

Le Knowledge management, de la théorie à la pratique

Françoise ROSSION, Knowledge Manager, Price Waterhouse

Introduction

La Gestion de la connaissance, une nouvelle discipline? Une telle affirmation consisterait à ignorer le passé.

La Connaissance et son face à face avec l'Homme a de tout temps fasciné les sages et les penseurs. Objet d'étude dès l'Antiquité(Platon, Eschylle), la Connaissance n'était, selon Descartes, entière et parfaite que pour Dieu.

Pascal se sentait plein de curiosité et d'admiration face à la double infinité de la nature. Puisqu'il est impossible à l'homme de '*connaître l'infini des choses*', '*connaissons donc notre portée*' (Pascal, Pensées, Section II, Pensée 72).

Le vingtième siècle est lui aussi riche de réflexions. Kant, Hegel, Marx ont développé leur propre définition de la connaissance. Dans la lignée de l'idée marxiste, la sociologie de la connaissance a tenté d'étudier la connaissance par rapport à sa fonction sociale.

L'apparition de l'ordinateur dans la seconde moitié du siècle a ouvert la voie à de nouveaux terrains d'investigation. Faut-il rappeler les développements de l'intelligence artificielle, qui a tenté de reproduire le processus humain de raisonnement à travers la modélisation des démarches heuristiques et la mise en oeuvre de bases de 'connaissances'?

La gestion de la connaissance ne prétend pas avoir trouvé la clé du savoir. Au contraire, elle pose clairement ses limites: ne pas vouloir tout connaître, mais mieux exploiter la connaissance déjà acquise. L'antagonisme du 'savoir', c'est que celui qui le possède a surtout conscience de tout ce qu'il ne sait pas! La gestion de la connaissance serait-elle donc l'un des premiers pas vers la sagesse?

Pourquoi gérer la connaissance?

L'apport du knowledge management, 'gestion de la connaissance' ou encore 'gestion du savoir', serait principalement la prise de conscience, par le monde des affaires, de sa valeur économique et donc marchande.

Nonaka et Takeuchi (The Knowledge Creating Company, 1995) mettent en avant le fait que l'économie s'est, au cours des siècles, appuyée sur des valeurs différentes:

- les terres sont, au Moyen-Age, synonymes de puissance et de richesse;
- la révolution industrielle met en exergue la capacité de l'homme à gérer ce qui, à l'époque, apparaît comme le facteur de rentabilité économique: le travail;
- le vingtième siècle voit apparaître la société capitaliste et les grands marchés financiers.
- aujourd'hui, le capital intellectuel est reconnu comme valeur primordiale de l'entreprise et des études sont faites pour mesurer le facteur 'intellectuel' des organisations.

Plusieurs éléments ont été et restent déterminants dans ce que d'aucuns appellent le 'knowledge boom':

- le trop-plein d'informations: Reuters Business Information qualifie cette nouvelle maladie mentale et physique l'*information fatigue syndrome* ('Dying for Information', Report, 1996); la gestion de la connaissance serait l'une des réponses à cette maladie de fin de siècle!
- les entreprises doivent faire face à un monde du travail mouvant et s'adapter rapidement à une rotation accélérée de leur personnel;
- l'évolution technologique a permis l'explosion des moyens de communication et donc un partage facilité du savoir;
- la dispersion géographique des bureaux, l'internationalisation des marchés nécessite un échange rapide et efficace des expériences et expertises au niveau international;
- la compétitivité accrue, due à l'internationalisation des marchés, exige que les entreprises se différencient de leurs concurrents: une entreprise doit dorénavant 'savoir comment faire les choses' mais aussi 'comment faire bien et rapidement de nouvelles choses' (cité par T. Davenport, L. Prusak, Working Knowledge, 1998, p.13).

L'information et la connaissance: double réalité?

La connaissance est complexe. Les définitions sont nombreuses et sont souvent fonction du point de vue adopté.

Certains auteurs considèrent que la connaissance, vue sous un angle informationnel, est une information porteuse de sens. Les données sont les faits et les observations; l'information quant à elle représenterait les données placées dans leur contexte. Au sommet de la hiérarchie se trouverait la sagesse.

D'autres, tels le Delphi Group, envisage la connaissance comme un processus permettant la prise de décision face à des situations nouvelles.

De nombreux théoriciens distinguent en outre la connaissance tacite et explicite: la connaissance explicite est celle qui s'exprime facilement, à travers des modèles, et se transmet aisément sur des supports connus. Le savoir implicite est celui qui n'est pas tangible, dont le contexte affecte la signification et qui fait partie des objets mentaux.

