

KMM

... ce n'est que pour les grandes entreprises et pas pour les PME !

Le dossier des questions et réponses sur KnowledgeBoard avec Daniel Renson à propos d'un « on dit » persistant

Introduction : « la » PME et plus ...

La PME ? L'extrême diversité engage à dire **LES** PME !

Les définitions habituellement proposées sont enfermées dans les chiffres : la quantité de personnes occupées et les chiffres d'affaires. Et si l'on doit, après cela, considérer les entités virtuelles, on n'est plus nulle part !

En Chine, on retient l'outillage et la capacité de production. Et les personnes ? ...
J'aime bien ce que l'on en dit aux States : « une entreprise possédée et dirigée de manière indépendante et qui n'est pas dominante dans son marché ».
Là, on est dans le libéral, animateur de l'économie et on enterre l'image archaïque du petit atelier ou de la ferme isolée ...

Dans le monde, les PME représente 95% de l'économie ... basée (de facto) sur la connaissance.
Elles occupent aussi les 2/3 des forces du travail. Important quand on sait que depuis les années 80, un grand tournant, l'économie des services met en évidence le capital intellectuel par rapport aux immobilisés matériels.
Tandis qu'il y a une vérification évidente : **l'investissement dans le savoir rapporte bien plus que dans le matériel.**

En Europe, il y a plus de 20 millions de PME.
Depuis le milieu des années 90, elles emploient plus de monde que les grandes entreprises !
Cependant, il y a les échecs et la difficulté de passation.
Dans ce dernier cas, un tiers des PME survivent à cette opération. Moins de 15% lors de la 2ème passation. Sans compter, avant cela, la problématique cruciale du contrôle de la croissance. Quand les deux ne se télescopent pas franchement...

La connaissance

On redécouvre la gestion de la connaissance (KM ... pour la suite) à la lecture des propositions d'éditeurs de programmes d'application en la matière !

De la connaissance, Platon en parlait pourtant très bien en son temps et il n'y avait pas de PC !
Il y a une 50taine d'années Peter Drucker, qui nous quitté fin 2005, parlait du « *Knowledge Worker* » sans évoquer l'informatique (mais il ne l'oubliait cependant pas) ...

Plus récemment encore, pour entamer le nouveau siècle, la CE proposait la Stratégie de Lisbonne et on parlait beaucoup de connaissance et d'informatique pour « surclasser » la concurrence des USA et ne pas se laisser surprendre par les économies émergentes.

C'est un quasi « flop » ...

On redémarre avec le nouveau projet *e-Europe*. Au cours du dernier sommet on en a encore timidement reparlé. Mais les préalables ne sont pas bons ...

En fait, parler de connaissance, c'est d'abord parler de la connaissance des individus.
Avec des bases éducationnelles génériques certaines permettant de les aborder.

Alors, mettre en avant la fracture digitale et supposer que la définition de la « *e-inclusion* » telle que proposée va résoudre le problème, c'est oublier la fracture sociale qui précède et persiste ainsi que le « profil connaissance » des gens qui y sont « coincés » ...
Cela, c'est parler au niveau de la grande population.
Et au niveau des PME ?

Il semblerait qu'elles aient une « solide » connaissance dès le début ... alors ...

Les comportementalistes, scientifiques, sociologues, leaders et gouvernants le disent, la connaissance est nécessaire pour l'innovation :
- Facteur de succès
- Facteur de croissance

Mais ... quand on parle de connaissance, il ne s'agit pas que de connaissance explicite ou connaissance relevée, codifiée et transmise par des documents matériels ou numérisés. Comme c'est le cas dans de nombreuses entreprises qui ne sont pas vraiment considérées comme performantes.

Dans l'autre sens, on s'aperçoit que des TPE, SME et entités du monde associatif réussissent bien tout en étant généralement peu « documentées ». Alors, va-t-on supposer, souvent à juste titre d'ailleurs, qu'elles gèrent très bien (!?) une connaissance implicite (le capital de savoir-faire et être de ses participants) qui se traduit par une proximité avec son entourage et une rapide synergie des capacités pour produire de l'innovation ! D'où la cruciale réalité de la connaissance implicite ...
Est-ce que, pour cela, tout est assuré pour la suite ?

Knowledge
BOARD
your global community

... et pour combien de temps ?

Sachant cela et plus encore, c'est-à-dire ...

- comprenant que si cela fonctionne c'est parce que l'on a été proche les uns des autres lors de la création de la société et que l'on vérifie ce même état « pendant quelques temps encore » (une bonne question que l'on ne se pose vraiment pas assez : « oui, pour combien de temps encore ? ») ;
- prévoyant la croissance qui pourrait être rapide et nécessiter de nombreux engagements peu « profilés » ;
- justifier l'établissement d'unités locales, de filiales étrangères, ...
- entraîner alors une perte dans la communication : réduction d'entente ;
- être à l'origine des distances entre parties auparavant rapprochées (si ce sont encore les mêmes) : empêcher la connivence positive ;
- causer le manque d'alignement dans les pratiques ;
- etc.

... on vérifie qu'il s'agit de situations dans lesquelles se retrouvent les « grosses sociétés » et qui laissent alors croire à l'utilité de KM.

MAIS ... comment en sont-elles arrivées là puisqu'elles furent généralement des TPE, PME avant cela?

Justement parce que, pour faire simple, on ne s'est pas posé la fameuse question « pour combien de temps encore » !

La bonne question: cela ne devrait-il pas être un processus continu ?

Comme le changement ?

Oui, effectivement, mais encore faudrait-il pouvoir s'y résoudre. Mieux, s'y astreindre !

