

LA GESTION DE LA CONNAISSANCE

(KNOWLEDGE MANAGEMENT / KM)

Daniel C. Renson, *FBC* partner,
human resources, transformational organization and knowledge management
d.renson@worldonline.be

- **Situation du propos / Executive summary 1/2 ;**
- **Gestion de l'information et gestion de la connaissance ;**
- **Trois mythes prédominants et dangereusement confondants ;**
- **Une définition ?**
- **En pratique ...**
- **Les revers ;**
- **Les formes de la connaissance ;**
- **Éléments pour l'organisation d'une gestion de la connaissance ;**
- **Les portails ;**
- **Principes pour une architecture de la gestion de la connaissance ;**
- **Paramètres à prendre en compte ;**
- **Problématique du changement attachée à la gestion de la connaissance ;**
- **Une nouvelle fonction : le directeur de la gestion de la connaissance ou Chief Knowledge Officer (CKO) ;**
- **Conclusion / Executive summary 2/2.**

Situation du propos / Executive summary 1/2

Le business s'accélère, les clients sont de plus en plus exigeants et les marchés se transforment endéans des délais que l'on aurait pu croire impensables il y a peu de temps encore ...

Beaucoup de sociétés ne peuvent affronter ces nouveaux challenges et disparaissent. D'autres les affrontent apparemment sans trop de difficultés. Mieux, il y en a même qui tirent avantage de ces difficiles circonstances pour améliorer leur positionnement.

Les analystes constatent que la différence entre l'échec et la réussite de ces sociétés, comme nous les évoquions rapidement, ne repose plus uniquement sur la vision de la direction supportée par un personnel motivé. Ils relèvent que la connaissance partagée et la capacité d'apprentissage évolutive en ce qui concerne les clients, les processus, les marchés, la concurrence font et feront encore la différence pour le positionnement avantageux des entreprises.

On découvre alors des besoins sans cesse accrus d'informations et de services « pointus », **la connaissance** devient le facteur de développement et de succès le plus important au niveau individuel et sociétaire.

Par voie de conséquence, la **gestion de la connaissance** s'impose dans toutes sociétés ambitieuses. C'est aussi un sujet « managérialement chaud » par le fait de ses relations avec le **capital intellectuel** (incluant le **capital humain** pour le construire).

Le marché des logiciels « **KM** » a évidemment accroché son wagon aux nouveaux besoins et propose des programmes de facilitation et de distribution de la connaissance. Ils sont censés assurer une gestion effective des problématiques y associées, résoudre les déficiences éducationnelles et développer les compétences des « performeurs » ...

Pas aussi simple que cela cependant ...

La connaissance se crée et s'assimile dans l'action, la relation, les échanges, les interactions pilotées, les dépendances assumées dynamiquement. Elle se construit socialement dans un contexte qu'on lui appliquera.

Si l'on ne porte pas attention à ces conditions indispensables, la seule technique ne suffira pas et, peut-être, sera-t-elle franchement vaine !

Il n'est donc pas aisé de « fabriquer » de la connaissance (utile), de l'échanger, de la transférer et la mettre à disposition (au bon moment) de ceux qui, à chaque niveau de l'entreprise, la recherchent pour construire les avantages compétitifs du positionnement exigé par les stratèges.

Les publications relatives à cette très importante problématique de la gestion progressiste sont nombreuses. Cela touche aux affaires et à leurs structures organisationnelles, à l'éducation, la formation continuée, la psychologie, l'analyse comportementale, etc.

L'**approche très intégrée** de la présente publication s'articule de manière conceptuelle, logique et fonctionnelle sans excès techniques. Nous espérons qu'elle suscitera le besoin d'en savoir plus ou d'entreprendre une réflexion approfondie au sein de votre organisation.

La gestion de la connaissance et la gestion de l'information

On s'en doute, la gestion de la connaissance « touche » forcément à tout ce qui peut rendre une entreprise performante. Ses relations avec la gestion de l'information sont évidentes mais ne prêtent pas à la confusion alors que les différences sont intéressantes à relever pour la suite du texte :

- l'Information, c'est ce qui est disponible et qui peut être stocké. Elle circule dans les banques de données et systèmes d'information (SI ou IS / Information System).

- la connaissance réside dans les individus et représente la somme des expériences accumulées dont on se sert pour imaginer des solutions en cas de difficultés.

