ce type de questions et à proposer des solutions simples de maîtrise d'usage.

**L'exemple :** Un état d'esprit KM va amener à repenser le mode d'emploi. Celui-ci devient plus complet, plus proche de la réalité et est embarqué sur le lieu d'usage du produit (via un smartphone par exemple), voire dans le produit (le remontage d'une tente pliable, moment difficile pour le campeur, est devenu banal quand le constructeur a ajouté des clips et une sangle qui guident les gestes).

## Apprendre de ses clients

La connaissance des produits et des clients est au centre d'une démarche KM. Ainsi, elle conduira la PME à élargir l'information sur ses produits ou services et, en retour, à proposer à ses clients une plus grande interactivité. Une démarche KM est plus qu'une simple extension du système d'information. Elle fournit une ligne directrice pour structurer et donner du sens à ces échanges.

**L'exemple :** L'intégration d'une base KM avec un outil de CRM permet de cibler des diffusions d'informations sur les nouveaux produits. Le KM ne permet pas uniquement de répondre à une demande client, il permet une démarche proactive de diffusion ciblée d'informations pertinentes.

## Capitaliser son savoir-faire distribué via ses collaborateurs ou ses partenaires

Beaucoup d'organisations en réseau développent des savoir-faire locaux non formalisés. Ces savoir-faire sont précieux mais volatiles. Tout n'est pas dans le modèle géré par le siège. Une démarche KM vise à prendre conscience de ces savoir-faire et à engager une formalisation et un partage des plus critiques de ceux-ci. Elle permet à une agence ou à une antenne locale de s'approprier le savoir-faire du réseau.

**L'exemple :** Les associations s'intéressent beaucoup à la gouvernance des connaissances. Elles appuient leur dynamisme et leurs réalisations sur un réseau de bénévoles. Ceux-ci savent beaucoup par leurs expériences et ne demandent qu'à partager un savoir-faire dont ils ne sont pas toujours conscients. Les leviers du KM sont particulièrement pertinents dans ces associations. Le discours pour l'accompagner sera propre à l'association, son projet, ses valeurs.

## Consolider son capital

Un destin fréquent pour une PME, et encore davantage pour une start-up, est le rachat ou la fusion avec une autre entreprise (voir en partie 3). En parallèle de son ingénierie financière pour constituer et sécuriser son capital financier, une jeune entreprise pourra consolider son patrimoine intellectuel avec une démarche KM (hors gestion de la propriété industrielle, qui est une autre démarche).

Deux objectifs sont souvent à mener en parallèle :

- Constituer un référentiel documentaire pour respecter les obligations réglementaires, documenter les produits, gérer les évolutions de son offre ;
- Constituer une base de connaissance de ses produits qui facilitera la transmission des savoirs et des savoir-faire (en cas d'hyper croissance ou de re vente).

Autant le premier objectif peut se réaliser, via une rigueur peut-être à développer, en s'appuyant sur la production documentaire des projets, autant la seconde requiert un effort nouveau, une forme d'investissement, qui doit s'intégrer dans le travail quotidien déjà très prenant. Toutefois, une démarche pour créer un patrimoine de connaissance est beaucoup plus fédératrice que la perspective de dossiers documentaires réglementaires.

## LE KNOWLEDGE MANAGEMENT EN PRATIQUE

### Les leviers du KM sont tous pertinents pour une PME

---

Les leviers du KM sont proposés dans la norme ISO 30401 qui se veut universelle : pour tout pays, tout secteur, toute taille d'organisation. Les leviers pour créer une dynamique du KM sont tous pertinents pour les PME ou les associations. On peut distinguer deux familles de leviers, qui induisent des modes de gouvernance différents :

- Des leviers d'un KM humaniste fondé sur des relations entre des personnes :
  - Une gouvernance s'appuyant sur une communication adaptée et une implication des dirigeants et des managers.
  - De nouveaux rôles, notamment celui de knowledge manager, pour créer les dynamiques humaines et professionnaliser la gestion de l'information.
  - Des communautés de pratique (CoP).
  - Des knowledge cafés (conversation technique dynamique guidée).
  - Des tutorats associant anciens et nouveaux collaborateurs (pratique traditionnelle à revisiter).