En d'autres termes, si la pratique de l'échange est inscrite dans les gènes de l'entreprise, c'est-à-dire dans sa culture, cela sera beaucoup plus facile ...

Ce qui me fait penser au livre « *rebuilding the corporate genome* » et à ses « blocs de compétences » qui assurent la vie identitaire de l'entreprise !

Seulement, il ne faut pas qu'ils deviennent malades, les dits « blocs ».

Ou qu'ils ne disparaissent ... en laissant l'entreprise en état de vulnérabilité : pendant combien de temps ou définitivement !?

Donc les TPE et PME ont besoin de la gestion de la connaissance ! (voir aussi CMM, notamment sur le site)

La dispersion dans les grandes entreprises est un handicap MAIS le rapprochement dans la PME n'est pas une garantie si des savoirs critiques et / ou une part importante de la clientèle sont détenus par un seul.

Remarquez aussi que les grandes entreprises ne font pas se déplacer tout un état-major dans un même et seul avion!

Les questions et réponses ci-après font parties des réactions recueillies après quelques exposés (dont celui qui précède - un résumé -) et lecture d'une [publication](#) synthèse éditée sur le site « KnowledgeBoard » (un projet de la CE dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne, aussi connue sous le nom de « l'Europe de la Connaissance »)

1- On commence avec quelques questions et réponses à propos d'un état général sur la connaissance et sa gestion pour préparer la discussion relative à son rapport avec « la » PME.

1.1- L'homme au centre (première intervention)

J'ai lu avec attention vos articles et compléments sur la Gestion de la connaissance. Très intéressant. Que l'on se place au niveau des processus ou d'une vision réorientée, l'élément limiteur mais aussi créatif est et reste l'homme. Je dirais que le paradoxe se situe à ce niveau. Et d'ajouter que nous n'en sommes qu'au début, la nouvelle société virtuelle ajoute encore une couche à la connaissance générée par l'esprit humain. A combien de niveaux nous arrêterons-nous ?

1.2- L'être humain et le système (deuxième intervention)

Vous touchez le point sensible en KM, le talon d'Achille de l'économie de grand papa et l'élément source de richesses pour notre présent et futur : une économie de la connaissance "orientée vers la personne humaine".

Réponse : L'Humain dans tous ses états de la connaissance (Daniel RENSON, 13 mai 2003)

1- S'il est évident que l'humain est un « réservoir » d'imagination dans lequel on ne « puise » pas assez (façon de parler puisqu'on ne peut le faire contre son gré et que, en pratique, le peu de considération manifestée pour lui nie les conditions « climatiques » - l'environnement culturel- qui feront de lui le puits d'idées que les managers disent attendre mais ne l'attendent pas effectivement dans les faits organisationnels ... c'est un autre paradoxe ...) ce ne sont pas les solutions techniques qui feront de l'entreprise le fameux réservoir de connaissances. Une phrase avec de nombreuses incidentes (obligées ! Il faut des « clignotants » et du sur-lignage fluo à quelques endroits !)

Je ne dirai pas que la technique ne sert à rien.

L' « ordinateur » et les systèmes qu'il peut gérer sont fantastiques dans la plupart des cas.

Je n'agresse également pas les éditeurs de soft KM. Ils font du bon boulot mais ... s'il n'est d'entreprise que d'homme ... sans connaître l'homme entrepreneur et ses associés, collègues, employés, partenaires, clients, fournisseurs, comment le soft d'application KM peut-il saisir quelque chose de fondamental, l'organiser et faire en sorte que ceux qui devraient plonger dans le « puits de connaissance digital » veuillent l'utiliser et, s'ils y vont tout de même, sachent comment l'interroger si le « puits » ne s'utilise pas comme ils en ont l'habitude « entre eux » (c'est ça le problème) de le faire « de leur côté » (les petits « puits » ou plateformes locales et / ou les solutions « teamées »).

Les solutions techniques stockent quand même pas mal de choses. Mais à des niveaux extrêmement variables et un peu plus facilement lorsque l'entreprise travaille dans des domaines où c'est l'habitude (exemple : le « concurrent engineering »).

Mais insuffisamment dans l'ensemble car c'est trop « dur » à gérer à large échelle sans disposer de surcapacités

managériales capables de donner le ton d'une culture de la bonne communication. Mieux encore, de l'échange participatif.

2- Le paradoxe de l'humain. Oui et non : l'humain est une « mécanique » sensible. S'il trouve solution dans son insertion professionnelle (l'entreprise a des objectifs avec lesquels il se sent en confiance), elle devient une insertion socioprofessionnelle et l'imagination sera au pouvoir à tous les niveaux.

En cas de déception, les seules performances vérifiées seront celles du pointage à l'entrée et à la sortie. Jusqu'à la sortie définitive !

Mais cela se constate à tout instant dans l'histoire des gens (pourquoi fait-on ou ne fait-on pas telle ou telle chose) et donc de l'humanité. La différence par rapport à l'époque des cavernes ? On a perdu certains réflexes essentiels pratiques et on en a « gagné » d'autres (pas si sûr que cela, d'ailleurs) dont des tas de petits fûtés vont profiter ...

Profiter signifie abus puisqu'il y a déséquilibre (voir l'article consacré à l'éthique sur notre site : « ressources » > « ethics »).

Pour en revenir aux cavernes évoquées ci-dessus, il peut-être intéressant de revoir les « *Flintstones* » et le déplacement de nos « matériaux » à cette époque!

3- La société virtuelle est une nouvelle dimension. C'est vrai mais ce ne sont pas les nouveaux outils qui ont fait la nouvelle économie à eux seuls. C'est une conjonction d'éléments (le matériau digitalisé transporté par l'électronique, un nouveau contrôle de la distance et sa subséquente relativité, l'ubiquité virtuelle, etc) qui ont fait un nouveau monde et donc la nouvelle économie.

