

SAVEZ-VOUS CE QUE VOUS SAVEZ ?





Collaborer pour innover

Les connaissances et le savoir sont les matériaux essentiels de la nouvelle économie. Ce sont eux, plutôt que le fer ou la forêt, qui rendent aujourd'hui possible la création des produits et des services dont nos économies ont besoin, autrement dit, qui permettent la production de richesse au XXI^e siècle.

Malheureusement, ces ressources naturelles *nouveau genre* sont assez rarement consignées dans des manuels ou des modes d'emploi faciles à consulter. Elles sont le plus souvent stockées dans les cerveaux des personnes – employés et collaborateurs – prenant part aux projets de l'entreprise.

Comment faire, dans ce contexte, pour déterminer ce que l'entreprise sait et ignore? Comment assurer que ce qui est su par l'un soit aussi su par l'autre, si cela est utile aux projets de l'entreprise? Comment garantir que le départ d'un travailleur clé – et de ses connaissances – ne mettra pas l'organisation en péril?

Ces questions sont d'une importance majeure. C'est pour cette raison qu'en 2001, le **CEFRIO** a entamé un important projet de recherche sur les communautés de pratique, un *instrument* fortement susceptible d'aider les organisations québécoises à capitaliser sur leurs connaissances explicites et tacites (voir p. 15). Cela explique également que le **CEFRIO** ait décidé de faire de la gestion des connaissances le thème du présent numéro du **Réseau CEFRIO**.

Ce numéro débute avec une présentation générale du thème. Le texte de Réal Jacob et de Lucile Pariat traite en effet des avantages à retirer de la mise en place d'initiatives structurées en gestion des connaissances, de même que des pièges que les organisations désireuses de passer à l'action doivent éviter.

Un deuxième article montre ensuite comment DaimlerChrysler se sert actuellement des communautés de pratique pour faciliter le partage des connaissances par son personnel et, ainsi, faire plus vite et mieux que la concurrence.

Les expériences de Joli-Cœur, Lacasse, Geffrion, Jetté, St-Pierre, Avocats d'une part, et d'Électricité de France (EDF), d'autre part, témoignent bien de ce que l'emploi judicieux des technologies de l'information *contribue* à la réussite de tout projet de gestion des connaissances, sans toutefois la garantir.

En effet, en *knowledge management* comme ailleurs, le succès est autant – sinon plus – affaire de gens que de systèmes informatiques! Mais ça, vous savez que vous le saviez!

Adel El Zaïm

Directeur innovation et transfert, CEFRIO

Professeur associé, École de technologie supérieure de Montréal

Sommaire

Éditorial

2 Collaborer pour innover

Savez-vous vraiment ce que vous savez?

- 3
- Gestion des connaissances et compétitivité des entreprises
 - L'importance du savoir
 - Information et connaissances
 - Et maintenant, passons à l'action!
 - Quelques sites Web intéressants sur la gestion des connaissances

Étude de cas :

8 La gestion du savoir chez DaimlerChrysler

Deux entrevues exclusives

Paul Routhier

Président de Joli-Cœur, Lacasse, Geffrion, Jetté, St-Pierre, Avocats

« La gestion des connaissances : pour créer l'entreprise intelligente » 10



Jean-François Ballay

Conseiller en gestion des connaissances, Électricité de France – Gaz de France (EDF-GDF)

« La gestion des connaissances : comment transférer les précieux savoirs individuels dans une grande armoire électronique commune » 12



15 Quels sont les bénéfices de l'apprentissage en réseau?

Le CEFRIO mène l'enquête.

16 L'importance de la gestion du savoir



RÉSEAU CEFRIO est publié deux fois l'an par le Centre francophone d'informatisation des organisations (**CEFRIO**). Ce bulletin est rédigé à l'intention exclusive des membres du **CEFRIO**.

La reproduction des articles en tout ou en partie est autorisée à la condition expresse que la source soit mentionnée et qu'un exemplaire nous soit adressé.

DISTRIBUTION :

Centre francophone d'informatisation des organisations (**CEFRIO**)

900, boul. René-Lévesque Est,
Bureau 717
Québec (Québec) G1R 2B5

Téléphone : 418.523.3746

Télécopieur : 418.523.2329

Courriel : info@cefrio.qc.ca

www.cefrio.qc.ca

www.infometre.cefrio.qc.ca

550, rue Sherbrooke Ouest,
Bureau 350, Tour Ouest
Montréal (Québec) H3A 1B9

Téléphone : 514.840.1245

Télécopieur : 514.840.1275

Tirage : 2500 exemplaires

Coordination : Adel El Zaïm

Rédacteurs : Réjean Roy et

Danielle Stanton

Documentaliste : Annie Larocque

Conception graphique : Triomphe

marketing et communications

Dépôt légal : ISSN 1488-4119



Savez-vous vraiment ce que VOUS savez?

Gestion des connaissances et compétitivité des entreprises

Le savoir présent dans une organisation est éminemment complexe et multiforme, d'une variété et d'une richesse inouïe. Et pourtant, nombreuses sont les entreprises qui, incapables de dresser la carte des connaissances qu'elles abritent, se voient contraintes de répéter l'expression historique de Lew Platt, ex-président du conseil d'administration de la société Hewlett Packard: «Si seulement nous savions ce que nous savons!».

Ce problème ne date d'ailleurs pas d'hier. Par exemple, il y a plusieurs années, les responsables politiques russes contactaient la multinationale International Harvester (IHC) pour lui demander de refaire ce qu'elle avait réalisé avec succès, 20 ans auparavant, en URSS: construire une usine de tracteurs moderne. Le projet échoua cependant, en bout de ligne, parce que personne chez IHC ne savait en fait de quelle façon les choses avaient été menées la première fois. Ce scénario se répéta chez Ford. En effet, les dirigeants de l'entreprise durent abandonner l'idée de répéter la stratégie ayant mené au lancement de la Taurus, lorsqu'ils s'aperçurent que les employés qui la connaissaient étaient partis sans laisser de traces écrites derrière eux².

Pareille méconnaissance, par l'entreprise, de son propre capital intellectuel n'est pas sans conséquence, comme l'est, à plus forte raison, l'absence de mécanismes capables de mettre celui-ci en évidence, de le renouveler, de le diffuser et de l'utiliser, autrement dit de le gérer. En effet, pour toute organisation qui se veut de *classe mondiale*, la gestion des connaissances n'est pas un luxe. Elle est un passage obligé vers l'excellence. Pourquoi? Jetons un coup d'œil sur cette question.

L'objectif de ce texte est de familiariser le lecteur avec le concept de gestion des connaissances ou, en anglais, de *knowledge management*. Le gestionnaire désireux de pousser plus loin ses recherches sur la question pourra notamment consulter les textes intégraux sur le site Web du CEFRIO (www.cefrio.qc.ca).¹

L'IMPORTANCE DU SAVOIR

De nombreux indices témoignent de la place qu'occupe aujourd'hui le savoir sur le plan économique. À titre d'exemple, le coût de l'information produite et échangée lors de la construction d'un immeuble représente actuellement quelque 60 % de la facture, tandis que l'économie américaine dépend maintenant davantage de la vente à l'étranger de services éducatifs ou informationnels que de l'exportation de maïs ou d'aluminium.