Bien organisées, les structures de connaissances représentent ce que les entreprises recherchent le plus : il leur faut de grandes idées transformables en produits générateurs de profits (si possible rapides).

| Information Management | Knowledge Management |
|--|--|
| Basée sur une technique évolutive | Basée sur une culture évolutive qui inclut la technique. |
| Collecte, stockage, accès distribution | Analyse, filtrage, synthèse, interprétation. |
| Préalable : l'information est standardisable, enregistrable et automatisable | Les interfaces humaines sont requises pour gérer les émotions humaines non standardisables |
| Manipulation de données qui exclut les combinaisons originales. | Echanges d'idées qui catalysent l'apparition d'éléments nouveaux |

L'association des deux peut produire des résultats extrêmement performants. On parle de *marketing intelligence*, *business intelligence*, *automation intelligence* et, maintenant, de *e-business intelligence*.

L'industrie a changé très significativement au cours de ces dernières années. Elle réclame d'une voix de plus en plus univoque des compétences pluridisciplinaires pour saisir l'automatisation / robotisation, l'instrumentation et les techniques de l'information sous un nouveau concept de gestion. Il devrait y avoir place pour des consultants qui regrouperaient ces compétences, sous une même enseigne, pour aider les entreprises à agencer plus efficacement ces composantes de développement ...

A défaut, une gestion interne de la connaissance devrait y arriver !

Trois mythes prédominants et dangereusement confondants (1)

1- Les technologies de la gestion de la connaissance (TGC) *délivrent* l'information adéquate au bon endroit, en temps utile à la personne la plus susceptible d'en faire le meilleur usage.

Cela n'a cependant aucun sens à une époque où l'on ne peut plus considérer le progrès comme une suite d'événements qui s'enchaînent progressivement dans un contexte stable et à l'intérieur duquel on disposerait d'une vision claire et à long terme.

Commençons plutôt par nourrir l'anticipation au travers de scénarios décrivant les mouvements à opérer pour assumer l'accumulation des challenges.

On ne peut actuellement pas construire un système qui localiserait le destinataire de la meilleure information au moment idéal.

2- Les TGC peuvent *stocker* les expériences et l'intelligence humaines !

En fait, les systèmes stockent des données brutes que l'on essaye de rapprocher d'éléments contextuels pour favoriser la génération d'information pertinente alors que ce même assemblage de données suscitera autant de réponses qu'il y aura d'intervenants.

Les réponses allant encore évoluer dans le temps et en fonction des contextes renouvelés.

3- Les TGC peuvent *distribuer* l'intelligence humaine. Cette affirmation repose la question reprise sous **1-** tandis que le fait de vouloir la court-circuiter par le stockage rappelle le raisonnement du point **2-** et n'envisage pas sérieusement les motifs qui pousseraient la population de l'entreprise à consulter la banque de données.

Raison pour laquelle on essaye de résoudre cet aspect des choses par le biais des portails (*portals*) ainsi qu'on le verra un peu plus loin.

Une définition ?

Habituellement, c'est ce que l'on demande en début d'exposé.

Nous vous proposons cependant de la construire ensemble par le rassemblement progressif de quelques éléments circonstanciels.

Après cela, il est facile de se rendre compte que les définitions courantes correspondent généralement aux contenus de ce que les éditeurs de softs incorporent à leurs propositions lorsqu'ils mettent en évidence leurs points forts comme étant ce sur quoi il faut prêter le maximum d'attention pour acquérir un logiciel.

Peut-être cela rencontrera-t-il les besoins d'une catégorie d'entreprises ...

Plus pratiquement, il importe de considérer les solutions que les entreprises souhaitent en cas de restructuration, réduction d'effectif, acquisition et fusion, changement d'affectation, marché en expansion et globalisation forcée, passage d'une économie industrielle à une économie de services parce que l'on n'a pas fait un usage préalable de la connaissance qui aurait pu prévenir et conduire ces mouvements ou en réduire les impacts ...

Ensuite, cela s'étant produit, comment faire pour continuer à pousser la productivité et conserver ses avantages compétitifs si ce n'est par la gestion de la connaissance au long d'une évolution en mouvements rapides et incessants.

Enfin, constatant l'intangibilité de la connaissance, sous quelle forme faudrait-il la saisir, l'évaluer, la gérer et incorporer au bilan les bénéfices que l'on récolterait en cas de succès ?

En pratique ...

S'il est courant de constater qu'un nouvel employé dans une société sera « briefé », « coaché » ou, mieux encore, convenablement formé aux méthodes générales de l'entreprise ainsi qu'à ce qu'il faut plus spécifiquement apprendre pour assumer des responsabilités particulières, on ne vérifie pas souvent ce que l'on fait pour conserver les compétences acquises et développées au fil des ans.