Ce n'est pas à mettre sur le seul compte des nouveaux outils interrupteurs de pratiques anciennes dans les entreprises. Ce sont tous les glissements opérés à tous les niveaux qui sont significatifs. Et cela n'a pas encore été assimilé pas tous les chercheurs ni par de nombreux managers. Qu'ils soient entrepreneurs récents ou à la tête d'une entreprise existante et de taille plus importante.

Je le vérifie au niveau des classes informatiques (avec les jeunes de la « *click generation* ») ainsi qu'au niveau de nombreux intervenants dans les entreprises. Sans oublier les responsables de certains départements qui, de temps à autres, perdent leur place par manque d'application de leur savoir dans les nouvelles dimensions !

Cependant, si les nouveaux outils ne font pas le tout, il y en a beaucoup qui pensent que c'est pourtant le cas. Mais sans savoir comment !!!

Et d'un autre côté, si c'est leur attitude définitive, alors, ne savent-ils plus ce dont l'humain est capable. A commencer par eux-mêmes !

Cela devient intéressant et c'est à prendre très sérieusement en considération ... !

4- Cela étant dit, la question du niveau de connaissance relative à la société virtuelle peut aussi se poser autrement si l'on s'inquiète de savoir s'il y a un niveau supérieur quand on parle de l'accès à cette dimension bien plus polymorphe avec des devenir que l'on découvre tous les jours !

L'infini des combinaisons relationnelles boosté par la multiplication des sources, des accès, des voies, des formes ... dans « le vif et le virtuel » !

Si on l'aborde –cette fameuse question- à partir du concept de fracture digitale. Peut-être pouvons-nous parler de niveau. Mais est-il supérieur ? Oui, peut-être, dans la mesure où l'on en rajoute une couche (on l'oublie trop souvent) par rapport à la fracture sociale. La deuxième ne remplace pas la première. A la rigueur, dirons-nous que l'on y identifie une dimension nouvelle et qu'elle n'est pas négligeable puisque l'on touche à un nouveau relationnel beaucoup plus étendu mais dans laquelle on ne trouve plus d'écoute lors d'un appel à l'assistance.

Et puis, encore, avons-nous une idée de ce que les « laissés pour compte » savent et ce dont ils devront pouvoir faire la preuve pour « subsister » à cause de cela et que nous oublierons dans l'entre-temps. Par exemple, que font encore ceux qui ne connaissent plus que l'ordinateur quand ce dernier n'est plus disponible (bug, panne, ...).

A cause de l'ordinateur, le contact avec la réalité se perd dans de nombreux domaines.

Le recours aux programmes informatisés ne devant pas être déconsidéré (les recherches, les travaux individuels et institutionnels).

Beaucoup ne connaissant plus les processus, ils sont maintenant incapables d'opérer en manuel avec des procédures « papier » (on est de plus en plus en « *paperless enterprise* »). Or, c'est dans les processus que l'on crée la connaissance nouvelle (parce qu'il en aura fallu pour le mettre au point et l'insérer dans la chaîne de la valeur). On fera du nouveau, répétons le, si les conditions existent pour le produire.

De là à dire qu'il n'y a qu'un déplacement de la connaissance, c'est peut-être facile ...

1.3- Technique et humain (troisième intervention).

Voudriez-vous développer un peu le sujet en ce qui concerne le tout à la technique par rapport aux réserves et capacités de développement des individus (l'aspect humain).

Réponses :

1- KM : d'abord mieux connaître les capacités individuelles. Un rapport au PKM ou Personal KM (Daniel RENSON , 28 octobre 2003).

Merci pour la question. Car on peut discuter cette matière en bien plus de détails encore et se rapprocher à petit pas du rapport entre KM et les PME.

Pour y voir un peu plus clair, distinguons la connaissance (Kn), la gestion de la connaissance (KM) et les systèmes de la gestion des connaissances (KMS). Le « tout » émerge « à cause » de KM que l'on rattache dans la grande majorité des cas aux ordinateurs et aux systèmes d'exploitations informatisés. Tandis que l'on ne situe pas assez bien l'un par rapport aux autres : Kn, KM et KMS.

Évidemment pas chez les professionnels de la connaissance. Cela se produit plutôt du côté de ceux qui ne sont pas directement concernés par les problématiques qui en dépendent, professionnellement ou non. Ce qui ne facilite pas les approches consensuelles rapides quand il faut mettre en place des solutions business bien adaptées

(relisez ainsi les évocations de situations courantes, dans les lignes qui précèdent).

La connaissance (Kn) est ce que tout individu accumule dès qu'il y a éveil de l'intelligence. Quand on observe la croissance et les progrès du « petit d'homme » (comme dit dans « Le Livre de la Jungle »), on remarque que la connaissance se construit rapidement et prioritairement en vue de contribuer à son intégrité, développement et découverte de son identité : cela commence par le matériel et se poursuit dans le social. La relation entre les deux se découvre vite.

Quand il y a effort d'accumulation et structuration, au-delà de l'essentiel, il y a progrès et différenciation individuelle, la construction d'une personnalité qui se révèle dans des réalisations originales et remarquables. Cela se vérifie aussi et notamment dans la maîtrise du temps puisque, pour une large part, il entre dans ce qui va faire la différence. Celui qui se comporte ainsi gère sa connaissance (KM) et son temps à titre individuel : la connaissance et sa gestion ne sont donc pas obligatoirement liés à la conduite des affaires. Il en va de même des KMS : nombreuses sont les méthodes individuelles et / ou enseignées quant aux moyens disponibles pour améliorer ses propres performances dans ce domaine également. Le « *brain mapping* » compte parmi mes favoris.