La majorité des dirigeants occidentaux sont bien conscients du fait que le monde a profondément changé au fil des ans, de ce que les ressources naturelles y sont désormais moins importantes que les connaissances et de ce que ces dernières doivent être gérées. Ainsi, 79 % des p.-d.g. interrogés en 1999 par l'American Management Association estimaient que la gestion du savoir est «vitale» pour le succès de leur entreprise.

Malheureusement, bien gérer les connaissances de l'entreprise n'est pas facile, loin de là. La difficulté vient d'abord de la masse des données à traiter. En effet, selon le Gartner Group, la quantité d'information disponible dans le monde double actuellement tous les cinq ans et

les organisations sont incapables de suivre le rythme. Par exemple, une vaste étude réalisée par EDS auprès des 1000 plus grandes entreprises des États-Unis montrait récemment que les professionnels américains consacrent plus de 60 % de leur temps (soit trois jours par semaine!) à rechercher et à valider de l'information.

Le problème vient ensuite de ce qu'une forte partie de l'information à gérer se trouve dans des endroits difficiles à atteindre, comme... le cerveau des employés. En effet, l'innovation repose sur un juste maillage entre le 30 % de connaissances *explicites* mais aussi le 70 % de connaissances *tacites* dont dispose l'organisation.

Les *savoirs explicites* représentent l'ensemble des connaissances colligées sous une forme qui les rend facilement accessibles et communicables (un manuel par exemple). On peut les caractériser de la manière suivante: objectifs, formalisés, observables, conceptuels, opératoires. C'est le cas, en général, de méthodes à suivre, de techniques à utiliser, de cadres de référence, de politiques, d'articles de lois, etc. Les référentiels électroniques de connaissances en sont le plus souvent constitués.

¹Ce texte est une synthèse légèrement modifiée du document suivant: Jacob, Réal et Lucile Pariat (2000), *Gérer les connaissances: un défi de la nouvelle compétitivité du 21^e siècle. Information, interaction, innovation*, Québec, CEFRIO, disponible à l'adresse Web suivante: www.cefrio.qc.ca. Pour alléger sa lecture, nous n'y avons pas inclus les références bibliographiques figurant dans l'étude originale.

²Roy, Réjean et Gracia Pagola (1998), «De la veille et de l'innovation. Qui a dit que la curiosité tuait les chats?», *Revue de l'Institut des conseillers en organisation et méthodes (ICOM)*, volume 8, no 3, octobre, p. 5-8.

Les *connaissances tacites* englobent au contraire l'ensemble des savoirs non répertoriés connus le plus souvent de leurs seuls détenteurs. Plus difficiles, par nature, à décrire et à archiver sous la forme de documents écrits, ces connaissances vont des savoir-faire aux intuitions, en passant par les trucs du métier et les contacts. Les connaissances tacites sont donc généralement informelles, contextualisées, expérimentelles et subjectives.

Si le concept de connaissance tacite vous donne du fil à retordre, pensez à ce qui se passerait si quelqu'un vous demandait d'expliquer en détails comment vous vous y prenez pour nager ou pour faire de la bicyclette... Ça ne serait pas facile, n'est-ce pas? En effet, ces deux savoir-faire sont constitués d'une infinité d'éléments solidement imbriqués, en apparence simples et pourtant d'une complexité inouïe.

Cela explique qu'avec le départ d'employés clés, départ forcé, par exemple, par des pratiques de *downsizing* ou la mise à la retraite massive de travailleurs, tout un pan de connaissances et d'expertises précieuses quitte aussi l'entreprise. Cette perte coûte cher. Un récent sondage de KPMG a ainsi montré que le départ d'un seul employé important se répercute souvent de façon désastreuse sur l'entreprise toute entière: 43% des sociétés croient qu'il peut entraîner une détérioration sensible des relations entre l'entreprise et un client majeur, tandis que 13% croient qu'il peut provoquer une baisse significative des revenus.

La maladie de «la roue réinventée» compte



parmi les conséquences les plus courantes *et les plus coûteuses*³ des problèmes de gestion de connaissances rencontrés par les organisations. Trop souvent, faute d'obtenir la bonne information au bon moment, les dirigeants et les employés en viennent à réécrire un scénario déjà créé, expérimenté et validé ailleurs dans l'entreprise ou dans une organisation similaire. À titre d'exemple, combien de fois nous a-t-il été possible de constater cette situation au sein du réseau de l'éducation ou du réseau de la santé et des services sociaux? De nombreuses innovations de qualité sont produites par les divers établissements mais, faute de référencement et de mise en réseau de l'information, demeurent trop souvent ignorées d'autres organisations confrontées aux mêmes problématiques.

Gérer les connaissances est donc crucial. Mais de quoi parle-t-on en fait, lorsqu'on utilise ce dernier thème? Qu'est-ce qu'une connaissance? Examinons cette question.

INFORMATION ET CONNAISSANCES

L'information contribue à la connaissance; elle ne la fait pas! La distinction est importante. En effet, plusieurs initiatives d'envergure en *knowledge management* ont échoué au fil des ans, parce que les responsables n'avaient pas su voir la différence entre des concepts comme *données*, *information* et *savoir*, et qu'ils se limitaient à rassembler les renseignements recueillis sur Internet ou ailleurs comme on regroupe des livres dans une bibliothèque.

Données, information ou SAVOIR?

Quand Jocelyne Blouin vous dit qu'il faisait 14 degrés Celsius hier à Montréal et 10 degrés aujourd'hui, ce qu'elle vous communique, ce sont des données. Quand votre beau-frère conclut tout haut que «ça se refroidit tranquillement», il vous transmet de l'information; enfin, lorsque votre belle-sœur souligne qu'«on devra bientôt sortir la tuque puis les mitaines», elle partage avec vous un savoir durement acquis par l'expérience.

Cette approche ne fonctionne pas. En effet, l'information la plus précieuse ne peut suffire à elle seule à améliorer la performance de l'organisation si, au préalable, elle n'a pas été *interprétée puis intégrée* au travail. Autrement

dit, un renseignement n'a de valeur stratégique réelle qu'après avoir été transformé en connaissance opérationnelle, au terme d'un processus d'apprentissage. Il devient connaissance quand on y réfléchit, quand on en dégage les effets potentiels pour améliorer les décisions de l'entreprise, quand on le fait circuler dans l'organisation par l'entremise des infrastructures humaine et matérielle et quand on le met à profit dans une fonction spécifique.