La gestion de la connaissance: la théorie

La gestion du savoir implique l'interaction de quatre composantes dans l'entreprise:

- la stratégie d'entreprise
- la culture d'entreprise
- la technologie
- la gestion de l'information

La gestion de la connaissance dépend de la stratégie d'entreprise. En effet, la finalité de la gestion de la connaissance est d'autoriser des décisions stratégiques rapides. Elle doit donc se focaliser sur le répertoriage des connaissances permettant à la stratégie de l'entreprise de réaliser ses objectifs.

C'est pourquoi cette stratégie doit être admise et comprise de tous afin d'assurer le développement et l'application d'un système de gestion de la connaissance stratégiquement ciblé.

Il est également essentiel que la mise en commun et le partage du savoir soit considéré comme une valeur culturelle au sein de l'organisation. Le concept: *'l'information, c'est le pouvoir'* doit être remplacé par une nouvelle culture: *'le partage de la connaissance, c'est la valorisation de chacun et donc la force de l'entreprise'*.

La gestion et le partage de la connaissance est aussi supporté par la technologie: les outils de groupware, les intranets, les systèmes de gestion de l'information et autres outils de recherche et de diffusion contribuent tous à une gestion active de la connaissance.

Enfin, dernière composante mais non la moindre, la gestion de l'information, en tant que traitement de l'information, permet de consigner la connaissance sur un support transmissible, partageable et réutilisable.

Activités et flux de la gestion des connaissances

Les activités liées à la gestion de la connaissance peuvent être décomposées en quatre processus:

- la création d'un nouveau savoir de façon à apporter une plus-value aux produits et services proposés par l'entreprise;
- l'identification du savoir déjà en place afin que l'entreprise "connaisse ce qu'elle sait";
- la diffusion de ce savoir au sein de l'entreprise;
- la valorisation du savoir grâce à une réutilisation adéquate des connaissances de l'entreprise.

La gestion de l'information joue un rôle clé dans ces processus, tant au niveau de la collecte, identification et codification des connaissances qu'au niveau de la distribution de celles-ci. Il appartient au spécialiste de l'information:

- de sélectionner parmi ses nombreuses sources d'information les connaissances qui pourront s'avérer stratégiques pour l'entreprise;
- d'identifier, codifier, indexer ces connaissances;
- de permettre une recherche aisée des connaissances en mettant en oeuvre un schéma de classification et une typologie admis et reconnus par tous;
- d'encourager chacun à contribuer aux bases de 'connaissances' de l'entreprise;
- de susciter l'utilisation et le partage de cette information en la valorisant à travers diverses initiatives.

Les grandes tendances dans le marché

Le Gartner Group considère que les industries adopteront et mettront en oeuvre les théories du 'Knowledge Management' de façon plus ou moins rapide et plus ou moins intense en fonction du degré d'exploitation du capital intellectuel de ces industries dans le cadre de leurs activités.

Les grandes sociétés de consultance ont déjà pratiquement toutes des programmes internes de gestion de la connaissance; elles sont suivies de près par le secteur pharmaceutique et par l'industrie de pointe.

Les industries font toutes plus ou moins appel à du capital intellectuel, estime le Gartner Group; elles seront donc toutes progressivement amenées à exploiter ce capital, d'autant que les concepts relatifs à la gestion du savoir seront mieux et plus largement compris (Gartner Group, Conference Presentation, Knowledge Value, 1997).

D'autres chiffres indiquent que les industries consacrent et consacreront de 5% à 10% de leurs revenus annuels à développer et gérer leur savoir (Tom Davenport, cited in Creating the Knowledge-Based Business, 1997).

Le Gartner Group ajoute que les grandes entreprises n'appartenant pas au secteur de la consultance ne seront pas loin de dépenser 5% de leurs revenus annuels dès 2001 (0.7) (Gartner Group, Conference Presentation, Knowledge Management, 1997).

Un exemple: Price Waterhouse

La firme

Price Waterhouse a déjà une histoire longue de 150 ans: l'entreprise a été fondée à Londres en 1949.

Firme au réseau international (450 bureaux dans 119 pays) et firme globale au niveau de ses prises de décision, Price Waterhouse dispense ses services et produits à des entreprises multinationales, nationales et régionales tant du secteur privé que public.

Ses activités se situent dans les secteurs suivants:

- services d'audit et de conseil en finances ainsi qu'en actuariat
- consultance dans le secteur fiscal et juridique
- consultance en technologies de l'information et en conduite du changement
- conseil au niveau de la fonction finance en entreprise
- diagnostic de la gestion du risque des systèmes d'information
- réorganisation de la fonction financière.

