

## **Knowledge Management (KM)**

### **Une autre manière de capitaliser les savoirs et savoir-faire dans votre entreprise ?**

L'entreprise recèle des savoirs. Une partie est consignée dans des documents, les salariés sont dépositaires du reste des savoirs, par leur familiarité avec les procédures, leur expertise métier, leurs contacts. Ces connaissances internes sont une source de richesse et de compétitivité. Face aux réorganisations, aux restructurations, aux actes de malveillance, aux catastrophes industrielles et aux départs en retraite des salariés expérimentés, les savoirs et savoir-faire ne sont plus à l'abri de déperdition. Pour éviter que l'entreprise ne plonge dans l'amnésie, une vraie gestion des connaissances (identification, maintien, transmission) constitue aujourd'hui un enjeu. Pour cela, le Knowledge Management (KM) offre des solutions de plus en plus adaptées.

Le Knowledge Management ou management des connaissances est l'ensemble des méthodes et des techniques permettant d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même.

Le KM a pour but de transcrire, capitaliser et transmettre les connaissances, non seulement documentaires (connaissance explicite) mais aussi celles des salariés de l'entreprise (connaissance tacite). En plus de la gestion d'informations, il repose sur un principe de collaboration.

Si les intérêts de la gestion des connaissances de l'entreprise sont réels, sa mise en œuvre reste encore largement réactive. Ainsi, c'est après le décès d'une personne qui occupait un poste clé, qu'un petit équipementier automobile s'est aperçu que la plupart du temps, cet employé travaillait seul et qu'aucune trace du savoir important qu'il détenait ne perdurait. De même, lors de l'explosion de l'usine AZF, les laboratoires de recherche d'une entreprise de fabrication d'explosifs ont vu réduits en cendres les cahiers qui consignaient les secrets de fabrication, les rapports de visite des commerciaux, la liste des fournisseurs... *Nous ne savions plus fabriquer certains matériaux, parce que nous n'avions plus ces petits trucs et ces astuces que découvrent les experts par hasard, mais qu'ils ne pensent jamais à communiquer* (Jean-Pierre Senet, directeur scientifique de l'entreprise)<sup>1</sup>.

Pour éviter ces problèmes, le KM propose une série d'outils de capitalisation des connaissances qui vont de la cartographie (simple identification des savoirs de l'entreprise et de leurs détenteurs), au recueil d'expertise (formalisation par écrit des savoirs et savoir-faire d'un expert) en passant par les communautés de pratiques (groupe de partage des bonnes et des mauvaises pratiques). L'objectif de ces dernières est *d'accélérer le transfert de pratiques, de permettre une résolution optimisée et plus rapide des problèmes d'exploitation et de faciliter le démarrage de nouvelles unités* (Joël Frigière, directeur des programmes de Arcelor University Management)<sup>2</sup>. Ce partage de bonnes pratiques apparaît souvent rentable. *Diffuser les bonnes pratiques à reproduire au sein de la R&D peut, par exemple, améliorer le taux d'innovation* (Patrick Michels, président de l'éditeur Knowings)<sup>2</sup>. Les outils informatiques facilitent également la mise en œuvre du KM grâce notamment aux logiciels de gestion de contenu (Gestion Electronique de Documents ou GED), les plates-formes de travail collaboratif (groupware), auxquels sont généralement associés des portails intranet et applications de e-learning. Il appartient à chaque entreprise d'inventer son système de KM en fonction de sa stratégie et de ses objectifs.

En assurant la bonne information au bon moment à la bonne personne, en évitant de refaire plusieurs fois les mêmes activités, en prévenant la perte de savoirs dues aux mobilités, le KM génère donc des gains de temps et de productivité et une meilleure circulation des "bonnes idées" *qui restaient jusqu'alors trop souvent lettre morte faute d'une circulation optimale des informations* (Jean-Yves PRAX, PDG de Polia Consulting, l'un des premiers cabinets de conseil spécialisé en KM)<sup>3</sup>.

Plusieurs conditions doivent être réunies pour réussir l'implantation d'un dispositif de KM. L'implication continue de la direction et du management est indispensable pour maintenir et faire évoluer le contenu des savoirs. Ainsi, il est recommandé de fixer parmi les objectifs la production et l'utilisation des connaissances. L'adaptation des processus et de l'organisation de travail aux nouvelles façons de créer et de diffuser les connaissances doit également être prise en compte. Le KM implique surtout de remettre en cause les habitudes établies et d'instaurer à tous les niveaux de l'entreprise une culture du partage. En effet, le recueil des savoir-faire se heurte parfois à la rétention d'informations de certains salariés qui pensent perdre une partie de leur pouvoir en léguant leurs connaissances. Le KM implique de penser en terme de réussite collective, parfois au détriment de la performance individuelle.

L'inconvénient du KM est la difficulté à mesurer précisément le retour sur investissement (ROI). Les bénéfices générés par ces dispositifs sont difficilement mesurables. Les outils informatiques ne sont qu'un aspect de la gestion des connaissances qui repose beaucoup sur les hommes et les femmes de l'entreprise. Comment mesurer l'impact de l'identification des experts dans l'entreprise et du partage de leurs savoirs ? comment chiffrer l'apport d'une communauté de pratiques ? Le KM induit de plus un certain bouleversement des organisations. L'engagement dans une démarche de KM relève donc généralement d'une conviction profonde et non d'un calcul financier. La difficulté d'évaluer le ROI ne signifie pas une absence de valeur !

#### Quelques articles choisis :

<sup>1</sup> **L'Express.fr** – 19 avril 2004 -Savoir-faire : mon entreprise perd la mémoire

<sup>2</sup> **01 DSI** – 26 janvier 2005 – Gestion des connaissances : une valeur qui n'attend pas le ROI

<sup>3</sup> **Courrier Cadres n°1597** – 22 septembre 2005 – A l'école des connaissances

**Le Journal du Management** – 26 août 2006 – Savoir aborder le management des connaissances

**Le Journal du Management** – 30 novembre 2005 – La gestion des connaissances, une affaire de méthode et de pratique