La PME est riche de rites qui façonnent son identité (conversation, repas, voyage, trophées, ...). Ils peuvent aussi être des occasions plus explicites de partage des connaissances métiers.

- Des leviers d'un KM mécaniste fondé sur un processus et des outils :
  - Des outils comme un portail KM, en incluant un travail de cartographie des connaissances critiques et de structuration des contenus.
  - Une gouvernance via un processus KM formalisé et promulgué, des indicateurs et un pilotage *ad hoc*.

Dans la dualité KM mécaniste et KM humaniste, la PME devra en priorité privilégier le KM mécaniste, car elle manque généralement de processus formels, alors qu'elle mobilise plus naturellement les dynamiques humaines. Ce sera le contraire pour un grand groupe. Ainsi, c'est une impasse pour les PME que de vouloir imiter trop précisément le « grand frère » du secteur, une tentation naturelle que nous observons chez nos clients.

La combinaison de ces leviers fera la réussite d'une démarche KM. Chacun de ces leviers peut être mis en œuvre simplement pour commencer. Ils se renforceront ensuite, mais toujours dans une perspective équilibrée. Une combinaison de plusieurs leviers de nature différente est la condition du succès. Un déploiement progressif est naturel. Il n'y a pas de week-end « big bang »<sup>4</sup> dans une démarche KM. Il faut convaincre chaque personne par une parole managériale, faciliter sa pratique via des outils attractifs et donner de la cohérence et de la régularité via un processus.

---

<sup>4</sup> Formule rituelle pour décrire un week-end de bascule d'un système à un autre, souvent éprouvant.



## S'inspirer des autres entreprises

---

Le benchmark est particulièrement pertinent pour concevoir sa démarche KM car les leviers sont les mêmes pour toutes les organisations, quelles que soient leur taille ou leurs activités.

Plusieurs associations de knowledge managers existent en France et permettent de s'inspirer des travaux d'autres organisations et de discuter avec des pairs :

- Le club Gestion des connaissances, éditeur d'un KM handbook (<https://www.clubgc-km.fr>)
- CoP-1, qui organise chaque année une matinée de partage d'expériences, retransmise en vidéo et dont la capture est publiée sur leur site (<https://cop-1.net>)
- ProKnow, nouvelle association regroupant des knowledge managers de PME et start -up (<https://www.proknow-club.com>)

Pour les adeptes de l'approche anglo-saxonne du KM, on signalera l'APQC aux USA et la société Knoco en Grande Bretagne.

## Le portail KM, un premier projet peu coûteux pour lancer la démarche KM

---

Même si l'outil n'est pas au cœur d'une démarche KM, il reste souvent premier dans les initiatives. Il présente l'avantage d'être relativement facile à mettre en œuvre, peu coûteux et dans le prolongement d'initiatives existantes (base de documentation, classement de livrables sur un serveur de fichiers, portail métiers).

La structure d'un portail KM de PME ne présente pas de particularités. On y retrouvera une gestion collaborative de documents bureautiques et de contenus web (actualités, fiche wiki thématique, glossaire, ...), des webinaires ainsi que des interactions avec des sources externes et des environnements dédiés à l'animation de communautés. Il gèrera des guides métiers, des livrables remarquables, des REX et des observations ou des forums de partage de bonnes pratiques ou d'informations de veille technique. Il sera structuré par les domaines de connaissances critiques, préalablement cartographiés via des outils simples, par exemple de type MindMapping.

Ces outils sont peu coûteux, que ce soient les outils collaboratifs de Microsoft (SharePoint ou Office 365 intégrant Teams, améliorés par des interfaces ergonomiques et attractives, et optimisés par un bon réglage des fonctions de recherche), de Google (G suite) ou d'éditeurs comme Elium, Ardans, Vedalis, Knowings, Jamespot. Si la PME possède par ailleurs une plateforme ECM comme OpenText, Jalios, M-Files, Cincom, ou l'équivalent du libre comme Alfresco ou Nuxeo, ou toute plateforme collaborative possédant des fonctions de gestion de contenu (wiki, forum, etc.), elle pourra l'utiliser aussi pour sa démarche KM.

