

# Performances et connaissances : des enjeux critiques à relever dès aujourd'hui

Par Richard D. Collin, ICCE

*L'entreprise est le lieu où s'organisent  
les savoirs et intelligences individuelles  
en intelligence collective créatrice capable d'entreprendre*  
Jacques Morin

## **De la manufacture à la cerveau-facture**

Dans les Echos du 18 novembre 2004, un article approfondi sur les PME argumente précisément " ...qu'une «fracture informationnelle» se creuse entre deux familles d'entreprises : les «tayloriennes» qui subissent une contrainte concurrentielle très forte, cherchent une information de sécurité de court ou moyen terme [...] et les «cognitives», qui ont [...] une visibilité sur leur développement [...] L'enjeu est clair : basculer de la première catégorie à la deuxième."

Au même moment le débat sur la publication du rapport Camdessus bat son plein quant à sa conclusion et son diagnostic alarmiste sur l'économie de notre pays. "La France décroche".... Dégagé de tous ses aspects de circonstances ou conjoncturel, voir partisan – notamment sur la question de la durée du travail et de l'emploi – la lecture attentive du rapport laisse finalement apparaître la vraie question de fond, sans que cela soit malheureusement suffisamment explicite et clair: *c'est l'absence d'une culture et de pratiques généralisées de la flexibilité et de la confiance qui nous pénalise dans une économie de la connaissance et de l'innovation qui est désormais la nôtre.*

Mais avant de développer plus précisément et d'illustrer pourquoi la transformation par les connaissances est l'enjeu managérial clé pour chaque entreprise, rappelons nous que pour l'entreprise le challenge est absolu. Aujourd'hui la plupart d'entre-elles rencontrent d'insurmontables difficultés face à la complexité, à l'imprévisibilité du monde, à la globalisation. Elles subissent de permanents conflits d'intérêt entre profitabilité et développement durable, secret et transparence, valeurs et valeur, dynamiques individuelle et collective, fertilisation des savoirs – qui ouvre – et compétition – qui enferme. La plupart des moyennes et grandes organisations ont en commun une infrastructure fondée sur l'autorité, le contrôle, la division du travail, les organigrammes "codés en dur", et un système monétaire dynamisé par la rareté. Jusqu'à une période récente, cette architecture sociale était le seul système d'information à notre disposition pour piloter et organiser les édifices humains complexes. Cette dernière demeure efficace tant que l'environnement demeure stable, mais elle devient vulnérable et inefficace dans les contextes fluctuants, c'est-à-dire quand les marchés, les savoirs, la culture, les interactions extérieures, l'économie, la politique évoluent plus rapidement que la capacité de réaction du groupe.

Que faire ? Pourquoi le faire ? Comment le faire ? En posant ces questions dans ce contexte, on aura compris que les mots KM<sup>1</sup>, gestion de connaissances, communautés de pratiques,

---

<sup>1</sup> Gestion des connaissances, management des connaissances, KM,..autant de mots qui font peur et ne recouvrent pas nécessairement les réalités opérationnelles que chacun attend. Rappelons nous simplement que la connaissance, c'est ce qui grâce à quoi nous élaborons des réponses et des solutions à des problèmes nouveaux. Soit par la mise en contexte et en performance d'une série d'informations, donnant ainsi du sens à un savoir. Soit

travail collaboratif, intelligence économique et compétitive, transmission et capitalisation des connaissances, compétences critiques et mémoire d'entreprise capital humain et immatériel, ne sont absolument pas des "mots valise" marketing ni des modes conceptuelles ni moins encore des anecdotes managériales. Surgit aujourd'hui l'impérieuse obligation pour le dirigeant d'accompagner et de manager opérationnellement son organisation pour une efficacité renouvelée dans ce qui devient l'entreprise étendue construite sur le modèle en devenir de la "cerveau-facture" plus que sur celui inadapté de la manufacture. Et cette transformation coïncide avec la diffusion et l'accessibilité de pratiques, de méthodes et technologies utiles, simples, très performantes et au retour sur investissement avéré.

