

# Knowledge Management

D. Chauvel, 13 Novembre 2014

Journée Mondiale de la Qualité

Université Aix Marseille

# SK

**skema**  
BUSINESS SCHOOL

EFMD  
**EQUIS**  
ACCREDITED



## 7.1.6 Gestion des connaissances

L'organisme doit déterminer les **connaissances nécessaires à la mise en œuvre de ses processus** et à l'obtention de la **conformité** des produits et des services.

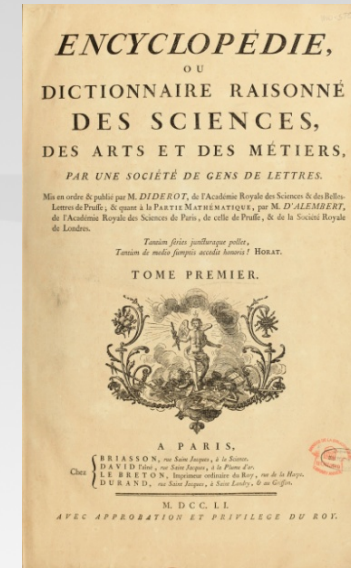
Ces connaissances doivent être tenues à jour et mises à disposition autant que nécessaire.

Pour faire face à une modification des besoins et des tendances, l'organisme doit prendre en compte **ses connaissances actuelles** et déterminer comment il peut **acquérir ou accéder aux connaissances supplémentaires nécessaires**.

# Knowledge Management ... dans le temps



Maison des Guildes d'Anvers



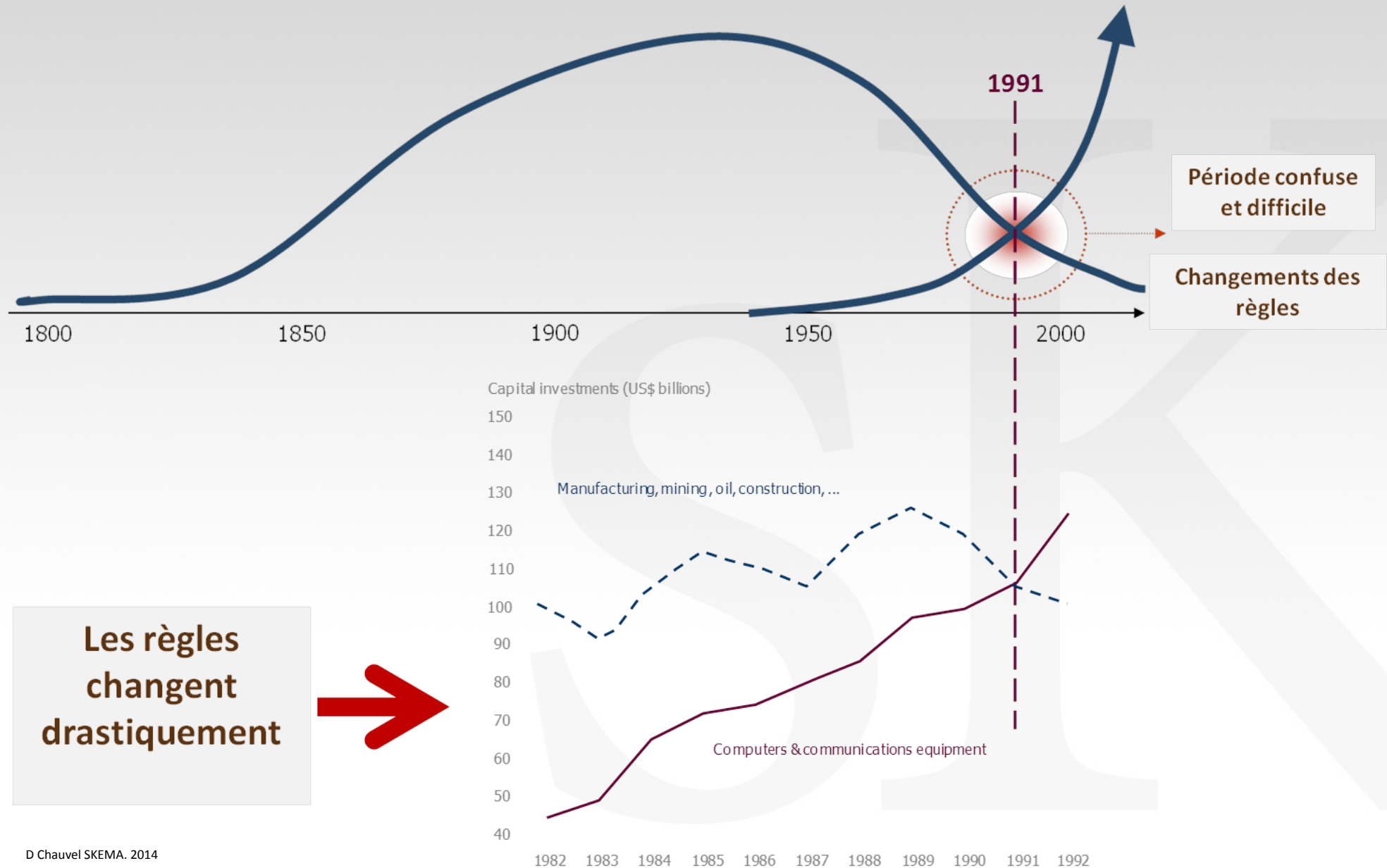
La **connaissance** existe depuis le début des temps;  
Le **management et le transfert des connaissances** ont pris différentes formes mais avec toujours une **dominante sociale et terrain** (sauf l'encyclopédie).