Le 'Knowledge Management Programme' de Price Waterhouse

Price Waterhouse a été parmi les pionniers du 'Knowledge Management'. Comme Hewlett-Packard, Ernst & Young, Monsanto, Skandia et d'autres industries, Price Waterhouse s'est lancée dans la gestion de la connaissance au début des années 1990.

Devant faire face à une implantation internationale, à une rotation du personnel élevée, ainsi qu'à une croissance rapide, la firme a dû trouver des solutions afin d'éviter la rétention ou la dispersion du savoir au sein du réseau.

Price Waterhouse s'est donc doté d'un programme pour gérer sa connaissance et a mis en place une structure veillant à la bonne marche de ce programme.

Stratégie, culture, gestion de l'information et technologie sont présents au sein de ce programme:

- la stratégie de Price Waterhouse, qui détermine la connaissance stratégique de l'entreprise, est globale, connue et reconnue par tous;
- la culture du '*knowledge sharing*' est développée comme valeur à respecter par le consultant et renforcée grâce à un système interne de récompense et de promotion;
- Lotus Notes est la plate-forme commune à tous; cet outil permet une communication rapide des informations à travers le processus de réplication de ses bases de données; autre atout de ce groupware: les 'communauté virtuelles' et les centres de discussion (forum) autorisant un échange, en temps réel, de l'expertise internationale;
- une structure de knowledge centres régionaux a été développée afin d'assurer l'échange des connaissances et veiller à la gestion et à la promotion des bonnes pratiques relatives à la gestion du savoir.

KnowledgeView

KnowledgeView est probablement l'outil le plus important de Price Waterhouse dans le cadre de son programme de gestion du savoir.

KnowledgeView consiste en une série de bases de données Lotus Notes, une dizaine en tout, qui stockent des milliers de documents relatifs au savoir de Price Waterhouse.

Ces bases de connaissances sont alimentées au niveau international et contrôlées via un processus qualité rigoureux. KnowledgeView intègre en outre des bases de données 'forum' permettant la discussion, l'échange et la création d'idées.

Afin de supporter KnowledgeView, Price Waterhouse a également développé une taxonomie: 'The International Business Language'. Cette classification, en anglais, permet de décrire les procédures et les activités de toutes les industries, indépendamment du 'jargon' propre à chacun.

Les Knowledge Centres

KnowledgeView est maintenu par des équipes de professionnels travaillant dans des centres d'expertise: les '*Knowledge Centres*'.

Dallas est le plus grand centre mais aussi le plus ancien puisque lancé en 1993; Londres a été mis en place en 1994; les autres centres sont plus récents.

Ces '*knowledge centres*' sont non seulement les garants de la qualité des bases de connaissance de KnowledgeView; ils contribuent aussi activement à la promotion du '*knowledge management*' localement, servant ainsi de relai régional au partage des connaissances de Price Waterhouse.

Le Knowledge Centre de Bruxelles

Price Waterhouse Bruxelles a lancé un Knowledge Centre en 1997. Ce centre fonctionne à la fois comme bibliothèque, comme centre de documentation, et comme centre de gestion de la connaissance, participant activement à KnowledgeView et collaborant à toutes les initiatives issues du '*Knowledge Management programme*' de Price Waterhouse.

Mode ou discipline fondamentale?

Le débat est ouvert depuis que la discipline commence à faire parler d'elle: le '*Knowledge management*' est-il un phénomène de mode ou deviendra-t-il incontournable?

Les termes '*savoir*', '*intelligence*', '*connaissance*' apparaissent à tout propos, dans tout contexte et malheureusement trop souvent en dehors du contexte et des objectifs mêmes du '*knowledge management*': cette sur-exploitation entraîne un discrédit de la discipline.

En tant que discipline relativement neuve, la gestion du savoir pêche encore par un manque d'outils, de systématisation, de normes et standards concernant les procédures...

Pourtant, si l'on en croit les premières expériences menées au sein des organisations pionnières, la gestion de la connaissance a rempli les objectifs escomptés.

Diverses études menées par Ernst & Young, par Business Intelligence et par d'autres groupes d'analyse du marché ont démontré que les entreprises qui ont considéré et géré leur connaissance comme valeur essentielle ont vu leurs efforts récompensés par d'importants bénéfices.

Quelle doit être notre attitude en tant que professionnel de l'information: documentaliste, bibliothécaire, ou knowledge manager? Mon expérience, plus qu'enrichissante dans ce domaine, m'amène à l'enthousiasme: chaque jour apporte sa peine, mais aussi la gratitude et la reconnaissance des collègues. La gestion de la connaissance a ses limites; c'est une discipline qui, par essence, doit apprendre à rester humble et nous apprend à rester humble. C'est aussi une discipline qui, reposant sur la valorisation du savoir, permet aux professionnels de l'information de valoriser leur tâche.