Tandis que l'apprentissage des démarches holistiques et taxonomiques continuent les démarches à de plus hauts niveaux encore.

2- KM et l'abusive prééminence de la technique sans grands résultats.

Pourquoi tant de prééminence de la technique ? Une explication possible: le confort et la puissance des PC, la polyvalence des programmes d'applications -et le fétichisme en rapport- engagent à croire que tout peut ainsi s'arranger tandis que cela permet de mettre en service des couples hommes-machines de moindre coût par opposition aux experts dont on ne veut plus payer les honoraires élevés. Dans cet ordre d'idée, j'aime citer Anaxagore (mort en -467) qui disait que « en force et en vitesse, nous sommes inférieurs aux animaux car nous utilisons notre expérience, notre mémoire, notre sagesse et notre activité propres ». Alors, posons-nous la question de savoir si, à cause de l'ordinateur et de sa puissance, de plus en plus d'individus ne vont-ils pas cesser de s'astreindre aux efforts de la gestion de leurs capacités propres quand la conduite des activités courantes de l'entreprise est contenue dans les programmes automatisés! Et cela d'autant plus facilement que lorsqu'on est employé dans une entreprise on n'y défend pas son bien.

Autrement, quand on voit les formidables capacités d'adaptation et d'anticipation du cerveau d'individus bien entraînés (notamment lors d'exploits dans la pratique des sports de l'extrême qui réclament une coordination des sens et des gestes au-delà du commun), les managers devraient s'inquiéter de savoir pourquoi ils n'obtiennent pas de tels résultats dans l'entreprise.

La plus simple des réponses est évidemment la motivation. Elle n'existe pas si l'employé ne trouve pas, en son lieu de travail, quelque chose qui puisse lui faire croire que, là, il fera de lui-même quelqu'un qui corresponde à son idéal de réalisation de lui-même.

Les perspectives sont parfois plus visibles dans des amicales, en famille, des groupements sportifs, etc. Mais plus tellement en société commerciale/industrielle quand ses règles de fonctionnement sont trop abstraites, artificielles, éloignées d'une réalité courante et quand elles ne sont pas, « en plus », franchement peu éthiques (voir l'article consacré à ce sujet).

S'il est vrai que les ressources humaines constituent le principal du potentiel de développement d'une entreprise (il faut des acteurs solides pour aller au bout du plan), toutes déclarations de cet ordre n'ont pas de sens si on ne les fonde pas sur un terrain propice à son enrichissement dans un environnement sécurisant et motivant.

A défaut, toutes techniques standards mises en place ne contribueront qu'à une maintenance minimale d'informations plus ou moins pertinentes. Par opposition à ce que l'on peut mettre au point avec des acteurs participatifs et utilisateurs réguliers de solutions quand ils contribuent à leur amélioration continue, parce que cela les intéresse pour progresser (en faisant progresser « leur » entreprise), on mesure l'ampleur de la différence et de la sécurité à long terme que cela peut procurer.

Il s'agit là des éléments qu'il faut ainsi prendre en considération avant la mise en route de solutions KM évoluées.

**Rendez-vous sur [KMIB / KM in Belgium](#)
sur le site KnowledgeBoard :**

knowledgeboard.com/open_groups/km_in_belgium/

2- Pour suivre, nous continuons avec les questions et réponses ayant trait à la gestion de la connaissance et son rapport avec « la » PME.

2.1- KM et CM pour PME (quatrième intervention)

Sachant que KM et CM ([Change Management](#)) sont à la croisée de nombreux chemins dans toutes organisations et que les interconnexions sont multiples, comment ces deux matières sont-elles effectivement et vraiment pertinentes pour un manager d'une PME ? Autrement dit, en quoi les matières de KM et CM peuvent-elles devenir concrètement des alliés stratégiques pour augmenter la croissance d'une PME? Pratiquement comment faire valoir ces matières auprès de patrons de PME voire TPE ?

Réponses :

1- Les CM/KM des individus et des sociétés (Daniel RENSON , 15 novembre 2003) :

De nombreux concepts en haute intrication. CM & KM, ([voir](#) « KM pour débutants »), font partie d'UNE réalité essentielle et délicate à manager mais en notant que les environnements, objectifs et parcours diffèrent pour les gens et les sociétés. Au départ du moins (avant la rencontre), car le point critique, ensuite, consiste à les faire coïncider.

On sait que le changement peut se produire sans difficulté, sans dilemme, sans stress quand la connaissance est entière à propos de la raison du passage d'un état à un autre.

Selon les caractères en présence, on verra les suiveurs aller dans le sens de la majorité et les plus ambitieux se pousser en avant.

Le changement (une continuité et pas une intervention ponctuelle, un business change reengineering) ne serait alors rien d'autre que de la connaissance en mouvement. La connaissance évolue, mais en contexte business, elle devra s'appliquer très volontairement à des objectifs personnels au travers d'une profession qui apporterait de quoi couvrir l'existentiel matériel ET intellectuel. Dans la rencontre, les objectifs et les méthodes sont à réconcilier et l'on constate qu'il y a identité entre les CM & KM . Évidemment, le contexte a soudainement changé pour les personnes qui entrent dans une société pour ajouter une nouvelle dimension à leur vie: une vie professionnelle. Pour que cela aille bien, il faut que la société qui engage, recrute en fonction de ses objectifs en vérifiant que cela fait aussi partie des objectifs des nouveaux collaborateurs. Sans oublier qu'ils devront travailler ensemble et que les groupes ainsi formés (une nouvelle identité de groupe avec des capacités plus étendues engendrant une possible révision de l'objectif, etc.) se retrouvent toujours en accord avec les ambitions sociétales. Et ainsi de suite.