L'intégration du portail KM avec la messagerie et le téléphone mobile est un enjeu. Elle permet d'intégrer le partage des connaissances métiers dans le quotidien. Par exemple, un collaborateur sur son lieu de travail peut partager un problème dans une discussion numérique et se faire envoyer un lien vers un REX ou une fiche technique. La gouvernance des connaissances « dans le flux » de travail devient un incontournable.

Le coût d'un premier portail KM se situe dans une fourchette de 50 à 100 k € (logiciel et paramétrage). Il est aussi possible de lancer une initiative KM de partage de documents associés à un forum via un outil du libre. Le coût pourrait alors se limiter à quelques milliers d'euros en utilisant des ressources internes de paramétrage.

Un portail KM, simple ou plus élaboré, crée une dynamique vertueuse de la gouvernance des connaissances métiers. Il permet de concrétiser la démarche et il crée une dynamique de circulation, comme un système hydraulique. Mais cet outil ne fonctionnera pas par lui-même : un knowledge manager est indispensable.

## Un départ lancé de la démarche KM en quelques exemples

---

Les organisations qui souhaitent développer une démarche KM butent généralement sur l'identification des premiers chantiers qui vont faire la preuve du concept.

OUROUK a développé une méthode centrée sur trois ateliers de cartographie des connaissances critiques qui conduit à l'identification des premiers chantiers :

- Identifier pour commencer les grands domaines de connaissances critiques avec les cadres dirigeants, puis en choisir un et caractériser les enjeux.
- Animer deux ateliers (souvent à distance avec Mural ou Klaxoon) de déclinaison des enjeux généraux du KM en objectifs opérationnels, puis en sources de savoir et savoir-faire à fort enjeu (connaissances tacites principalement), et hiérarchisation par vote.
- Identifier lors d'un troisième atelier les leviers du KM les plus pertinents pour mobiliser les connaissances critiques identifiées et construire un premier plan d'action.
- Accompagner le lancement d'un ou deux chantiers pouvant à la fois montrer rapidement de la valeur et embarquer les participants dans une démarche de changement.

Nous avons mis en œuvre cette méthode avec succès ces derniers mois dans l'ingénierie, l'Administration, l'assurance et une fédération professionnelle (voir plus de détails en 4.3 de notre Livre Blanc KM « *Renouveler le regard sur le KM* »).

Voici quelques exemples de réalisations observées récemment, rapides à mettre en œuvre, et qui apportent valeur ajoutée et visibilité au KM :

- Liste des travaux en cours et partage des livrables remarquables (un classique dans les sociétés d'ingénierie et de prestations intellectuelles).
- REX : bilan des modalités de gouvernance de la construction de collège par un département français (partenariat public/privé).
- Wiki : partage des bonnes pratiques opératoires en R&D, glossaire.
- Modèle de document : modèle de contrats dans un cabinet d'avocats.
- Webinaire : dispositif de webinaires en « libre-service » à l'heure du déjeuner pour les collaborateurs d'une société d'ingénierie.
- CoP : communauté de pratique de la maintenance de parcs d'éoliennes.
- Guide métier : vadémécum des bonnes pratiques des commissions paritaires pour une fédération professionnelle.

- Transmission de poste : assistance à la transmission de postes techniques.
- Knowledge café : transmission d'information entre les études et les travaux sur un chantier.
- Base de connaissance (intégration d'une gestion documentaire, de fiches wiki, de forums, d'actualités, d'une liste de référents thématiques) sous SharePoint dans un service des affaires réglementaires.

## D'une gouvernance empirique des connaissances à un processus KM

---

Les PME pratiquent déjà une gouvernance de leurs connaissances métiers sans respecter la norme ISO 30401. Autrement dit, elles font du KM sans le dire ou l'affirmer, et depuis leur origine, ceci leur ayant permis de se développer. Le KM tel qu'il est pratiqué aujourd'hui, avec les leviers décrits ici, donnera une nouvelle impulsion. Il permettra à une PME de dépasser un mode de fonctionnement historique uniquement fondé sur les liens entre des personnes, avec les limites et les risques de biais et les fragilités qu'il comporte.