Les Compagnons du Devoir et du Tour de France



# Il y a 20 ans, un important changement



# The BIG force

## ICT-push → KM & l'Économie de la connaissance

Une révolution de communication, collaboration, traitement de l'information



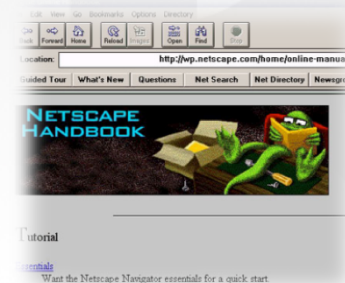
1946: ENIAC (30 tons)



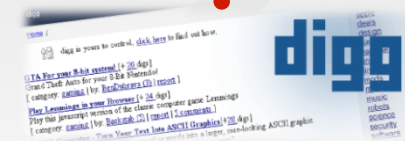
1970's: Ordinateurs



1980's: PCs



1990's: Internet



2005: Réseaux sociaux



2008: Convergence mobile



2009: Réseaux sociaux d'entreprise

1. Production des biens matériels de plus en plus automatisés et délocalisés
2. Production des actifs liés à la connaissance  
**le** levier clé incontournable de l'économie
3. Le travail de la connaissance devient la norme
4. Paradigmes économiques / leadership / politiques évoluent lentement
5. Modèles organisationnels / management progressivement mal adaptés
6. Référence aux vieux modèles → → → →  
→ → → → → → → **gros problème**
7. Evolution **générationnelle** en marche



Le *KM* est un **style de gouvernance, une démarche** qui vise à cerner les **informations, connaissances et savoir-faire** circulant au sein de l'organisation afin d'extraire une **valeur**, un **nouvel avantage concurrentiel**:

➤ **coordonner** l'utilisation, la mise en œuvre et le déploiement de ces connaissances en accord avec le **contexte** et les **intentions stratégiques** propres à l'organisation.



Prédominance de

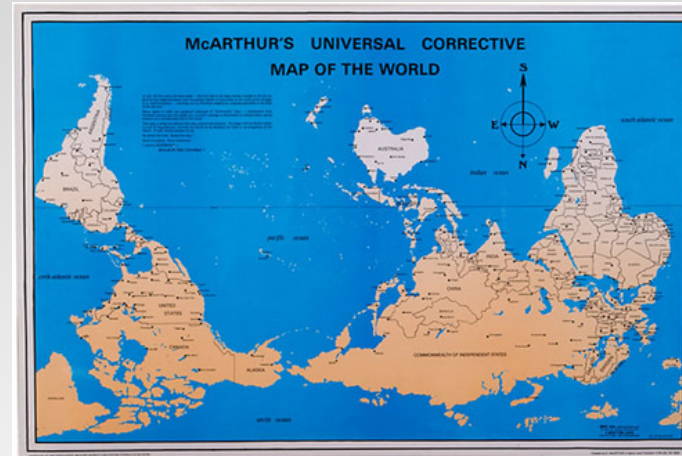
- **l'être humain**
- **des interactions humaines**
- **du flux des connaissances**



→ **associer « savoir » et « sachants »** (Z. Marouf)

## 1. Contexte

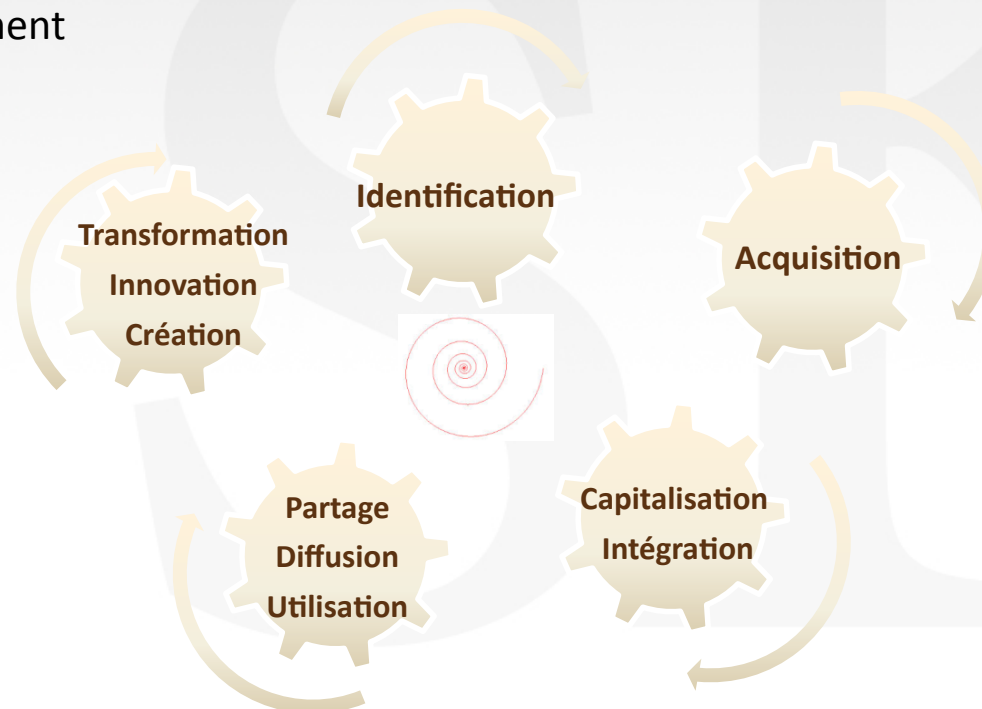
- Relativité
- Confère le sens (grille de lecture)



