



« Gestion des Connaissances » : ça vous fait rêver ? pas moi !!

Une petite digression sur la connaissance et sur notre façon d'en parler avant de revenir dans un prochain article sur une approche plus concrète pour la mise en place d'une démarche KM dans une organisation.

Termes utilisés dans la suite du texte :

Document : tout type d'enregistrement et de contenu (document, film, photo, fichier audio, modèle, ...)

Organisation : tout type d'entité (sociétés, organismes publiques, organisme de recherche, ...)

Gérer les Connaissances

Gérer, c'est enregistrer, administrer avec prudence par exemple un stock de marchandises, d'informations, une propriété. En définitive gérer « en bon père de famille », bien loin d'un esprit de partage ... Vous avez dit « partage » ... quelle horreur ! ;0))

« Gestion des Connaissances » : l'expression est-elle suffisamment attractive, ...c'est la raison pour laquelle nous utilisons le plus souvent « Knowledge Management », afin d'apporter un peu d'exotisme ! Nous devrions peut-être changer le nom du « Club Gestion des Connaissances » par quelque chose de plus dynamique ? Car ce dont il s'agit c'est d'une fonction de chef d'orchestre, ouverte sur l'ensemble de l'organisation et de son écosystème. D'une fonction qui entraîne, organise, coordonne, dynamise pour créer les conditions permettant de développer les connaissances, d'en créer de nouvelles, de les partager pour une utilisation immédiate ou plus lointaine, pour d'autres projets, en d'autres sites. L'enjeu est aussi de ne pas laisser se développer les conditions d'une déperdition et d'un gaspillage de connaissances utiles, ... Déperdition, gaspillage ??

Et si nous portions un regard différent sur la connaissance ?

La connaissance est une ressource indispensable au fonctionnement des organisations et à l'atteinte de leurs objectifs. C'est ***l'énergie qui alimente le moteur cognitif de l'organisation***. Regardons-la comme telle. Appliquons-lui un raisonnement de type écologique comme nous le faisons pour les autres types d'énergies, le pétrole ou l'électricité par exemple.

Mais tout d'abord quelques slogans :

La connaissance : une énergie propre et inépuisable pour le fonctionnement des organisations !!

La connaissance : une énergie qui s'épuise que si on ne l'utilise pas !

Revenons au parallèle avec les énergies « classiques ». Comme pour toute énergie, il nous faut :

- A. *Trouver et développer les sources / les gisements.*
- B. *Assurer la production.*
- C. *Ne pas gaspiller.*
- D. *Garantir la ressource sur le moyen / long terme.*
- E. *Assurer le transport, la distribution et l'utilisation.*
- F. *Traiter, recycler les déchets.*
- G. *Faire la chasse à la pollution.*

A. Trouver et développer les sources / les gisements.

Dans le monde actuel trouver et accéder aux sources d'énergies dont nous avons besoin et créer les conditions de leur exploitation est un enjeu crucial.

Nos organisations ont besoin de connaissances pour fonctionner. Il leur faut donc identifier les sources de connaissances internes et externes et créer les conditions propices à leur exploitation.

Exemple d'activités KM :

- Faire l'état des lieux des gisements de connaissances, interne (notre « richesse ») et externe dont nous avons besoin. Les activités au cours desquelles de la connaissance est créée : lors des interventions des experts, lors des activités d'innovation, de résolution de problèmes, lors de la mise en œuvre des boucles de retours d'expériences internes et externes, de communautés de pratiques, lors de partenariats avec labos et universités, ...
- Evaluer la capacité de chacun de ces gisements à fournir de la connaissance utilisable et de qualité.
- Identifier de nouveaux gisements en interne et en externe pour compléter la couverture des besoins actuels et prévisibles : couverture de l'ensemble du périmètre « utile » de l'organisation, ...

