

RESSOURCES HUMAINES
GESTION DE LA CONNAISSANCE

VIRGILE
LUNGU

KNOWLEDGE MANAGEMENT EN ENTREPRISE

La gestion des connaissances
au service de la performance

4^e édition

L'ESSENTIEL
POUR AGIR

 **GERESO**



Knowledge Management en entreprise

Collection « L'essentiel pour agir »

Knowledge Management en entreprise

La gestion des connaissances au service de la performance

Auteur: Virgile LUNGU

Édition 2019

© GERESO Édition 2013, 2015, 2017, 2019

Direction de collection: Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique intérieure: GERESO Édition

Principe de couverture: Atmosphère

www.gereso.com/edition

e-mail: edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal: Octobre 2019

ISBN: 978-2-37890-287-2

EAN 13: 9782378902872

ISBN numériques :

eBook : 978-2-37890-391-6

ePub : 978-2-37890-392-3

Kindle : 978-2-37890-393-0

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



Dans la même collection :

- 100 questions pour comprendre le bulletin de paie
- Analyser un poste de travail ou un service
- Contrôle URSSAF : entre droits et obligations
- Départs négociés et ruptures conventionnelles
- Discriminations en entreprise
- Droit du travail, droit des parents
- Gestion de la formation 2.0
- Guide des maladies professionnelles
- Guide des risques psychosociaux en entreprise
- La mobilité internationale des salariés
- La protection sociale en 170 questions
- L'écologie humaine en entreprise
- Le droit du travail en 350 questions
- Le management interculturel
- L'emploi des travailleurs handicapés
- Le pouvoir disciplinaire de l'employeur
- Les accidents du travail
- L'essentiel des ordonnances Macron
- Le télétravail en pratique
- Promouvoir le bien-être au travail
- Réaliser un diagnostic organisationnel
- Réseau social d'entreprise
- Ressources humaines 2.0

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESCO

Avec tous mes sentiments de partage à mon épouse Smara
et à mes enfants Catherine, Martin, Adrian et Madeleine.

Note: vous trouverez en fin d'ouvrage un glossaire répertoriant tous les termes spécifiques et les principaux acronymes utilisés, ainsi qu'un index des notions importantes.

Sommaire

Préface.....	11
Introduction	13
Chapitre 1 - En quoi consiste le Knowledge Management et à quoi sert-il ?	15
Présentation théorique des concepts, termes, démarche, méthodologie	16
<i>Définition des termes, leurs différences et origines</i>	<i>18</i>
<i>Présentation des pratiques existantes dans les entreprises et des orientations Knowledge Management</i>	<i>22</i>
<i>Pourquoi mettre en place un système de gestion des connaissances ?.....</i>	<i>25</i>
<i>La gestion du savoir au service des collaborateurs et au renforcement de l'esprit d'entreprise.....</i>	<i>28</i>
<i>L'interdépendance entre le Knowledge Management et le droit de la Propriété Intellectuelle</i>	<i>31</i>
<i>Articulation entre Knowledge Management et Intelligence Économique</i>	<i>32</i>
Thomas, le protagoniste du projet.....	38
<i>Son entreprise.....</i>	<i>38</i>
<i>Mission de Thomas.....</i>	<i>39</i>
<i>Genèse du projet de lancement d'une plate-forme Knowledge Management</i>	<i>40</i>
<i>Apprentissage de concepts, termes</i>	<i>43</i>
<i>Cartographie des services et acteurs potentiellement susceptibles d'intervenir sur le projet</i>	<i>43</i>