1979

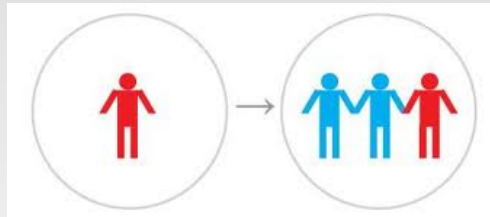
## 2. Temps

- Cycle de développement de la connaissance





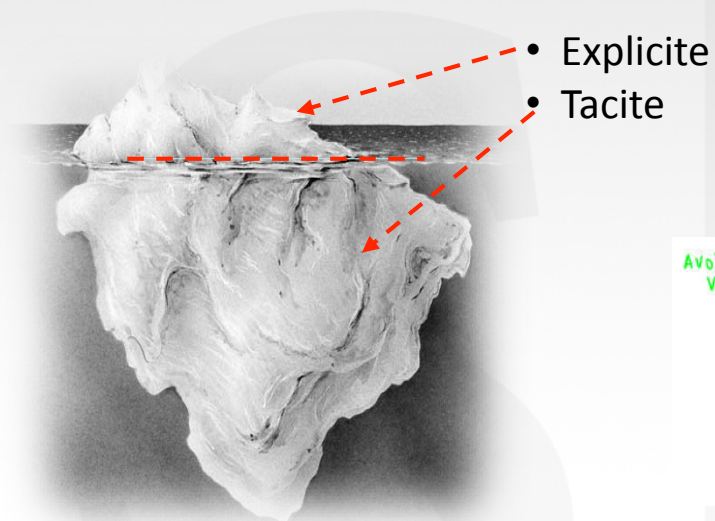
## 3. Niveau d'exercice



Individu → Equipe  
↓  
Organisation



## 4. Type de connaissances



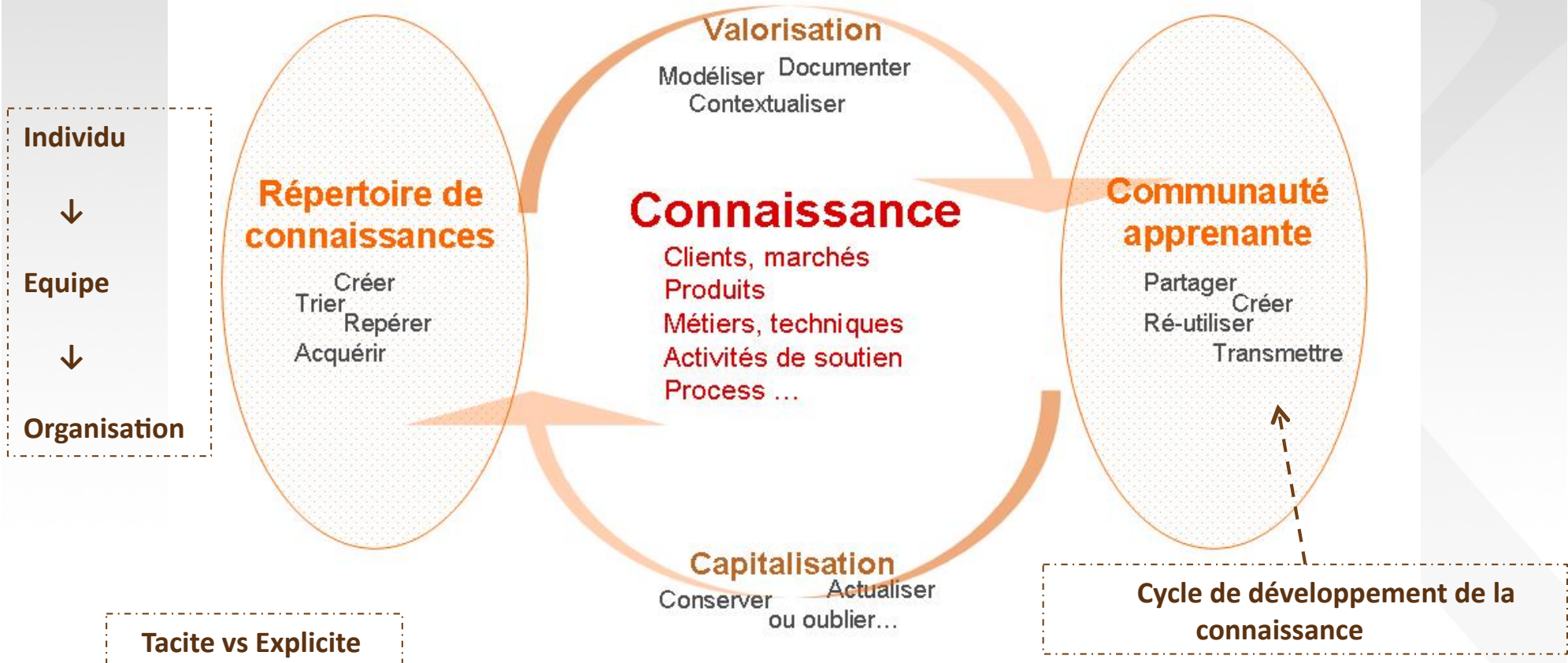
- Explicite
- Tacite



# Le KM c'est à la fois

Contexte de l'entreprise

Actuellement ...



Pour faire face à une modification des besoins et des tendances, l'organisme doit prendre en compte **ses connaissances actuelles** et déterminer comment il peut **acquérir ou accéder aux connaissances supplémentaires nécessaires**.

- Les connaissances organisationnelles peuvent comprendre des informations telles que les droits de propriété intellectuelle et l'expérience acquise.