Il appartient à chacun de juger ses attentes par rapport à son métier, mais la gestion de la connaissance est, je pense, une voie qui mérite d'être réfléchie...

Pourquoi gérer la connaissance?



- 'Information fatigue syndrome'
- paysage des entreprises
- évolution technologique
- internationalisation des marchés
- compétitivité

Le Knowledge Management de la théorie à la pratique

Qu'est ce que la connaissance?



'Knowledge is the information resident in people's minds which is used for making decisions in previously unencountered circumstances'

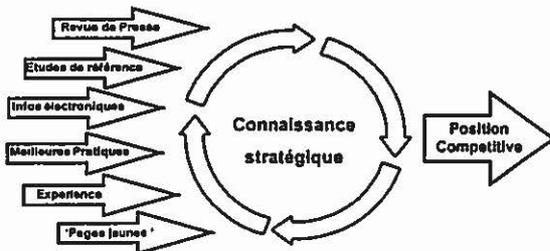
The Deloit report on Knowledge Management - In Perspective, 1997

Connaissance
explicite

Connaissance
tacite

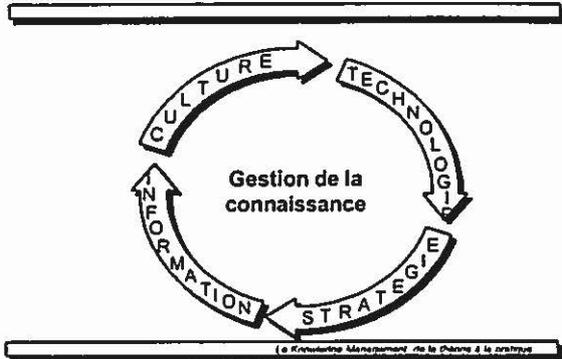
Le Knowledge Management de la théorie à la pratique

La gestion de la connaissance?



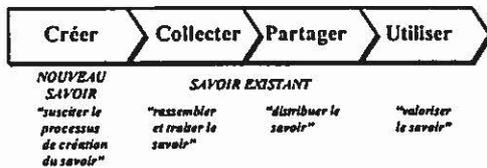
Le Knowledge Management de la théorie à la pratique

La gestion de la connaissance?

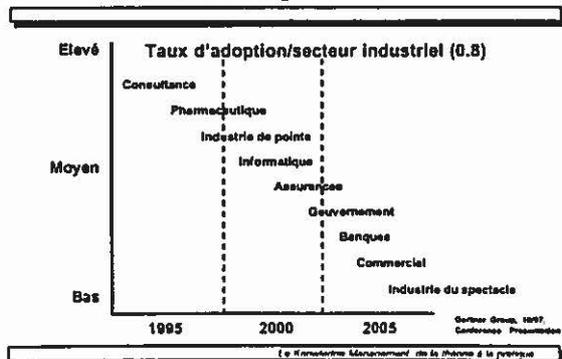


La gestion de la connaissance?

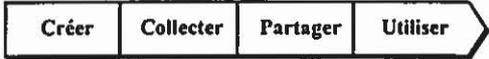
Activités et Flux de la gestion de la connaissance



Le marché de la gestion de la connaissance?



Le Knowledge Centre de Bruxelles



- projets internes
- projets clients



Le Knowledge Management de la théorie à la pratique

Quelques principes



- la gestion de la connaissance coûte cher, la stupidité aussi!
- la connaissance provient et reste dans la tête des gens
- la technique n'est qu'une des composantes de la gestion de la connaissance
- le support de la direction est essentielle
- la gestion de la connaissance est hautement 'politique' sinon l'entreprise n'en verrait pas la valeur (connaissance=pouvoir)
- la gestion de la connaissance nécessite des gestionnaires
- le partage de la connaissance exige la confiance
- le partage de la connaissance doit être encouragé et récompensé
- la gestion de la connaissance ne se termine jamais...

T. Davenport, et al.
"Creating the Knowledge-Based Business" - 1997
"Working Knowledge" - 1998



Le Knowledge Management de la théorie à la pratique

Phénomène de mode ou discipline fondamentale?



'Travel provides the power of knowledge'

'Peter Price Knows'

'Knowledge of the World On-Line'

'Knowledge is Powerful Medicine'

'The Quizzes - The Intelligent ones.'

'Insight. Another reason businesses look to Gemini'

'Invest with Intelligence'

'Siemens. Precision Thinking'

Source: M.A. Arnold - 1997
"Innovation Strategies for the Knowledge Economy
The Firm Advantage"



Le Knowledge Management de la théorie à la pratique