De ces quelques considérations, on peut dégager cette définition de l'expression «gestion des connaissances». Il s'agit:

d'une stratégie visant à structurer formellement le capital de connaissances explicites et tacites d'une organisation / en lien avec ses orientations stratégiques et ses besoins d'innovation et d'amélioration de compétitivité / supportée par une infrastructure technologique et organisationnelle / organisée autour de procédés ou méthode / avec l'humain comme premier lieu d'interaction et de création de connaissance.

Cette définition met en lumière le fait que la gestion adéquate des connaissances suppose un *juste équilibre* entre des processus informationnels et des processus relationnels, lesquels peuvent être réels ou virtuels.

Cela dit, comment les entreprises doivent-elles s'y prendre concrètement pour gérer le savoir? S'il n'existe pas de modèle unique en la matière, il demeure clair, toutefois, que l'opération comporte trois volets.

Premièrement, pour gérer les connaissances, il faut d'abord *identifier les objectifs* à atteindre par l'organisation du capital intellectuel de l'entreprise. Ces cibles pourront être générales. Par exemple, le gestionnaire de connaissances pourra viser à:

- 1) créer des occasions permettant aux employés de collaborer les uns avec les autres et de générer de nouvelles idées;
- 2) donner aux différentes catégories de personnel la possibilité de trouver rapidement des réponses éprouvées lors de situations problématiques;
- 3) veiller à préserver, à enrichir et à exploiter efficacement la mémoire organisationnelle de l'entreprise;
- 4) contribuer à l'amélioration des différents savoirs détenus par les employés; et ainsi de suite.

³Comme l'a souligné au XIX^e siècle l'écrivain américain Ralph Waldo Emerson, «chaque fois que l'histoire se répète, le prix augmente».

Tableau 1 – Processus détaillés de gestion des connaissances et exemples de moyens d'action

Génération – Processus	Moyens – outils
<ul style="list-style-type: none"> • Identification du capital intellectuel (interne) • Création de nouveau capital intellectuel (externe) • Appropriation du capital intellectuel 	<ul style="list-style-type: none"> • Veille et vigie • <i>Benchmarking</i> • Exploitation de banques de données • Communautés virtuelles de pratique • Foires et carrefours des innovations
Codification – Processus	Moyens – outils
<ul style="list-style-type: none"> • Regroupement des connaissances dans des bases de données • Explicitation des connaissances dans un langage commun et une forme accessible à tous 	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiels de connaissances et leurs dépositaires • Inventaire des meilleures pratiques • Entrepôt de données • Gestion documentaire • Pages jaunes expertise
Diffusion-Transfert – Processus	Moyens – outils
<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion: Partage et circulation des connaissances entre les membres de l'organisation • Transfert: Utilisation et réinvestissement des connaissances dans les processus de travail, les produits, les services, la formation, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet informationnel et transactionnel • Collecticiels • Forums de discussion • Foire aux questions • Équipe de travail multi • Outils d'aide à la tâche, systèmes experts, EPSS • Téléformation

Cependant, les cibles pourront aussi être beaucoup plus spécifiques. À titre d'exemple, les entreprises sondées lors d'une enquête menée par KPMG en 1998 ont révélé que la gestion des connaissances y était organisée autour des cibles suivantes: mieux servir les clients (réponse donnée par 93 % des sociétés), mieux connaître les marchés (88%), améliorer les produits et les services ou en mettre au point de nouveaux (88%), suivre les concurrents à la trace (81 %), accroître les compétences des employés (81 %), connaître l'environnement réglementaire (70 %) et bonifier les méthodes de travail (69 %).

Deuxièmement, la gestion des connaissances de l'organisation passe par la mise en place de procédés efficaces. Selon Thomas Davenport, un chef de file dans le domaine du *knowledge management*, ces procédés peuvent être classés en trois grandes catégories: génération des savoirs, codification/coordination et transfert. À chacune de ces catégories se rattachent des procédés spécifiques, eux-mêmes traduits sur le terrain par des activités concrètes (voir le tableau 1).

Les différents procédés mis en place pourront reposer sur l'utilisation des technologies de l'information dans certains cas. Par exemple, les moteurs de recherche faciliteront le repérage des renseignements les plus utiles à une entreprise dans un domaine donné, tandis que les collecticiels favoriseront la collaboration d'employés situés à des kilomètres les uns des autres.

Cependant, certains procédés ne feront pas appel aux technologies. En effet, qu'ils soient formels ou informels, les rapports interpersonnels non médiatisés par la technologie sont très importants en matière de gestion des connaissances. Ainsi, la tenue d'événements sociaux tels des pique-niques, des soirées, etc. pourra contribuer à créer *l'esprit de tribu* nécessaire au développement de liens privilégiés et, par conséquent, à l'échange de savoirs tacites entre les membres de l'entreprise.

Le transfert temporaire d'employés d'un groupe de travail à un autre pourra pour sa part

permettre aux savoirs des deux équipes de s'enrichir mutuellement. Enfin, les *communautés de pratique*, c'est-à-dire des groupes le plus souvent autoorganisés, initiés par des employés qui communiquent entre eux parce qu'ils partagent des pratiques, des intérêts ou des objectifs communs au travail, favoriseront la circulation de l'information dans l'entreprise et permettront le mentorat des travailleurs moins expérimentés (voir l'article p.8).

Troisièmement, gérer les connaissances efficacement suppose la création d'une véritable culture de partage. En effet, la détention de connaissances est une source fondamentale de pouvoir. Par conséquent, aucun être humain n'accepte de partager ce qu'il a durement appris au fil des années – ce qui fait son succès individuel! – s'il n'existe pas une culture de confiance et de partage dans l'organisation à laquelle il appartient et si les pratiques de gestion de la

performance établies par cette dernière – pratiques de rémunération, pratiques de promotion, etc. – ne sont pas alignées avec les buts poursuivis.

La mise en place d'une telle culture est peut-être le défi le plus important auquel les entreprises ont à faire face quand vient le temps de démarrer une initiative de gestion des connaissances. À preuve, selon un sondage mené par l'American Management Association auprès de 1051 personnes, la réponse la plus fréquemment donnée (41 %) à la question «Quelle est la plus grande difficulté à surmonter en matière de gestion des connaissances?» est «convaincre les personnes de partager leurs savoirs»!



Comment cette culture pourra-t-elle être créée? Il est clair que la direction aura un rôle crucial à jouer à cet égard, notamment en donnant l'exemple, mais aussi en appuyant le partage des connaissances à tous les niveaux hiérarchiques.

Comment ce leadership se manifestera-t-il dans l'organigramme de l'entreprise? Il pourra le faire par l'apparition d'un responsable du capital intellectuel de l'organisation. En plus de travailler à la création d'une culture du savoir appropriée, ce gestionnaire veillera à mettre en place les infrastructures technologique et organisationnelle soutenant la gestion des connaissances

et s'assurera que les différentes initiatives en la matière convergent vers un même objectif et produisent le retour sur l'investissement attendu.