- Pour obtenir les connaissances requises, l'organisme peut tenir compte :
  - a) **des sources internes** (par exemple expérience acquise lors de défaillances et de projets réussis, recueil des connaissances non documentées et de l'expérience d'experts au sein de l'organisme) ;
  - b) **des sources externes** (par exemple normes, enseignement universitaire, conférences, recueil de connaissances auprès de clients ou de prestataires)."

## Capital Humain

Expertises,  
Compétences,  
Know How, expériences  
Formation, savoir être

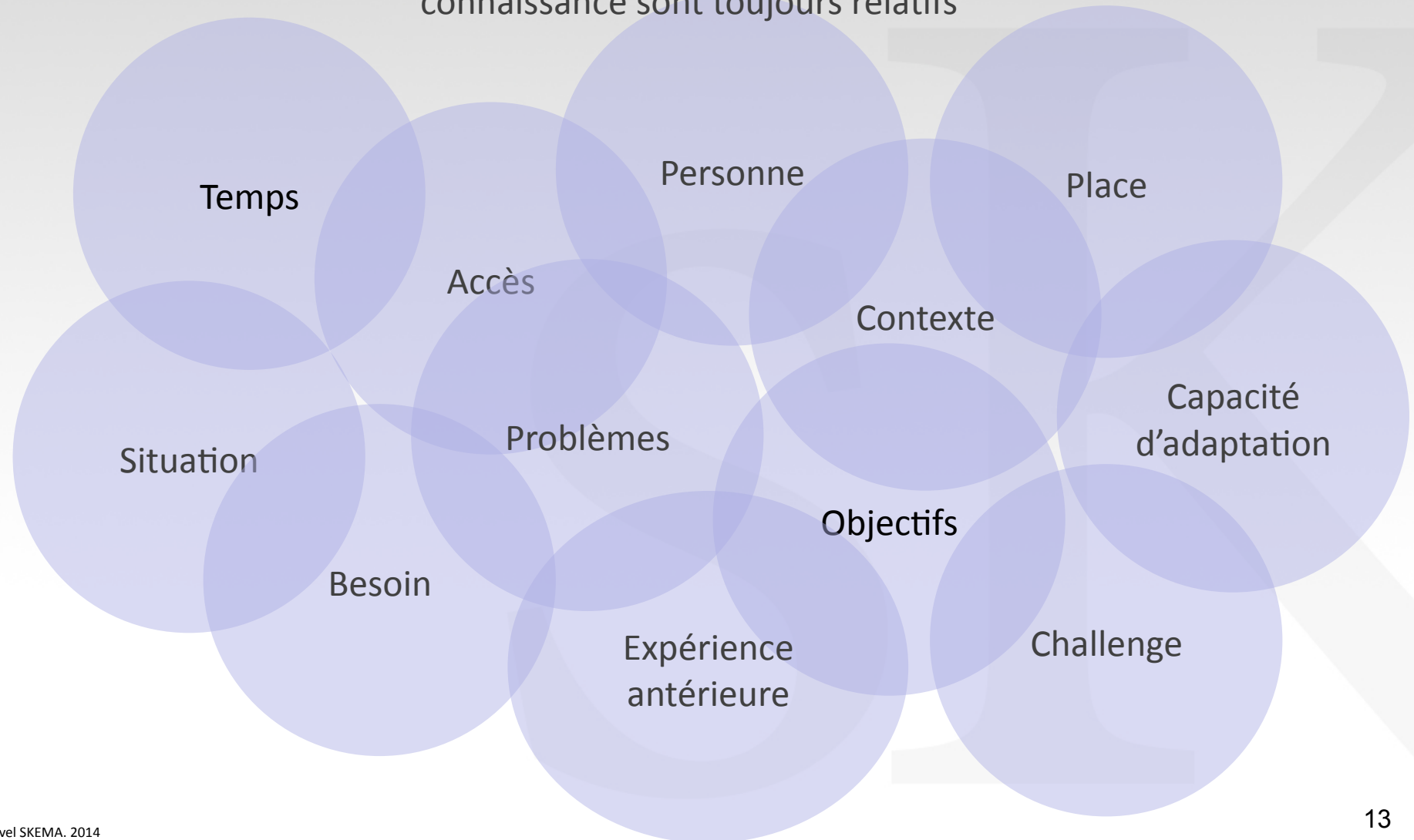
## Capital Structurel

Processus, stratégie  
Capacités, produits,  
Services, technologies  
Place du marché,  
Compétiteurs

