

LES ENJEUX STRATEGIQUES DU KNOWLEDGE MANAGEMENT OU COMMENT ALIGNER LA MISSION ET LA VISION DE VOTRE ENTREPRISE SUR LE PROGRAMME KNOWLEDGE MANAGEMENT

Françoise ROSSION
Compaq Belgium
francoise.rossion@compaq.com

INTRODUCTION

La concurrence accrûe de l'économie actuelle décide de plus en plus d'entreprises à prendre le train du Knowledge Management avec, pour perspective, le déploiement de projets novateurs qui leur assureront un meilleur contrôle de leurs connaissances et surtout une valorisation de leurs acquis.

Considéré comme le nouveau moteur économique des entreprises, le Knowledge Management ¹ (KM) stimule l'innovation, récompense le partage des expériences et encourage la reconnaissance des expertises individuelles.

Cependant, chaque bribe de connaissance ne peut pas être systématiquement capturée, identifiée et distribuée à travers l'organisation. Une sélection doit être faite, et cette sélection doit s'opérer sur base des axes stratégiques de l'entreprise. En effet, seule la stratégie d'entreprise peut déterminer les valeurs intellectuelles vitales pour l'accomplissement de ses objectifs; seule cette stratégie peut mettre en évidence de quels talents l'entreprise doit et devra disposer afin de construire son futur.

LA STRATEGIE : LE LIEN MANQUANT ?

" Perhaps one of the more remarkable developments of our time is the " dis-

¹ Nous utilisons le terme " Knowledge Management " de préférence à sa traduction française " Gestion des Connaissances " parfois réductrice dans son application.

covery " that Knowledge is the key, not just to economic progress, but also to business and corporate success ". (Ikujiro NONAKA and David J. TEECE, Managing Industrial Knowledge, 2001, p.1).

A l'évidence, la survie des entreprises et des industries dans notre environnement concurrentiel dépend de l'excellence de ces firmes à gérer leur capital intellectuel.

Dans un tel contexte, la dimension " connaissance " imbriquée dans les produits et services des entreprises doit être identifiée et reconnue en tant que telle par les dirigeants.

En même temps, la distribution des connaissances à travers l'organisation et l'accroissement des savoirs et savoir-faire internes doit être une priorité absolue de l'organisation.

En effet, si une entreprise est meilleure que les entreprises concurrentes pour créer, capturer, distribuer et réutiliser ses acquis intellectuels, ses clients et même ses partenaires vont considérer cette entreprise comme plus souple, plus rapide, plus efficace, plus créative et, sûrement, plus réactive que ses concurrents.

L'entreprise doit donc, dans sa totalité, soutenir les efforts liés à l'exploitation de la connaissance organisationnelle et, dans ce contexte, la direction joue un rôle crucial car elle doit déployer une stratégie basée sur cette connaissance de façon à générer de la valeur à partir de ce que l'entreprise " connaît " !

UNE ECONOMIE BASEE SUR LES CONNAISSANCES ?

Une économie fondée sur les connaissances utilise le savoir et le savoir-faire facteurs-clé de production. Elle base son modèle économique, sa stratégie, ses produits et son " business " sur l'exploitation et la valorisation de ses connaissances.

Gary HAMEL, un stratéguiste anglais reconnu pour ses recherches et publications sur la stratégie concurrentielle, établit la distinction entre trois types de firmes ² :

- Les " *rule makers* " à savoir les entreprises qui font les règles
- Les " *rule takers* ", à savoir les entreprises qui suivent les règles établies par les autres
- Les " *rule breakers* ", qui représentent les entreprises qui cassent les règles et les standards.

Un exemple de " *rule breaker* " : la compagnie aérienne Virgin Airways qui a imposé de nouvelles règles au secteur des compagnies aériennes en démocratisant le transport aérien, en diversifiant les services, en élargissant les produits jusqu'à proposer un soda labellisé " Virgin ".

La plupart des entreprises s'intéressent au " *benchmarking* " et mesurent systématiquement leurs performances avec celles de leurs concurrents. Elles souhaitent ainsi déterminer la façon dont elles se positionnent sur le marché et espèrent pouvoir apprendre à partir des services et produits hauts de gamme offerts par les concurrents. Malheureusement, dans l'environnement économique actuel, être le meilleur n'est plus suffisant pour assurer le succès d'une entreprise à long terme. Aujourd'hui, seules résisteront les firmes et organisations capables d'une adaptation rapide au changement, suffisamment audacieuses aussi que pour être radicales dans leur adaptation et inventer leurs propres standards de façon à deve-

² G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1994.

nir le point de comparaison pour les autres.

Comment se différencier sur le marché? En exploitant les connaissances et compétences organisationnelles de façon à accroître la créativité et accélérer l'innovation.

Il est donc plus que temps de s'interroger et de prendre les mesures qui s'imposent: votre organisation est-elle un " *rule taker* ", un " *rule maker* " ou un " *rule breaker* " ?

