



## **Knowledge Management (KM): pourquoi est-ce si difficile à déployer ?**

*« Une discipline à la maturité encore en devenir »*

Lors de mon dernier article « *Pourquoi parler de système de Gestion des Connaissances (SKM) ?* » je vous ai fait part de l'importance que j'attachais à cette approche Système.

Passer d'une vision outils KM à une approche système KM, c'est faire un pas significatif vers la maturité de cette discipline. De la même façon, le monde Qualité avait encore une approche essentiellement Outils au début des années 90. Sous l'influence entre autres de Normes telles ISO9001, il est passé à une approche système. La plupart des entreprises ont aujourd'hui un Système Qualité opérationnel.

La discipline KM n'a pas encore fait cette évolution. Est-ce que la Norme ISO30401 en sera le déclencheur ? beau sujet pour une prochaine réflexion.

Mon souhait en ce début d'année est de partager avec vous une réflexion sur l'état de maturité du KM. Nous commencerons par un bref survol des grandes périodes KM, puis nous aborderons certains aspects du discours actuel qui sont significatifs de la maturité KM.

**1 - Les différentes périodes du KM :** Tout d'abord une petite rétrospective des origines du KM à nos jours. Pour faire simple considérons les 4 périodes ci-dessous.

### L'âge préhistorique

Il n'était pas question de KM, mais certaines organisations géraient une partie de leurs connaissances, sans employer la terminologie d'aujourd'hui. Elles utilisaient les termes de référentiel de conception métier, de standard, .... Les documents étaient généralement dispersés, en de multiples exemplaires à des versions différentes.

### L'âge des héros

De premiers outils KM (informatiques, méthodologiques) très spécifiques sont mis en place dans des éléments de l'organisation. Ce sont des initiatives individuelles locales. Elles sont quelquefois portées par un responsable hiérarchique, mais sans cohérence, sans avenir pour l'essentiel et sans réelle gestion documentaire pouvant supporter une approche KM.

### L'âge des outils

C'est ce que nous vivons aujourd'hui. Le sujet est abordé au travers de thèmes spécifiques et de la mise en place d'outils (informatiques, méthodologiques) associés. Le KM peine à se déployer, il n'est pas bien perçu par les décideurs du fait du flou qui l'entoure. Phénomène de mode ? Concept fumeux ? Une gestion documentaire à un niveau pas toujours satisfaisant.

L'âge de l'approche globale

C'est ce vers quoi nous tendons : une approche systémique, permettant de construire un métier KM qui contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation (cf mon article précédent).

## 2 – Une évolution de maturité en cours.

- Lorsqu'on écoute et lit ce qui se dit aujourd'hui au sujet du KM, il y a dans le discours une évolution intéressante qui n'est pas encore arrivée à son « terme ». Il n'est, par exemple, jamais question de l'application et de la mise en œuvre des connaissances (ou extrêmement rarement), comme si cela se faisait naturellement ! **C'est pourtant au travers des différentes utilisations des connaissances que se fait le lien avec les contributions à l'atteinte des objectifs de l'organisation, à sa gestion des risques, ...** . A mon sens c'est autour de ces différentes contributions et de la capacité à **mettre réellement en œuvre les connaissances dans les activités opérationnelles** que devrait s'articuler le discours de promotion et d'explication du KM. Sans cela ce discours KM apparaît comme une affaire de spécialistes déconnectés du monde réel. Un de mes patrons m'avait dit un jour « *votre truc m'intéressera quand il me permettra de sortir des produits sans défaut* » ... sur le coup c'est dur à entendre, mais il faut savoir écouter.
- 
- Autre remarque : le discours KM évolue à l'occasion de l'apparition de différents thèmes : Capitalisation de connaissances à une époque, partage de connaissances ensuite, ..., aujourd'hui les Communautés de pratiques sont de nouveau « à la mode », ..., mais aussi KM et IA, KM et télétravail, ... C'est une **approche de type impressionniste**, focalisée sur des aspects particuliers, guidée par des « modes », des événements d'actualité ou autres. Chacun de ces sujets est important. Mais on ne construira rien de pérenne si on reste sur ce type d'approche. Nous ne serons pas compris par nos décideurs si nous ne leur donnons pas une vue d'ensemble. Au mieux nous leur aurons donné le tournis. **Toutes ces actions et réflexions ont vocation à s'inscrire dans un cadre : le Système KM.** Le but est non seulement de donner cette vue d'ensemble, d'assurer la cohérence entre toutes ces actions, de décrire leurs interactions, leurs complémentarités, mais il est aussi de compléter la description de ce Système KM afin d'obtenir une construction solide, pérenne, applicable et intégrable au Système Qualité des organisations.
- 
- Un autre aspect du discours KM est à mon avis révélateur de cette maturité qui se construit, mais qui a encore des faiblesses. Certains acteurs du marché numérique exploitent le flou autour de la compréhension du KM, mais aussi le manque d'assurance de certains acteurs KM à la recherche d'un « truc » afin de forcer l'intérêt pour le KM dans leur organisation. Ces acteurs du marché numérique nous expliquent qu'ils ont l'outil miracle qui permettra de faire du KM sans effort, en mode totalement transparent pour les opérationnels. Là aussi beau sujet pour un prochain article, mais ça me fait penser à ceux qui vous expliquent que grâce à leur produit vous allez apprendre l'Anglais en dormant.

### En conclusion :

L'évolution de cette discipline KM vers un métier à part entière (disposant de Référentiels et de Standards) n'est pas achevée. Elle est en cours. A nous de porter les bons messages. Le Club Gestion des Connaissances contribue à cette ambition au travers des échanges entre ses membres et par son Référentiel Méthodologique KM Outillé.

Liens vers LinkedIn <https://www.linkedin.com/pulse/knowledge-management-km-pourquoi-est-ce-si-difficile-%25C3%25A0-coustilliere>

Site Patrick Coustillière : [http://www.connaissancesandorganized.sitew.fr/#Les\\_Objectifs.A](http://www.connaissancesandorganized.sitew.fr/#Les_Objectifs.A)