## Capital Social

Relations internes, culture  
Clients, fournisseurs,  
Partenaires,  
Parties prenantes...

Le problème est que les éléments qui constituent données, information, et connaissance sont toujours relatifs



## → Stratégie de KM est propre à chaque contexte - en réponse à des challenges propres:

- Déployer de nouvelles idées : l'innovation participative - (Legrand, Renault..)
- Accélérer la mise sur le marché d'un nouveau produit /service (Hoffman Laroche..)
- Accélérer la prise de décision / la définition collégiale de tel ou tel plan, projet
- Eviter erreurs, redondance, ... → coût de « unmanaged knowledge »
- Accueillir et intégrer les nouveaux « entrants » (filiales, individus etc ..)
- **ISO 9001: la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services.**

## Exemples de bénéfices



Employés

Organisation

Clients

- **Collaboration** , → confiance, solidarité, engagement, adhésion
- Plus grande transparence du processus de prise de décision
- Résolution plus rapide des problèmes
- Satisfaction croissante de son travail
- Impact positif sur le climat social
- Connaissance de l'entreprise et de ses produits plus distribuée
- Efficacité et performance
- **Amélioration du support**
- **Rapidité de la réponse**

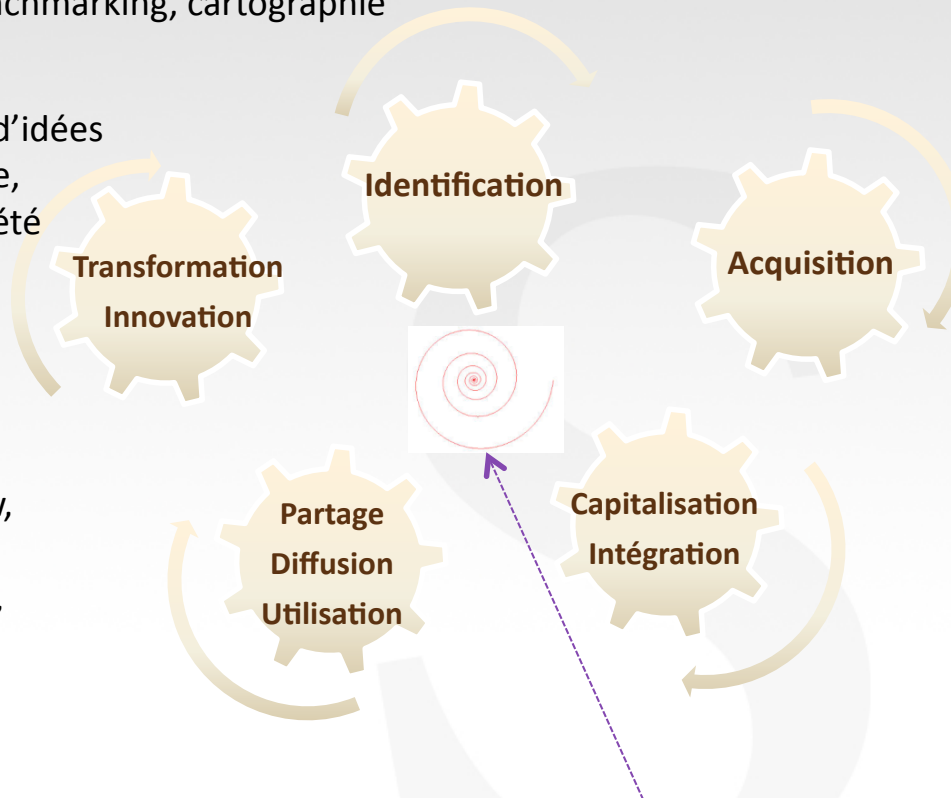
# Le KM ... comment?