B. Assurer la production.

Dans le monde actuel, l'activité de production d'énergie a pour objet de satisfaire les besoins des activités concernées de façon optimale, en fournissant une énergie utilisable (nature, qualité, ...) :

- la capacité des sources à produire est organisée afin d'assurer le rendement et la qualité attendus,

- la matière brute est extraite, travaillée, transformée, voir distillée ou synchronisée suivant le type d'énergie dont on parle.

Nos organisations ont besoin d'organiser et de piloter la production de connaissances. Celles-ci doivent être extraites, analysées, vérifiées, complétées, leurs niveaux de validité évalués. Les connaissances obtenues doivent être organisées, structurées et mises sous une forme « assimilable » pour être utilisables dans les activités opérationnelles.

Exemple d'activités KM :

- Mettre en place l'organisation, attribuer les rôles et les moyens permettant de garantir la production et l'entretien de connaissances de qualité à l'échelle de l'organisation. Nommer par exemple les Responsables du contenu du patrimoine de connaissances (généralement un responsable opérationnel, un expert), les Gestionnaires des bases de connaissances (qualité des documents et de leur gestion), ...
- Formaliser des connaissances à partir : de l'analyse des retours d'expériences (réussites, défauts, ...), de la production des communautés de pratiques, des bilans projets / métiers, des connaissances des experts, des activités d'innovation, de résolution de problèmes, des activités de veilles, ... etc.

C. Ne pas gaspiller.

Dans le monde actuel, dans notre vie quotidienne nous utilisons de l'énergie pour nos activités (chauffage, déplacement, travail, ...) dont nous gaspillons une partie du fait par exemple de déperditions trop importantes, de fuites dans des tuyaux, ... etc. Dans certains domaines, des dispositifs sont développés pour capter cette déperdition énergétique et l'utiliser.

Nos organisations financent des activités dont l'objet est la réalisation / production de livrables. Au cours de ces activités, nous utilisons de la connaissance dont l'acquisition est généralement coûteuse (activités d'innovations, études, formations, ...). Ce que nous apprenons, ce que nous comprenons de nouveau lors de la réalisation de ces livrables, constitue de la connaissance. C'est une retombée « gratuite » de nos activités, ça ne fait pas partie des livrables attendus. Laisser perdre cette connaissance, ne pas la recueillir, ne pas la travailler pour en faire de la connaissance utilisable, c'est la laisser s'évaporer, c'est gaspiller de la connaissance utile pour les projets et qui permettrait de produire de nouvelles connaissances.

Halte au gaspillage et à la déperdition de connaissances !

Exemple d'activités KM :

Organiser, mettre en place des dispositifs managériaux et de fonctionnement permettant d'éviter la déperdition de connaissances :

- Recueillir la connaissance d'experts (de sachants) susceptibles de quitter l'organisme.
- Recueillir la connaissance d'équipes (projets, communautés de pratiques, ...) avant que tout ou partie de leurs membres ne se séparent.
- Faire des « bilans d'étapes » au cours des activités, pour recueillir les connaissances acquises.
- S'appuyer sur une cartographie des processus de l'organisation pour identifier les activités créatrices de connaissances.

- Mobiliser les experts (sachants) dans les activités, pour les faire contribuer à l'identification et au recueil des connaissances créées.

*Remarque : pour une habitation on mesure la déperdition d'énergie au travers d'un coefficient de déperdition thermique (par exemple). Dans nos organisations on pourrait imaginer un **coefficient de déperdition de connaissances**.*

D. Garantir la ressource sur le moyen / long terme.

Dans le monde actuel les sources d'énergie doivent être disponibles à tout moment afin de garantir la continuité de l'approvisionnement et donc de l'activité. La sécurité de l'approvisionnement énergétique, en interne et en externe est un enjeu vital pour nos sociétés. Elle s'appuie sur une organisation de nos approvisionnements et une analyse de risques régulièrement entretenue. La capacité à stocker l'énergie produite contribue à la sécurité d'approvisionnement des activités.