Qui devrait porter le chapeau? La réponse à cette question n'est pas simple et relève probablement de la culture de chaque organisation. Trois avenues semblent toutefois se profiler:

- 1) la gestion des connaissances peut être placée sous la responsabilité d'un gestionnaire *line*, au même titre que les fonctions de planification, de délégation, de contrôle, etc. Dans ce cas, le responsable ne porte donc pas de titre exprès.
- 2) elle peut être placée sous celle d'une personne assumant la fonction officielle de responsable du capital intellectuel avec titre dédié (le titre de Chief Knowledge Officer, ou CKO, est souvent utilisé);
- 3) à l'exemple de sociétés comme DMR, il est enfin possible d'adopter une stratégie combinant les deux premières approches.

Selon une enquête réalisée par le Conference Board, 27 % des entreprises canadiennes employaient en 1999 un haut dirigeant portant officiellement le titre de « Chief Knowledge Officer ». Cette proportion était semblable à celle notée chez les membres du très sélect Fortune 500: en 1998, 25 % d'entre eux avaient embauché un CKO tandis que 25 % prévoyaient le faire prochainement.

ET MAINTENANT, PASSONS À L'ACTION!

On ne gère pas les connaissances d'une compagnie en criant « Ciseaux! », encore moins en reproduisant des recettes dont on ne possède souvent pas tous les ingrédients. Théoriciens, praticiens et autres mordus de la question vous le diront sans détour: il n'y a pas de gestion efficace des connaissances sans un minimum de précautions. Lesquelles? La liste suivante ne prétend pas être exhaustive mais elle se propose d'être à la fois un aide-mémoire et une mise en perspective de certaines de vos pratiques.

Théoriciens, praticiens et autres mordus de la question vous le diront sans détour: il n'y a pas de gestion efficace des connaissances sans un minimum de précautions.

Comment se dessine l'équation entre les connaissances et le pouvoir dans votre organisation?

Alors que le commun des mortels conserve jalousement pour lui son capital intellectuel, l'adepte de la gestion des connaissances entend les choses autrement, convaincu que l'échange réciproque des savoirs est une condition nécessaire au développement de leur valeur ajoutée. Avant de passer à l'action, assurez-vous qu'une culture propice au partage soit en place!

Vos bases de connaissances sont-elles organisées comme des bric-à-brac ou structurées stratégiquement en fonction de vos procédés?

Trop souvent, souligne Benoît Guay, vice-président gestion des connaissances chez DMR, les entreprises croient faire une gestion efficace de leurs savoirs dès lors qu'elles rassemblent ceux-ci dans des référentiels électroniques organisés. Ne faites pas cette erreur! « Cernez d'abord un processus et accumulez ensuite des connaissances reliées à des tâches précises. Bref, vous devez identifier au préalable les processus de votre entreprise que vous voulez faciliter par le recours à un référentiel. Vous donnerez à

l'employé un contexte pratique dans l'exercice même de son travail ».

Du temps... les participants en auront-ils suffisamment pour prendre une part active dans la mise en valeur de la gestion des connaissances?

À tous les stades de la gestion des connaissances, l'organisation devra donner le temps au travailleur d'assumer son rôle d'apprenant et d'enseignant. Selon une enquête de KPMG, 40% des directions de ressources humaines précisent que les travailleurs sont disposés à partager leurs connaissances, mais *qu'ils n'en n'ont pas le temps*. Ne commettez pas cette erreur!

Sur un continuum allant de « chacun pour soi » à « un pour tous, tous pour un », comment qualifieriez-vous les relations interpersonnelles et interdépartementales à l'intérieur de votre organisation?

Le climat est à l'individualisme défensif? Inutile de prêcher dans le désert. Même le système le plus interactif et attrayant qui soit ne peut pallier l'inexistence d'une culture de partage. Croire que la technologie fait des miracles à elle seule, c'est risquer de créer une coquille vide coûteuse ou, pis encore, une maison hantée par quelques esprits marginaux. Commencez par construire vos communautés d'employés et occupez-vous ensuite des systèmes les supportant, pas le contraire!

Les outils technologiques dont vous disposez actuellement ou que vous prévoyez utiliser sont-ils conviviaux et efficaces au point de faciliter au maximum l'accès aux connaissances répertoriées?

Au moment où Boeing songeait à instaurer une approche de gestion des connaissances structurée, une étude du comportement des intranutes de l'entreprise donna des résultats consternants. Dans 85% des cas, les employés ne trouvaient pas l'information recherchée, bien qu'elle soit disponible. Pis encore, ils dépensaient en moyenne 40 minutes pour consulter sur l'intranet des renseignements qui, quoique moins pertinents,

Trop souvent, souligne Benoît Guay, de DMR, les entreprises croient faire une gestion efficace de leurs savoirs dès lors qu'elles rassemblent ceux-ci dans des bases électroniques organisées. Ne faites pas cette erreur!

les intéressaient. En bout de ligne, ils appelaient un collègue et, dans une deuxième séquence de 40 minutes, trouvaient, en passant d'un contact à un autre, l'information qu'ils convoitaient.

Selon Benoît Guay, cette anecdote révèle que chacun a sa propre manière de fonctionner pour repérer l'information recherchée. Un système efficace de *knowledge management* incorporera donc différentes formes d'accès à la connaissance pour s'adapter à tous les types d'utilisation et tous les contextes.

Est-il formellement prévu de soutenir les utilisateurs aux prises avec d'éventuelles difficultés d'adaptation?

Les mesures de soutien ne doivent pas manquer. Celles-ci peuvent comprendre : la formation du personnel à l'utilisation des systèmes



technologiques, la sensibilisation des employés à l'importance de tenir à jour les renseignements communiqués dans les banques de connaissances, la valorisation continue des savoirs individuels potentiellement utiles à la collectivité, etc.

Quels sont vos plans pour éviter que la gestion des connaissances ne soit qu'un feu de paille au sein de votre entreprise?

Le danger que les employés ne se lassent à plus ou moins courte échéance de l'initiative existe.

L'antidote parfait n'existe évidemment pas. Cependant, certaines mesures ont fait leur preuve. Par exemple, votre projet aura d'autant plus de chance de durer qu'il s'appuiera sur l'emploi d'une technologie conviviale, que le *leadership* de la direction continuera de se faire sentir après le démarrage et que vous recourez à des animateurs chevronnés dont le rôle sera fortement reconnu et valorisé. ■

En guise de conclusion

Avec ce texte, nous avons voulu faire une incursion rapide dans le monde de la gestion des connaissances. Nous comprenons en même temps qu'il s'agit là d'une question cruciale à laquelle les organisations devront accorder une attention toujours plus grande, un enjeu que les entreprises devront de plus en plus relever à l'aide d'initiatives structurées. Le jeu en vaudra la chandelle. Nous comprenons en même temps qu'il s'agit là d'un domaine en émergence qui se construit, prend forme au carrefour d'activités qui, au fil du temps, convergent en un système intégré de gestion des connaissances. Cela dit, le jeu en vaut la chandelle.