### ***Tester son "attitude connaissance"...en forme pour la compétition du savoir ?***

Quelques questions simples peuvent alerter le responsable d'une PME sur l'exigence d'une approche "connaissance" :

- ✓ Quelles compétences attendent de nous nos clients les 3 prochaines années ? Que devons nous faire pour consolider ces compétences?
- ✓ Que faisons-nous de mieux que la concurrence ? Comment pouvons-nous consolider nos points forts?
- ✓ Que font nos concurrents de mieux que nous ? Quelles conséquences pouvons-nous en tirer?
- ✓ Qu'avons nous fait l'an dernier ...Pour augmenter vos propres compétences ?...Pour augmenter les compétences de nos collaborateurs?...Pour transmettre nos connaissances à des collègues ou pour les ancrer dans le système d'information?...Pour contribuer au développement de nouveaux produits ?

Quelques domaines d'actions de progrès "par les connaissances " peuvent être également repérés et choisis :

- ✓ Accroître le succès des offres, réduire les efforts et gagner du temps
- ✓ Apprendre mieux grâce aux clients, concurrents et fournisseurs
- ✓ Transférer les connaissances d'une génération de collaborateurs à l'autre
- ✓ Profiter des synergies avec d'autres entreprises
- ✓ Apprendre dans et par les projets
- ✓ Réduire les flux d'informations
- ✓ Motiver les collaborateurs à l'échange des connaissances et à l'apprentissage
- ✓ Observer systématiquement les évolutions du marché et des technologies
- ✓ Rendre transparentes et disponibles les connaissances

D'autres questions peuvent être proposées. Et des réponses précises et concrètes y être données... Vous commencez à faire de la gestion des connaissances et vous comprenez à la fois à quoi ça sert et pourquoi c'est important.

---

par la coopération avec d'autres *connaissances*. Qu'elle contribue à donner un sens ou à former des alliances, la connaissance est détenue par un ou plusieurs hommes mais ne peut être qu'humaine. Ainsi, compétences ou connaissances, intrinsèquement liées l'une à l'autre, caractérisent les richesses humaines que détient l'entreprise. Dans ce contexte, on se devra de retenir que la gestion des connaissances se place nécessairement dans une logique de mobilisation et d'appropriation par l'ensemble des personnels – une logique d'acteur – et non pas nécessairement dans une logique de contenu ou de formalisation documentaire.

D'ailleurs tels des Monsieur Jourdain de la connaissance, nous en faisons forcément depuis longtemps...mais souvent en amateur. Et qu'en ce domaine la professionnalisation est plus que jamais devenue une exigence. La bonne nouvelle c'est que la maîtrise et la diffusion désormais acquise des méthodes, outils et démarches innovants du KM montrent que nous pouvons tous devenir facilement des professionnels du KM.

### ***Prendre à son compte la compétitivité nouvelle ?***

Revenons sur quelques points clés et souvent paradoxaux. A l'heure où le travail est de moins en moins prédictible, mesurable et individualisable, il devient clair que produire, travailler, innover et vendre autrement pour créer plus de richesses et de profit devient la règle.

Quand agilité, réactivité et innovation deviennent aussi prioritaires que la rentabilité immédiate, chacun comprend qu'il doit s'engager plus encore dans des stratégies, des processus et des approches métiers renouvelés s'appuyant sur le patrimoine de connaissances et de talents individuels et collectifs de son organisation.

De multiples exemples significatifs illustrent ces propos:

- ✓ Sur le plan du leadership, de la performance d'entreprise et de la productivité, le KM opérationnel permet de renforcer les avantages compétitifs existants et la pertinence des décisions et des résolutions de problèmes par la formalisation des connaissances critiques et distinctives de l'entreprise.
- ✓ Sur le plan de l'efficacité commerciale, où chaque entreprise est passée du "produire et vendre" au stade du "pressentir et réagir", le KM opérationnel facilite notamment l'affectation dynamique des ressources aussi bien que la création de solutions ou d'offres personnalisées et innovatrices. Sans compter l'augmentation de la performance du service et de la connaissance clients par l'accès aux connaissances formalisées au cœur de processus métiers. Et les nouvelles logiques de rapport aux donneurs d'ordre dans une supply chain immatériel de plus en plus contraignant dans laquelle la PME doit garder autonomie et capacité de manœuvre.
- ✓ Sur le plan de l'innovation et de sa traduction opérationnelle, la création rapide et collective de connaissances nouvelles est soutenue par les approches du KM opérationnel (par exemple dans le co-design ou le co-développement avec sous-traitant et centre de recherche ou encore dans l'animation de réseau d'experts et de chercheurs)