Cela s'explique fort probablement par le fait que les inconvénients résultant des départs « sensibles » ne sont pas reliés aux résultats financiers.

C'est ainsi que les protagonistes de méthodes bien intégrées ont relevé que la seule manière de déceler les « manques » d'une stratégie de la gestion de la connaissance était de la rapprocher de ce que l'on souhaite trouver dans le bilan eu égard aux efforts de recrutement, de formation, de mise à disposition d'outils de communication performants, etc. quand on constate que les investissements consentis ont apporté des résultats très sensiblement supérieurs aux précédents et, mieux encore, à ceux des principaux concurrents.

Autrement dit, quand on « active » la comptabilisation d'un photocopieur, pourquoi passer les formations par « frais généraux » s'il est vrai que la gestion de la connaissance :

- réduit les erreurs et les redondances ;
- accélère la résolution des problèmes ;
- facilite la prise de décision ;
- améliore les produits de la recherche ;
- minimise les coûts ;
- autonomise les travailleurs ;
- favorise l'initiative valorisante ;
- enrichit les relations avec la clientèle ;
- relève les standards des produits et services ;
- catalyse des comportements sociaux équilibrés / équitables (voir l'article : « *Ethique, changement et culture organisationnelle* », **Knowledge Board**, avril 2003) ;
- surclasse l'entreprise par rapport à ses concurrents.

Les entreprises qui ont opté pour une gestion de la connaissance bien ordonnée ont constaté des différences de productivité parfois aussi exceptionnelles que ce que Skandia - le géant suédois de l'assurance- rapporte après avoir réduit de 2 ans à 6 mois le temps de lancement de son bureau à Mexico !

Les revers

Restons dans le domaine des grands principes et constatons que, à défaut d'une étude préliminaire approfondie, les travers d'une gestion de la connaissance mal implémentée risquent de se multiplier au fil du temps. Alors :

- le programme de la gestion de la connaissance doit bénéficier du support total de la direction générale et être confié à de vrais professionnels bien intégrés à l'organisation (importance non négligeable du psychologique et du relationnel) ;

- la catégorisation préalable au stockage de l'information doit suivre des règles évidentes et habituelles pour tout le monde : le principe « encyclopédique », la recherche orientée en vue d'une tâche à accomplir / à améliorer, d'une fonction à comprendre / à développer, d'un rôle à assumer, etc.
- la mise en place d'une carte du savoir et d'un navigateur s'impose si l'on ne veut pas perdre les informations ajoutées à la base de données ;
- suivant le principe défini ci-dessus, pour éviter de provoquer une impression d'overdose informationnelle croissante, il faut stocker les données en tenant compte de stricts préalables organisationnels. Ainsi évitera-t-on les enregistrements aberrants ou aléatoires qui perturbent les recherches et découragent les utilisateurs du système ;
- pour une large part, la qualité et l'efficacité du fonctionnement reposent sur l'esprit de collaboration qui s'oppose à la trop fréquente attitude de blocage en matière de partage de la connaissance. Pour changer cela, il faut que le personnel y trouve un avantage sérieux !
- l'accès aux ressources doit être aisé et sans restriction à l'intérieur de la société ;
- les outils utilisés pour accéder à l'information et à son stockage doivent être simples (*users friendly*), favoriser la manipulation intuitive et inviter à l'interactivité pour enrichir les principes de fonctionnement ainsi que la matière échangée.
- les informations doivent être concordantes en ce qui concerne les gens, les outils / les processus et l'organisation (ne pas perturber le difficile alignement « culture – système – structure »). En d'autres termes, il faut penser en termes de culture d'entreprise et viser à construire une culture organisationnelle dynamique ;
- les progrès s'opèrent par la réduction du flou qui entoure les liens existant entre les contributions faites à la gestion de la connaissance et les résultats financiers. Pour y arriver, il faut mesurer les actifs de la connaissance mais en sachant que cela ne pourra se faire qu'après avoir découvert la manière d'effectuer les dites mesures ...

☐ Les formes de la connaissance

On distingue habituellement deux grandes catégories :

- 1- **la connaissance explicite** qui peut être formulée par l'usage de codes et symboles facilitant la communication et la diffusion.

On la dit - basée objet quand il s'agit

- de chaînes de symboles (mots, chiffres, formules)
- d'objets physiques (équipement, documents, modèles) que l'on trouve dans les brevets, nomenclatures, software ;
- basée règlement quand la connaissance est codifiée sous formes de règles, routines et procédures.