À preuve, selon une étude publiée dans le magazine *Management Review*, 78% des entreprises ayant démarré un projet de gestion des connaissances constatent que celui-ci a entraîné une amélioration de la satisfaction des clients. Soixante p. cent notent pour leur part des effets positifs sur la satisfaction des employés et sur la capacité de l'organisation à inventer de nouveaux produits et procédés.

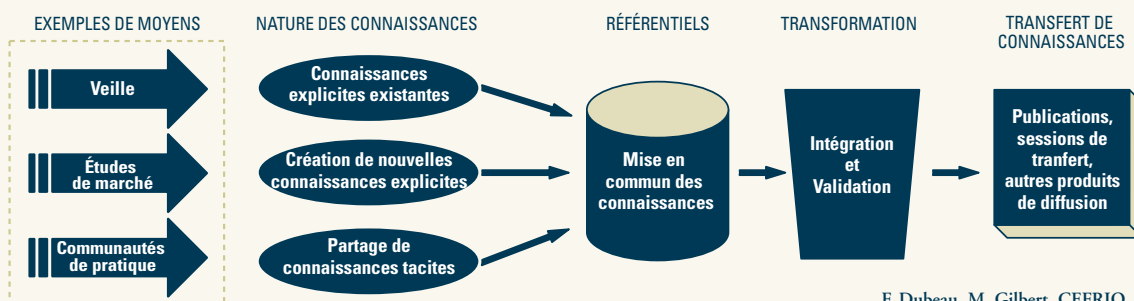
Face à de tels résultats, pouvez-vous vraiment vous payer le luxe de ne pas chercher à savoir ce que vous savez?

Et la veille dans tout ça?

On parle souvent de « veille » dans les écrits sur la gestion des connaissances. De quoi s'agit-il ?

Essentiellement, la veille (en anglais, *intelligence*) constitue l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution de l'information externe utile à l'organisation, en vue de l'exploitation de celle-ci. La veille s'intéresse à différents types de *signaux*. Par exemple, elle pourra servir à relever qu'un concurrent cherche à percer un nouveau marché, qu'une découverte universitaire récente a fait l'objet d'un brevet, que la composition démographique d'une clientèle donnée a changé, etc.

La veille est l'une des stratégies auxquelles les entreprises peuvent recourir dans le cadre d'un programme de *knowledge management*. Alors que d'autres visent la création de nouveaux savoirs (ex. : réalisation d'études de marché) ou le partage de connaissances implicites (ex. : communautés de pratique), la veille a pour but le repérage de l'information explicite existante (voir schéma).



F. Dubeau, M. Gilbert, CEFRIO, décembre 2001

Étude de cas : La gestion du savoir chez DaimlerChrysler

La fusion de Chrysler et de Daimler-Benz a mené à la création du troisième constructeur automobile au monde : DaimlerChrysler. L'objectif de la fusion était de permettre à Chrysler d'étendre son rayon d'action à l'international et à Daimler-Benz d'accroître son expertise sur le marché des petits véhicules.¹

Chez DaimlerChrysler, la gestion des connaissances est utilisée dans une optique *simultanée* de réduction de coûts, de hausse de la qualité et d'augmentation de la vitesse de mise en marché. Normalement, il est possible d'atteindre deux de ces objectifs à la fois seulement. Par exemple, en mettant l'accent sur les coûts et la rapidité, on compromet habituellement la qualité. La direction de DaimlerChrysler croit cependant qu'une circulation efficace de l'information à l'interne l'aidera à relever tous les défis à la fois.

Gérer le savoir chez DaimlerChrysler signifie véritablement *partager* le savoir, c'est-à-dire : communiquer à tous ce qui est su par l'un, informer les employés de la manière d'appliquer les connaissances acquises, faire savoir à chacun qui sait quoi, etc. Quatre éléments constituent la politique de gestion du savoir de la multinationale :

- DaimlerChrysler a mis en place des mécanismes permettant de savoir rapidement où l'information se trouve ;
- DaimlerChrysler a établi des incitatifs pour assurer que les travailleurs adhèrent à la culture organisationnelle de partage de l'information ;
- DaimlerChrysler cherche à éviter les problèmes d'infobésité en veillant à ce que seulement l'information utile à un travailleur lui parvienne ;

DaimlerChrysler soutient le travail de ses principaux experts et veille à ce que leur savoir soit mis à la disposition des autres travailleurs.

Gérer le savoir est à la fois affaire de technologies, de culture organisationnelle et de gens. Cependant chacun de ces éléments n'a pas la même importance : aux yeux des gestionnaires de DaimlerChrysler, 50 % du succès d'un projet de gestion du savoir peut être attribué aux gens ; 30 % aux procédés utilisés ; et 20 % aux systèmes informatiques déployés.

L'importance des travailleurs et des procédés en matière de gestion du savoir est particulièrement apparente au sein des communautés de pratique créées par DaimlerChrysler. Ces groupes d'experts ont

été mis sur pied après la formation, en 1987, par Chrysler, d'unités multifonctionnelles chargées de veiller, de A à Z, à la production d'un véhicule (voir schéma 1).

Ces unités de stylistes, de spécialistes du marketing, d'experts en pièces, de planificateurs, d'opérateurs de machinerie, etc. ont une grande qualité : elles permettent de réduire les délais de lancement d'un nouveau modèle (très rapidement, ceux-ci sont passés de 60 à 48 mois). Elles ont cependant un défaut de taille : dans ce mode d'organisation du travail, les experts d'un domaine se retrouvent isolés de leurs camarades (par exemple, les personnes travaillant au développement de freins pour petites voitures se retrouvent séparées de celles œuvrant à celui de freins pour grosses autos).

Pour corriger ce problème, Chrysler a élaboré une stratégie en deux volets. D'abord, le constructeur a mis sur pied une base centralisée rassemblant l'ensemble des connaissances devant être maîtrisées par les spécialistes d'un domaine (ex. : carrosserie). Dans le second, il a créé des communautés de pratique visant à permettre aux

Schéma 1 – Unités fonctionnelles

	RD	Design	Production	Marketing
Petits véhicules				
Gros véhicules				
Camionnettes				
Jeeps				
Camions				
Motopropulsions				

¹ Synthèse d'une étude de cas présentée dans le document American Productivity Quality Center (2001), *Building and Sustaining Communities and Practice: Continuing Success in Knowledge Management*, Houston.

² La base a été construite à l'aide de Lotus Notes et est accessible par l'entremise d'un simple fureteur Web.