Chapitre 2 - Relations entre l'information et la gestion de la donnée	47
Le niveau de maturité de l'organisation dépend de l'état actuel de la gestion du patrimoine des savoirs dans l'entreprise	47
Contraintes liées à l'avancement méthodologique	49
Définition de la connaissance	51
Typologie de la connaissance	52
<i>Les connaissances explicites</i>	53
<i>Les connaissances tacites</i>	55
<i>Les connaissances volatiles</i>	58
<i>Les connaissances cumulatives</i>	58
<i>Les connaissances périssables</i>	59
Richesse de l'ingénierie de la connaissance	60
<i>Comment nous passons de la donnée à l'information et de l'information à la donnée (processus permanent de création et de fabrication)</i>	62
Création d'une carte d'information pour tracer l'information au sein de la structure	68
Acteurs, prescripteurs et référents un cercle vertueux	71
Mise en place d'un dispositif de propagation du savoir (réalité ou utopie), autres nouvelles solutions et leurs fonctionnalités	72
Cas pratique: Thomas organise la revue de lancement de son projet	77
Chapitre 3 - La cellule de veille économique, son rôle, sa mission et son marché	81
Comment définir le rôle et la mission de la cellule de veille économique	85
Conditions pour faire de la veille	86
Les vecteurs pour faire de la veille	87
Chemins de diffusion des informations de la cellule vers les collaborateurs	91
<i>Le pull: l'utilisateur cherche son information</i>	91
<i>Le push: l'utilisateur reçoit les informations</i>	92
<i>Repérer un flux RSS</i>	92
<i>Typologie d'outils</i>	93
<i>Lecteurs autonomes</i>	93
Les gardiens de l'information et les agents qui la véhiculent	94

Suivre l'évolution de la gestion de l'information.....	95
Cas pratique: Thomas dans sa démarche de lobbying.....	96
Chapitre 4 - La méthodologie et les infrastructures existantes pour gérer la connaissance.....	101
Panoplie des méthodes, outils et leurs fonctionnalités	101
<i>L'Ingénierie des Connaissances et le Knowledge Management ..</i>	<i>102</i>
<i>REX</i>	<i>103</i>
<i>COMMONKADS (Common Knowledge Acquisition and Documentation Structuring).....</i>	<i>107</i>
<i>CYGMA (cycle de vie et gestion des métiers et applications).....</i>	<i>108</i>
Critères de choix en fonction de la spécificité de l'entreprise, de son secteur d'activité	109
<i>Environnement de travail</i>	<i>110</i>
<i>Organisation de travail</i>	<i>110</i>
<i>Compétences.....</i>	<i>110</i>
Impact sur la culture d'entreprise - Préparer les grands temps	114
<i>Aligner le Knowledge Management avec la Stratégie d'entreprise</i>	<i>116</i>
Cas pratique: Thomas est dans une démarche de partenariat ..	117
Chapitre 5 - Valorisation du facteur humain pour éviter l'écueil technologique	121
Impliquer et motiver les collaborateurs par la gestion des connaissances et le partage	121
L'infrastructure un levier ou un frein	124
Impact de la technologie sur la gestion des connaissances.....	127
Intégrer le Knowledge Management dans la structure et assurer le bon fonctionnement de la nouvelle organisation....	130
Mettre en place un référentiel des connaissances.....	134
Cas pratique: Thomas présente un projet pilote qui répond à un besoin précis, identifié dans un service	139
Chapitre 6 - Présentation des synergies de la plate-forme KM avec d'autres domaines.....	145
Knowledge Management et Learning Management System dans l'entreprise	145
Quelle place pour le travail collaboratif?	147

Le management transversal des compétences et la gestion des connaissances	148
Les réseaux sociaux et la maîtrise de la (e)-réputation	149
Droits d’auteurs et gestion des droits numériques	151
Cas pratique: Thomas présente les avantages de la solution à travers le cas de Curly (un groupe international).....	152
Index	157
Glossaire.....	159
Annexe sur la « Knowledge Management attitude » ou « Les règles de la Netiquette ».....	173
Webographie et bibliographie du livre.....	181
À propos de l’auteur.....	183

Préface

Pour toute entreprise, quels que soient son secteur d'activité, son âge ou sa taille, le partage des connaissances et des savoirs au sein de son organisation est indispensable pour garantir son évolution, sa performance, sa pérennité.

Il ne suffit pas de détenir ce savoir, il est également indispensable de définir et d'organiser son partage et son actualisation permanente. Ce besoin est d'autant plus sensible dans des entreprises sur des marchés porteurs, à turnover de personnel élevé, à forte technicité et expertise...

Ce débat n'est pas récent, le sujet est vaste (que représentent le savoir et la connaissance pour une entreprise?), le contexte économique a évolué, les offres d'outils et de méthodes ont explosé dans notre monde X.0¹. Alors comment s'y retrouver ?

Virgile Lungu, de par son expérience de consultant ayant accompagné des entreprises en vue d'une meilleure maîtrise de leur management, a pu aussi bien constater ces attentes et ce besoin, que tester et promouvoir la démarche de Knowledge Management, ainsi que les méthodes et outils qu'il expose dans ce livre.