- 2- **la connaissance implicite** qui n'est pas codifiable. Elle est difficile à exprimer parce qu'elle ne se manifeste que dans l'action au cours de laquelle, par essais et par erreur, l'intuition aidant, les opérateurs se perfectionnent au fil du temps.

La connaissance implicite joue un rôle important dans l'innovation et la révision des processus ainsi que dans la solution des problèmes non évidents, l'anticipation d'occurrence à gérer, etc.

L'entreprise a donc tout intérêt de la stimuler mais en se ménageant la possibilité de la conserver (film vidéo) et de la faire assimiler par d'autres opérateurs. Ils copieront le « modèle » et acquerront un savoir complémentaire au cours de dialogues informels qui échappent cependant aux techniques évoquées dans cet article.

Ce pourrait être l'un des objectifs majeurs d'un conseiller expérimenté ou d'un manager de la connaissance de s'appliquer à la conversion de la connaissance implicite en connaissance explicite. Puis d'en porter les éléments significatifs d'un niveau organisationnel à un autre.

Dans leur livre « *The Knowledge Creating Company* » (3), Nonaka et Takuchi ont ainsi mis en évidence 4 modes au cours desquels la connaissance organisationnelle se crée au travers des conversions et interactions entre les connaissances implicites et explicites :

- socialisation : le partage des expériences crée une connaissance implicite sous la forme de modèles mentaux partagés et d'acquisition de pratiques d'exception ;
 - externalisation : activée par le dialogue, la connaissance implicite devient explicite par le biais de récits, analogies et métaphores ;
 - combinaison : les éléments disparates en provenance de l'externalisation peuvent donner lieu à un second niveau de connaissance explicite élaborée après quelques habiles combinaisons ;
 - internalisation : il s'agit de l'assimilation d'une connaissance explicite par les individus et groupes qui, par la répétition, identifient cette pratique comme faisant partie de leurs habitudes professionnelles et sociales.
- Une nouvelle connaissance implicite ... et le cycle repart !

☐ Eléments pour l'organisation d'une gestion de la connaissance

Les éléments discutés précédemment ont donc posé le décor. N'oublions également pas que le personnel qualifié, performant et détenteur de connaissances n'est pas disposé à les partager sans contrepartie motivante.

Sans cela, pas de gestion de la connaissance...

Parmi les raisons susceptibles de déclencher une démarche utile, relevons le prestige, la reconnaissance des compétences et de l'efficace contribution aux résultats de la société.

Cette manière de faire va :

- 1- justifier la mise en place d'une infrastructure technologique et de ses processus : collecte, stockage, analyse et synthèse, communication et partage, communication, distribution des informations pour en faire de la connaissance ;
- 2- contribuer à la réduction de la rotation du personnel puisque ses compétences sont reconnues et qu'il a l'occasion de profiter de ce que les autres apportent également ;
- 3- atténuer l'impact du départ de ceux qui partiront quand même, puisque le système conserve une bonne part de leurs expériences et rapports de production ;
- 4- faciliter la constitution d'avantages compétitifs contribuant aux progrès de l'entreprise qui, par ailleurs, reconnaîtra les devoirs aux participations de ses collaborateurs. Au travers de communications générales qui seront aussi détaillées dans les systèmes que tous partagent.

| Les processus de la gestion de la connaissance (Lethbridge, 1994 ; Fayyad, 1996) | |
|--|--|
| Collecte et rassemblement | - incitation, - recherche, - entrée de données |
| Synthèse | - analyse, - contextualisation, - création de données utilisables |
| Stockage | - liens, - indexation, - filtrage |
| Communication | - partage, - collaboration (et outils de-), - décisions en groupe. |
| Distribution | - notification, - invitation, - publication |

Le point 1- du paragraphe qui précède et le tableau ci-dessus reprennent les éléments susceptibles de construire une définition et de guider les responsables de la future organisation de la gestion de la connaissance.