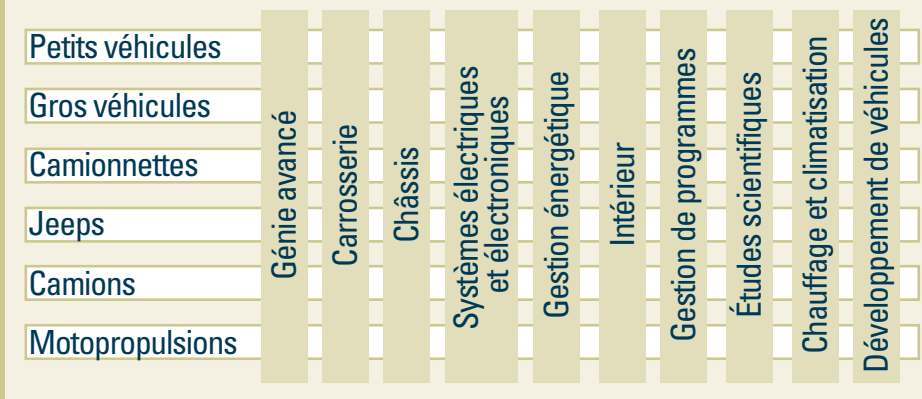
spécialistes d'une même question de se retrouver et d'articuler, ensemble, le savoir à verser dans cette base (voir schéma 2).

des communautés le concernant. Ainsi, le spécialiste des freins de la division camions doit en principe passer de 10 à 15% de son

nombre d'ajouts à cette dernière). Deuxièmement, ils évaluent l'apport de la communauté sur le plan commercial (ex.: baisse des défauts de 12%, hausse de la satisfaction des clients). Troisièmement, ils font périodiquement le bilan de santé de la communauté.

Dans l'ensemble, DaimlerChrysler est très satisfaite de la performance des communautés de pratique. Cela dit, certains problèmes devront être résolus pour assurer le bon fonctionnement de ces dernières dans les années à venir. Ainsi, 55% des employés saisissent toujours mal les bénéfices de la mise sur pied des clubs techniques et 45% affirment manquer de temps pour y participer. Dans une autre veine, une personne sur quatre considère que trop peu d'argent est affecté à ce projet de gestion des connaissances tandis que plus d'un sur six déplore la faiblesse de l'implication de la haute direction. ■

Schéma 2 – Clubs techniques



Les membres de chaque communauté ou club se réunissent une ou deux fois la semaine, en personne, pour discuter des percées réalisées dans leur secteur, débattre des pratiques à adopter, arrêter le contenu des EBOK (engineering books of knowledge) constituant la base de connaissances, parler carrière, etc. Cette structure facilite le partage d'information entre les employés réalisant un même travail et l'évaluation de la performance de chacun (dans les unités multifonctionnelles, il est difficile à un spécialiste du marketing d'apprécier à sa juste valeur la contribution d'un ingénieur). Elle permet aussi aux employés les plus expérimentés d'assumer le rôle de mentor auprès des plus jeunes.

Chacun des 200 ou 300 clubs existants peut transmettre de l'information stratégique aux hauts dirigeants de DaimlerChrysler par l'entremise de représentants sectoriels. De plus, la circulation du savoir entre les clubs et chaque unité multifonctionnelle est assurée du fait que, si une unité multifonctionnelle compte plusieurs experts d'une même question, au moins un doit être membre de la communauté traitant de cette dernière.

La direction de DaimlerChrysler attend de chaque employé qu'il participe aux activités

temps au sein du club Freins, soit pour y transmettre de l'information, soit pour recevoir celle produite par ses collègues. Dans chaque club, un coordonnateur travaille à faciliter la diffusion des connaissances et à organiser les sessions de travail. Les coordonnateurs sont nommés à ce poste par les vice-présidents exécutifs. Ils sont principalement choisis pour leurs habiletés de gestionnaire. Ils consacrent 25% de leur temps de travail aux clubs, le reste à leurs tâches normales.

Il est actuellement impossible à un employé de maximiser l'augmentation de salaire ou le bonus auquel il a droit s'il ne partage pas ses connaissances et son expertise avec les autres.

d'un travailleur à une communauté n'est pas seulement souhaitable du point de vue de celui-ci; elle lui rapporte.

DaimlerChrysler évalue de près la performance de chaque club. Cette évaluation comporte trois aspects. Premièrement, les responsables mesurent le niveau d'activité de chaque communauté (ex.: nombre de personnes présentes à une réunion, nombre de visites dans la banque de connaissances,

Il est actuellement impossible à un employé de maximiser l'augmentation de salaire ou le bonus auquel il a droit s'il ne partage pas ses connaissances et son expertise avec les autres. Comme la participation à une communauté de pratique est la manière la plus facile et la plus pratique de transmettre ce savoir, l'implication



entrevue avec Maître Paul Routhier

Président de Joli-Cœur, Lacasse, Geoffrion, Jetté, St-Pierre, Avocats



La gestion des connaissances : pour créer l'entreprise intelligente

quand un client nous soumet un problème, il n'est pas rare que ce problème fasse appel aux connaissances d'un avocat corporatiste, d'un technicien, d'un fiscaliste, d'un plaideur, bref d'une panoplie de spécialistes. Autrement dit, l'expert en qui le client a confiance doit pouvoir compter sur une équipe. Dans ce contexte, nos professionnels doivent apprendre à communiquer de la manière la plus efficace possible.

Aujourd'hui, lorsque nous recevons un mandat, nous stratifions notre travail afin de mettre à profit les bonnes compétences au bon moment : un jeune avocat prépare le dossier de recherche, le fiscaliste s'occupe de l'aspect financier, etc. Cette mise à profit des compétences permet d'offrir de meilleurs services à moindre coût pour le client.

Le travail en équipe est un concept connu depuis longtemps et qui a fait ses preuves. Quelle est la valeur ajoutée d'un système de gestion des connaissances ?

Trois éléments nous obligent à repenser, à réinterpréter le travail d'équipe tel que nous l'avons toujours connu : la distance qui, très souvent aujourd'hui, sépare les coéquipiers, la flexibilité des équipes (l'équipe sera différente d'un dossier à l'autre), la somme d'information qu'il faut dorénavant gérer.

Joli-Cœur, Lacasse, Geoffrion, Jetté, St-Pierre possède des bureaux à Québec, à Trois-Rivières et à Montréal. De plus, notre firme œuvre à l'international en association avec le Pannone Law Group, un réseau mondial de 750 avocats. La mise à profit d'un tel réservoir de connaissances et de contacts devait

nécessairement passer par le réseautage. Il fallait que nos avocats puissent enrichir le réseau de leurs connaissances propres et tirer eux-mêmes profit du grand réseau sans être submergés d'information. Dorénavant, lorsqu'un de nos avocats recevrait un nouveau mandat, il devrait être en mesure d'identifier rapidement ses coéquipiers potentiels au sein du réseau, les experts auxquels il pourrait avoir recours, l'information pertinente au dossier. Voilà le défi qu'il nous fallait relever.

Comment avez-vous procédé, en pratique, pour mettre en place votre système de gestion des connaissances ?

Nous en étions à implanter la troisième génération de l'intranet au sein du Cabinet. Vous savez, l'intranet est une machine extraordinaire pour ramasser de l'information, à un point tel que l'on risque de ne plus savoir où aller la chercher ! De plus, notre intranet offrait peu d'espaces d'interactions.