Pour faire un raccourci rapide, on pourrait résumer de la façon suivante le credo dominant des dirigeants formalisés dans l'enquête d'octobre 2004 sur la "Vision stratégique des dirigeants en matière de KM" à savoir *"Rassemblons et partageons nos connaissances pour préserver notre différence et pour être plus efficaces"*

### ***Entrepreneur de la connaissance et cueilleur de compétences***

L'état actuel et l'évolution promise de la technologie - Internet, les systèmes à base de connaissances, les messageries intelligentes et multimédia, les portails et weblogs, les technologies de recherche d'informations, les outils numériques pour la modélisation et la simulation, la cartographie, les dispositifs de localisation d'expertise et de compétences ou d'apprentissage individualisable, les systèmes nomades - collent à

cette nouvelle vision gagnante de la performance basée sur les connaissances et l'innovation, à condition, précisément, que nos modes d'organisation et nos mentalités n'y fassent pas obstacle.

Aujourd'hui, l'entreprise la mieux armée est celle dont le plus grand nombre de membres sont des agents d'innovations, des "entrepreneurs" au sein de leur structure. Parce que le monde change très vite, chacun peut et doit devenir chercheur. Chacun peut et doit devenir professeur, parce qu'il ne suffit pas de produire du savoir, il faut aussi le formaliser et le communiquer. Enfin, chacun peut et doit devenir un manager dans sa propre sphère, parce que la coopération et le dialogue entre savoir-faire différents deviennent des exercices indispensables, parce que la décision et la navigation dans un environnement complexe et incertain sont désormais le lot de tous. L'autonomie et l'initiative se déclinent sous le visage du "knowledge worker", de l'entrepreneur de la connaissance. Le KM devient alors complètement opérationnel.

Par ailleurs, l'entreprise quotidiennement confrontée aux risques de perte ou d'absence de maîtrise de connaissances et de compétences critiques, doit anticiper en permanence et sécuriser son patrimoine de talents et de savoir-faire. Que ce soit la transformation continue et nécessaire de son organisation (restructuration, refonte des processus, changement de périmètre d'activités, etc.), la mobilité des employés et experts (retraite, évolution de carrière, turn over, etc.) ou l'évolution des métiers (connaissances émergentes, pratiques du secteur, etc.) voir les risques industriels, il faut éviter que l'entreprise "perde connaissance" et au contraire lui permettre de bénéficier des transformations de son organisation. Dans ce contexte, le KM opérationnel vient en appui de chacun des collaborateurs pour qu'il renforce encore leurs capacités de cueilleur et de diffuseur de compétences. Capacités qu'ils utilisent dans leurs activités au quotidien.

De plus, les technologies évoluant sans cesse et rapidement, nous devons adopter une posture et des approches projets permettant d'assurer une co-évolution permanente entre technologies et organisation.

### ***Du management au maillage : de l'organisation fonctionnelle à la spirale de la confiance***

On aura compris. Que ce soit dans la grande entreprise, une institution, la PME - ou même les territoires qui renforcent leur compétitivité et attractivité - l'identité, la cohésion et le lien social, les contextes et les repères communs, la confiance, deviennent les "activateurs" essentiels des flux de connaissances, origine de l'innovation, du leadership et de la création de valeurs. Dans ce contexte la conception de l'organisation n'est pas sans rejaillir sur le rôle attribué aux individus et plus particulièrement aux managers. Le membre de l'organisation n'est plus identifié à une fonction. Il est lui-même considéré comme un sujet cognitif ouvert. Dans la perspective de cette nouvelle forme d'organisation, la communication n'est plus réduite à l'échange d'informations ou de données. Elle comprend également les processus collectifs de production de sens et les actes de langage par lesquels les membres de l'organisation s'engagent les uns vis-à-vis des autres. Dès lors, le travail du manager ne consiste pas seulement à "résoudre des problèmes" ou à "prendre des décisions" mais à animer un réseau de confiance au sein de l'organisation. Grâce à ses capacités d'écoute, il discerne les nouvelles possibilités, s'ouvre à l'organisation. Il stimule l'imagination et l'initiative de ses coéquipiers, suscite leur engagement sur des projets communs et coordonne les actions.