On dira ainsi que « *la gestion de la connaissance collecte, rassemble, analyse et organise des données pertinentes en vue d'un stockage indexé et contextualisé pour les mettre à disposition dans une organisation dont le personnel fera usage pour communiquer plus précisément, échanger plus valablement, contribuer efficacement à l'accumulation continue et au progrès du système. Elle constitue un important support à l'interopérabilité des fonctions en rencontrant les besoins des différents opérateurs de processus (2) en situations complexes / difficiles* »

Dans le même ordre d'idées, on peut identifier les différentes catégories de logiciels en regard des principaux processus de la gestion de la connaissance :

- la gestion des documents : les méthodes sont anciennes puisqu'elles existaient déjà avant les ordinateurs. Il s'y est ajouté la saisie optique, la reconnaissance des caractères, le contrôle de version, l'authentification, la traduction. Cela facilite, notamment, l'indexation structurée des documents.
- la recherche et l'indexation se révèlent de plus en plus importantes par le fait de l'accroissement des opportunités de raccordement et la diversité des matières que l'on est amené à manipuler. Inversement, ne pas pouvoir le faire efficacement enlève tout ou partie de la justification du système installé !
- la gestion de l'information couvre quantités de domaines de l'entreprise et de manière transversale : par exemple, le hardware et le software, les besoins des utilisateurs, les relations, etc. Des éditeurs d'ERP (*Enterprise Resources Planning*) ont ainsi développé des outils de rapportage extrêmement puissants dans chacun de leurs modules. Ils offrent encore la possibilité d'en faire une exploitation à des niveaux de synthèse supérieurs. Par exemple, pour le niveau stratégique avec le SEM (*Strategic Enterprise Management*) de SAP. Les modes d'interrogation étant proportionnés à hauteur de la taille et de la puissance de ces systèmes.
- la communication et la collaboration : depuis quelques années, on a mis l'accent sur ce qu'on dénomme les « *collaborative tools* » pour faciliter la saisie et l'échange des informations. Ils s'avèrent tout particulièrement efficaces à propos de ce qui fait la difficulté principale de la gestion connaissance et que l'on appelle la « connaissance tacite » ou connaissance détenue par un opérateur -son cerveau ou le processus dont il est le seul responsable- et qui n'est pas partagée. Elle met aussi l'accent sur la différence qu'il y a entre « connaissance » et « information » (différence évoquée en début de texte) ainsi qu'entre les deux types de techniques utilisées pour les gérer. Les outils de communication et de collaboration, ainsi qu'on a pu le remarquer, surtout lors de l'avènement et le développement des réseaux Internet, Intranet et Extranet, ont grandement facilité les échanges à l'époque des Lotus Notes, Microsoft Exchange, etc ... Ce qui engage maintenant les éditeurs à produire des systèmes éminemment performants et, surtout, plus attractifs et pratiques.
- les systèmes « expert » (à mettre en rapport avec les domaines réservés à l'intelligence artificielle) ne sont également pas nouveaux. Mais à une époque où l'on stocke de plus en plus d'informations très pertinentes, leur efficacité se manifeste d'autant mieux et plus souvent. Ils peuvent simuler nombre d'activités humaines et cette performance s'améliore avec le nombre et l'actualité des données. L'exploitation des données par cette voie augmente aussi le niveau des synthèses informationnelles et facilite les analyses en ligne (OLAP / *On Line Analytical Processing*).
- les propriétés et actifs intellectuels (brevets, prototypes, « *goodwill* », ...) contiennent tout ou partie de la connaissance circulant dans l'entreprise. Il est à considérer comme primordial d'associer, à la gestion de la connaissance, la codification (comptable et financière) adéquate pour effectuer le lien avec les résultats bilantaires souhaités plus précis et complets.

Cette matière est en évolution spectaculaire étant donné la mutation très sensible des entreprises : le passage de l'industriel aux services, la déverticalisation et / ou virtualisation des organisations et structures.

- divers autres : les systèmes de visualisation graphique, l'assistance à la localisation géographique (GIS / *Geographical Information Systems*), etc.

Les portails (*portals*)

A l'origine, les portails furent attachés à des moteurs de recherche (exemple : Yahoo) en offrant un ensemble d'autres possibilités d'activités, de commerce et de loisirs en plus de ce qui faisait l'objet de l'accès au site.

Constatant la convenance du principe en ce qui concernait l'amorçage et la gestion de la connaissance, les entreprises récupérèrent les portails pour leurs propres besoins. Et cela d'autant plus rapidement que, dans un monde multi-connecté où les affaires sont de plus en plus transversales et virtuelles, la ligne de démarcation entre les clients, les fournisseurs et les employés ne se présente plus de la même manière.

Les entreprises doivent alors développer des réseaux virtuels de fournisseurs, des places de marché pour leurs clients et de nouvelles procédures pour le personnel. Le tout allant se gérer à partir de ce que l'on fait devenir la nouvelle place de travail : le fameux portail, récupéré du WEB, qui peut gérer tout ce qui va de la vente aux formations en passant par le courrier, la comptabilité, la production, etc. !