Une démarche KM fournit un formalisme à ce qui se vit intuitivement. Ce formalisme révèle une gouvernance des connaissances tacites au sein de la PME. Il explicite aussi la multiplicité des contenus qui constituent la connaissance de la PME. De fait, il montre que la connaissance métier est répartie sur l'ensemble des collaborateurs, ceux qui conçoivent, ceux qui ajustent et exploitent, ceux qui réparent, ceux qui vendent. Cette analyse dédramatise ainsi le risque de perte ou de pillage. Il est vain de croire que la connaissance de l'entreprise est détenue par une seule personne. Mais il est vrai qu'il existe un réseau du savoir critique autour duquel se construit la connaissance de l'entreprise. Par sa taille limitée et sa culture, la PME permet une circulation très efficace des connaissances au sein de ce réseau informel.

Un knowledge manager aura ce rôle de préciser la cartographie des connaissances critiques, de proposer un processus KM ajusté au contexte de la PME, parallèle au processus cœur de métier, de mobiliser l'équipe dirigeante pour construire une communication adaptée et de créer une dynamique de partage. D'après nos observations, un knowledge manager pour cent collaborateurs est un ratio de référence pour une PME à forte valeur ajoutée. Fonction incarnée par une unique personne ou rôle tenu par plusieurs ? Les deux sont possibles, mais un coordinateur, souvent aussi chef de projet au démarrage de la démarche, est indispensable.

## Développer une culture de l'information et du processus

---

Une démarche KM bénéficiera d'une maturité vis-à-vis de la maîtrise des processus et de la gouvernance de l'information. Les PME en manquent parfois, elles qui gèrent souvent l'urgence et vantent la débrouillardise. On peut aussi ajouter que malheureusement, la gestion de l'information ne bénéficie pas des mêmes moyens que d'autres activités, particulièrement dans les entreprises industrielles. Or, faut-il le rappeler, l'ingénierie des connaissances est une ingénierie à part entière.

La PME ne doit pas craindre qu'une gestion plus formelle de l'information soit un risque. La réussite d'une PME passe par une alchimie entre l'impulsion managériale, un savoir-faire collectif et réparti, et un minimum de formalisation des règles de fonctionnement. Sans le dynamisme propre à l'organisation et le fonctionnement

collectif, les règles écrites sont vaines. Aussi, des collaborateurs qui quittent l'entreprise en emportant les guides métiers ne savent pas quoi en faire dans l'entreprise qui les accueille. On ne réplique pas le savoir-faire d'une PME en copiant sa documentation. Le meilleur moyen d'éviter le contresens de la peur du pillage est d'explicitier la gouvernance des connaissances et de prendre la mesure de sa complexité.

## Distinguer, sans dissocier, les réseaux du pouvoir et du savoir

---

Le fondateur qui cumule l'expertise technique et la direction de son entreprise est plus qu'un cliché, c'est une réalité pour beaucoup de petites entreprises innovantes. Souvent, la PME porte son nom. Une démarche KM incitera à distinguer et à séparer pouvoir et savoir<sup>5</sup>. Cette séparation passera à la fois par la création d'un poste de knowledge manager (la gouvernance des connaissances est incarnée par une autre personne) et par l'installation d'un processus propre (les connaissances sont traitées spécifiquement). L'autonomie d'un processus KM est le gage de son efficacité. Créer un processus KM, c'est aussi construire des connaissances renouvelées et sans posture héritée des pratiques du passé.

Le développement de la gouvernance des connaissances pose la question de l'autorité technique. Qui l'incarne ? Ce n'est pas la vocation du knowledge manager, ce n'est plus la vocation du dirigeant fondateur. Des experts de fait existent souvent (« quand on a un problème, on va interroger X ! »). Une direction technique aussi peut légitimement prétendre incarner cette autorité. Selon notre expérience, l'exercice de l'autorité technique nécessitera une collaboration entre ces différents acteurs.

Les dirigeants d'une PME ont une relation personnelle étroite avec leurs salariés, leurs clients et leurs partenaires. La gestion des connaissances s'inscrit dans cette proximité. Le développement d'une gouvernance des connaissances plus formelle va faire évoluer les modalités de gouvernance de l'entreprise. Toutefois, les dirigeants restent essentiels pour créer la dynamique du KM par leurs paroles et leurs actions. Pour des dirigeants fondateurs, prendre du recul vis-à-vis des connaissances fondatrices de leur entreprise peut être un arrachement mais il est vertueux pour la faire grandir. Leur rôle n'est plus de faire circuler la connaissance mais de manager leur entreprise. Une démarche KM permet de mettre à plat et d'accompagner cette transition nécessaire dont ils perçoivent confusément la nécessité. Elle favorise l'innovation participative en élargissant et en renouvelant les acteurs de la création de connaissances métiers.