Vouloir coopérer, savoir coopérer, pouvoir coopérer: tels sont les principes du "maillager", animateur de l'efficacité collective et créateur de valeurs. Le manager devient alors le porteur et l'instigateur d'une activité en réseau. Activité qui se fonde sur la création intentionnelle et stratégique de liens entre des personnes dans le but avoué d'ouvrir de nouvelles avenues, d'évoluer hors des zones de confort individuel, de rechercher la complémentarité et aussi la diversité, dans le but d'accroître connaissances et compétences. Dans ce contexte, chaque membre sait et doit mesurer les conséquences et la portée de ses actes : l'économie de la connaissance c'est aussi l'économie de la reconnaissance, de la confiance et de la transparence.

C'est aussi dans ce cadre que les technologies déploient leur efficacité maximale. Ainsi l'entreprise mobilise et fait évoluer en temps réel ses savoir-faire, son organisation et son appréhension des informations en provenance de son environnement

Les technologies deviennent le socle d'une infrastructure de connaissances, et l'un des premiers outils du système de pilotage de l'entreprise. Cette infrastructure s'incarne en un ensemble d'opérateurs qui activent et infléchissent les processus au sein desquels se créent, s'inscrivent, se transforment et circulent les représentations de toutes sortes des connaissances numériques (images, sons, textes, données numériques, etc.). L'informaticien n'est plus le spécialiste mais un urbaniste d'un nouveau genre, chargé d'aménager l'espace de communication des groupes humains. Alors les nouvelles techniques ne se présentent pas uniquement comme des objets de connaissance, et apparaissent de plus en plus comme des instruments majeurs d'élaboration et de diffusion des savoirs. Nous nous plaçons ainsi dans la perspective inédite d'une co-évolution des technologies intellectuelles et des communautés humaines. Et non plus d'adaptation. Avec la mise à disposition de multiples briques et solutions technologiques packagées, intégrées et intégrables, souples autant dans leurs usages que dans leurs évolutions, le KM opérationnel rend possible et efficace les activités de production, de communication et de coordination de connaissances et de compétences

### ***Les facteurs de succès d'une approche KM opérationnel aux bénéfices avérés***

On aura compris que le KM opérationnel ne se résume plus du tout à stocker, organiser, extraire, analyser et diffuser de l'information dans l'entreprise. A s'occuper de stockage de documents numériques ou de simple gestion du flux de connaissances numérisées. Le passage d'une logique de contenus à une logique d'acteurs est essentiel quand il s'agit pour chaque salarié devenu "entrepreneur de la connaissance" de ne pas être perdu ni démobilité devant des informations multiples, hétérogènes et peu utiles.

Dans une démarche business, le KM s'intègre alors dans les processus opérationnels de l'entreprise et privilégie les porteurs de connaissances – sources de valeur - que sont tous les salariés. Et c'est bien pour cette raison que le KM devient accessible et apparaît comme le levier essentiel de la transformation compétitive de l'entreprise. Il se met au service de l'utilisateur dans ses besoins opérationnels.

Les facteurs de succès (e.g. sponsoring visible de haut niveau, mobilisation des intérêts, formation et accompagnement du changement,...) sont désormais bien identifiés. Les bénéfices désormais avérés tant pour le management (e.g. aide à la décision, optimisation de processus, innovation, création de valeur,..) que pour l'ensemble des collaborateurs (e.g. employabilité, autonomie, compréhension des enjeux de l'organisation, repérage des intérêts de chacun et du groupe,...) sont eux

aussi bien repérés et les indicateurs formalisés. Alors, puisqu'en la matière, le but est dans le chemin....avançons.