## Des pratiques, des techniques, des systèmes en fonction de l'objectif

Intelligence économique,  
répertoires , Who knows,  
Benchmarking, cartographie

Management de l'information,  
Base de données,  
Intranet, portail d'entreprises,  
Wikis, blogs  
Réseaux sociaux d'entreprise

Session de génération d'idées  
Innovation participative,  
Protection de la propriété  
intellectuelle



Conférences, formation,  
Alliances

Communautés de pratiques,

Bonnes pratiques,  
Leçons apprises,  
Retour d'expérience,

After action review,  
Coaching,  
Mentorat, tutorat,  
Knowledge café,  
Storytelling,  
Place du marché

**Accent mis sur le flux, l'interaction, la collaboration**

**.... sur le sens**

## Danone, Banque Mondiale , SKEMA

- Place du marché

## Thales → Communautés

- valorisation des actifs immatériels: plusieurs centaines d'hommes x an de connaissances techniques formalisées dans le portail KM
- gain de temps à la recherche d'information: 1h par semaine évaluée par la CdP « software » sur 6 ou 7 :semaine consacrées à la recherche d'information soit 700 000h :an pour la population R&D (18000 p) évaluée en 2008
- développement d'une culture de contribution /réutilisation

## Schneider Electric

- communauté « aéroport » s'est engagée dans une étude de cas sur le système de manutention de bagages à l'aéroport de Marseille.
- résultat « livre vert » , réutilisé maintes fois en clientèle, a servi de base pour élaborer une nouvelles offres d'automatismes avec visualisation à distance par internet, utilisé par l'équipe marketing pour élaborer un guide de solutions à l'intention des vendeurs, et comme support de formation



## Management

- **Partager la vision**, le sens et les étapes
- Définir les **processus et pratiques** pour atteindre l'objectif
- Assurer un **bénéfice mutuel** (win win)
- **Aider à faire sens** et à peser bénéfices vs contraintes (quick win, ...)
- Leadership : **reconnaitre, écouter**, guider;
- **Mesures qualitatives** et contextuelles

- Commencer **petit** et déployer ensuite
- Déployer une **culture de partage**, basée sur la construction de la confiance, l'engagement, la responsabilité, le droit à l'erreur comme source d'apprentissage.
- **Accompagner, encourager, de façon continue**



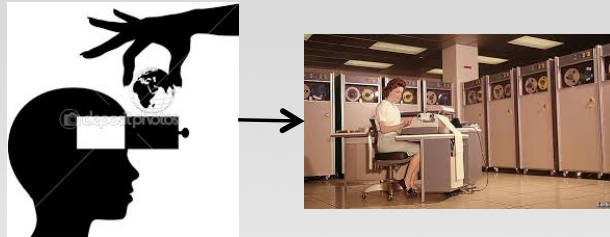
## Attitudes:

Collaborer, Partager n'est pas naturel

- Impact positif sur le climat social
- Impact sur la motivation, le sens donné à son travail et sa place au sein de l'organisation
- Efficacité et performance



# Evolution vers le KM social

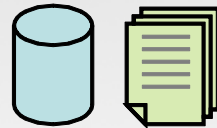


Perceived business value

Explicite

Tacite

K stocks



K stocks



K practices

K-social interaction  
(1.0)



K flows

K-social interaction  
(2.0 - SM enabled)

(2.0 - SM enabled)



Collecte

2005 ?

Diversité

t

1990 ?

Capital physique

Capital intellectuel

Capital social

- Une stratégie pour le Management des connaissances en cohérence avec la stratégie d'entreprise
- Un support du Top management
- Une culture qui favorise le partage
- Une infrastructure de support ( systèmes, processus, moyens ....)
- Un style de leadership qui facilite la valorisation, reconnaissance et l'encouragement
- « Start small »



**Merci pour votre attention**  
**Questions?**

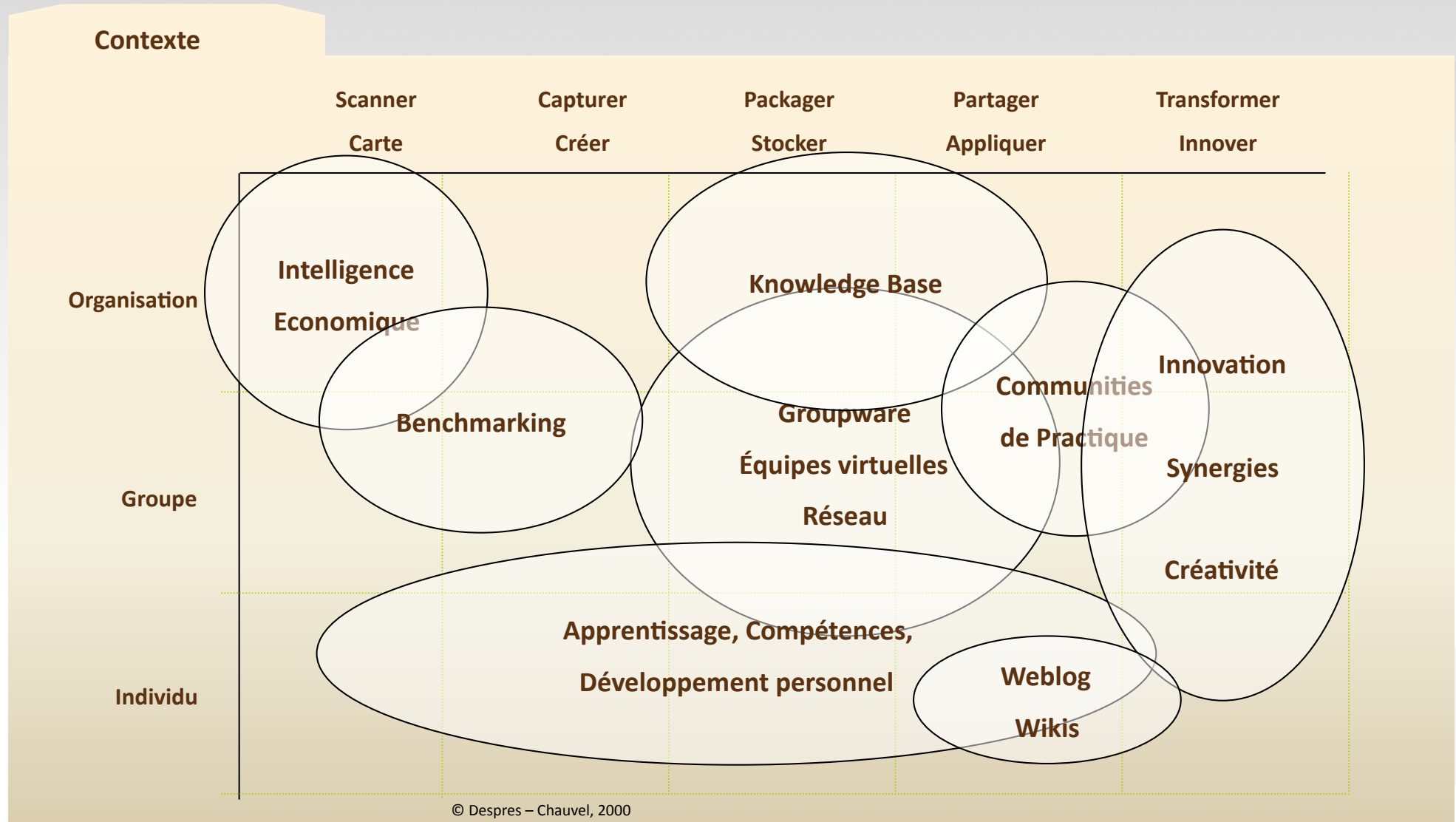
[daniele.chauvel@skema.edu](mailto:daniele.chauvel@skema.edu)



