

Pr. Mouloud MADOUN
ESC Marseille.

*« Knowledge Management (KM) :
Opportunités et obstacles pour l'entreprise
et la Gestion des Ressources humaines (GRH). »*

Résumé :

Lorsqu'on interroge les professionnels sur ce qui représente l'avantage compétitif clé pour l'entreprise, la quasi-totalité s'accorde à dire que c'est l'homme. Pourtant, ce qui continue à préoccuper les décideurs aujourd'hui, c'est bien l'homme qui ne s'investit pas assez dans les projets et ne s'implique pas comme on aimerait qu'il le fasse dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Le knowledge management (KM) apparaît comme une réaffirmation plus outillée de la nécessité de réinvestir dans l'homme, sa compétence et son intelligence, avec plus d'efficacité et de succès. C'est une opportunité pour l'entreprise et surtout pour la GRH de démontrer sa place critique, décisive dans la mise en œuvre d'une démarche de KM.

En réalité peu d'entreprise sont dans cette logique de partage des connaissances et des expériences car des obstacles multiples sont encore présents : On peut citer les plus importants : Des obstacles organisationnels. Des obstacles d'ordre managérial. Des obstacles d'ordre psychosociologique.

Introduction

Le knowledge management : un impératif et un défi

La compétence est une capacité (et une motivation) à mobiliser des connaissances et des qualités, de les mettre en œuvre pour réaliser des missions et résoudre des problèmes prévus ou inattendus dans le cadre d'activités au sein d'une entreprise ; Les compétences sont des connaissances en action. Ce sont des comportements en mouvement. Ces éléments ont des effets profonds sur la structure et le fonctionnement de l'organisation, les relations hiérarchiques, les styles de management et les différents mécanismes de gestion de ressources humaines.

Pour être performante, s'améliorer et anticiper, l'entreprise a besoin à la fois de compétences individuelles pour les activités régulières et de compétences collectives nécessaires pour que l'entreprise obtienne une valeur ajoutée et une compétence distinctive sur le marché par rapport à ses concurrents.

Obtenir des employés qu'ils mettent en œuvre leurs compétences pour réaliser des activités et des missions est relativement facile, les motiver pour qu'ils s'améliorent, anticipent et acceptent de diffuser et partager leurs expériences est beaucoup plus difficile.

Le passage de la compétence individuelle à la compétence collective est un défi pour les entreprises : cela nécessite une synergie et un partage des expériences individuelles qui passe entre autre par une motivation intrinsèque et un travail de groupe plus affirmé et reconnu.

C'est tout l'enjeu du management des compétences (knowledge management, KM). Du point de vue des outils utilisés, le KM est une réalité quotidienne, par contre en tant que démarche et potentiel d'amélioration, le KM se heurte à des obstacles encore solides.

Ce papier tente d'identifier les principales barrières auxquelles se heurte une démarche de KM Il préconise les changements nécessaires pour que cette démarche KM ne se limite pas à ses aspects techniques. Le papier met en évidence le rôle décisif de la Direction des ressources Humaines (DRH).

A- Raisons et enjeux

1- Le management des compétences, quoi de neuf et pourquoi ?

Des connaissances et des savoir-faire radicalement nouveaux sont de plus en plus exigés pour mettre en œuvre de façon efficace les changements que l'on observe dans les technologies, les activités et les attentes des clients.

Il y a une vingtaine d'années, plusieurs entreprises commençaient à mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (répertoire des métiers...) pour anticiper ces changements. Cela s'est fait avec plus ou moins de succès. En 1992 et 1993, je participais à des opérations d'élaboration de répertoires de métiers dans une grande entreprise dans le sud de la France.

Les effets sur les compétences étaient rarement identifiés. L'opération devenait « l'affaire » des DRH et revêtait un aspect technique. Tous les changements de structure, de style de management, de travail de groupe étaient sous-estimés. Le répertoire de métiers était novateur, mais le contexte de son déroulement, l'environnement organisationnel et managérial restaient les mêmes.

2- Plus ça change plus c'est la même chose ?

Dans tous les domaines, nous avons assisté à des changements importants : L'économie est de plus en plus globalisée, la société est traversée par des valeurs différentes et un équilibre en mouvement entre le travail (productif) et les activités culturelles et les loisirs se fait lentement.