***Comment avancer : un programme pour la gestion d'entreprise orientée vers les connaissances***

Dans cette perspective, un programme de développement appliqué à la PME pourrait concrètement apporter des réponses:

- ✓ Sensibilisation au management des connaissances et diagnostic du problème
- ✓ Urbanisation du SI dans une perspective "connaissance" et applications collaboratives et blog d'entreprise
- ✓ Corrélation entre gestion des connaissances et stratégie d'entreprise (ex: analyse stratégique des connaissances, analyse de la singularité, analyse des compétences centrales,..)
- ✓ Organisation des conditions générales favorisant l'échange et la généralité des connaissances (ex: systèmes d'incitation, critères de connaissances dans l'évaluation des collaborateurs, conventions d'entreprise de collaboration, instruments d'analyse de la culture d'entreprise, essai à la transparence d'informations,..)
- ✓ Développement d'un approvisionnement exhaustif de connaissances à l'apprentissage de l'environnement, c'est à dire des clients, fournisseurs, concurrents, représentants externes des connaissances, observation des marchés, développement technologique (ex: méthodes simples de veille, organisation d'équipes spécialisés en technologie/technologique, forums de clients, observation structurée de la concurrence,..)
- ✓ Evolution systématique des compétences des collaborateurs (ex: profils des compétences, matrices de qualification, évaluation de l'application des mesures de la formation continue,..)
- ✓ Transmission des connaissances sur les générations de collaborateurs (ex : listes de contrôle à la formation, transmission systématique des connaissances avant que le collaborateur ne quitte l'entreprise,..)
- ✓ Application ciblée sur la gestion des idées (ex: système de propositions non bureaucratique, processus continu d'amélioration, mise en concurrence d'idées pour de nouveaux produits,..)
- ✓ Gestion de projet ciblée sur les connaissances, apprentissage dans et par les projets (ex : débriefing, lessons learned, discussions de projets, banque de données de projets,..)
- ✓ Intégration de la gestion des connaissances dans le processus (ex: rendre transparent et disponible, documentation des processus, optimisation des processus,..)

- ✓ Promotion des échanges des connaissances personnelles (ex: infothèque en entreprise, rencontres régulières, petit-déjeuner dans les départements, marchés des connaissances,...)
- ✓ Documentation structurée et augmentation de la transparence d'informations (mise en place et structuration d'intranet, fils conducteurs au niveau de la documentation, régulation des responsabilités pour les contenus, incitation à l'utilisation,...)

***Le KM, c'est facile, c'est pas cher et ça rapporte gros !***

De très nombreuses évidences montrent qu'à de très multiples occasions, les mêmes questions se posent autour de la rentabilité des investissements, des gains réels engendrés et de la pertinence des instruments de mesures pour le lancement de projet de gestion de connaissance. Dans un débat complexe et souvent partisan, donnons simplement quelques points de repères qui permettent d'avancer lorsqu'une décision est à prendre.

Rappelons tout d'abord que la gestion des connaissances ne se résume pas à une suite de projets mais à un choix stratégique de transformation compétitive et durable de l'entreprise par les connaissances. Il en est du KM comme de la Qualité: quand on s'y attaque c'est pour toujours...et le but est tout autant dans le chemin que dans la destination. A propos de la qualité, convenons que nous ne remettons pas fondamentalement en cause le fameux ROI Retour sur Investissement ? Remémorons nous ces débats désormais dépassés sur la valeur de la qualité. De même, il y a dix ans les analyses de ROI pour la mise en place de la messagerie électronique dans les entreprises s'appuyaient sur le temps gagné par les secrétaires ! Et d'aucun prenait prétexte de ces analyses pour ne rien faire, considérant que ce n'était pas si probant. Pourrions nous aujourd'hui nous passer du mail avec nos collaborateurs, nos clients, nos fournisseurs, nos prospects ? N'hésitons donc pas à retenir les meilleures pratiques - les "best practices – issues de nos réflexions et observations du passé en développant des approches simples sur le coût du non-KM ou sur les gisements de nouvelle valeur ajoutée et de création de richesse pour notre propre entreprise.

L'enquête 2004 sur la vision des dirigeants en matière de KM nous rappelle utilement que plus de 2 dirigeants sur 3 confirment que le manque à gagner lié à l'absence d'une bonne approche KM est bien supérieur à 2% du CA; les gisements de croissance et de productivité accessibles par le KM sont donc conséquents. Quelques exemples à suivre l'illustreront.