J'ai donc formé un petit groupe pour bien identifier nos besoins. Puis nous avons engagé un expert spécialisé en gestion des

organisations et des communications, Moussa Sarr. Monsieur Sarr nous a aidés à structurer la notion d'« intelligence collective ».

Peu à peu, nous avons recréé des environnements de travail par équipes. Notre expert a rencontré les avocats un à un, pour identifier leurs besoins, relever leurs

connaissances implicites, recueillir de l'information sur leurs relations d'affaires, etc. Nous leur avons aussi demandé d'indiquer leur vision de l'organisation, les changements qu'ils souhaitaient, les buts qu'ils poursuivaient.

L'intranet est une machine extraordinaire pour ramasser de l'information, à un point tel que l'on risque de ne plus savoir où aller la chercher !

Joli-Coeur, Lacasse, Geoffrion, Jetté, St-Pierre, Avocats, un cabinet québécois affilié au Pannone Law Group, s'est récemment doté d'un système de gestion des connaissances dans le but de favoriser la circulation du savoir détenu par ses avocats et professionnels et, en bout de ligne, l'accroissement de la productivité de la firme. Maître Paul Routhier nous entretient dans cette entrevue des tenants et aboutissants de l'opération.

Pourquoi avez-vous décidé d'implanter un système de gestion des connaissances ?

PAUL ROUTHIER : La gestion des connaissances repose sur une idée toute simple : la somme des connaissances au sein d'une organisation est plus importante que l'addition des connaissances des individus, prise isolément. En d'autres mots, le tout n'est pas égal à la somme des parties. La mise en réseau permet de décupler le potentiel énorme que représentent les ressources humaines de l'entreprise. Je m'explique.

Les services que notre cabinet offre sont forcément basés sur les compétences et les connaissances de nos professionnels. Or,

Puis, nous avons entrepris de restructurer notre intranet autour de « nœuds d'expertise » correspondant aux besoins des équipes de travail. Cette façon de faire nous a amenés à revoir tout le contenu de l'intranet actuel : documents juridiques, bibliothèque virtuelle, articles scientifiques, présentations des avocats du cabinet, etc. Nous avons évolué par étapes ; le technologue nous indiquait les possibilités à chacune. Nous en sommes actuellement à l'élaboration du plan final. Administrativement, nous avons redécoupé nos services par domaines d'expertises.

En pratique, comment fonctionne votre nouvel intranet ?

Il est organisé par champs, qui correspondent à autant de domaines de spécialité. L'information est ainsi mieux dirigée, plus ciblée. Ainsi, lorsque je dois consulter quelqu'un sur une question précise, je n'ai pas à déranger tout le bureau ; l'information circule exclusivement auprès des personnes du champ concerné.

Dans chaque champ, nous trouvons également les connaissances implicites des professionnels, leurs relations d'affaires, etc. Le nouvel intranet prévoit aussi des forums de discussion, toujours organisés par domaines d'expertise.

En d'autres mots, la circulation d'information est mieux organisée, ce qui évite la surcharge ?

Exactement. Mais au-delà de la stricte circulation de l'information, il faut savoir que l'opération a véritablement permis de faire jaillir l'intelligence collective de l'organisation. Nos professionnels appartiennent maintenant à des groupes d'expertise, bien identifiés. Chacun de ces groupes évolue selon sa dynamique propre, en partageant toute



l'information utile et en communiquant, rapidement et efficacement. Par ailleurs, les groupes évoluent en synergie au sein de l'entreprise. L'interaction entre ces équipes de travail se fait selon les besoins de chaque dossier.

Vous savez, il ne suffit pas d'appartenir à la même organisation pour former une véritable « communauté d'affaires ». Les technologies actuelles nous offrent des possibilités presque infinies pour tirer le meilleur parti possible de nos organisations, des compétences au sein de nos organisations. Il faut être imaginatif, pour s'en servir efficacement, pour dépasser la simple circulation de l'information.

Est-ce que vous vous êtes buté à des résistances lors des diverses étapes de votre projet ?

Je suis arrivé à la présidence au moment où l'implantation de l'informatique était acquise. Une fois cette première grande étape franchie, il est plus facile d'évoluer vers une meilleure exploitation des technologies, puisque tout le monde est conscient des difficultés, des besoins. Par ailleurs, lors de la cueillette d'information, je dois préciser que personne n'a été forcé de fournir des renseignements qu'il jugeait personnels : sur ses relations d'affaires, ses connaissances implicites. Nous avons recueilli seulement l'information que les professionnels désiraient partager.

Un tel changement exige toutefois du temps. De plus, certains retards sont inévitables : difficultés à produire les outils technologiques, ajustements nécessaires en cours de route, temps d'approvisionnement, etc.

Pendant ce temps, la vie continue au sein de l'organisation. Nous avons dû ajouter quatre mois à notre calendrier de réalisation. À la fin, il sera étalé sur huit mois. C'est peu toutefois quand il s'agit de changer la culture d'une entreprise. Il ne faut pas précipiter les choses et, surtout, ne pas négliger les détails.

Dans chaque champ, nous trouvons également les connaissances implicites des professionnels, leurs relations d'affaires, etc. Le nouvel intranet prévoit aussi des forums de discussion, toujours organisés par domaines d'expertise.

Et si vous aviez un conseil à donner à un dirigeant qui se lance dans une telle entreprise, quel serait, selon vous, le piège à éviter ?

On ne saurait se lancer seul dans un changement d'une telle ampleur sans l'aide d'un expert. Les erreurs possibles sont trop nombreuses. De plus, il faut toujours indiquer le cap, donner toute l'information nécessaire en cours de route.

Retirez-vous déjà des bénéfices du changement ?

Comme président, je ne suis pas inquiet. Je n'ai pas à me préoccuper du fait qu'un client puisse être servi par un professionnel dont ce n'est pas le champ de compétence. Surtout,



je sais qu'un avocat qui profite du savoir de ses collègues est meilleur.

Aujourd'hui, j'ai la certitude que le client peut compter sur la meilleure expertise possible, au bon moment. Quand on vient chez Joli-Cœur, Lacasse, Geoffrion, Jetté, St-Pierre, on entre dans un univers de compétences. Toute l'intelligence collective de l'organisation est mise au service du client. Je ne peux pas encore mesurer précisément les progrès. Mais ce sera possible d'ici peu, dans quelques mois, lorsque nous pourrons comparer les dossiers traités selon notre nouveau mode d'organisation.

Selon vous, toute entreprise pourrait donc tirer profit d'un système de gestion des connaissances ?

Pour une entreprise qui vend de la compétence, c'est un outil de base. De toute évidence. Le degré de spécialisation que nous avons atteint aujourd'hui, conjugué à la somme d'information qu'il faut traiter, nous imposent de trouver les moyens de mettre à profit toutes les compétences et les connaissances de chaque professionnel au sein de l'entreprise. Bref, nous devons apprendre à travailler collectivement, intelligemment.