Ces changements ont eu un impact direct sur l'entreprise : transition de la production industrielle vers les services, informatisation plus grande des activités exigeants de nouvelles compétences.

Souvent ces changements ont été plus subis qu'anticipés : Beaucoup d'entreprises ont plus réagi, et pas toujours à temps, sous des contraintes et des pressions pour éviter le pire : Plans sociaux à répétition, dépôts de bilan ont été le lot de plusieurs entreprises.

3- Un environnement incertain et une recherche de compétitivité permanente :

L'insuffisance et les limites des actions et décisions mises en œuvre par les entreprises ont été mises à jour par les facteurs économiques, technologiques et humains qui ont accéléré le besoin de changements.

Sur le plan économique, depuis la chute du mur en 1989, concurrence et recherche de la compétitivité se sont déplacées au niveau mondial. Les protections étaient de moins en moins une garantie contre les risques de défaillance. Beaucoup d'entreprises ont tardé à prendre conscience des changements profonds exigés tant aux niveaux de l'organisation, du fonctionnement que du management des ressources humaines :

L'exemple de « Peugeot » illustre cette situation difficile vécue par l'entreprise face à la rapidité des changements : Peugeot cherchait en vain à convaincre les pouvoirs publics de maintenir les barrières sur les produits japonais en attendant d'être en mesure de faire face à cette concurrence mondiale.

De même le plan de formation mis en place en 1986/87 par Peugeot venait tardivement pour faire face à l'élévation du niveau de qualification exigée dans l'industrie automobile. Alors que les constructeurs japonais recrutaient leurs employés avec Bac +2, Peugeot employait des émigrés sans qualification pour minimiser la masse salariale et les coûts.

Les entreprises japonaises anticipaient ainsi la tendance au développement technologique, à l'exigence d'élévation de la qualification rendue nécessaire par une clientèle de plus en plus exigeante.

Sur le plan technologique, plusieurs évolutions sont apparues depuis les débuts de l'informatisation dans les années 70 et les micro-ordinateurs. Les méthodes de travail et la nature même du travail ont été profondément modifiées.

Aujourd'hui l'introduction et le développement des « Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication » (NTIC) semblent conduire à plus grande conscience de l'ampleur des changements nécessaires pour tirer meilleur profit du potentiel humain et faire face plus efficacement à la compétition mondiale.

Sur le plan humain, l'attitude au travail et les motivations des salariés ont beaucoup évolué. Les salariés sont de plus en plus exigeants car de plus en plus informés et formés.

B- Volonté de changement et rigidités

Ces changements, rarement anticipés, ont provoqué des effets préjudiciables sur beaucoup d'entreprises :

Parmi les problèmes lancinants que les entreprises ont eu du mal à surmonter malgré toutes les tentatives, on peut citer les plus fréquemment observés :

- Problèmes de circulation de l'information et de communication : Des réponses multiples ont été apportées sans que ce problème ait pu être résolu de façon significative : La communication était prise en charge par le marketing, puis les DRH, puis centralisés au niveau des Directions de communication.

Malgré la sophistication des outils de communication, les problèmes de communication continuent à être une préoccupation pour un grand nombre d'entreprises du fait des effets sur le climat social, la performance, la motivation et la satisfaction des clients. Les problèmes de communication ont été « analysés » et résolus de façon isolée sans être mis en perspective avec d'autres problèmes de ressources humaines, d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise.

Un exemple permet de l'illustrer : Une grosse PME (1200 employés) faisait face à une détérioration de son image et une perte de clients. Ces problèmes ont été vite reliés au déficit de communication. « On ne sait pas communiquer, où alors on communique mal ! « Il faut améliorer notre communication ». Une nouvelle structure de communication a été mise en place et une agence de publicité s'est vue confiée la mission d'améliorer l'image de l'entreprise. De nouveaux outils sophistiqués étaient mis en place.

Deux années plus tard, le bilan n'était pas à la hauteur des efforts et du coût : L'image ne s'était guère améliorée de façon significative comme prévu.