On constate une succession de changements induits par le seul fait de processus qui sembleraient, à priori, strictement fonctionnels. Oui si l'on ne considère que la gestion immédiate de ces processus. Non si l'on ramène cela dans la lignée des processus qui doivent contribuer très efficacement à la conduite de l'entreprise à long terme. Alors, on comprend que la conduite du changement est une conduite qui s'intègre au pilotage stratégique et que KM en fait partie.

Au niveau des personnes, la connaissance s'accumule au fur et à mesure des expériences pour assurer, non seulement, la protection des individualités, mais aussi leur permettre de progresser en voyant au-delà de l'instant immédiat.

C'est ce que les entreprises progressistes essayent de récupérer au niveau des individus et des groupes qui font partie de leur personnel : en faire des collaborateurs qui, en même temps que les cadres et managers, accumulent des connaissances utiles, non seulement à la sécurité de l'organisation, mais aussi lui permettent de progresser en voyant, tous ensemble, au-delà de l'instant immédiat de la tâche quotidienne à accomplir entre un pointage d'entrée et de sortie.

2- Application aux entrepreneurs isolés, TPE et PME

L'entrepreneur, une TPE/PME qui démarrent sur de bonnes bases connaissent cela (voir 1-). Au moins instinctivement. Le succès venant risque cependant, en cas de croissance rapide, de ramener la gestion jointe CM/KM au second, voire troisième rang des préoccupations essentielles quand on recrute précipitamment pour répondre aux demandes pressantes -internes et externes- des premiers collaborateurs dépassés et des clients impatientes.

Le réseau social qui s'était formé au départ, entre les quelques premiers partenaires, risque alors de s'effiloche. Quand on sait que la connaissance y réside on comprend le désastre profond qui peut en résulter. Quatre paliers critiques sont connus et documentés après l'emballlement de la structure commerciale dominante qui positionne (assez globalement perçus, vu l'unité du départ ayant un niveau d'impact puissant) les gens, le produit / le service, la société : (1) la crise du leadership et du partage des responsabilités (le pouvoir ?) entre les anciens et les

nouveaux venus, (2) la mise en questions de l'autonomie de certaines positions internes quand le management se centralise ou que certaines activités doivent être externalisées entraînant par le fait même des déplacements, des séparations, (3) l'émergence de la finance quand elle s'impose plus ouvertement dans le management avec des dispositifs de contrôle budgétaire qui contribuent aussi à l'isolement des départements qui vont se visser sur leurs objectifs propres afin de ne pas déborder du cadre financier fixé tandis que l'implémentation d'un ERP va, d'un côté, sécuriser la transmission des données distribuées aussi en temps réel à l'ensemble des acteurs mais aussi, d'autre part, insécuriser nombre d'entre eux et provoquer des départs ou des mouvements d'opposition quand l'avenir devient incertain (4) le désordre finit par apparaître quand, chacun agissant isolément, ne s'aligne plus sur les objectifs globaux. Le professeur Greiner avait indexé ces 4 étapes sur une échelle de population d'entreprise de 20, 100, 200 à 500 et +1000 à 2000 personnes (*Evolution and revolution as organizations grow*).

Dans les organisations virtuelles, bien au-delà du partenariat, la collaboration doit aussi s'imposer. La confiance doit être au rendez-vous aussi et des études, très intéressantes, ont aussi été faites dans le cadre du SCM collaboratif entre sociétés ayant des positions stratégiques importantes dans leurs marchés. La question de l'autonomie et de la dépendance n'est pas facile à gérer tandis que l'ouverture via les énormes possibilités de communication via l'interfaçage des réseaux en devient tout particulièrement critique.

Voilà un premier tour d'horizon dans le cadre de votre question : n'hésitez pas à préciser vos interrogations pour plus de détails.

2.2- KM humaniste et PME

Ayant eu une PME et intéressé par vos considérations KM humaniste, j'aimerais vous demander d'approfondir un peu ce sujet.

Réponse (Daniel Renson) :

Merci pour cette question qui « tape » dans mes sujets favoris : les aspects humains de KM et les PME qui sont, en fait, très liés dans la situation que vous évoquez. Une réponse en deux parties :

1- l'humain et KM ! Tout d'abord, il est malheureux de constater un regain d'intérêt, depuis quelques petites années, pour la CONNAISSANCE « à cause de la technique » qui a pris possession du « territoire ». Alors que se posent d'épineuses questions du SAVOIR dans les écoles tandis que, et en plus de cela, « Bologne » engage les autorités responsables à mettre hautes écoles et universités à niveau entre elles à l'échelon européen. Sans oublier l'objectif CE : l'Europe de la connaissance en 2010 ! Le décor n'est donc pas « triste ».

J'insiste sur ce point depuis longtemps déjà. Cela remonte à l'époque de mes études -lointaines hélas- et surtout à celle de ma première « CIA » en 1975 (« CIA », on avait appelé ainsi ce système d'intelligence international puisque l'on ne parlait pas encore de KM).

Dans la réalité des faits bien vérifiés, dès qu'il y eut de l'intelligence sur terre, l'enveloppe porteuse de ce fantastique dispositif commença à accumuler de la connaissance.

Elle est strictement propre à l'espèce, individuelle ainsi que relative à l'environnement. Ce dernier étant fait de multiples composantes.

C'est instinctif au début et, passé un certain stade à partir duquel il faut faire un effort, le progrès va varier très fortement.

Après cette période à considérer comme « automatique », sachant aussi comment, la connaissance se crée dans l'échange (la socialisation, au-delà de la communication simple, voire formelle) on doit alors s'interroger sur ce qui peut freiner et rompre le progrès de la connaissance.

