

Gestion des connaissances : revue pratique de détail

Imaginons que vous soyez chef d'entreprise, responsable des ressources humaines ou encore directeur de la prospective de votre société : la gestion des connaissances, capital immatériel de l'entreprise, est l'une de vos premières priorités. Car vous en êtes bien conscient, cette richesse ne vaut que si elle est partagée par le plus grand nombre.

Le constat s'impose donc, certes, mais comment, dans les faits, conduire cette « révolution interne » qui procède à la fois d'un changement des mentalités et d'une organisation nouvelle dans l'entreprise ?

Nous allons tenter d'analyser ci-dessous ce processus de transformation à partir de l'expérience conduite par Accenture au sein d'une importante entreprise du secteur pharmaceutique.

Les données du problème

Voici une société qui se porte bien (chiffres d'affaires en hausse constante) et qui bénéficie d'une réputation de qualité au sein d'un environnement international très compétitif. Il est clair cependant que la *complexité*

caractérise la plupart des niveaux opérationnels et/ou de décisions : qu'il s'agisse du raccourcissement de la durée de vie des produits, de la concurrence des médicaments génériques, des exigences accrues des consommateurs ou encore des différences culturelles ou législatives au

sein de chaque pays acheteur, c'est bien la complexité qu'il faut désormais gérer. D'où la nécessité de trouver des réponses adéquates aux problèmes posés par cette complexité.

Une gestion fine des connaissances permet d'y répondre, car de la

recherche/innovation à la production/mise sur le marché, c'est un corpus de connaissances qui est au cœur même de tous les processus de décisions. C'est donc lui qu'il faut organiser, partager, gérer.

Une précision s'impose ici. Que faut-il entendre par « connaissances » ?

A la différence des **données** qui ne concernent que des faits ou de **l'information** qui est constituée de données placées dans un contexte qui les rend compréhensibles, les **connaissances**, elles, se définissent comme des informations suffisamment riches d'intelligence pour pouvoir générer un impact (gestion, décision).

Or ces connaissances qui sont souvent tacites, mal structurées et dans la plupart des cas personnelles ne se laissent pas aisément « capter ». Elles sont pourtant au cœur même de tout processus de décision. Voilà pourquoi une méthodologie particulière est nécessaire pour les mettre à la disposition du plus grand nombre (réseau), dans un format pratique pour tous, pour qu'elles soient faciles d'accès et constamment mises à jour. C'est à partir de ce travail de « capture » et de mise en forme adaptée et évolutive que l'on peut parler de réelle gestion des connaissances.

La bonne information accessible à la bonne personne au bon moment favorise le processus de décision.

Tous les secteurs d'activité de l'entreprise sont concernés, qu'il s'agisse en amont de science et technologie, d'innovation, de connaissances des maladies, jusqu'en aval avec la production pharmaceutique, les produits et services de santé, les besoins des consommateurs sans

omettre l'environnement industriel et la concurrence.

Il est donc capital que chacun puisse disposer aisément de l'information utile pour son travail quelles que soient sa situation géographique ou même sa fonction. Voilà pourquoi seront encouragées toutes les formes de travail en groupe ou en équipe qui permettent un partage optimal des informations et des connaissances. Mais cela n'est pas suffisant.

Des responsables de la gestion des connaissances seront désignés pour recueillir les informations et les connaissances et les mettre sous la forme la plus appropriée à la disposition de tous. Cet effort de « capture » de l'information passe évidemment par une structuration spécifique à chaque entreprise et la reconnaissance par tous de l'utilité du travail à accomplir dans ce contexte.

Le « retour sur investissement » est rapide : la communication entre partenaires et entre équipes au sein de l'entreprise gagne en efficacité (partage d'idées, réunions de travail plus efficaces, gain de temps à tous les niveaux etc). Il en va de même entre l'entreprise et le monde extérieur : nouvelles idées, nouvelles pratiques, nouveaux développements sont identifiés plus rapidement, tout comme le réflexe « collecte d'informations » qui gagne du terrain et enrichit d'autant l'entreprise.

Gérer l'entreprise, gérer les connaissances

L'art de la gestion (management) consiste à répondre aux problèmes ou questions qui concernent toutes les composantes de la vie de l'entreprise. Celles-ci peuvent être regroupées en trois catégories majeures :

personnel, process et production, profitabilité.

Pour illustrer chacune d'entre elles, voici quelques questions qui se posent à toute entreprise qui veille au meilleur développement de ses capacités, en anticipant et/ou en répondant aux injonctions des marchés :

- personnel : comment assurer les meilleurs recrutements ? Comment veiller à l'image extérieure de l'entreprise ? Comment organiser au mieux la formation ? Quels sont les collaborateurs qui apportent à leur travail la plus grande valeur ajoutée ?
- process et production : comment élaborer l'organisation la plus efficace ? Quels sont les domaines d'excellence ? Comment optimiser les investissements ? Comment réagir au plus vite face à la concurrence ? A quels projets faut-il donner la priorité ? Comment gérer les risques ?
- profitabilité : où se situent les meilleures marges ? Comment déterminer une politique ad hoc d'acquisition ? Quelle perspective établir face à l'évolution des marchés ? Comment améliorer les performances ?