Un diagnostic plus poussé montrait que l'origine du problème venait de l'absence de contacts entre le service clientèle et les services fonctionnels qui devaient alimenter le service communication, information et données sur les clients et la réaction des managers. L'entreprise était cloisonnée et très peu de synergie existait entre les fonctions et les groupes de travail, malgré les nouvelles technologies.

- Turnover et perte des compétences : Beaucoup d'entreprises éprouvent de grandes difficultés à garder les meilleurs salariés. Un exemple parmi d'autres peut être cité : Une entreprise a recruté un spécialiste des NTIC et Webmaster qui souhaitait travailler transversalement avec les autres fonctions et services.

Il commençait à recenser leurs besoins pour mettre adapter les outils. La direction mit fin à cette expérience car elle voulait un expert qui axe son travail essentiellement sur le

dispositif technique. L'expert a décidé de démissionner. L'entreprise restait 6 mois « sans expert ».

- **Baisse de la compétitivité** provoquée par une organisation inefficace (trop pyramidale) et une faible utilisation des ressources humaines.

- **Faible créativité et innovation** : Les entreprises mettent l'accent sur la réalisation d'activités et non sur l'anticipation et le potentiel créatif. « Sanction for commission is often heavier than sanction for omission ». Les employés hésitent avant de prendre des initiatives et faire des suggestions, car une éventuelle faute risque d'être très mal appréciée par le management. Alors qu'omettre de prendre des initiatives passe souvent inaperçu. Menace et peur caractérisent encore le management dans un grand nombre d'entreprises.

C- Le management des compétences : Réponse aux défis et aux changements

Le knowledge management (KM) est une démarche et un ensemble d'outils; il apparaît comme porteur de réponses aux problèmes que rencontrent les entreprises parmi lesquels :

- Les problèmes de circulation et de communication au sein de l'entreprise.
- L'optimisation de la prise de décision permettant à l'entreprise de mettre sur le marché des produits nouveaux, meilleurs et plus rapides que les concurrents.
- Utilisation du potentiel des employés.
- La capacité d'initiative et l'autonomie des employés.
- La diffusion et le partage des expériences.

L'entreprise vise à obtenir plusieurs résultats en s'engageant dans une démarche KM :

- Etre plus réactive sur le marché en permettant aux employés de mobiliser leur savoir-faire face à des situations inattendues.
- Prendre des décisions rapidement pour satisfaire les clients.
- Etre plus efficace en réalisant les objectifs définis.
- Innover des produits et des services en anticipant les attentes des clients.
- Améliorer de façon permanente la satisfaction des clients en résolvant sur le terrain les problèmes qui se posent quotidiennement.

La condition principale pour atteindre cet objectif est que les employés mobilisent leurs connaissances et expériences sans attendre des instructions hiérarchiques.

L'entreprise doit s'assurer que :

- Ces connaissances et expériences sont capitalisées pour être mobilisées par l'entreprise au moment voulu.
- Elles sont constamment enrichies pour permettre une adaptation permanente aux évolutions du marché et des besoins des clients.
- Ces connaissances et expériences enrichies et actualisées sont diffusées pour être utilisées par d'autres acteurs de l'entreprise.
- En fin les employés doivent faire évoluer ces connaissances en innovant et créant de nouvelles connaissances et de nouvelles méthodes de travail qui permettent et facilitent la maîtrise des activités et l'amélioration de la performance.

Mise en œuvre de cette démarche : Opportunités et obstacles

En examinant le KM sous l'angle des outils, on peut aisément mettre en évidence les conditions de réussite mais aussi les obstacles.

Pour mettre en œuvre cette démarche, l'entreprise a besoin de l'implication des employés. En effet, le KM requiert que :

- Les employés acceptent de mobiliser leurs connaissances et expériences.
- Les transfèrent et partagent avec ceux qui en ont besoin.

L'entreprise doit assurer que :

- Le processus d'apprentissage individuel soit effectif et que les programmes de formations permettent aux employés d'apprendre efficacement et s'améliorent.
- Que ce processus d'apprentissage individuel soit transféré et devienne collectif et diffusé aux autres acteurs et groupes.

Or des obstacles multiples empêchent la démarche KM de produire les effets attendus.

La démarche KM un processus de changement :

Les changements nécessaires sont multiples et complexes

Au niveau individuel : Les attitudes : Accepter de (re)mettre en question les connaissances acquises en échangeant et partageant davantage.