La deuxième génération pose les marques beaucoup plus loin. Elle permet aux organisations de déployer le portail sur le plan de l'information ET des applications pour, non seulement, afficher toutes les applications accessibles par l'utilisateur, les sources des données, les sites WEB, la gestion des documents enregistrés ou enregistrables mais aussi d'unifier et interconnecter le tout dans un système virtuel personnalisé qui incorpore tous les aspects de l'entreprise et à l'intérieur duquel l'utilisateur peut jouer un rôle ou résoudre quelques problèmes. A distance et même dans un groupe de sociétés ou d'industries en relation avec le réseau contrôlé à partir de ce poste.

Ce dispositif isole l'opérateur de l'habituelle et perturbante complexion environnante au profit du cas à résoudre. Cette manière de faire peut également servir à l'amélioration des processus pour autant que ceux-ci aient été standardisés et alignés au préalable. Alors, deviennent-ils saisissables à l'intérieur d'un seul et même environnement de maintenance dans un autre système accessible via le portail. On peut y opérer l'analyse de la configuration non performante, voire défectueuse, identifier ses opérateurs avec lesquels il y a moyen d'entrer en contact, localiser les plus proches compétences à déléguer sur place et, en finale, se connecter aux places de marché (*e-market places*) les plus aptes à fournir les pièces nécessaires pour la remise en état.

Principes pour une architecture de la gestion de la connaissance

Outre les aspects humains primordiaux à tenir en compte dès le départ, en toutes circonstances et dans un contexte culturellement et socialement motivant, la gestion de la connaissance à large échelle ne peut plus s'envisager sans technique.

Encore faut-il pouvoir l'intégrer à l'intérieur d'ensembles étendus -ce qui pose quelques questions quant aux possibilités d'interfaçage ou d'intermédiation- quand les organisations se transforment, se délocalisent partiellement, ont recours à l'externalisation ou se « virtualisent ». Sans oublier les cas d'acquisitions et fusions (M&A / *Merger & Acquisition*).

Différentes approches ont donc été faites pour rencontrer les caractéristiques de multiples configurations entrepreneuriales et donné lieu à la proposition de standards internationaux tels que le KIF (*Knowledge Information Format*), KQML (*Knowledge Query and Manipulation Language*) ainsi que le IWG (*Interlingua Working Group*) qui, dans le cas de ce dernier exemple, dispose d'une solide base d'intelligence artificielle pour comprendre et dupliquer certains éléments de la connaissance humaine.

A la suite de cela, les instituts de recherche et les éditeurs de softs tendent à fournir des moyens toujours plus performants. Ils visent l'applicabilité universelle, ce qui n'est pas chose aisée.

Pour simplifier leurs travaux, il faudrait que les entrepreneurs se décident massivement à recourir aux « best practices » et réduire, par le fait même, la diversité des types d'organisations (parfois assez approximatives parce qu'improvisées) ...

Dans ce même ordre d'idée, tenant compte de l'importance de la technique qui ne sera productive que si elle est bien intégrée aux systèmes organisationnels, insistons sur le fait que l'efficacité du système à mettre en place va reposer, comme dans le cas de tous projets sérieux, sur une définition partagée des besoins, des objectifs et des moyens pour construire l'architecture de support.

Ce qui revient à se demander s'il est opportun de vouloir gérer la connaissance pour entretenir des modalités aberrantes ou s'il ne faudrait pas prendre de nouvelles dispositions plus pratiques dans l'immédiat sous peine de rendre les choses tout à fait impraticables quand on fera le constat des incompatibilités entre la situation de départ et les objectifs.

Sans oublier que, pendant ce temps-là, la concurrence n'attend pas et la technique évolue à un rythme soutenu !

Knowledge = **Power** !

Correct **IF** knowledge is ...

- accurate
- coherent
- meaningful
- well-organized
- checked / controlled
- accessible
- widespread
- continuously updated and managed
- ... and made available to motivated people who are willing to share both ways !

Daniel C. Renson, RAS Inc.

