

Mythes et réalités du Knowledge Management

Le sociologue Stéphane Haefliger, directeur des ressources humaines d'une banque privée, met en perspective la gestion des connaissances, présente la méthode des «buildings blocks» et décrit les deux outils classiques du KM.

Le Knowledge Management est

«ce jeu qui vous met au défi d'aller de saucisses à Platon en 5 passages par association d'idées.

Voyons: saucisse

1. cochon
2. soie
3. pinceau
4. maniérisme
5. idée Platon. Facile».

(Umberto Eco, Le Pendule de Foucault, 1990.)

Cette contribution vise à mettre en perspective une méthode d'implémentation du Knowledge Management (désormais KM, partie 2) ainsi qu'à décrire les deux outils classiques sollicités par les organisations modernes (partie 3).

En première partie, sous la forme d'une introduction générale, nous ouvrirons par une mise en garde, puis resituerons cette mode managériale dans la culture organisationnelle contemporaine.

1. Introduction générale

1.1. Mise en garde

Ouvrons par une citation symptomatique: «La force d'Andersen tient à sa capacité à trouver des compétences à tout moment au sein de son réseau de 85 000 personnes. Tel consultant en Italie, confronté à la mise en place d'une structure de vente on line dans le domaine automobile, peut recourir à son collègue de Détroit ayant déjà travaillé dans cette industrie aux Etats-Unis. Ces échanges peuvent avoir lieu physiquement ou en allant puiser dans l'énorme Intranet, appelé

«Knowledge Space ». On y trouve la mémoire de l'entreprise, mais aussi une multitude d'autres bases de données qui permettent à n'importe qui, de n'importe quel niveau hiérarchique, de trouver une réponse à toutes sortes de questions.»¹.

Mythologie, propagande, aveuglement, déni de la réalité opérationnelle? Difficile de poser un jugement, tant cette description du KM semble refléter un idéal de perfection. Le soussigné ayant collaboré avec KPMG – une des big four – durant plus de cinq ans, il a pu expérimenter la difficulté de chercher des informations précises dans le Global Knowledge Management, dans Kport (autre base de données) ou encore dans KWord, puis dans KSource, un autre vecteur informationnel...

A tel point que lorsque je cherchai un consultant spécialité dans la politique agroalimentaire, j'ai utilisé tout d'abord Google, puis l'e-mail interne... faisant l'impasse sur ces systèmes devant faciliter la recherche de compétences au bénéfice d'outillages simples, gratuits et terriblement efficaces. Etonnant, non?

1.2. Et aujourd'hui, le KM est-il toujours d'actualité?

Personne ne remettra en cause l'importance ontologique de gérer au mieux les connaissances et les informations, particulièrement au sein des organisations. Mais le KM 2^{ème} génération (celui qui organise les informations en fonction d'une finalité prédéfinie)² est aujourd'hui concurrencé par d'autres logiques émergentes; citons

- la culture de la «gestion de projet» avec son cortège de méthode plus ou moins savante, mais qui toutes préconisent une phase de documentation

- l'avènement de la «culture process» héritée des théories du Business Process Reengineering des années 80 ainsi que des nombreuses normes type ISO qui, si elle ne les structurent pas, inspirent les workflows importants

- la présence de l'informatique et de ses réseaux internes permettant de stocker à peu de frais de l'information à travers des serveurs ou des applications dédiées (telles la GED, gestion électronique des données)

- l'essor des applications internet qui autorisent le stockage de documents sur des plateformes partagées et interentreprises.

2. La méthode des buildings blocks

Les professeurs Gilbert Probst, Steffen Raub et Kai Romhardt ont développé, dès 1994, une méthode d'implémentation du KM dans un ouvrage intitulé Managing Knowledge³. Les principales étapes du processus – inspirées directement des travaux des dits auteurs – sont rappelées ci-dessous sous une forme simplifiées.

2.1. Détermination des objectifs du KM

C'est certainement la phase la plus difficile. De nombreuses organisations souhaitent définir une politique de gestion des connaissances / des informations / des compétences, mais peu d'entre elles développent une réelle réflexion qui vise à identifier:

- les savoir-clé de l'organisation et leur localisation, c'est-à-dire les connaissances, procédures et technologies qui permettent à l'organisation d'être compétitive dans le long terme
- l'estimation du risque de perte / détérioration du savoir-clé

- l'examen sans complaisance du lien avec la stratégie globale de l'organisation.