Au niveau collectif : Accepter de travailler en groupe.

Au niveau organisationnel : Passer d'une structure et d'un fonctionnement hiérarchique et cloisonnés à une organisation et un fonctionnement par processus et beaucoup plus transversal.

Les obstacles à la mise en œuvre d'une démarche KM :

Le KM est souvent limité à ses aspects techniques : les nouvelles technologies et outils d'information : via internet. Or quand on analyse un des outils les plus connus, le groupware, on s'aperçoit que son efficacité dépend surtout de la façon dont les employés s'en approprient ; car il désigne à la fois « un processus humain et organisationnel de travail de groupe d'une part et les outils technologiques nécessaires à l'accomplissement de ce travail ». L'objectif est de faciliter le travail de groupe.

Or l'utilisation de ces outils est loin d'être optimisée : Souvent les aspects techniques sont privilégiés au détriment des aspects humains. La mise en œuvre se heurte alors à des résistances multiformes et des obstacles organisationnels

1- Les résistances à la démarche

Résistance individuelle : Pour quelles raisons les individus accepteraient-ils de partager leurs connaissances et les diffuser. Cette exigence se heurte à des attitudes caractéristiques de spécialistes et d'experts. L'approche technique des NTIC et du KM renforce l'enfermement des employés dans leurs territoires, leur expertise et postes de travail. La pertinence pour les autres « spécialistes » n'apparaît pas de façon évidente. Cette perception s'explique par un état d'esprit valorisant la compétence technique et une communication plutôt verticale entre spécialistes.

Attitude : Diffuser et partager n'est pas une attitude naturelle : Le processus d'apprentissage a toujours été orienté sur l'acquisition de connaissances et de savoir-faire individuels. Le système d'évaluation des performances renforce cette orientation professionnelle et individuelle.

Un autre exemple permet d'étayer ce propos : En 1999, je participais à un séminaire de 3 jours organisé par France Télécom Sud et supervisé par le professeur Shiba. L'objectif était d'établir un diagnostic et identifier trois opportunités d'amélioration en utilisant le diagramme d'affinité, un outil de la démarche qualité.

A la fin du séminaire, un responsable d'un département s'adressait au professeur Shiba en lui posant la question suivante : « Nous sommes d'accord avec la démarche qualité, mais je

suis actuellement préoccupé par les relations difficiles avec les partenaires sociaux qui sont plutôt revendicatifs. Les conflits sont permanents avec ces syndicats et j'aimerais savoir ce que vous me proposez pour y faire face » ?

La réponse était déconcertante : « Monsieur, avez vous écouté la présentation faite par votre collègue du département voisin ? Il avait vécu et résolu le même problème ? Avez vous pensé à l'appeler pour savoir comment il a fait ». Non, répondit le responsable. « Pourtant, vous n'êtes pas très loin ».

Pour le responsable, c'était là une réponse déconcertante. « Il ne m'a donné aucune réponse, me dit-il. Mais je vais la méditer, on sent que c'est une autre culture ».

La communication n'est pas une attitude naturelle et le système de communication ne vise pas à l'infléchir.

Résistance des groupes : Des groupes spécialisés et fermés se sont constitués dans les entreprises à partir des fonctions : marketing, production...Le décloisonnement continue à être une préoccupation pour beaucoup d'entreprises. Faire travailler des employés appartenant à des fonctions différentes n'est pas toujours une tâche aisée : Pourquoi dois-je travailler avec les RH auxquelles je n'y connais rien ? nous dit ce spécialiste en Marketing.

Résistance organisationnelle : Les entreprises sont des entités verticales et fortement hiérarchisées. La structure même représente un ensemble de barrières au processus d'apprentissage et à la diffusion des connaissances.

La certification ISO 9000/2000, en privilégiant les processus facilite le passage d'une organisation pyramidale à une organisation transversale et décloisonnée. Mais dans la réalité, deux entités cohabitent : L'organisation « naturelle » hiérarchique » et « l'organisation artificielle » faiblement appliquée sur le terrain mais souhaitée.

