

Dr. Abdelali BOUZID
BA, MSc, CEng, CPL, ATPL, MBIM, MBCS, MIEEIE,
International Consultant, Oxford (UK)

**“ Le Management des Savoirs et l’Intranet
dans le cadre de l’Entreprise Apprenante ”**

Résumé

L’entreprise se vide chaque soir de sa substance quand ses employés rentrent chez eux! Elle en est consciente de cette substance constituant sa Chaîne de Valeurs et la base de sa Supply Chain Management (SCM). Cette présentation se concentre sur cet *acteur incontournable, qu’est l’employé, au sein de l’entreprise du 3ème millénaire, qui n’est autre que l’Entreprise Apprenante (EA).*

Introduction

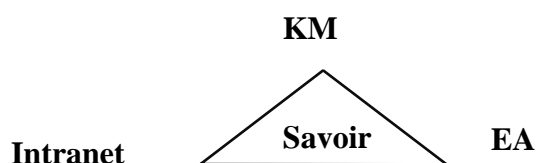
La nouvelle économie, l’économie du savoir, place le focus de la « création de valeurs de l’entreprise » sur le savoir collectif de l’entreprise. Une telle influence force cette dernière à repenser sa stratégie de business, et donc sa stratégie de management, en fonction de son savoir. Un savoir que détient l’employé sous forme de connaissances (tacites et explicites).

En effet, ce Savoir doit être capitalisé, partagé, et géré. On se penche alors sur le *Management des Savoirs, le Knowledge Management (ou KM).*

Particulièrement, on s’intéresse de près aux pratiques qui le supportent et augmentent les performances, les compétences et par conséquent la compétitivité de l’entreprise.

A cette effet, l’entreprise trouve dans les Nouvelles Technologies de l’Information et de la Communication (NTIC), en particulier dans l’Intranet, l’outil pour mener à mieux les projets KM et consolider son existence en tant qu’Entreprise Apprenante (EA). Dans cette perspective elle s’interroge sur l’apport et l’efficacité de l’intranet en tant qu’outil par rapport au KM et dans le cadre de l’EA.

Déjà une image se dégage de cette approche; elle peut être schématisée par un triangle dont les sommets sont : intranet, KM et EA, avec au centre: le Savoir. Mais qu’est ce que le Savoir ?



**Définition du Savoir
et Relation ‘savoir - compétences’**

L’on confond souvent ‘Donnée’, ‘Information’, et ‘Connaissance’ (savoir). Toutes trois sont distinctes et différentes, mais sont mieux cernées en les traitant dans leur ordre hiérarchique:

- De l’organisation des *Données* résulte *l’Information*
- La mise en contexte d’application de l’Information, aboutit à la ‘connaissance’ (une expérience humaine, incarnée): au sens large, le Savoir.

Que représente alors la Compétence dans le contexte ‘Savoir’ ?

- La *Compétence* : il est dit que la compétence ‘c’est ce qui permet d’apporter une solution au problème. C’est la capacité à produire un bon résultat’.

Par conséquent: Les employés ont alors besoin de *connaissances* (Savoir) pour être *compétents*.

En Résumé: les employés nécessitent “ l'accès” aux “données” et les “moyens” pour les transformer en “information” qui aboutirait à une vision féconde et d'outils pour partager cette vision’ .

Dores et déjà, il faudrait faire une distinction de fond entre : connaissance ‘explicite’ et ‘tacite’: grosso modo, l'on peut écrire la ‘première’ mais pas la ‘deuxième’. L'on peut partager la première, ce qui n'est pas tout à fait le cas pour la deuxième ? Le management de l'une et l'autre exige la mobilisation de la gestion des ressources Humaines, Informatiques et leurs Interactions: actifs matériel et immatériel.

Gérer les *Actifs Matériels* n'inquiètent plus l'entreprise. Au fil des années, elle en a acquis de l'expérience. Se trouvant maintenant confrontée à une logique de management *des actifs (immatériels) des connaissances*, (économie du savoir oblige), elle ressent le besoin de faire appel à de nouvelles approches, techniques et outils, tel que le **Knowledge Management -KM**.

KM et Techniques Organisationnelles au sein de l'entreprise

Les techniques organisationnelles permettent à l'entreprise de fonder sa Chaîne de Valeurs : objectif satisfaction du client. Par analogie, le Management des Savoirs -ou KM- lui permet, de son côté, de développer sa Chaîne de la Connaissance: objectif satisfaction de l'acteur-employé.

Que se passerait t-il, en effet, si l'entreprise intègre d'une manière harmonieuse l'une et l'autre de ces visions (KM et Techniques...) dans sa stratégie globale ? Elle arriverait sans doute à une situation féconde répondant au mieux à son objectif fondamental : celui de satisfaire l'ensemble des acteurs: employés, clients, associés, partenaires, actionnaires.