En « bloc » ou en certains lieux / circonstances « seulement » ...

Alors, quand on parle d'entreprises -petites ou grandes- cela revient à s'inquiéter de ce qui aurait bien pu empêcher des évolutions profitables quand, d'un côté, on connaît le potentiel des personnes recrutées (si le recrutement a fait son boulot correctement ... un autre sujet de conversation important !) et que, d'un autre côté, on mesure les apports effectifs à la stratégie de développement.

Cela étant rapidement esquissé puisqu'il ne m'est pas possible d'explicitier ici les modèles de synthèse provenant des différentes analyses en ce domaine et accumulées au cours des missions.

Bref, en conclusion rapide, si vous faites le raccourci avec moi, quand la situation n'est pas bonne, « le » KM informatisé ne servira à (presque) rien puisque les membres de l'entreprise n'utiliseront pas plus le système qu'ils ne participent pro-activement aux réunions de gestion ni ne feront d'efforts de socialisation professionnelle.

Par contre, si « tout va bien », le KM y sera un « plus » extraordinaire.

Je ne suis donc pas contre le recours à la technique. Bien au contraire, je travaille cet aspect des choses également. Encore faut-il savoir quand et comment y avoir recours ...

2- KM pour les PME aussi ?

Parlons un peu plus des PME à propos desquelles je pense pouvoir affirmer quelques compétences sérieuses : 6 constitutions, dont une aux USA, et une bonne quinzaine de collaborations assez prolongées en tant que *managing consultant*. Sans compter tous les « business plans » et autres « déplantages » organisationnels.

Ensuite et par rapport à cela, les expériences en multinationales qui me faisaient réagir chez le « grand » par rapport au « petit » et inversement : ce fut très générateur d'émulations en sens divers.

Ce parcours n'est pas exceptionnel mais bien fondé à propos de notre sujet parce qu'il a toujours été orienté en vue de solutions très intégrantes: l'humain et la technique, le business et l'IT. Les succès suivirent ...

21- Pour avancer, une définition de la PME serait pratique si l'on pense que la mise en route sérieuse d'un projet KM ne peut se passer d'un audit tout aussi sérieux de la connaissance : des exigences extrêmes qui limitent la production de travaux rigoureux à son propos.

Quelques grandes enquêtes en France, heureusement, avec des éléments intéressants qui comblent les manques livresques.

Elles sont assez objectives et concluent avec un bel ensemble sur la non-possibilité de la publication de « trucs » généraux vu la diversité des situations dans un monde en forte évolution et à l'intérieur duquel elles font montre de progressions impressionnantes. Quand elles ne se crashent pas de manière « discrète » ...

Seules les statistiques en font l'état ...

Alors, la diversité des profils doit rendre exigeant celui qui s'apprête à demander conseil. D'autant qu'à l'intérieur d'une PME les individualités ont une prépondérance plus particulière voire différente. Des individualités formant des réseaux de communication dans lesquels les qualités relationnelles sont très remarquables et productives.

Pas facile de maintenir l'état des performances différenciatrices quand on doit soutenir une croissance forte, ce qui va de paire avec des évolutions structurelles !

On a compris que c'est là le nœud fondamental du problème. On l'avait déjà évoqué en détails (étapes et populations) lors d'une précédente réponse.

22- Pas de définition mais un regard sur les variétés de profils des PME, même si l'on sait qu'il existe des paramètres de saisie officiels -par exemple, le nombre de personnes et le chiffre d'affaires- qui délimitent les champs d'intérêt et d'investigation. Mais alors que leur (relative) proximité (taille réduite qui facilite le contact) ne favorise pas la clarté de vue quand on ne s'imagine pas que les PME sont aussi soumises à des contraintes entrepreneuriales comme les plus « grands ».

22a- Ayant un peu circonscrit l'approche, précisons que la PME est une (relativement) petite entité dont les caractéristiques se saisissent entre le profil artisanal et industriel et à propos desquelles le style de management s'observe encore entre le traditionnel, quelque peu paternaliste, et, de plus en plus souvent, le moderne initié par des entrepreneurs ou successeurs (fils ou fille ou repreneur) formés aux nouveaux modes de conduite des affaires.

Tout en sachant aussi, et contrairement à beaucoup d'idées reçues, que l'apparition des moyens de facilitation du travail se redécouvre fréquemment avec une intelligence très peu formelle, donc novatrice, auprès de nombre de petites organisations. Un autre différentiel par rapport à des « gros » : le rendement sur investissements en nouvelles technologies parce que la proximité avec leur environnement et la clientèle est plus vécue.

Je ne voudrais pas généraliser mais il y eu quelques surprises très appréciables en ce domaine. Le culturel n'y étant pas étranger.

Beaucoup d'initiatives se multiplient encore localement pour entamer des partages de savoir qui dynamisent des régions entières. Mais cela est-il plus facile dans les « campagnes » par rapport aux grands centres ? Je n'ai pas vraiment de synthèses à grande échelle. Cela varie beaucoup d'une région à l'autre, d'un continent à l'autre.

22b- Sans aller plus loin dans cet essai de description, qui ne s'est pas embarrassé du monde des services « pointus » ni de celui des organisations virtuelles de petite taille, revenons sur les conclusions d'enquêtes déjà faites et relevons que la diversité des PME, le feu ardent de toutes les économies du globe, ne laisse pas l'occasion de développer d'autres modèles généraux que ceux qui se rapportent aux éléments de base, les constituants actifs de l'entité et, en même temps, les artisans de son développement : les gens qui y travaillent !