Comme le note Beyou, «nommer un Knowledge Manager ou acquérir à grand frais un outil de management des connaissances sera sans effet durable si le KM ne s'inscrit pas dans le management et la stratégie. Et s'il s'inscrit dans la stratégie, c'est bien parce que ses dirigeants sont persuadés qu'il s'agit d'un élément incontournable pour l'avenir de l'entreprise. C'est-à-dire qu'un projet de KM qui ne sait pas expliciter ses enjeux ne peut pas durer.»⁴

2.2. Identification des savoirs à conserver

La seconde étape sera consacrée à déterminer les savoirs jugés stratégiques pour l'entreprise; par exemple

- le capital client (portefeuille de clients et son évolution)
- le capital structurel (organisation du travail, processus et technologies, best practices, culture et valeurs de l'entreprise)
- le capital-humain: connaissances, compé-

tences, formations, engagement et fidélité des collaborateurs

Il conviendra également de s'interroger sur le mode d'acquisition de ce savoir: est-il facilement disponible, cas échéant sous quelle forme, des bases de données doivent-elles être construites, des protocoles complexes d'extraction doivent-ils être organisés? Etc...

2.3. Définition des modalités de partage des savoirs

La troisième phase du processus vise à identifier les modes de partages des savoirs. Des outils informatiques classiques (intranet) peuvent ici se coupler avec la création de communautés de pratique spécifiques (cf point 3).

Il conviendra également de sous-tendre le processus général d'une politique de communication et de promotion du KM, afin de mettre en lumière les bénéfices de ces chantiers et d'encourager le support du management, souvent réticent⁵.



Stéphane Haefliger, Directeur des Ressources humaines, Banque Privée Espirito Santo, Lausanne; 021 619 54 10; www.stephanehaefliger.com

KM zwischen Mythos und Realität

Stéphane Haefliger, Human Resources-Direktor einer Privatbank, hat die Grenzen des Wissensmanagement als «Ideal» selber erfahren. Er beschreibt kritisch dessen Methoden und Werkzeuge. Der Soziologe schildert ausserdem die neue Konkurrenz des KM zweiter Generation, das die Informationen auf ein vordefiniertes Ziel bezogen organisiert: Es sind neue Logiken wie das Projektmanagement, die Prozesskultur und die Entwicklung des Internets mit seinen gemeinsamen und betriebsübergreifenden Plattformen. ■

3. Les outils concrets du KM, deux modèles

3.1. «High tech» et les technologies informatiques

Lorsque l'on googelise le vocable KM, la majorité des notices repérées sur le net renvoient à des outils informatiques : intranet ultra-sophistiqués, bases des données méga-géantes sauvegardées en temps réels, portails spécifiques, messageries performantes, espaces collaboratifs,...

La majorité de ces outils vise à permettre aux membres d'une communauté professionnelle

- de se connaître (constitution d'un réseau), d'échanger des idées thématiques
- d'échanger du savoir structuré et de collaborer sur des projets communs
- d'accéder à des sources d'information externes et internes
- de produire et de gérer de la documentation interne
- de transférer de la connaissance (e-learning)

3.2. «High touch» et les communautés professionnelles

Communautés	Exemple	But	Fonctionnement
Communauté d'intérêt	Groupe de discussion	Echanger des idées	Cause commune
Communauté de pratique	Club métier, experts	Echanger des pratiques, savoirs, expériences et savoir-faire	Appartenance à un métier, à un champ d'activité
Groupe de projet Equipe virtuelle	Equipe de consultants ou de projets	Délivrer un produit ou une prestation	Mission et tâches
Staff permanent	Département RH	Accomplir une activité permanente	Cahiers des charges

Références

- ¹ In May Piaget et Claude Baumann, *La chute de l'empire Andersen*, Ed. Dunod, Paris, 2003, p. 17
- ² Pour une définition du KM tirée de Jean-Yves Prax, *Le manuel du Knowledge Management*, Editions Dunod, 2003 : 1. «Apportez-moi l'information dont j'ai besoin, au moment où j'en ai besoin et si possible sans que j'en fasse la demande»; 2. Combiner les savoirs et savoir-faire dans les process, produits, organisations, pour créer de la valeur; 3. Manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée, formalisation, validation, diffusion, réutilisation... 4. Valoriser le capital intellectuel de l'organisation.
- ³ Gilbert Probst, Steffen Raub et Kai Romhardt, *Managing Knowledge*, Editions Wiley, 1994. (lire également l'interview de Steffen Raub, en p. 10 de cette édition)
- ⁴ Claire Beyou, *Manager les connaissances*, Editions Liaison 2003, p 200.
- ⁵ Par souci de simplification, nous ne nous étendons pas sur le stockage des savoirs (sauvegarde) ainsi que sur l'évaluation systématique de l'efficacité du dispositif.