Nos organisations doivent définir l'organisation de nos sources de connaissances. Elles doivent garantir leur disponibilité ainsi que leur qualité, afin de réaliser les activités actuelles, mais aussi pour préparer la capacité à réaliser les activités futures : nouveaux produits, nouveaux marchés, respect des nouvelles normes techniques et environnementales, ...

Les risques associés aux connaissances vis-à-vis de l'activité, des prises de décision en regard de « l'état de l'art de connaissances » et de l'atteinte des objectifs de l'organisation sont à évaluer.

La capacité à stocker et archiver la connaissance produite permettra son utilisation par des acteurs autres que ceux qui l'ont produite, dans d'autres lieux ou projets, à d'autres moments, à plus long terme (dans 10 ans, 50 ans, ...).

Remarque : le choix d'une organisation reflète une intention, l'atteinte de ses objectifs dans son contexte business (commercial, technique, environnement, normes, ...). La structure organisationnelle de l'organisme induit le type d'organisation de gestion des connaissances qui pourra être mise en place. Par exemple l'organisation matricielle Projet / Métier assigne aux métiers la création et la pérennité des connaissances et aux activités projets leur utilisation. Une analyse de l'organisation et de l'intention à son origine est un bon préalable à la décision de mettre en place de la gestion des connaissances.

Comprendre l'intention de l'organisation : une clé pour définir la bonne organisation de la gestion des connaissances

Exemple d'activités KM :

- Analyser l'intention à l'origine du choix de l'organisation, en déduire les enjeux vis-à-vis des connaissances.
- Identifier les connaissances organisationnelles, les périmètres couverts.
- Identifier les connaissances critiques et évaluer les risques vis-à-vis de l'activité, des prises de décision et de l'atteinte des objectifs de l'organisation (pertes de connaissances, connaissances manquantes / non validées, justification de choix / décisions, ...)
- Stocker et archiver des connaissances.

Remarques :

- *La prise en compte de l'écosystème de l'organisme pour définir l'organisation de la gestion des connaissances est encore un sujet de réflexion.*
- *Distinguer l'archivage de documents de l'archivage de connaissances dont le but est de garantir que ces dernières pourront être utilisées par des acteurs autres que ceux qui l'ont créée, de cultures éventuellement différentes, dans d'autres lieux, dans 10, 20 ans ou plus.*

E. Assurer le transport, la distribution et l'utilisation.

Dans le monde actuel, l'énergie produite doit être acheminée, au travers d'activités de transport puis de distribution, sur ses lieux de consommation. La qualité du réseau de distribution est l'une des conditions de la continuité et de la pérennité des activités. Les moyens de mise à disposition sont spécifiques aux différents types d'utilisations et optimisés pour ces usages.

Nos organisations doivent, à partir de lieux de stockages organisés et structurés, organiser et assurer l'irrigation des activités dans leurs organisations avec les connaissances dont celles-ci ont besoin. La connaissance doit être disponible à tout moment afin de garantir la continuité de l'activité. Des lacunes dans cette alimentation (périmètres non couverts, connaissances non disponibles au moment de l'utiliser, connaissances non appliquées, ...) seraient préjudiciables à l'atteinte des objectifs de l'organisation et générerait des risques. L'assimilation de la connaissance par les acteurs est nécessaire pour que celle-ci puisse profiter aux activités.

Exemple d'activités KM :

- Organiser et outiller l'accès aux connaissances partout où c'est nécessaire, sous la forme la plus appropriée à l'activité concernée : guide, procédure, modèle numérique, réutilisation (de concepts, de solutions, ...), ...
- Mettre en place des dispositifs organisationnels pour s'assurer de la bonne assimilation de la connaissance par les acteurs concernés et de sa bonne mise en œuvre dans les activités opérationnelles et de prises de décisions : étapes de revues dans les activités, dossiers justificatifs de choix, points périodiques hiérarchiques avec collaborateurs, ...
- Définir le rôle des experts métiers dans les activités et s'assurer du développement de leur expertise.