# Back ups

# SIK

# Régions de pratiques



Selon l'approche de Nonaka, bien connue dans l'apprentissage organisationnel, il y a deux types de connaissance:

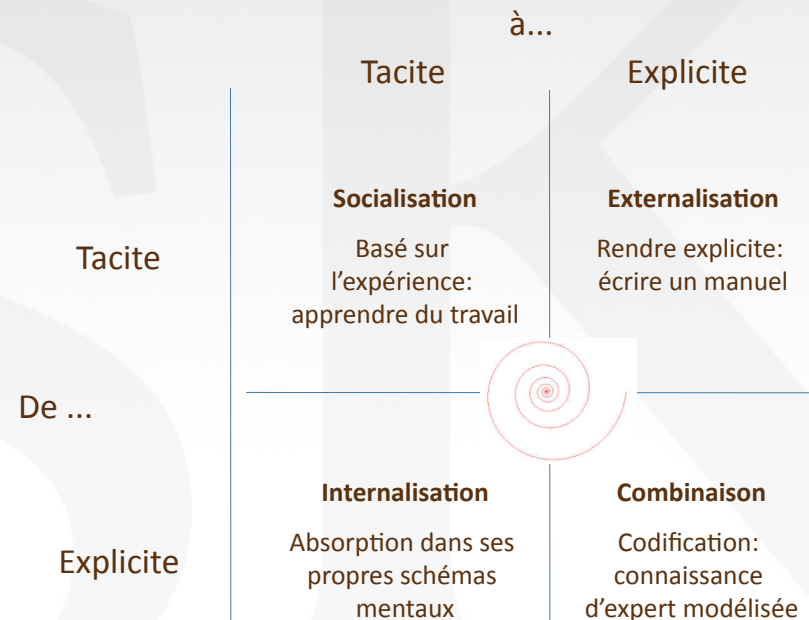
**Tacite:** ce que l'on sait sans savoir le dire (savoir faire, fruit de l'expérience, ...)