On y faisait allusion dans les lignes qui précèdent, les membres d'une PME forment un réseau social, ayant une identité propre, qui peut être très performant.

Je mettrais d'ailleurs cette identité en rapport avec la personnalité de ce groupe s'il s'agit d'une « présence » que l'on s'accordera à reconnaître comme forte.

C'est le réseau identitaire, une cohérence hautement adaptative, qui contient la connaissance forte. Et si le tout est bien balancé, les processus s'y inscrivent naturellement. Autrement, ils sont « débarqués » dans les structures et l'on essaye de faire circuler l'information entre eux. C'est nettement moins évident.

Fréquemment, il y a une connaissance que l'on ne documente pas assez (au départ) mais cela ne pose pas trop de problème à petite échelle. Lorsqu'il va s'agir de grandir, l'absence de documentation va poser problème. Et puis, on met en place des contrôles, des opérateurs sont déplacés, on redéfinit des tâches et fonctions, le formel envahit les structures, etc.

Je crois que l'on a compris ce qui se passe et c'est donc de cela qu'il faut se prémunir.

La clé réside notamment dans la participation, dans l'évolution des réseaux. C'est très difficile. Une manière de s'en sortir peut consister dans la création de communautés de pratique que l'on associe. Parce que l'on sait qu'il n'est pas évident d'étendre les groupes et les réseaux. Encore moins « sur commande ».

23- En gros, les défis passent par :

- * la définition d'une stratégie qui maintient l'originalité des démarches pour conserver et améliorer le positionnement dans un marché qui s'étend ou, alors, comment choisir la niche (mondiale) en poursuivant la quête vers ce qui doit, obligatoirement, amener à la reconnaissance de compétences « imparables » ;

- * l'organisation et le déploiement de l'une ou l'autre des alternatives mais qui ne se feront pas sans la participation de tous au projet. « Tous » ayant aussi adhéré au partage du savoir. Partage se devant d'être sponsorisé de manière continue et indéfectible par les managers ou, mieux, leaders de l'entreprise.

Méthodologiquement, cela peut se voir aussi très simplement :

- * confrontation de l'analyse de l'évolution des marchés avec celle de l'entreprise ;

- * vérification de l'adéquation des vues du dirigeant par rapport à cette confrontation (quelle stratégie résultante ?) et rapportée à celles de ses collaborateurs (leur projet de vie).

Autrement, en cas de déphasage(s) - statistiquement on constate ce genre d'occurrences dans le temps -, il faut ajouter la gestion des gaps dans la stratégie. Ce que l'on ne fait pas souvent ... Une grosse erreur !

Bref, ce sujet ne peut être enfermé en quelques lignes. Ce ne furent que quelques éléments délivrés pour rapprocher des vues organisationnelles et des problématiques humaines complexes mais dont les hauts potentiels sont trop méconnus et donc mal gérés. C'est une perte pour tous : les individus, les entreprises, les progrès consolidés au niveau des économies nationales et autres.

Ensuite, l'individu est une entité fragile. Ses attitudes varieront donc en fonction de son état de motivation positive ou négative.

La PME se place sur le marché par la « magie » d'une dynamique initiale. Au fil du temps et des changements, il faut conserver cet état créateur. A défaut, la vie de la PME deviendra vite « trop longue ».

Le « trop » a tout dit et ... cela se terminera.

2.3- Parallèle entre une entreprise et un individu (TPE / PME)

Ne pourriez-vous pas aller un peu plus loin et faire un parallèle entre une entreprise et un individu. En ce compris les liens qui unissent ces entités aux environnements respectifs dans lesquels ils se trouvent?

Réponses (Daniel Renson) :

Merci pour la question. **La problématique est multi-dimensionnelle** comme à l'accoutumée quand on parle gestion de la connaissance et conduite du changement, son « associée » (voir précédemment).

1- Pour simplifier l'approche, considérons la TPE / PME : c'est une entreprise dont le projet est celui d'un groupe motivé (voir la longue réponse, ici plus haut, sous le titre « **L'humain dans tous ses états de la connaissance** »).

Les membres associent leurs compétences, mobilisent les ressources appropriées aux objectifs et délivrent un produit ou un service à des clients qu'ils vont s'efforcer de fidéliser en maintenant aussi avec eux des relations très « proches ».

La définition aurait pu être plus générique et constater que l'entreprise est un transformateur (qui compte des individus et des outils) de brut (matériaux et / ou idées) en vue de produire des revenus pour sa survie et celle de ses participants par la satisfaction des besoins de sa clientèle.

Mais l'implication des participants n'est pas mise en évidence dans cette « black box » !

La problématique fondamentale de la TPE / PME prénommée consistera donc dans l'encadrement pro-actif de sa croissance (en général bien plus prononcée que celle d'une « grande ») en vue de la conservation de l'unité de vue originelle sur les objectifs des initiateurs et de l'entreprise. Cette dernière acquérant, dans le temps, une identité propre, distincte de celle de ses fondateurs (il y a cependant le cas du **CRO** ou *Chief Reputation Officer* qui incarne l'image de la société. Une problématique déjà discutée sur notre site).

2- Considérons maintenant la situation à laquelle on pense très généralement après l'énoncé de la question : celle d'une entreprise existante, d'une certaine taille, qui recrute régulièrement et s'efforce de réduire la rotation de son personnel (ne voulant pas perdre des connaissances accumulées) pour assurer le déploiement de la stratégie définie en début d'exercice.

Dans ce cas de figure classique, la composition des équipes peut ne plus avoir de rapports avec ce qui fut le groupe originel des fondateurs. Et peut-être n'est-il plus là. La société existe « par elle-même » mais les dirigeants s'efforcent de maintenir, notamment par le biais d'une culture d'entreprise vivante, un esprit de participation, de solidarité entre les individus et les équipes.