LE CAPITAL, AU SENS TRADITIONNEL D'USINES ET DE FINANCES, NE REPRESENTE PLUS TELLEMENT ...

Dans leur ouvrage, Ikujiro NONAKA et Hirotaka TAKEUCHI ³ expliquent comment la valeur économique a évolué au cours des siècles : par exemple, au Moyen-Age, l'économie était basée sur les terres ; durant l'ère industrielle, le travail devient le principal facteur de richesse ; au début du vingtième siècle, les grands marchés financiers font leur apparition et c'est seulement depuis une décennie que les dirigeants, les industriels et les analystes du marché réalisent que la valeur la plus importante d'une entreprise réside dans son " avoir intellectuel ".

Stan DAVIS et Christopher MEYER ⁴ ont explicité comment les méthodes pour évaluer une entreprise se sont modifiées au fil du temps. Assigner une valeur à une entreprise peut s'effectuer en se basant sur le capital physique de façon à évaluer ses actifs ; on peut également évaluer le capital financier de l'entreprise en évoluant ses revenus ou encore estimer son capital intellectuel en faisant référence à sa croissance. Ces trois types de capitaux et de valeurs sont respectivement l'ex-

³ I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, 1995.

⁴ S. DAVIS, C. MEYER, *Blur. The speed of change in the connected economy*, Perseus Books, 1998.

pression du stock, du flux et de l'accélération.

Illustrons ce fait par une analogie. Imaginez-vous à une course de voitures au moment où vous essayez de parier sur le vainqueur. Lorsque le coup de feu du départ éclate, vous pouvez examiner la position relative de chaque voiture et supposer que la voiture en pole position va gagner. Il est cependant plus raisonnable de tenir compte, non seulement de la position mais aussi de la vitesse relative de chaque voiture. Mais si vous pouviez le calculer, le facteur réellement utile est le taux d'accélération relatif de chaque voiture : c'est en effet la voiture accélérant le plus rapidement qui, vraisemblablement, va gagner la course !

Le capital, au sens traditionnel du terme, est donc un faux dieu et reflète une situation passée, non le devenir de l'entreprise. Le corps humain, évalué en tant que la somme de ses éléments - essentiellement de l'eau - ne vaut pas plus de deux euros. Il en va de même pour les entreprises : le fait de posséder des valeurs donne peu de crédit ; c'est la façon dont l'entreprise utilise ses valeurs qui importe.

LES NOUVELLES FORMES DE CAPITAL ?

Durant ces cinq dernières années, trois formes de capital ont été mises en évidence :

- Le capital intellectuel. Très brièvement décrit, le capital intellectuel est le cerveau de l'organisation, codifié et mis sous une forme qui peut être transférée. Le brevet est un exemple de capital intellectuel, mis sous une forme codifiée et mesurable.
- Le capital humain, lui, représente la valeur des relations des employés avec les clients et les fournisseurs ; c'est également les experts et leur savoir-faire ... c'est en fait toute cette expérience accumulée au sein de l'organisation et qui guide à la fois les petites et grandes décisions.
- Le capital structurel est l'expérience et l'expertise de l'organisation imbriquée

dans ses procédures, ses règlements internes, ses systèmes.

Ces trois formes de capital sont dans leur ensemble composées d'éléments intangibles et donc difficilement mesurables, mais peut-on nier qu'il s'agit-là des véritables moteurs de profit de l'économie actuelle ⁵ ?

A LA BASE DU KNOWLEDGE MANAGEMENT ? UN INVENTAIRE DES RESSOURCES INTELLECTUELLES DE L'ENTREPRISE.

Il appartient aux dirigeants de l'entreprise de déterminer quelles sont les ressources cognitives de l'entreprise qui sont mises à sa disposition. Plus important encore, c'est le rôle des dirigeants d'identifier quelles sont les compétences qui manquent pour la réalisation de ses objectifs stratégiques. Sur base de l'inventaire des ressources " intellectuelles " existantes, la direction pourra mettre au point la stratégie requise pour créer, capturer, maintenir et valoriser tant le savoir que le savoir-faire de l'entreprise.

Toute démarche de Knowledge Management doit donc idéalement s'appuyer sur une qualification des ressources cognitives de l'entreprise, à savoir : *les compétences-clés, les capacités-clés, les connaissances-clé.*

Les compétences-clés sont le " *savoir-quoi* ". Elles représentent l'expertise qui donne accès aux marchés et qui sont exploitées en vue de créer les produits phares de l'entreprise. Elles apportent aux clients un bénéfice fondamental et sont très difficilement imitables par la concurrence.

Les capacités-clés sont le " *savoir-comment* ". Il s'agit des compétences-clés

⁵ Ces trois formes de capital et la méthodologie appliquée chez Skandia AFS afin de mesurer le capital intellectuel de l'entreprise sont décrites dans : L. EDVINSSON and M.S. MALONE, *Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, HarperBusiness, New York, 1997.

appliquées aux procédures business, à l'infrastructure, aux ressources et à l'organisation du travail. Elles sont difficilement reproductibles et fournissent le moyen de déployer les compétences internes en vue de la réalisation d'un gain concurrentiel.