Dirigeants et knowledge manager doivent nécessairement travailler ensemble au quotidien (évaluation des collaborateurs, départ d'une personne et risque de pillage, publications, enseignements...). Il y a dans une démarche KM un réglage fin à pratiquer au quotidien, car il s'agit de trouver un équilibre entre l'ouverture et la sécurité.

---

<sup>5</sup> L'expression *Knowledge is power* est souvent mal interprétée. Le chancelier Bacon, qui en est l'auteur, voulait dire en trois mots que la capacité de transformer la société viendrait d'un développement des sciences et des techniques.

## Une communication ajustée à la culture de l'entreprise pour garantir la protection de l'information métier

---

Comment faire évoluer une culture d'« omerta » vers une plus grande ouverture au partage d'informations, sans risquer la perte de connaissances critiques ? C'est le défi d'une gouvernance des connaissances plus ouverte mais aussi plus prometteuse pour nombre de PME.

Chaque PME construira son plan d'actions en fonction de son contexte. Il est toutefois possible de proposer quelques pistes :

- Identifier les postures héritées du passé, de l'époque pionnière de la construction de l'entreprise<sup>6</sup>.
- Vérifier qu'il n'y a pas de surinterprétation des règles de sécurisation de l'information.
- Mobiliser les personnes de référence de l'entreprise pour relayer un discours d'ouverture et de responsabilisation, marquant une évolution par rapport à la tradition.
- Faire preuve de pédagogie sur ce qu'est la connaissance, un puzzle qui associe plusieurs types de contenus et qui se renouvelle régulièrement.
- Identifier les connaissances critiques, distinguer l'information brevetable de ce qui relève des réglages contextuels.
- Se comparer à des entreprises qui ont des pratiques plus ouvertes, le même métier mais une culture nationale différente par exemple.

Une réelle gouvernance des connaissances passe par un discours plus précis que des slogans sur la protection de l'information, qui deviennent souvent des alibis pour ne rien faire. Nos observations chez nos clients nous montrent à quel point les entreprises peuvent reproduire, de décennies en décennies, des postures dépassées.

## Pour une PME, la gouvernance du KM s'intégrera dans une gouvernance globale des contenus d'entreprise

---

Le KM n'est pas la seule démarche de gouvernance des contenus d'une PME. Les autres leviers de la transformation numérique sont pertinents. En outre, ils auront des synergies avec le KM.

### Construire un intranet d'entreprise

A minima, c'est le même outil qui servira à déployer un intranet d'entreprise et un portail KM. De plus, intégrer le portail KM dans l'intranet d'entreprise est le meilleur moyen d'en banaliser l'usage. Enfin, fondre le portail KM dans un portail métier, maillon d'un intranet d'entreprise, est un aboutissement logique qui s'inscrit dans les tendances actuelles. L'outil étant commun, il sera alors important de bien qualifier la nature des informations publiées.

---

<sup>6</sup> Nous observons que les entreprises françaises portant le nom de leur fondateur ont une sensibilité extrêmement développée à la protection de leur information.

## Déployer un RSE<sup>7</sup> pour accompagner une croissance sur plusieurs sites ou développer une communication plus transverse

Un RSE peut se voir comme un « bac à sable » d'une démarche KM du point de vue du partage des connaissances et de l'installation de communautés : plus spontané et moins gouverné. Pour les collaborateurs de l'entreprise, c'est une occasion d'expérimenter d'autres formes de collaboration, qui seront reprises dans une démarche KM.

## Développer une politique de veille

La veille technique et technologique repose sur des moyens qui sont en partie communs avec une démarche KM : une même cartographie des connaissances critiques, un même appui sur un réseau de praticiens veilleurs, en complément d'acteurs dédiés soit à la veille, soit à la gouvernance des connaissances. Un manager local qui incite ses collaborateurs à remonter de l'information de leurs visites à l'extérieur (veille) ou à produire des REX de leur expérience terrain (KM), n'affiche-t-il pas un discours et une dynamique managériale de même nature ?