De même quelques chiffres peuvent nous conforter plus encore dans nos convictions que la mise en place d'une stratégie de connaissance est profitable. Ainsi, chaque année une étude approfondie est menée à l'échelle européenne sur les entreprises les plus performantes et les plus renommées en matière de gestion de connaissance. Les résultats sont particulièrement significatifs:

- sur les 10 dernières années, le retour auprès des investisseurs est de 3 fois supérieur à la moyenne des entreprises du Fortune 500
- le retour sur capital est de près de 2 fois supérieur à la moyenne
- le profit en pourcentage des actifs est de 4 fois la moyenne des entreprises du groupe Fortune 500 auxquelles elles appartiennent

Un premier enseignement s'impose: la mise en place d'une stratégie de connaissance visant notamment à identifier, mobiliser et maximiser le capital connaissances, intellectuel et immatériel de l'entreprise est un atout considérable pour renforcer la valeur de l'entreprise. Et ceci au-delà des approches sur les brevets ou la propriété intellectuelle classique.

Ainsi, quand on examine attentivement les critères non financiers les plus valorisés par les investisseurs financiers dans les firmes industrielles à l'occasion de transmission, fusion ou

acquisition, on remarque bien que ce sont les critères mobilisant la valeur "connaissance" qui sont au cœur de toute évaluation.

Les mieux valorisés		Les moins bien valorisés	
Critères	Médiane	Critères	Médiane
Exécution de la stratégie d'entreprise	6.26	Gestion de la qualité	4.48
Crédibilité du management	6.16	Taux de rotation des collaborateurs	4.42
Qualité de la stratégie d'entreprise	5.92	Expérience des équipes IR	4.36
Capacité d'innovation	5.77	Nombre de réclamations	4.32
Capacité d'attraction des collaborateurs	5.61	Qualité du département service client	4.29
Part de marché	5.6	Qualité des documents publiés	3.91
Expérience des managers	5.54	Reconnaissance de la qualité des produits	3.53
Qualité de la politique de rémunération	5.48	Reconnaissance de la qualité des processus	3.39
Dynamique de R&D	5.4	Politique environnementale et sociale	3.36
Qualité des processus	5.34	Utilisation d'équipe de salarié	3.26
Satisfaction du client	5.33	Taux d'indemnisation	3.22

Source : IRIS Center for Business Innovation

Avançons maintenant sur quelques exemples plus opérationnels que chacun pourra "benchmarker" à l'aune de son propre contexte.

Telle entreprise industrielle de 650 salariés augmente ses ventes de 25% par la simple diffusion des bonnes pratiques pilotées par une de ses agences auprès de l'ensemble de son réseau...mais attention! Ceci n'a été rendu possible que par la reconnaissance formelle des porteurs et inventeurs de ces pratiques qui ont été à la fois les diffuseurs et les coach pour l'ensemble de l'organisation....et qui n'étaient ni les patrons ni des cadres intermédiaires qui eux sont restés dans l'ombre !

Une autre moyenne entreprise industrielle du secteur chimique décide d'adopter systématiquement des approches et outils de gestion de connaissances pour accroître la pertinence et raccourcir ses délais entre réponse aux cahiers des charges, mise au point de produits nouveaux et production. Ces démarches s'accompagnent d'une transformation profonde de son organisation et de ses processus. En moins de 5 ans cette entreprise est devenue leader européen de son domaine. Et quand on écoute les déclarations de son Président, il y a sûrement des enseignements à tirer "Je ne sais pas vraiment combien ma stratégie KM me coûte, mais je sais combien ça me rapporte. Parce que c'est grâce à ce choix à la fois stratégique et opérationnel que notre entreprise a pris une position de pointe sur son marché".

D'autres histoires comme celles-ci, le monde de la gestion réussie des connaissances en fourmille. C'est très souvent dans les domaines de la R&D, de la relation clients et du SAV, du marketing et de la production que le KM rapporte le plus. Domaines dans lesquels complexité croissante, exigence d'innovation et d'adaptabilité et nécessité de coopération active imposent et valorisent à l'évidence "l'attitude connaissance".