Les connaissances-clés représentent le " savoir " qui s'avère stratégique pour le devenir de l'entreprise.

Il est important d'identifier et de prioriser ces ressources cognitives et de les classer par ordre de priorité, de les localiser, de déterminer celles qui doivent être transférées, celles qui doivent être ré-appliquées et à quoi elles doivent être appliquées, et enfin il est essentiel de mettre en évidence les ressources qui font ou feront défaut dans une optique stratégique à court, moyen et long terme.

*" Hence, there is more to Knowledge Management than just accumulated knowledge. Relevance is critical and the companies that survive from one dominant design generation to the next are those that develop capability as it is required, and before. "*⁶

TRADUIRE LA STRATEGIE KNOWLEDGE MANAGEMENT EN PROJETS OPERATIONNELS ...

Une fois que les valeurs intellectuelles de l'organisation ont été inventoriées, il devient nécessaire de transformer la vision Knowledge Management en projets opérationnels afin de structurer, distribuer de façon sécurisée et cohérente les connaissances qui doivent l'être, afin d'accroître les compétences et capacités internes.

Ce passage vers l'opérationnel va se faire via l'identification d'initiatives qui supporteront la stratégie Knowledge Management telle que définie antérieurement. Ces initiatives deviennent ainsi les projets

qui vont piloter le programme Knowledge Management.

Doivent intervenir dans la phase d'identification des projets pilotes tant les représentants des opérations que les responsables des services supports. Dans les faits, toutes les fonctions de l'entreprise doivent pouvoir s'exprimer car le Knowledge Management repose sur plusieurs piliers qui interagissent les uns avec les autres :

- la stratégie
- la culture qui implique que les valeurs, normes et pratiques de l'entreprise soulignent la culture du partage et que les employés se sentent valorisés et reconnus dans leur expertise
- la technique car ce sont les outils qui assureront un accès aisé aux informations, une accélération des échanges et un stockage des connaissances accumulées au cours du temps
- le contenu, à savoir la connaissance tangible qui, grâce à une structuration cohérente, pourra être facilement identifiée et retrouvée
- les procédures qui, une fois mises en oeuvre, permettront aux utilisateurs de proposer de nouvelles connaissances, de collaborer sur un même projet, d'être récompensés pour leur contribution au système de partage des connaissances
- l'organisation Knowledge Management qui doit assurer la visibilité des actions Knowledge Management grâce à une campagne de sensibilisation et de communication bien ciblée et promouvoir le partage au sein de l'organisation.

ET DEPLOYER LES PROJETS PILOTES

Chaque projet identifié comme pilote Knowledge Management potentiel doit être classifié en fonction d'une grille de critères jugés comme importants par l'organisation :

- y a-t-il un sponsor pour le projet ?
- existe-t-il des initiatives similaires dans l'organisation ?

⁶ W.L. MILLER and L. MORRIS, *Fourth Generation R&D. Managing Knowledge, Technology, and Innovation*, John WILEY & Sons, New York - Chichester - Weinheim - Brisbane - Singapore - Toronto, 1998.

- quel est l'impact du projet sur l'organisation et la culture ?
- quelle est l'importance relative de ce projet par rapport à l'accomplissement des objectifs stratégiques de l'organisation ? du programme Knowledge Management ?
- quels sont les coûts ?
- quelle est la rapidité d'implémentation?
- quels sont les bénéfices du projet ?

La prise en compte de ces critères permet de mettre en lumière les projets prioritaires à court terme tout en gardant une vision Knowledge Management à moyen et à long terme.

La sélection d'un premier projet pilote s'accompagne de la définition des actions et processus nécessaires à sa mise en œuvre :

- mise en place d'une organisation pour supporter le projet
- identification et structuration du contenu
- définition d'une taxonomie
- identification des outils requis
- développement des procédures
- réflexion sur le retour sur investissement
- mise en évidence de mesure de performance du projet

- alignement des systèmes de récompense individuels et/ou par équipe sur les attentes par rapport au projet Knowledge Management, etc.

Il est important de souligner que chaque projet pilote doit s'aligner dans une perspective à long terme, tout comme chaque brique d'une maison doit, au final, supporter la construction entière. Par exemple, toute nouvelle technologie ajoutée à l'infrastructure initiale doit pouvoir être extensible et s'appuyer sur des composants standards.

Le déploiement d'un premier projet pilote permet de dégager des éléments d'information importants par rapport à la suite du programme Knowledge Management : les problèmes et les manques, les erreurs à éviter et les obstacles, les petits succès et les grandes victoires. C'est sur base de ces " *leçons* " tirées du passé que le Knowledge Management aura une suite fructueuse et riche d'enseignements.

Et je pense que Charles DARWIN peut nous fournir, très à propos, la conclusion de cet article :

" It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent; it is the one that is most adaptable to change."