**Explicite:** connaissance que l'on sait dire

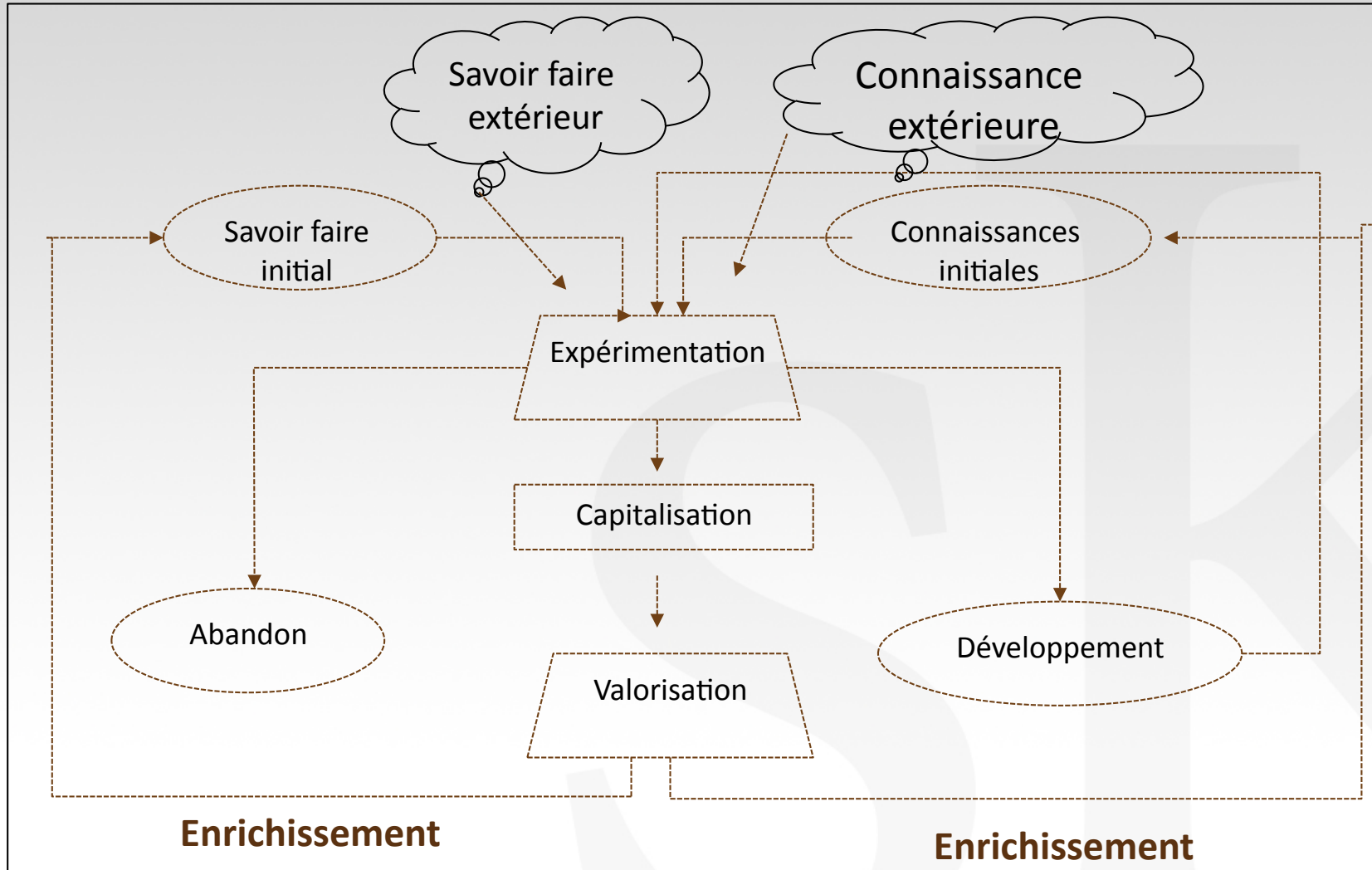
Une difficulté fondamentale est que la connaissance n'est pas une quantité simple ni stable. Des philosophies et sociologies sont dédiées à la compréhension de la racine du phénomène. Une d'entre elles est de faire la distinction entre :

- Connaissance* (S sait que X est vraie )
- Compétence* (S est capable de X)
- « *Connaissance* » (S est familier avec X)
- Information* (S reconnaît X comme information)

## Le modèle inclut la connaissance Tacite et Explicite



# Cycle de capitalisation des connaissances



Source BUC



- Les indicateurs doivent être définis à partir du terrain avec implication de toutes les parties prenantes ;
- Les indicateurs sont utilisés par ceux qui les produisent ;
- Les résultats doivent être publics afin d'en faire une **source d'apprentissage** ;
- Les résultats obtenus par un petit groupe doivent être utilisés pour **amélioration** et non jugement ;
- Toute récompense doit être guidée par l'amélioration de l'indicateur et non par le score obtenu ;
- Les indicateurs doivent être **régulièrement améliorés**.

Karl-Erik Sveiby

Les indicateurs peuvent être généralement définis dans 4 domaines :

- Activité communautaire : réunions, échanges, documents produits.....
- Capital social : densité des liens entre les personnes, centralité ...
- Production communautaire : problèmes résolus, publications, séminaires, objectifs atteints ...
- Indicateurs de résultats : satisfaction des membres, des pairs, des instances supérieures, accroissement de la motivation, de l'initiative ....

M. Roulleaux Dugage

Le coût du « non partage des connaissances »:

- Alerte trop tardive de la création d'un système de vente en ligne d'un concurrent,
- Attaque dans les forums sur les défauts d'un des produits vedette de la société,
- Méconnaissance de l'existence d'un brevet ou d'une marque d'un concurrent,
- Obligation d'utiliser des prestataires externes coûteux pour très vite obtenir une masse d'information sur une nouvelle technologie non détectée précédemment,
- Travaux de recherche effectués en double en France et au Japon dans la même société, chacun ne connaissant pas les activités de l'autre laboratoire,
- Appel à un spécialiste extérieur alors que dans un passé récent un collaborateur a dans son job précédent accumulé une connaissance importante sur le même sujet, mais ce fait n'était connu que de celui qui l'avait embauché

Guy Le Péchon (Rhône Poulenc)