La relation KM - Ressources Humaines n'est plus à démontrer. Ainsi, l'on ne peut parler de Ressources humaines dans une entreprise (son capital intellectuel) sans conjuguer le savoir (ensemble de connaissances) de l'individu et du groupe à ‘tous les temps de l'entreprise’. Et c'est à partir de ce qu'elle connaît; donc de ce qu'elle a appris et continue d'apprendre (concept d'Entreprise Apprenante) que l'entreprise épuise son ‘flight fuel’ (son énergie de vol). Mais quelle interprétation donner à ce concept d'Entreprise Apprenante ?

Entreprise Apprenante et KM

D'abord c'est quoi l'Entreprise Apprenante? Ensuite, quel rapport en existe-t-il avec le KM?

En réponse à la première question :

Plusieurs définitions ont été données, et pour éviter d'en ajouter encore une autre, il est préférable plutôt de se référer à la source et situer l'Entreprise Apprenante à travers ses cinq piliers (fondements) que propose l'un de ses initiateurs, Peter Senge, à savoir: “pensée systémique, maîtrise personnelle, cartes ou modèles mentaux, vision partagée et apprentissage en équipe”.

D'où la logique que bâtir une Entreprise Apprenante; c'est la concevoir comme un *système*, qui tiendrait compte de *l'individu et du groupe*, où l'individu n'évolue (n'apprend) que par *son investissement dans le groupe et que le fruit du groupe est inhérent dans son apprentissage collectif*.

De ces fondements de l'EA se dégagent, des concepts si pertinents et chers à la GRH (mémoire collective de l'entreprise, travail collaboratif, groupware, synergie, etc). **Ainsi ressort la réponse à la deuxième question (rapport entre Entreprise Apprenante (EA) et KM** à partir de cette série de concepts que les deux traitent en commun: *la première (EA) offrant la plate-forme de support et la deuxième (KM) l'outil.*

On envisage au niveau de l'Entreprise Apprenante (première entité) la création de la connaissance, sa capitalisation, et sa diffusion au sein de l'entreprise, et l'on tente à travers la deuxième entité (KM) d'agir pour que cela ait effectivement lieu (manager!), et selon la stratégie de l'entreprise.

Une autre manière de concevoir cette vision est que l'EA favorise les Compétences et la Compétitivité de l'entreprise que le KM concrétise. Comment ?

Entreprise Apprenante: Compétences, Compétitivité

“ Une Entreprise Apprenante est une entreprise compétente ” : cette citation résume l'objectif de l'Entreprise Apprenante dont les fondements ont été illustrés ci-haut. Avec la relation savoir - compétences déjà établie, ne peut - on pas en conclure alors que, par la construction de son savoir collectif (et donc de sa mémoire collective), l'entreprise serait en train de construire ses compétences dans son champ d'intervention, et de développer, de fait, sa compétitivité dans son marché?

On parle alors de “ capitalisation des connaissances et redéploiement des compétences ” Et, la compétitivité de l'entreprise n'est - elle pas alors, au moins, proportionnelle à (pour ne pas dire définie par) ses compétences (compétences de ses hommes) ?

Il est indéniable que l'entreprise ait besoin de personnes compétentes pour être compétitive. Voilà que savoir, compétence et compétitivité reflètent à l'entreprise (apprenante) son image à trois dimensions.

Dans cette perspective, la GRH revient alors à gérer ces ‘compétences’: les définir, s'assurer de la mise en place de mécanismes nécessaires à leur développement (formation) et les évaluer chez les nouveaux comme chez les anciens recrutés de l'entreprise. La GRH va alors au delà du rôle de l'administration de ressources humaines vers un rôle de gestion de ces ressources, en s'appropriant les concepts de KM, de l'EA qui assurent la capitalisation et la transmission des connaissances et des savoirs faire de l'entreprise: enjeux stratégique pour une meilleure compétitivité et une innovation rapide.

Le monde réel de l'entreprise a vu plusieurs expériences mettant en oeuvre les concepts de l'EA et du KM.

Plusieurs expériences n'ont pas aboutit aux fruits souhaités. D'autres; par contre; ont abouti à des résultats positifs et considérables. Je pense, par exemple aux expériences de:

- **Air France**: Entreprise apprenante Air France - Projet transnational TIDE (Technologies de l'Information et Développement de l'Emploi) pour intégration des jeunes.
- **La Gendarmerie Royale du Canada (GRC)**: « ... engagée à devenir une organisation axée sur l'apprentissage continu.....l'intégration de l'information, du savoir et de l'expérience dans les attitudes et les pratiques de l'organisation ”
- **L'expérience de Schlumberger** : “ ... dix années d'expérience du KM..... avec plus de 80.000 personnes de plus de cent nationalités différentes, réparties dans une centaine de pays, ... le projet "In-touch" a supprimé les intermédiaires avec des gains de productivité

évidents... gains financiers ... d'environ quarante millions de dollars par an. Le temps de réponse [intervention sur site] a été réduit de 95% ''.