La culture est une fondamentale solide pour la cohésion.

3- Le parallélisme existe effectivement entre l'individu et l'entreprise : théorie et pratique ...

L'approche très simplifiée, décrite ci-dessus, est cependant suffisante pour continuer la réponse à la question du début : l'individu est, tout comme l'entreprise, un transformateur lui aussi et duquel on attend, par-delà ce qui est convenu dans le contrat d'emploi (le job description), un comportement d'insertion adapté aux règles organisationnelles sociétaires et ... « plus » encore.

L'individu est d'abord un transformateur pour lui-même, pour sa propre sauvegarde, et puis un transformateur pour l'employeur qui va le recruter en vue d'un échange clair : l'apport de compétences contre un salaire pour l'atteinte

La Mégamorphose

C'était en 1960, Henri Prat, Professeur à la Faculté des Sciences de Marseille, publiait "La Métamorphose Explosive de l'Humanité" (1).

Métamorphose en 1960 ?

Aurions-nous dit mégamorphose en 1970, gigamorphose en 1980 et téramorphose en 1990 (giga et téra faisant partie des mesures qui définissent des capacités de stockage et de transfert de l'information électronique -source du phénomène-) pour affirmer notre prise de conscience selon laquelle l'accélération de l'Histoire provient de ce qu'elle(s) (l'histoire et/ou l'information) cherche(nt) à "remplir", avec ou sans ordre, le nouvel espace-temps qui calque ses proportions sur celles du "Big Bang", parfois supposé originel !?

La question était posée de manière abrupte pour attirer l'attention sur une problématique très "chaude".

En effet, face à l'avenir qui n'est plus pour demain mais pour l'instant qui passe, les effets d'une évolution galopante laissent peu ou pas la part belle à l'intelligence non adaptée pour activer les facultés de récupération de son environnement.

Au début et en fin de chaque décennie, les discours se multiplient quant à la définition du caractère décisif des 10 années qui suivront.

Pour le meilleur ou pour le pire...

En fait, face à cela, chacun possède en lui-même, une puissante capacité d'adaptation, de réaction et / ou d'entreprise qui, malheureusement -pour le pire- peut s'être émoussée ou avoir été étouffée par l'éducation, des événements importants ou en surnombre.

Alors, pour le meilleur, s'impose le désir du changement ! La démarche est "instinctive" quand l'individu dispose de facultés intactes. Les cas significatifs seront malheureusement rares et donc remarquables.

Henri Prat constatait que l'évolution avait toujours été mise en branle par le fait de quelques personnes d'élite, jouant le rôle de catalyseurs ou d'animateurs, qui informent l'humanité sur sa situation et les moyens de l'actualiser dynamiquement.

Cette constatation du besoin d'une information et d'une formation structurées ne s'est jamais avérée aussi vraie parce qu'une "repositivation" énergique s'impose pour que survienne le changement individuel, familial et social que chacun doit entreprendre.

L'effort n'est pas démesuré.

Il n'est pas simple cependant: la prise de conscience de ce que sont, fondamentalement, les moteurs de toutes vies s'impose pour y arriver. L'avantage est que cet éveil qui surclasse toutes autres formes d'organisation "opportunistes" (qui nous assiègent ou dans lesquelles on peut s'y cloîtrer), va réaménager l'ensemble.

C'est donc à cet ambitieux et passionnant projet que nous convions le lecteur ...

(1) Une métamorphose est une transformation.

Au niveau «entreprise», on parle de « *transformational organization* ».

Daniel C. Renson, 1998

« Mes carnets de notes BIZZ-existentiels ».

Ce texte a déjà été lus quelques fois dans des publications d'associations et organismes divers.

d'objectifs.

C'est évidemment à propos de ces objectifs et des conditions de travail que l'on va commencer à discuter et qui peut faire problème : l'agencement des « transformateurs » (le grand avec les petits) ne s'opérant pas de manière mécanique.

Bien loin de là, « Les temps modernes de Chaplin » n'étant plus d'actualité ... du moins n'en veut-on plus « de notre côté ».

Mais on peut aussi, quand on en revient à la stratégie, se concentrer sur une problématique qui lui est directement associée : il s'agit de vérifier si les objectifs de vie des participants peuvent s'aligner sur celle de l'entreprise. L'idéal consistant alors à faire coïncider les stratégies individuelles avec les sociétaires. On parle de *congruence* quand le cas se vérifie. Il y aura alors quasi-automatisme dans la délivrance, à la direction, du permis de changer quand il s'impose pour le progrès de l'entreprise. C'est un avantage non négligeable, important pour une gestion de la connaissance effective.

A cette problématique correspondent, pour ceux que cela intéresse (une prochaine question ?), des méthodes de gestion entre le management organisationnel (**OM** / Organizational Management) et le comportement organisationnel (**OB** / Organizational Behavior).

4- **L'environnement** devrait encore faire partie du développement mais nous y reviendrons à l'occasion d'une question précise à ce sujet.

Daniel C. Renson

FBC>s founder

www.fbc-e.com



Rendez-vous sur **KMiB** / **KM in Belgium** sur le site KnowledgeBoard :

knowledgeboard.com/open_groups/km_in_belgium/

IST

Information Society Technology

is a large framework for the European research :

new take up and best practices are now compulsory for having rapid practical development views.

The term "Innovation" is generally covering that problematic. But talks don't deliver the required practicalities to achieve profitable results as they are too much conceptual.

Technologies transfers are parts of the "concrete reality" and the encounters and seminars we will organize in the coming weeks.

For more details and information : www.fbc-e.com > services > R&D