Le processus de capitalisation des savoir-faire et d'apprentissage collectif supposés être l'aboutissement de la certification est peu concrétisé : Les individus restent « propriétaires » de leurs savoirs et savoir-faire. Les groupes qui fonctionnent sont souvent des groupes verticaux et rarement des groupes transversaux.

Les entreprises n'ont pas encore acquis l'orientation client. Elles restent axées sur la hiérarchie et la préservation de règles et procédures formalisées dans des textes, des habitudes et une culture. L'entreprise cherche ainsi à éviter que soient mis en question son mode de fonctionnement et les équilibres fragiles entre les fonctions et les perspectives différentes dont sont porteurs les acteurs.

Un exemple que nous avons vécu dans une unité de production d'un grand groupe industriel en 1999 permet d'illustrer ce propos :

C'était à l'issue d'un audit du climat social que nous avons mené dans cette usine dans le Sud, les employés ont fait part de besoins et attentes assez forts à l'égard de la hiérarchie. Un responsable technique de la production avait contesté l'étude, les questions et le mode d'administration du questionnaire, mais refusait de voir une quelconque mise en question de la hiérarchie.

Beaucoup d'employés souhaitaient avoir plus de soutien et de reconnaissance, et voir plus fréquemment leurs responsables venir sur le terrain pour les écouter. Cette demande ne correspondait pas au mode d'organisation et fonctionnement hiérarchique : Les missions et activités n'étant pas les mêmes, il ne fallait pas introduire de l'ambiguïté dans les responsabilités et les devoirs des uns et des autres. Ainsi la hiérarchie percevait le management de proximité, comme une menace sur la « la clarté nécessaire » entre les responsabilités. La demande d'un management de proximité était une demande « déconcertante ».

2- GRH et obstacles à une démarche KM

Cette résistance organisationnelle se reflète parfaitement dans certains mécanismes RH.

Lorsque l'on observe le système de rémunération et le système d'évaluation des performances, on peut aisément relever qu'ils ne sont pas des outils de facilitation de la démarche de KM.

Ces deux mécanismes sont orientés sur la performance individuelle, et dans de très rares cas sur la performance collective. Les attitudes de partage de l'information et des savoir-faire ne sont ni prises en considération ni reconnues par ces mécanismes.

Le processus d'évaluation des performances est pratiqué par la grande majorité des organisations. L'entretien final est individuel ; c'est supposé être le lieu de rencontre et d'échanges entre le responsable hiérarchique et ses collaborateurs.

En fait, c'est un face à face qui ne favorise pas la dynamique collective. Par ailleurs, les employés ont rarement l'occasion de mettre en question le système d'évaluation lui-même, ses critères et les procédures.

C'est plutôt un échange dans lequel les employés se contentent de réagir. Dans une étude que nous avons effectuée en 98, nous avons appliqué l'outil qualité (SPC, maîtrise statistique des procédés) à certaines données d'évaluation de la performance. Les résultats révélaient la faible pertinence et efficacité de l'évaluation individuelle de la performance.

D- Management des connaissances : Pour une vision et un processus intégrés

Nouveaux outils et réalité organisationnelle : situation paradoxale

- Ces nouveaux outils visent à faciliter la communication et la coopération entre les acteurs de l'entreprise, alors que le mode d'organisation et de fonctionnement des entreprises vise à renforcer un comportement individuel et une plus grande compétition individuelle.

- Les nouveaux outils cherchent à favoriser un échange mutuel, la capitalisation et la création de nouvelles connaissances et de nouvelles méthodes de travail pour faire face à un environnement incertain et imprévisible ; l'entreprise veut préserver le statu-quo et encourage des comportements prévisibles et standardisés par des procédures et garantis par des règles hiérarchiques.

- Les nouvelles technologies incitent à plus d'autonomie et d'initiative de la part des acteurs. Elles autorisent des liens transversaux et non linéaires entre les employés. Les organisations insèrent les nouveaux outils dans une architecture pyramidale, voire mécaniste, et réduisent ainsi les opportunités d'apprentissage mutuel et organisationnel.

Vers une reconfiguration de l'entreprise et du management

L'organisation et le fonctionnement des entreprises ont généré des « routines défensives » devenues autant de rigidités et de freins à tout processus d'apprentissage dont elles pourraient bénéficier pour transformer les valeurs ajoutées individuelles en performance collective et avantage compétitif.