Reprenons brièvement ces trois domaines à la lumière de la nécessaire gestion des connaissances et voyons quel profit l'entreprise va tirer de cette « autre manière d'aborder les problèmes ».

1. L'extrême importance de la qualité des **personnels** de l'entreprise est d'évidence. Elle s'illustre d'amont en aval par :

une politique de recrutement minutieuse

(bien analyser les besoins, bien analyser les profils, concevoir des tests tenant compte des compétences et des capacités des candidats à partager à court, moyen et long terme les objectifs de l'entreprise etc.),

une politique de gestion des carrières répondant à la fois aux besoins de l'entreprise et aux aspirations légitimes des personnels (promotions, rémunérations, formation permanente etc.),

enfin par un savoir-faire délicat et souvent nécessaire de séparation de personnels mal adaptés à leurs tâches ou des restructurations imposant des compressions d'effectifs dont la mise en œuvre implique une attention particulière.

Toutes ces tâches sont basées sur une qualité de données, d'informations et de connaissances qui sont essentielles. Exemple : pour attirer les meilleurs candidats, il faut à la fois développer une politique de communication vers l'extérieur qui assure à l'entreprise une image de marque qualitative et attrayante valorisant les candidats spontanés ou « chassés » et veiller dans le même temps à un développement de plans de carrières ambitieux et harmonieux. L'essentiel ici repose sur la connaissance la plus fine des besoins internes et des capacités du marché pour y répondre...

2. Au niveau du management, pour optimiser **les process et la production**, la gestion des connaissances est aussi primordiale : tout processus de décision est

précédé d'une collecte d'informations destinées à détecter les besoins, les opportunités, à relativiser, tirer parti des réussites ou échecs des expériences précédentes, ainsi que d'identifier les risques qui y sont associés. Leur évaluation conduit ensuite à l'élaboration d'une stratégie d'action qui peut prendre la forme d'une planification précise mettant en œuvre les ressources et les savoir-faire de l'entreprise au service d'objectifs clairement définis. La phase suivante d'exécution implique le suivi de l'information à tous les niveaux concernés, la capacité de réaction adaptée à des obstacles qui ne peuvent pas être toujours anticipés, enfin le reporting nécessaire à une évaluation des actions ainsi entreprises.

Partager les informations recueillies à dessein au cours des différentes phases d'action permet non seulement de capitaliser sur les expériences précédentes afin d'éviter des doublons qui sont fréquents autrement, mais surtout d'obtenir un gain de temps appréciable à tous les niveaux. La capacité de réaction immédiate à ce partage d'informations permet aussi de procéder aux ajustements nécessaires et donc éviter des échecs potentiels. Tout ceci se traduit in fine par des gains de productivité et donc des gains financiers appréciables...

3. Quant à la **profitabilité** de l'entreprise, elle ne saurait elle non plus se gérer sans un recours capital à la gestion des connaissances. Que ce soit pour déterminer les ambitions financières de l'entreprise

qui impliquent nécessairement son positionnement par rapport à la concurrence, ses objectifs économiques en termes de place sur le marché, de marketing, de production, de distribution, de fixation de prix etc, tous ces aspects de la gestion de l'entreprise nécessitent une analyse des connaissances rassemblées à temps et selon un format utilisable par tous les niveaux opérationnels. Ce partage d'informations et de connaissances stimule les réactions, les analyses, les prises de décisions. L'un des mots-clés est alors la coordination, tâche délicate et essentielle qui implique pour ses responsables d'être au cœur du système d'information le plus performant.

Dans le cas de notre firme pharmaceutique, au-delà des trois domaines évoqués ci-dessus qui concernent toutes les entreprises quelle que soit leur finalité, c'est le domaine de la production qui est, lui, singulier puisqu'il caractérise en propre l'objet même de l'entreprise. La production et l'ensemble des process qu'elle met en œuvre n'échappent pas aux bénéfices d'une gestion des connaissances bien organisée. En particulier pour ajuster au mieux cette production aux besoins des marchés, aussi bien en termes quantitatifs qu'en termes qualitatifs. Très concrètement, des bénéfices substantiels ont pu être réalisés au niveau de la gestion du portefeuille de produits, des études prospectives et de la productivité générale de l'entreprise.

Dans cette industrie basée sur la recherche et l'innovation,

l'élément du temps joue aussi un rôle majeur. Car du laboratoire à la mise sur le marché, ce temps a un prix... . Voilà pourquoi l'objectif de raccourcissement des délais nécessaires à chaque phase de

production est capital. Il n'en va pas seulement d'une meilleure organisation des circuits ou des capacités de production. Il en va aussi de la gestion des hommes et de leurs compétences. Celles-ci valent

largement, on le sait, de la qualité des connaissances qui sont les leurs et de leurs aptitudes à les féconder en équipes. L'heure est donc toujours et encore à la gestion partagée du savoir.

Pour toute information complémentaire sur cet article ou Accenture, veuillez contacter le département Marketing et Communication : marketing.france@accenture.com

Accenture
55, avenue George V
75379 Paris Cedex 08
France

[Date de parution : 2^{ème} trimestre 2000]