Pour une entreprise comme La Poste, que ce soit par la diversité des activités qui composent le groupe, ou par l'organisation et la taille qui la caractérisent, est très sensible et sensibilisée à cette problématique. Cette nécessité de partager, de construire des éléments de référence, fiables, de qualité, accessibles... a donné lieu à différents projets au sein de l'entreprise, notamment sur le système d'information du groupe

1. Voir la note n°6, p.19 pour une définition des mondes 1.0, 2.0, 3.0 et 4.0.

et son évolution, ainsi que sur les problématiques de connaissances clients.

Lors de la mise en œuvre de la démarche de Knowledge Management à La Poste, nous avons pu constater que la complexité de ces projets est renforcée par une attente et un besoin pas toujours compris et partagés par l'ensemble des acteurs (peur de perte de pouvoir lié au partage, sentiment de perdre du temps pour le sachant...), complexité accentuée par un niveau hétérogène de maturité sur ces problématiques dans l'entreprise, par une difficulté à « vendre » ce type de projet aux décideurs et aux dirigeants qui attendent un retour sur investissement rapide, difficile à quantifier et à mettre en évidence, puisque c'est une démarche et de nouveaux modes de travail qui se construisent dans la durée et en accompagnement d'une stratégie d'entreprise.

Virgile Lungu à travers ce livre, reflet de son expérience, permet à chacun d'appréhender les principes et fondamentaux d'une démarche de Knowledge Management, de construire son projet, de le porter, d'accompagner et de réussir sa mise en œuvre en fonction de son propre contexte, en illustrant à travers des cas concrets les meilleures pratiques et les pièges à éviter.

Évelyne MERMET
Directeur des Domaines
Méthodes et Systèmes d'Information Achats
Groupe La Poste

Introduction

Ce livre s'adresse à toute personne qui, à un moment, a voulu, veut ou voudra être acteur dans l'ingénierie des connaissances et dans la gestion du patrimoine des savoirs de son entreprise.

L'objectif principal que je me donne est de vous présenter de manière concrète et utile comment identifier et exploiter les facteurs clé de réussite.

Les actifs stratégiques les plus importants pour l'entreprise sont immatériels. Ils sont essentiellement composés de savoirs. Ils représentent des leviers de performance pour l'entreprise.

La réévaluation permanente de la position stratégique de l'entreprise est la condition indispensable pour composer dans chaque situation l'architecture des actifs la plus pertinente (positionnement stratégique dynamique).

Ce n'est pas la détention, mais le partage de connaissance qui est créateur de valeur pour l'entreprise, comme disait Socrate (-470 à -399) : « Le savoir est la seule matière qui s'accroît par le partage ».

La mise en place d'une philosophie Knowledge Management nécessite une vision dans un système de référence avec les axes (espace, temps et socioculturel²) et avec une démarche « start small, think big and build quickly ».

2. Espace : territoire sur lequel exerce l'entreprise, que cela soit au niveau régional, national ou mondial.

Temps : stratégie de développement de l'entreprise avec des visions à long terme, à moyen terme et à court terme.

Socioculturel : positionnement des acteurs internes de l'entreprise dans leurs relations avec les parties prenantes internes et externes.

Chapitre 1

En quoi consiste le Knowledge Management et à quoi sert-il ?

Dans la grande majorité des cas, le Knowledge Management répond à une nécessité, celle de rendre l'entreprise plus compétitive, plus réactive, de réduire le laps de temps entre l'idée, l'innovation, la réalisation du produit et des services ainsi que leur cycle de vie sur le marché.

L'origine du Knowledge Management découle aussi de plusieurs constats :

- sensation de réinventer la roue dans des cas opérationnels qui font partie des activités historiques de l'entreprise ;
- situation de blocage suite au départ d'un collaborateur « clé » (changement d'entreprise, retraite, congés, etc.), que j'appellerai nœud de connaissances ;
- impuissance devant la longueur des délais dans la prise de décision au niveau hiérarchique ou administratif ;
- difficultés de communication ou de rassemblement de tous les interlocuteurs d'un même projet ;
- difficultés de convergence des compétences autour d'un nouveau projet ;
- difficultés d'accéder au bon interlocuteur pour avancer sur un point précis...

Le Knowledge Management n'est pas une solution miracle mais c'est devenu une nécessité pour les entreprises d'aujourd'hui, surtout pour celles qui voudront continuer à rester dans la course... demain.