## Construire des référentiels documentaires (Qualité, Produits, dossiers clients) pour remplacer des serveurs de fichiers peu fiables

Un référentiel documentaire est le plus souvent un projet réglementaire, Qualité, CRM (relation client). Il représente une étape pertinente pour une démarche de gouvernance des connaissances. En regroupant des informations validées, à jour et indexées, il concentre, à partir d'un formalisme issu des processus de production (livrables, rapports, protocoles), moins propice à la transmission des connaissances, des éléments de savoir et savoir-faire majeurs. Il constitue ainsi un élément utile à intégrer à un portail KM.

## Installer une plateforme SAE<sup>8</sup> pour l'archivage réglementaire, notamment pour les secteurs règlementés

Respecter des normes réglementaires d'archivage et capitaliser les connaissances sont des motifs de conservation différents, même si, dans un premier temps, les tâches à développer (identifier, formaliser, indexer, verser) relèvent des mêmes nouveaux réflexes. Un parallélisme des projets dans un même programme développera des synergies, mais il s'agira toujours de caractériser les différences.

L'archivage patrimonial est une forme de capitalisation. Dans les petites structures, il faut faire attention à ce recouvrement et ne pas céder à la tentation de penser qu'un outil unique est suffisant.

---

<sup>7</sup> Réseau Social d'Entreprise

<sup>8</sup> Système d'Archivage Electronique

## Pour chacune de ces initiatives, un rôle d'administrateur est nécessaire

Les contraintes budgétaires peuvent conduire la PME à créer un poste polyvalent pour administrer et valoriser les contenus les plus prioritaires, en utilisant ces différentes plateformes. On observera que de tous ces projets technologiques, le KM est celui pour lequel le ticket d'entrée est le moins onéreux.

Associer le KM à d'autres initiatives connexes est une possibilité relevant du pragmatisme. Ce n'est pas une nécessité. Le risque de confusion existe. Rien n'est pire que de créer un « grand chaudron » où viendraient se déverser en vrac les multiples contenus de la PME.

**L'exemple :** Ourouk accompagne régulièrement ses clients, dont des PME, dans des programmes pluriannuels de transformation numérique qui comprennent en parallèle ou successivement, une gestion des dossiers clients, un portail d'entreprise, un RSE, un portail KM, une solution d'archivage électronique et de nouveaux outils métiers (cahier de laboratoire électronique, publishing, gestion de médiathèque...). Ces évolutions technologiques sont accompagnées par des transformations des centres de documentation ou des bibliothèques.

Dès lors, la démarche de valorisation des contenus métiers sera davantage identifiée par le nom d'un outil (ex : intranet, Wiki métier, ...) ou d'un mode de gouvernance (ex : référentiel métier, intégration des jeunes, les clés de notre e-réseau, ...) et le terme Knowledge Management n'apparaîtra pas nécessairement.

Ces projets sont gouvernés au sein d'un programme d'entreprise qui leur donne une cohérence, de la visibilité et du dynamisme. Le pilote du programme agit de fait comme un knowledge manager, à un premier niveau. C'est un moyen d'installer une gouvernance des contenus métiers sans créer une nouvelle structure dans l'organigramme.

## LE KNOWLEDGE MANAGEMENT, UNE STRATEGIE

### Des enjeux stratégiques, dont la transmission de l'entreprise

---

Le KM contribue directement à transformer des processus métiers. Des exemples ont été présentés dans la première partie de ce document. Ils associent volonté d'innovation et capitalisation des bonnes pratiques. La première rend attractive l'entreprise, la seconde la rend profitable.

Le KM est aussi un élément d'une stratégie d'entreprise pour accompagner sa croissance, voire sa transmission. Le destin de beaucoup de PME est de rejoindre un grand groupe ou de fusionner avec une autre PME, de toute façon de se pérenniser après le départ de son fondateur. Par exemple, beaucoup de groupes industriels externalisent de fait leur R&D dans des PME avant de les racheter. La PME est en effet un cadre beaucoup plus favorable à l'innovation que le grand groupe. Dans ces perspectives, le KM est un élément clé de la réussite de cette transformation radicale. Le respect de la norme ISO 30401 contribue à garantir que la connaissance de l'entreprise est suffisamment gouvernée pour être pérenne et transmissible. C'est aussi une garantie pour les clients que la connaissance des produits est durable, ainsi que le savoir-faire de maintenance et de réparation.

