KM et stratégie des organisations

KM : Knowledge Management.

Organisation : est utilisé pour désigner tout type d'organisation et d'entreprises

Livrable : Document / objet résultat d'un processus ou d'une activité de celui-ci

Nous avons vu (*ISO30401 Un booster pour le déploiement du KM ?*) que pour déployer largement le KM dans les organisations, nous ne pouvons pas compter sur des contraintes externes fortes (réglementaires, marché, sécurité, …) qui imposeraient la norme KM ISO30401. Du moins pas encore. La question était alors : « *Quelles motivations pour le déploiement du KM ?* » ce qui provoque une nouvelle interrogation : « *Est-ce que compter sur ces motivations, pour voir peu à peu se déployer le KM dans les organisations, sera suffisant ?* » .

C'est une réflexion sur ces questions que je souhaite partager avec vous.

Le développement du KM, quelle que soit l'organisation considérée, repose aujourd'hui, principalement sur la prise de conscience des décideurs. Encore faut-il que l'approche proposée soit intelligible. Quels peuvent être les éléments déclencheurs d'une telle motivation ?

Des exemples d'évènements pouvant motiver / déclencher le déploiement d'actions KM.

- **Un effet de bord de l'ISO9001**. Cette norme ayant un chapitre KM, l'ISO30401 pourrait être vu comme un moyen de préparer la certification ISO9001 de façon plus sure, concernant le volet KM. Cela reste une décision interne. Le KM-Handbook (Modèle de Système KM) proposé par le Club Gestion des Connaissances est une aide efficace pour préparer un audit ou pour déployer le KM dans une organisation.
- **La judiciarisation de la société**. La nécessité de prouver que les décisions qui ont été prises, les choix qui ont été faits l'ont été en conformité avec l'état de l'art : en conformité avec les meilleures connaissances disponibles. Exemple dans le cas d'accidents industriels, d'accidents

de voiture aux US, …etc. Le KM apparait alors comme un « outil » d'aide à la décision et un moyen de maîtrise de risques.

- **L'amélioration des Performances / de l'efficacité.** Utiliser au mieux les connaissances utiles, ne pas les perdre, les partager, ne pas refaire les mêmes erreurs ou ne pas redévelopper (ou refaire) ce qui l'a déjà été, faire du « reuse », …
- **L'acquisition de connaissances : entreprise apprenante.** La nécessité d'enrichir ses connaissances (Retex, communautés de pratiques, sources externes, …) et d'en créer de nouvelles.
- **Amortir les effets d'une baisse d'activité et le départ de ceux qui savent.** Sauvegarder les connaissances, gestes et savoir-faire suite à des baisses d'effectifs, à des départs en retraite. Mais c'est aussi se préparer à pouvoir intégrer les nouveaux lors du redémarrage ou de l'extension de l'activité.
- **Compenser l'impact du télétravail.** Les acteurs sont isolés. Comment sont utilisées, créées, partagées, … les connaissances dans ce contexte ? Comment compenser la perte de spontanéité dans les échanges (conseils, idées, astuces, ...) entre les acteurs de l'organisation ?

Le KM vu comme intégré à la conception de l'organisation.

Ces exemples, dont la liste n'est pas exhaustive, peuvent déclencher le besoin d'actions KM spécifiques, en réaction à des évènements ou à des situations particulières. Est-ce suffisant pour déclencher une vraie prise de conscience du besoin KM sur l'ensemble des activités opérationnelles et décisionnelles d'une organisation ? Je ne le pense pas. On aboutit au mieux à la mise en place momentanée de « rustines KM ».

Pour passer de cette approche « réactive » à une approche stratégique de long terme s'inscrivant dans les gènes de l'organisation, le KM est à appréhender à un niveau global, stratégique. Je vous propose d'illustrer cette affirmation au travers de deux points de vues complémentaires ci-après: l'un *de type chaine de la valeur* et l'autre celui *de l'organisation matricielle* :

- *Approche type chaine de la valeur*. La connaissance peut être vue au travers de sa valeur ajoutée :
    - La connaissance « moteur » de l'innovation : Théorie dite du sentier. Nos connaissances sont la base sur laquelle nous nous appuyons pour innover. La plupart du temps on n'innove bien que sur les domaines que l'on connait bien.
    - La Connaissance un carburant pour toutes les activités, puisque on « consomme » de la connaissance pour les réaliser. Mais la connaissance est aussi un sous-produit de ces mêmes activités. Est-ce qu'on la laisse se perdre, est-ce qu'on la gaspille ? militons pour une « écologie de la connaissance » ! ;0)).
    - La Connaissance comme une condition nécessaire à l'évolution, à l'adaptation et à la pérennité de l'organisation dans son écosystème. Les connaissances internes ajoutées à celles de notre environnement permettent d'anticiper différents évènements et d'organiser l'avenir de l'organisation.

  La connaissance est au cœur de la production de valeur d'une organisation, de sa chaine de valeur.

- *Organisation matricielle* :

  Pour faire face à leur environnement et à la complexité de leur métier la plupart des organisations ont mis en place des organisations dites matricielles, devenues au fil du temps multi matricielles. Les principaux constituants de ce type d'organisation sont :

  - L'organisation projets : elle assure l'efficacité des réalisations. Les projets sont utilisateurs de connaissances et fournisseurs de retours d'expériences.
  - L'organisation métiers : elle garantit l'enrichissement, la pérennité et l'utilisation partagée des connaissances.
  - Le management hiérarchique : il gère les ressources (moyens humain et matériels). Elle assure l'adéquation (niveau de formation, disponibilité, volume, …) des ressources vis-à-vis des besoins des organisations projets et métiers.

  La notion de connaissance est au cœur de l'organisation matricielle, encore faut-il que la définition de son fonctionnement soit en accord avec la logique qui a prévalu lors de sa conception.

Quelle conséquence ?

Compter uniquement sur l'apparition sporadique d'évènements déclenchant ici ou là la mise en place de quelques actions KM, souvent abandonnées après quelques mois, pour des raisons déjà mentionnées, condamne le KM à rester dans le « bruit de fond » des organisations, peu audible et sans vraie perspective de déploiement.

Les décideurs sont les acteurs clés incontournables pour le développement du KM. Le discours KM aujourd'hui ne les atteint pas car il se situe au niveau des pratiques et des outils. Il doit évoluer et se mettre au niveau des interlocuteurs concernés.

A mon sens il pourrait s'articuler sur les trois niveaux ci-dessous en fonction des acteurs auxquels il s'adresse.

- *Pratiques et techniques du KM : l*a boite à outils des praticiens du KM.
- *Système KM : à* destination des Managers et Dirigeants, ayant intégré le KM dans leurs préoccupations, pour leur permettre de mettre en place ou de rendre cohérente une démarche KM.
- *KM et Stratégie des organisations : à* destination des Dirigeants et influenceurs pour leur permettre d'intégrer une vision et des orientations KM à leurs préoccupations.

Vous trouverez l'ensemble de mes posts à partir de la page d'accueil du site du Club Gestion des Connaissances https://www.clubgc-km.fr/page/317993-accueil

Patrick Coustillière