En peu de mots, disons que, tous problèmes évoqués ci-dessus étant supposés résolus, une architecture performante doit satisfaire aux critères ci-après :

- 1- si la connaissance existe, elle doit être disponible (**disponibilité**). On distingue la connaissance externe (sites d'information, documentations techniques distribuées par les entreprises, etc) et la connaissance interne (saisie de données et de connaissances à transformer en « produit » échangeable) ;
- 2- si elle est disponible, elle doit être récupérée telle qu'elle (**précision**) ;
- 3- si elle est récupérée, elle doit être utile et exacte (**efficacité et productivité**) ;
- 4- si 1, 2, 3 se vérifient, il faut que cela se produise en tous temps et lieux (**accessibilité**).

Une architecture bien montée fera de l'organisation une entreprise apprenante (*learning organization*) et accélèrera la gestion de la connaissance puisque les participants peuvent y vérifier l'impact de leurs contributions au système.

Quelques paramètres à prendre en compte

La gestion de la connaissance est un système **complexe** qui comporte **deux aspects** (2-sided complex system) :

1- Complexe, parce qu'il est interdisciplinaire: il englobe communication, culture, technologie.

2- deux aspects :

- **pro-activité** : la direction décide de stocker, sur une base continue, des données « brutes » au niveau des individualités pour développer leurs réserves en tant que connaissances utilisables à un certain niveau décisionnel. Cela ne fonctionne valablement que si le système est supporté par une culture organisationnelle dynamique qui définit la voie dans laquelle s'engager.

- **réactivité / défense** : l'entreprise décide, soudainement, de modifier la conduite des affaires et va avoir besoin de facilitateurs institutionnels / organisationnels. Cela se produit, la

plupart du temps, quand les décideurs ne savent plus faire la part des choses entre technologie et connaissance (raison de la distinction faite entre connaissance et information). Il s'agit d'une problématique beaucoup plus fréquente qu'on ne le croit. Surtout quand se manifestent les fétichistes de la technique.

Alors, il importe de localiser, au plus vite, et de conserver les meilleurs praticiens pour saisir et exploiter les expériences accumulées. Un groupe de ce type d' « experts » peut :

- rapidement développer des solutions de haut niveau pour des objectifs à court et à long terme ;
- conduire et motiver les autres participants pour les aider dans leurs projets ;
- guider les utilisateurs en leur montrant comment être plus performants ;
- faciliter le rassemblement des connaissances utiles pour la création de nouvelles activités en vue d'une culture organisationnelle plus actuelle.

L'initiation d'un système de gestion de la connaissance fait partie de la conduite du changement qu'une entreprise se doit de mettre en route :

- les individus doivent apprendre de manière continue ;
- ils doivent partager leurs connaissances ;
- l'entreprise doit enregistrer cette accumulation et ...la mettre à disposition des autres parce que la stricte vue fonctionnelle n'est plus satisfaisante. Il faut changer ...

❑ Problématique du changement attachée à la gestion de la connaissance

Quand on veut passer à l'action, on se rend vite compte qu'il faut pouvoir amorcer les comportements pour éviter l'immobilisme :

- 1- il faut être dûment informé pour accepter l'idée du changement. La connaissance guidera les démarches effectives. Le changement ne serait-il rien d'autre que des idées en mouvements ? Oui, mais ...
- 2- ... pour activer la connaissance il faut des échanges d'informations : qui va commencer ?

Ensuite :

1. la seule connaissance des composantes d'une entreprise ne convient plus à l'heure actuelle : il faut savoir ce qui les relie entre elles et comment on peut améliorer leurs interactions.
2. de même, la seule connaissance du produit vendu par l'entreprise ne suffit également plus : il faut aussi connaître les processus sur lesquels on peut agir afin d'obtenir de meilleurs résultats.
3. le commandement et le contrôle sont dépassés à leur tour : il faut percevoir, comprendre, anticiper pour mieux répondre et guider les collaborateurs.
4. l'information, auparavant distillée par la direction, provient, maintenant, des marchés et elle commande la chaîne d'approvisionnement (*customer-driven SCM / Supply Chain Management*).

Cela rend les méthodes de formation traditionnelles parfaitement invalides. Les entreprises réclament des programmes qui mettent les stagiaires en situation au cours de leur formation car, ainsi, ils en retireront un meilleur profit. Ils en retiendront bien plus.

Une nouvelle fonction : le directeur de la gestion de la connaissance ou Chief Knowledge Officer (CKO)

Ainsi qu'on a pu le découvrir ensemble, la gestion de la connaissance est devenue extrêmement importante pour l'avenir des sociétés : le service prédomine, les prestations intellectuelles se multiplient, les organisations se reprofilent de manière radicalement neuve alors que les produits et services du passé ne feront plus recette à l'avenir.