C. Argyris définit les « routines défensives » comme toute procédure ou action qui inhibe les possibilités d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation de gérer des situations inattendues, embarrassantes, menaçantes, et qui, en même temps, empêche les acteurs d'identifier et traiter les causes de cette situation inattendue.

Face à un problème vécu sur le terrain ou une réclamation formulée par un client à un personnel en contact, celui-ci hésite à prendre une initiative de peur d'aller à l'encontre des attentes du management hiérarchique dont les messages, ambigus ou incomplets ne favorisent par une attitude et un comportement pro-actifs.

Ces routines favorisent aussi chez les employés un sentiment de passivité pour se protéger : il n'y a pas de directives précises et la responsabilité incombe à l'organisation, au système.

Le fonctionnement de l'entreprise est fondé sur la menace.

Celle-ci est explicite ou implicite : Le contrat de travail, l'évaluation de la performance individuelle sont des mécanismes qui donnent un caractère explicite à la menace. C'est ainsi que c'est vécu par beaucoup d'employés, quel que soit le discours que souhaite privilégier la direction. Des messages et une communication paradoxale à partir d'une analyse partielle de l'environnement forcément complexe caractérisent une menace plutôt implicite.

Deming et les études menées par ses collaborateurs ont montré que la démarche qualité ne pouvait réussir que si l'entreprise se débarrassait de la peur comme moyen de management. « Out of fear », telle est la condition nécessaire pour que les employés s'investissent spontanément dans un processus d'amélioration continue et également dans un processus d'échange et de partage des savoir-faire.

Apprentissage à boucle unique et à double boucle :

Un autre obstacle à la mise en œuvre d'une démarche KM vient de la divergence et du caractère souvent conflictuel des objectifs :

Argyris décrit deux processus d'apprentissage : Le premier est un processus à « boucle unique » ou linéaire. Dans ce processus, il y a les apprenants et les détenteurs du savoir, ceux qui possèdent la connaissance.

Dans ce processus, la logique veut que seuls les événements positifs, les succès soient considérés comme éléments d'apprentissage. Les échecs et les erreurs sont exclus car contre productifs dans un processus d'apprentissage.

Ignorer une information, c'est révéler une faiblesse et commettre une erreur est un signe d'incompétence. C'est une caractéristique amplement partagée par les entreprises.

Quelques exceptions comme Fed Ex qui a institué un système de reconnaissance des erreurs : les employés qui « osent » exposer et dire comment ils ont traité les erreurs commises sont récompensés. Mais cette expérience n'a pas été généralisée ni à l'intérieur de l'entreprise ni à l'extérieur.

L'apprentissage reste étroitement et linéairement rattaché à une succession de succès. Le management fait toujours l'hypothèse que les succès d'hier se reproduiront de la même façon les lendemains et que les causes sont identiques, malgré les discours sur le changement, l'incertitude et l'imprévisibilité qui le caractérisent.

Le deuxième processus « à double boucle » considère l'apprentissage comme un processus non linéaire : L'individu apprend en analysant les succès, mais il apprend aussi des erreurs. Le processus d'apprentissage consiste aussi à mettre en question les règles et procédures en vigueur.

Ainsi l'erreur peut être considérée comme une source d'apprentissage plus profitable que le succès : Un processus qui reconnaît l'erreur comme outil d'apprentissage donne l'opportunité aux employés et à l'organisation de se mettre en question et de mettre en question le système dans lequel ils opèrent et lui ouvrent la voie de l'amélioration ».

L'exemple déjà cité de l'évaluation de la performance nous permet d'illustrer : dans un entretien d'évaluation, évaluateur et évalué organisent leur échange dans un contexte bien défini de critères et de procédure. Leur objectif est de respecter ces limites et ne pas en sortir.

L'apprentissage est unilatéral, car il suppose que les critères, la procédure et le système d'évaluation sont parfaits, inéluctables et ne peuvent être mis en question.

Or en donnant la possibilité aux employés de critiquer le système même, on facilite son amélioration ; on incite les employés à s'impliquer davantage dans le processus organisationnel.