D'un point de vue managérial, une démarche KM développe la transversalité et une réelle fierté d'appartenance. Les bases de connaissance rendent visibles la connaissance répartie de l'organisation et sont sources de fierté. Ce sont aussi des arguments pour attirer les jeunes diplômés.

Le KM est un levier particulièrement pertinent pour accompagner la croissance d'une PME et l'aider à changer de « braquet ». Les différents leviers présentés dans ce document se cumulent, progressivement. La maturité vis-à-vis du partage d'information se construit avec l'usage. Ce qui semblait impossible ou dangereux devient naturel. Une démarche KM crée un état d'esprit qui favorise un plus grand formalisme des processus, sans tomber dans les excès d'une démarche Qualité, qu'au contraire elle assouplit (cf. les dérives procéduriers d'ISO 9001, reconnues par l'AFNOR). Elle contribue aussi à l'extension du système d'information à des contenus nouveaux, au-delà des outils de gestion.

### Le KM, un levier pour accompagner progressivement la croissance d'une PME

---

Une démarche KM réussit quand la vision stratégique et sa déclinaison dans les pratiques métiers s'articulent naturellement. Les PME peuvent réussir plus facilement que les grandes groupes cette mise en résonance entre le macro et le micro.

Le KM porte la promesse d'une transformation progressive sans perte de son identité. La connaissance est une ressource majeure que la PME souhaite préserver et valoriser. Souple et se déployant via un nouveau processus et les comportements de chacun, le KM accompagne la croissance progressive, comme une spirale. Il n'y a pas de changement brusque.



Chaque PME doit construire un chemin original, certes en reprenant des pratiques testées dans les grands groupes, mais en les adaptant à son contexte. Le plus souvent, ce chemin se fera en deux temps :

- Une première génération pour expérimenter et dédramatiser, pour créer une maturité par la pratique et amorcer un changement de comportement des acteurs. Les leviers présentés ici proposent des exemples éprouvés.
- Puis, dans un deuxième temps, l'entreprise va donner plus d'originalité et plus d'imprégnation dans les processus métiers ou la gouvernance globale de la PME, par exemple une politique de délégation, des partenariats, une intégration dans le poste de travail, etc.

Plus agile qu'un grand groupe, une PME peut enchaîner plus vite ces deux générations. Sa réactivité et sa capacité entrepreneuriale lui permettront de proposer des initiatives KM plus innovantes (**exemple** : une société de création de contenus numériques qui intègre dans le générique de ses produits les noms de ses collaborateurs dont les productions, partagées au sein de l'entreprise, ont été réutilisées. Ils sont reconnus comme créateurs indirects).

La question financière ne doit pas être éludée. Le développement d'un patrimoine de connaissances par une approche participative va entrer en résonance avec la question du partage du patrimoine financier ou de ses revenus. D'un autre côté, rémunérer ce qui doit devenir courant (le partage des connaissances métiers) est une contradiction. A minima, il s'agira d'intégrer la participation à la démarche KM dans la gestion des ressources humaines.

Le propre d'une PME est de s'être construite sur un socle de connaissances d'un petit groupe, voire d'une seule personne, et de l'avoir démultiplié dans une impulsion entrepreneuriale. Il est notable que des communautés de pratique (CoP), nées d'une démarche KM, deviennent des PME via une politique d'essaimage pratiquée par de grands groupes.

Avec le KM, la PME a l'occasion de faire le point sur son capital de connaissances, de se donner les moyens de le préserver et le démultiplier autrement que par le réseau relationnel des fondateurs, et de l'adapter à son environnement. Osons une comparaison avec l'avènement de l'imprimerie puis de la révolution numérique au sortir de l'ère industrielle. Une PME est aussi, à son échelle, une société de la connaissance. Pouvoir formaliser les connaissances, les gouverner et les démultiplier permet de changer de monde.