KM et le Défi du Partage et de l'Echange de connaissances au sein de l'entreprise:

On parle de partage / déploiement / diffusion de connaissances au sein de l'entreprise: Mais quel que soit le terme utilisé; cette notion de partage de connaissances devient aussi bien importante qu'inquiétante. Un des principaux fondements du Knowledge Management est de favoriser la communication et le partage des connaissances dans l'entreprise. Le KM vise à mettre en place des processus pour encourager ces derniers et des outils favorisant cette démarche du partage de la connaissance. L'un des aspects positifs du partage de la connaissance, est son aboutissement à des *Communautés d'intérêts et de pratiques*. Le compagnonnage (apprendre en observant l'ancien collègue faire) en est aussi un bon modèle du partage des savoirs.

D'abord qu'est ce qu'on entend ou qu'on sous-entend par partager?

Partager un savoir, c'est pour l'individu mettre à la disposition des autres ce savoir qu'il a dans sa tête, (et vice versa). Mais n'est-ce pas plus avantageux pour lui de le garder là où il est et de s'en servir 'intelligemment'? Complexité humaine oblige, tant de questions se posent et doivent être posées, car **le gain pourrait être non dans la réponse mais dans la question elle-même: Pourquoi partager? Doit-on partager? Ne pas partager, n'est-ce pas aussi une manière de se protéger? Peut-on partager la connaissance explicite aussi bien que tacite?**

La nature de ces questions révèlent bien la dimension que le KM, l'EA (parmi d'autres) tentent de cerner, mais souvent cette dimension échappe aux 'technicités' (techniques et technologies) et trouve refuge dans la contexte humain de la GRH. Ce qui nous conduit au deuxième volet de cette présentation: la dimension technologique, en particulier l'Intranet.

L'intranet: contexte KM et Entreprise Apprenante (EA)

Selon ces nouvelles « règles du jeu », où la création de valeurs de l'entreprise est étroitement liée à son savoir collectif, l'entreprise se tourne vers les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), en particulier vers l'Intranet, *l'outil pour mener à mieux* les projets KM et consolider son existence en tant qu'Entreprise Apprenante (EA). Cette partie de la présentation porte un regard sur l'Intranet : un ensemble d'outils qui utilise les technologies de l'internet au niveau local de l'entreprise.

Pour apprécier la relation 'Intranet - KM - EA ' il faudrait d'abord:

A- Comprendre la fonctionnalité de l'intranet à travers la catégorisation de ses Outils

- Les outils intranet peuvent être catégorisés selon le profile suivant qui met en relief la fonctionnalité de l'intranet où l'on retrouve l'Entreprise Apprenante - voire même ses fondements (d'après Peter Senge) et les caractéristiques principales du KM.

Catégorisation des Outils Intranet :

- **Navigateur** : interface universelle (Internet Explorer, Netscape)
- **Outils de Communication** : Type Asynchrone : (pas en temps réel) : Forum, Email , Type Synchrone : (temps réel) Audioconférence, Visioconférence, Chat
- **Outils de Partage d'Informations** : Gestion documentaire (GED), Bases de Données, Applications Datawarehousing, Data Mining, AgendaPartagé
- **Outils de Collaboration** : Visioconférence , Forum, Liste de Diffusion

- **Outils Workflow** (Gestion des Flux), **Transaction et Processus** :
Datamining, Connexions avec les ERP, MRP, APS

- **Portails d'Entreprise**

Une simple observation du profil technologique présenté ci-dessus, révèle une relation étroite entre ces outils technologiques 'intranet' et les concepts et fonctionnalités mises en perspective plus haut.

B- Comprendre la fonctionnalité de l'intranet à travers ses concepts

1. En effet, l'intranet a toujours été perçu comme la plate-forme servant le mieux la GRH. Et ce parce que, non seulement il sert l'individu, mais également le groupe et de l'entreprise.

2. Aussi, de par sa conception, en tant qu'outil d'entreprise, il est conçu autour des objectifs de cette dernière et à base de sa stratégie.

3. Ainsi, il crée un rapprochement sûr, entre l'entreprise et ses acteurs (employés), tout en favorisant l'autonomie de ces derniers et leur indépendance (satisfaction individuelle, capacité de décision à tout niveau).

4. Ce qui permet de développer l'innovation et la créativité au niveau de l'individu comme au niveau du groupe.

5. Par conséquent, cette liberté, facilité de communication et d'interaction offre à tous un environnement supportant la Communication horizontale.

6. Au niveau du groupe, l'intranet offre la possibilité de travail collaboratif et favorise le groupware. Ce qui se traduit généralement par des groupes d'Intérêts et des groupes de Pratiques (pensons à un groupe travaillant sur un projet).

7. Finalement, l'intranet peut offrir, sans contraintes d'espace et de temps, un support idéal sur quoi mettre en place une plate-forme e-formation pouvant supporter la transcription de cours de l'entreprise (interne) ou permettre le suivi en ligne auprès d'un provider externe (université virtuelle).

A travers la présentation ainsi faite de ces aspects fonctionnels de l'outil intranet, l'on reconnaît facilement, d'un côté, un grand nombre de processus du domaine d'une GRH moderne et, de l'autre, plusieurs aspects KM, voire même des fondements de l'EA