Bien sur, mille méthodes de justification économiques rassurantes ont été établies par les contrôleurs de gestion qui permettent à chaque fois de se donner les réponses attendues...parce que nous savons bien qu'en la matière – comme dans d'autres - nous posons la question parce que nous connaissons la réponse ! On y retrouve à juste titre les

analyses en gain de temps et réduction de délai, en réduction de coûts et de frais, en revenus de licensing, etc....mais on oublie souvent l'essentiel. Le coût du non-KM dépend du contexte de chacun; les risques en terme de compétitivité et d'agilité sont spécifiques de chaque organisation...qui dans tous les cas devra s'adapter. La justification économique du KM passe nécessairement par la compréhension et la mise oeuvre au quotidien de nouvelles formes de décision, d'organisation et de management...le "supply chain" de l'immatériel et des connaissances a peu de choses à voir avec la mise en place d'un ERP; les connaissances ce sont d'abord des personnes. Et bien qu'elles nous évitent parfois de faire des erreurs grossières, les batteries d'indicateurs qui sont mises à disposition par les spécialistes demeurent souvent des prétextes à nous rassurer pour ne rien faire. Nous savons bien que pour gagner une course en moto, il faut savoir se pencher dans les virages; ceux qui restent droit sur leur machine sont certains de ne pas gagner. L'incertitude et la proximité d'un risque contrôlé sont souvent les seuls arguments pour vaincre. Il en est de même en matière de justification économique du KM ou tous les efforts pour valoriser le qualitatif conduisent parfois à un immobilisme dévastateur.

Par exemple, comment mesurer la valeur d'une connaissance et compétence critique si nécessaire à la compétitivité pour peu qu'elle soit identifiable, mobilisable rapidement et portée par les acteurs ? Souvent dans ce cas, le chef d'entreprise se rassure en dépensant des sommes conséquentes pour formaliser une "mémoire d'entreprise " souvent peu exploitable...car la connaissance opérationnelle ne se met pas du tout facilement dans des livres la plupart du temps inutile. Imaginer mettre les connaissances dans des "entrepôts de connaissances " pour "ne pas réinventer la roue" est une hypothèse rassurante qui satisfait la logique rationnelle de l'ingénieur, enrichit les consultants,...et donne de faible résultat. Attention le monde du KM est pavé de fausses bonnes idées pour lesquelles nos règles habituelles de mesure et de calcul ne sont pas adaptées. C'est sur la mise en place et l'animation de l'intelligence et efficacité collective et sur le repérage des flux qu'il conviendrait de travailler. Et ça ne coûte finalement pas grand-chose; mais la perte des pouvoirs, les transformations organisationnelle gagnantes, etc... ne sont encore pas enregistrées comme des valeurs mesurables par les experts comptables. Et pourtant les dirigeants qui se décident et s'engagent, diminuent considérablement leurs risques et leur vulnérabilité. Tout en dégageant plus de marge.

On aura compris que le sujet est vaste et souvent sujet à controverse. Mais pour rester très concret, prenez 5 minutes pour identifier le problème critique et important qui vous a absorbé au cours des 12 derniers mois. Et si vous aviez eu en place une bonne stratégie de connaissance avec les méthodes, outils et processus innovants appropriés, quel gain auriez vous fait ? Ou que n'auriez vous pas perdu ?

*A propos de l'auteur*

Fondateur et président de IEEC (International Centre for Collective Efficiency – Intelligence Collective, Coopération et Efficacité), Partenaire i-KM, Vice Président de l'Association Française des utilisateurs du Net et du e-business (AFNET), Fondateur et animateur du KM Forum, **Richard D. COLLIN**, pionnier et activiste du KM opérationnel et du travail collaboratif, est un expert et consultant international qui accompagne, conseille, coache et forme les entreprises, les institutions et les hommes dans leur évolution et leur transformation compétitive vers la société en réseau et l'économie de la connaissance. Il a occupé différentes responsabilités de senior management international dans des multinationales de la haute technologie, avant de fonder et diriger le Centre de recherche européen Neurope Lab, œuvrant dans la recherche appliquée sur les technologies de l'intelligence et la mise en réseau de la connaissance. Dirigeant pendant six ans de la société de logiciels Trivium qu'il a contribué à fonder, il est désigné comme un des huit managers du futur par le magazine 01 Informatique (2000) avant de lancer ses activités de conseil indépendant et piloter de nombreuses réalisations référencées. Contact : [collin@icce-link.com](mailto:collin@icce-link.com). Tel : +33(0)607760559