On comprend aisément que l'apparition de cette nouvelle fonction managériale soit considérée par beaucoup comme un facteur de succès potentiel auprès de firme telles que Coca-Cola, Ernst & Young, General Electric, Johnson & Johnson, etc ...

A l'opposé, d'autres font remarquer que la connaissance se crée plus aisément au sein de groupes, teams ou petites unités de recherche ou de production et que l'intervention d'un nouveau « chef », au niveau stratégique, ne sera pas perçue positivement. Bien au contraire. Il est à craindre des effets perturbateurs sur le bon déroulement des progrès attendus !

Pour prendre part à la discussion et se prononcer, il faut se remémorer que l'amorce d'une gestion de la connaissance n'est pas simple à réaliser et que les conditions de sa mise en place étaient tout particulièrement délicates à réunir.

Ce qui reviendrait à dire que la fonction aurait toute son importance au stade initial -études, préparatifs et lancement- pour, ensuite, être contenue dans la position de gardien coordinateur qui veille aux flux et à la qualité des échanges, s'applique à déceler et à exploiter la connaissance implicite, facilite les implémentations de nouveaux dispositifs. Nouveaux dispositifs que des éléments motivés réclameront spontanément pour les installer eux-mêmes ...

Aux USA, la fonction est estimée à hauteur de 250 à 300.000 \$ / an !

Il est aussi possible de recourir aux conseils d'une expertise extérieure.

Conclusion / Executive Summary 2/2

On a coutume de dire que l'homme n'utilise qu'une infime partie de son cerveau alors que l'on pourrait aussi dire que ce dernier dispose d'une surcapacité, effectivement vérifiée, qui lui permet de se réorganiser en cas d'accident ou de s'adapter à quantités de situations nouvelles.

Etendons le raisonnement et constatons que les surcapacités et les possibilités de reconfiguration rapides peuvent aussi être utiles à toutes organisations lorsqu'elles doivent faire face à des challenges sans affecter leur niveau habituel de performance !

Dans le passé, certaines entreprises ont eu recours au « *just in case* » pour faire face aux imprévus : effectifs démesurés et sur-stockage. Il n'est pas utile de s'étendre sur le prix et le peu d'efficacité des premiers ni sur la décote des matériaux entreposés à grands frais ...

Actuellement, les marchés appartiennent aux services. Les prestations intellectuelles dominent puisque la technique a automatisé ce qui pouvait l'être et les efforts se poursuivent d'ailleurs en ce sens.

Il faut diffuser la connaissance parce que les devenirs sont en zones hautement critiques. L'évolution réclame flexibilité et polyvalence des individus et de teams plus autonomes, capables de décisions de qualité et qui peuvent, en groupe complet, à distance ou en l'absence de l'un des membres, s'adapter pour gérer les imprévus, assurer les surcharges de travail, recomposer des réseaux de relations avec les partenaires par la reconnexion aux autres domaines d'activités utiles pour la bonne fin de la mission, etc.

La connaissance est aussi un facteur stratégique de succès à développer puisque c'est la seule ressource qui prend de la valeur lorsqu'on s'en sert et qui peut s'adapter à tout ce qui

« fait » l'entreprise : les individus, les structures organisationnelles traditionnelles ou virtuelles, les technologies, les processus, les machines, les produits, les services ...
Si tout cela fait partie des soucis légitimés dans l'esprit du personnel, sans nul doute, va-t-il accélérer les développements et faciliter les positionnements concurrentiels ! (4)

-
- (1) Hildebrande in CIO Enterprise, Sept. 15, 1999
 - (2) Lire, à ce propos, la « *White Page* » de Daniel C. Renson « *Processes as Federating Unified Organizational Language / PFUOL* » ©, **FBC** editions, November 1999.
 - (3) Oxford University Press, N-Y, 1995.
 - (4) Reproduction : veuillez contacter l'auteur à l'adresse ci-après indiquée.

Daniel C. Renson

FBC, partner

d.renson@worldonline.be



Daniel C. Renson, 56 ans, mathématiques, économie, marketing, communication appliquée, théorie de l'information, Académie SAP (ULB), master of information system, plusieurs fonctions directoriales nationales et internationales, missions de réorganisation intergroupe complexes, fusions et acquisitions, très nombreuses start-ups y compris aux USA, ancien CEO de RAS Consulting Group (Denver), recherches fondamentales (études comportementales différenciées en vue d'une modélisation) et mise au point du XMM ® pour faciliter l'organisation transformationnelle.