L'entreprise peut alors apprendre en prenant en compte les connaissances tacites des individus. Elle permet aux processus d'apprentissage individuels de se transformer en processus d'apprentissage organisationnel.

Le système d'évaluation de la performance devient alors un outil stratégique.

Remarques conclusives :

La démarche KM est processus de conduite de changement :

La réussite d'une démarche de KM dépend des changements qui sont mis en œuvre et surtout de la façon dont le changement est conduit.

- La démarche KM est un processus de changement organisationnel : Il nécessite une reconfiguration de l'entreprise qui facilite les utilisations des nouveaux outils en les insérant dans un fonctionnement plus transversal de l'organisation et un mode de management tourné vers les utilisateurs et leurs besoins.

- C'est un processus de changement des attitudes et des comportements qui passe par la nécessité de revisiter les mécanismes RH et principalement le système de rémunération, de reconnaissance et le système d'évaluation de la performance.

- Le développement d'une communication favorisant les échanges et le partage et pas seulement la circulation verticale des informations.

- Le développement d'un processus d'apprentissage à double boucle pour donner l'opportunité aux employés de (se) mettre en question, sans avoir le sentiment de menaces et « d'embarrasement ».

Conclusion :

Dans une démarche de KM, deux dimensions étroitement liées doivent être prises en considération et intégrées dans un même processus de conduite de changement : Dimension technique et dimension humaine.

- Les outils modernes offrent des possibilités illimitées d'amélioration de la performance et d'apprentissage collectif nécessaire pour s'adapter et anticiper les changements de l'environnement, les attentes des clients et des employés de plus en plus exigeants, s'ils sont inscrits dans une démarche globale et une stratégie à long terme qui favorise le partage des savoir-faire.

- La dimension humaine porte sur la motivation, les sentiments et les différences culturelles des employés. Les prendre en compte, c'est reconnaître et valoriser les employés. Pour que les individus acceptent de diffuser et partager leurs connaissances et savoir-faire, ils doivent être motivés. C'est la responsabilité du management et du management des ressources humaines de créer ces conditions et de faciliter l'implication des employés dans ce processus d'apprentissage.

Les professionnels ont bien identifié les conditions de succès d'une démarche KM : Formation, motivation, travail de groupe, communication et capacité d'écoute et de mise en question sans lesquelles les outils risquent de produire des effets peu significatifs et bien en deçà des attentes, des potentialités et des efforts consentis.

Je voudrais terminer avec cette expérience de KM mise en œuvre chez « BT »(British Télécoms) : En décembre 2001, le responsable KM chez BT a donné les résultats d'une expérience KM actuellement en cours : je résume ses principales caractéristiques :

- Un « self-service technologique : Accès « on-line » et base de connaissance où chaque employé peut entrer et suivre ses idées en direct, accès public ; les auteurs évaluent eux-mêmes leurs idées via des échanges et des assistants.
- Processus Internet intégré : Configurable et personnalisable, des systèmes RH intégrés par emails.
- Administration déléguée : transfert de compétences (en lien avec clientèles) à des entités locales.
- Management de proximité et d'accompagnement.

Malgré une démarche qui se veut intégrée, des obstacles et des rigidités restent nombreux avant que les effets ne soient à la hauteur des efforts et de l'investissement : La démarche KM est une démarche à long terme.

En 2001, deux ans après le lancement, les résultats étaient les suivants

- 6% du personnel a participé, avec 6000 idées présentées, et 6% appliquées.
- Bénéfices nets : 85 millions£.
- 90% d'utilisateurs satisfaits.
- 500 000£ de coûts directs (Evalueurs, champions..).

Cette expérience montre l'intérêt et la rentabilité d'une démarche KM (partielle dans ce cas), mais est révélatrice de barrières empêchant sa généralisation au sein de toute l'entreprise.

Bibliographie :

Jean Yves Prax : Le guide du KM, Dunod 2000.

Dieng, Kuntz, O. Corby : Méthodes et outils pour la gestion des connaissances, Dunod, 2001.

C. Argyris : knowledge for action : a guide to overcoming barriers to organizational change, Jossey Bass, 1993.

L. Edvinson et M Malone : Le capital immatériel de l'entreprise, Maxima, 1999.

Le management des connaissances, Dossier « revue Personnel », décembre 2001.