Remarque : *la cartographie des processus dans une organisation est un excellent moyen pour identifier les connaissances nécessaires à chacune des activités. C'est aussi l'identification des lieux de consommation (de mise en œuvre) de la connaissance.*

F. Traiter, recycler les déchets.

Dans le monde actuel traiter et réduire les déchets est une nécessité. Cette activité n'est pas gratuite, elle a un coût. Elle permet de valoriser une partie des déchets et entre autres de réutiliser de la matière et de produire de l'énergie. Le but est aussi de faire disparaître les décharges génératrices de pollutions de toutes sortes. Des normes et règlements imposent le niveau de recyclabilité de beaucoup de produits.

Pour être recyclé, un produit doit être conçu recyclable

Nos organisations ont créé des « décharges documentaires » en accumulant d'énormes quantités de documents et de données. Chacun de ces documents a été produit à une certaine époque, dans un contexte donné, pour des acteurs (rédacteurs et utilisateurs) qui partageaient la même connaissance implicite de ce contexte. Ces documents pour la plupart sont aujourd'hui inutilisables en l'état. Comment évaluer leur validité ? Comment déterminer l'état des connaissances à l'époque de leur élaboration et celles nécessaires à leur compréhension ? De plus les termes techniques et les noms d'organisations ont changé, difficile de s'y retrouver ! Quel était la justification des choix, pour quel objectif ?

On est alors face à un dilemme : reconstituer le contexte qui prévalait lors de la création du document ou détruire celui-ci !

Pour être réutilisable le « package connaissance » doit être conçu comme tel !

Valoriser ces « décharges documentaires » pour en extraire de la connaissance nécessite un travail important de même nature que celui de l'historien. Il est illusoire de croire que cette activité pourra être gratuite et entièrement automatisée. Accéder à la compréhension du contexte et du pourquoi des choses (des événements pour l'historien) est un travail cognitif non assumable par une machine, du moins aujourd'hui et pour pas mal de temps encore. Il est illusoire de penser le faire au fil de l'eau, c'est un investissement.

Exemple d'activités KM :

- Identifier les domaines de connaissances justifiables d'un investissement pour exploiter « une décharge documentaire »
- Définir mettre en place et outiller le projet correspondant
- Assurer la prise en compte des résultats dans le patrimoine de connaissances concerné.

G. Faire la chasse à la pollution.

Dans le monde actuel il n'est plus tolérable de créer des « décharges dépotoirs » destinées à récupérer nos déchets. Des filières de valorisation des déchets (recyclage, production d'énergie, ...) se mettent en place dans la plupart des activités.

Halte à la pollution dans les contenus d'ordinateurs et de Data Centers

Nos organisations génèrent des décharges de documents et données. Tout est enregistré et stocké sans discernement, sans filtre, sans structuration ni date de validité ou de péremption. Les volumes croissent de manière exponentielle. Se pose la question de la vérification de la validité et de la qualité des données avant leur exploitation, ([j'imagine que Michel Lutz ne me contredirait pas](#)). Par ailleurs, la consommation d'énergie générée croit de façon exponentielle et ajoutée aux besoins de l'I.A. deviendra insoutenable.

Exemple d'activités KM :

- Assurer une bonne gestion des bases de connaissances : contenu, structure, validité, ...
- Archiver de la connaissance : quel travail doit-on faire, quel package doit-on constituer pour que ce qu'on archive soit de la connaissance, réutilisable à une autre époque (dans 10 ans 30ans, ...) par des acteurs différents (différences culturelles, de formation,) dans des contextes différents (objectifs, normes sécurité / environnement, ...) ?

Remarque : *L'archivage de connaissances est encore pour le KM un sujet de réflexion, même si les livres de connaissances réalisés avec la méthode MASK répondent partiellement à cette question.*

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

<https://www.linkedin.com/pulse/km-et-strat%25C3%25A9gie-des-organisations-patrick-coustilliere/>