En terminant, je tiens à vous dire que c'est avec beaucoup d'humilité que j'ai accepté de répondre à vos questions. Je ne voudrais surtout pas faire croire à vos lecteurs que nous avons trouvé la panacée, la recette miracle. Ce qui se passe chez nous tient encore davantage du laboratoire. Mais nous sommes fiers de ce que nous avons réalisé jusqu'ici. Nous y croyons. Et nous essayons de rester à l'avant-garde. ■

entrevue avec Jean-François Ballay

Conseiller en gestion des connaissances, Électricité de France – Gaz de France (EDF-GDF)

Par Danielle Stanton

La gestion des connaissances : comment transférer les précieux savoirs individuels dans une grande armoire électronique commune



Quel intérêt une entreprise a-t-elle à se lancer dans la gestion des connaissances ?

JEAN-FRANÇOIS BALLAY : Nous faisons tous de la gestion de connaissances ; chacun possède son petit classeur où il range ses documents, ses notes, ses références. Voilà qui est excellent pour soi certes mais peu utile à l'échelle d'une entreprise. La gestion des connaissances a le grand avantage de transférer les précieux savoirs individuels dans une grande armoire électronique commune à laquelle chaque membre de l'entreprise a accès et peut puiser selon ses besoins.

Électricité de France (EDF) possède une longue expérience de la gestion des connaissances. Votre premier projet, Diadème, remonte au début des années 90. Quel en était le but ?

Diadème visait les quelque 400 employés du Service matériel électrique. Nous avions deux

objectifs dans la mire : améliorer le partage des connaissances et des expériences en créant une dynamique collective ; faciliter l'intégration des nouveaux employés.

Quelle stratégie avez-vous utilisée ?

Nous avons d'abord réuni des employés experts choisis au sein de chaque secteur du service (transformateurs de puissance, moteurs électriques...) pour mettre au point avec eux les méthodes et les outils qui permettraient de créer le plus efficacement possible une base de connaissances.

En associant au départ les spécialistes de secteur au projet, nous avons pu mettre rapidement le doigt sur les véritables problèmes. Nous sommes vite arrivés à un constat : les employés n'ont ni le temps ni les aptitudes voulues pour « formater » eux-mêmes l'information dont ils disposent de manière à la rendre utile à d'autres.

Nous avons contourné l'écueil en mettant en place une équipe composée de personnes ayant chacune leur rôle défini: des experts - baptisés « contributeurs » -, un animateur et un documentaliste.

Quel est le rôle d'un documentaliste dans ce genre de projet ?

Aider les contributeurs à discriminer l'information importante et à la présenter de manière accessible. Il contribue aussi à classer l'ensemble de l'information engrangée selon une logique qui permettra aux futurs utilisateurs de s'y retrouver facilement. Un apport, comme vous voyez, absolument essentiel. Dans tout projet de gestion des connaissances, quelqu'un doit pouvoir remplir ces fonctions. Cela dit, le travail d'équipe est majeur. Il permet de trier, de réguler et de valider ensemble les contenus versés dans la base. Autrement, gare au chaos!

Que doit-on verser au juste dans une base de connaissances ?

La première information qui doit s'y retrouver c'est « qui fait quoi » dans le service ou l'entreprise. On commence donc par bâtir des fiches où l'on signale les expériences de chaque employé, sans toutefois les décrire dans leur intégralité. Un peu comme pour un CV si vous voulez.

Au-delà, les critères généraux n'existent pas. Le choix se fait au cas par cas, en gardant une seule chose à l'esprit: l'information doit être utile à la collectivité de travail.

La base doit à fois contenir des données méthodologiques et objectives et des connaissances plus informelles, plus humaines. On peut bien sûr y transférer des documents entiers. Mais on peut aussi y signaler des faits révélateurs glanés au cours d'expériences de travail: comment on a réussi à surmonter telle embûche dans tel projet par exemple. Ou encore faire connaître des ressources clés: les coordonnées d'une équipe de fournisseurs, un volume, des partenaires éventuels intéressants... L'éventail des possibles est large.

La base se construit en somme à partir de deux catégories d'information: des données

très courantes (normes, règlements...) pour permettre à tout le monde d'y avoir accès facilement, des événements ou des faits peu courants mais extrêmement révélateurs. Tout ce qui se situe entre ces deux pôles a moins de valeur ajoutée.

Même des anecdotes peuvent avoir leur place dans la base de connaissances ?

Absolument! Elles sont même essentielles. Ces anecdotes, ces petites histoires (ce que les Anglais appellent le story telling) donnent du sens, du poids à votre banque. Même si elles n'enseignent pas de méthodes de travail, même si elles ne débouchent sur aucun résultat pratique, cette information met de la chair autour de l'os. Elles rendent la base vivante. Une simple anecdote est parfois plus riche d'enseignements qu'un dossier aride et anonyme...que personne n'aura le courage de parcourir!

Chaque contributeur doit-il viser à transférer toute son expérience de travail dans la base de connaissances commune ?

Non. Tenter de tout formaliser est d'ailleurs illusoire. C'est même la pire erreur à commettre. Vouloir embrasser trop large est coûteux, fastidieux et, à la limite, peu utile. Le résultat devient lourd, la recherche dans la base deviendrait fastidieuse. Au bout de quelque temps, tout le monde serait démoralisé, démobilisé. Et la base de connaissances serait vite délaissée. Sans compter cette stratégie exigerait un effort démesuré des employés. Ils ne s'en sortiraient pas!

L'objectif n'est pas d'être exhaustif, d'entasser et d'accumuler des masses de documents, de retrouver sur la base l'entreprise au grand complet dans ses moindres détails. Souvent, une simple fiche signalétique sur un événement ou un projet suffit, avec au bas la mention du contributeur. Si un utilisateur désire en savoir plus, il contacte ce collègue.

C'est capital: la base de connaissances doit servir à susciter les interactions sociale et humaine. C'est là l'un des grands objectifs de l'opération.

Pourquoi l'interaction entre employés est-elle à ce point cruciale ?

Parce que la connaissance tacite se transmet dans les interactions directes, de vive voix ...

La base de connaissances idéale sera le résultat d'un équilibre entre une somme de documents et de textes d'un côté et, de l'autre, d'éléments d'information qui entraîneront un maximum d'échanges. Il faut jouer sur les deux leviers à la fois.

Une simple anecdote est parfois plus riche d'enseignements qu'un dossier aride et anonyme... que personne n'aura le courage de parcourir !

Apposer son nom au bas d'une fiche signalétique électronique de la base devient aussi pour un employé une forme de reconnaissance de son apport à l'entreprise ?

Effectivement. En signifiant qu'elle détient telle ou telle information, une personne sera sollicitée et partant, son professionnalisme sera reconnu. C'est d'ailleurs une bonne façon d'amener les gens à participer: la satisfaction de se sentir reconnu incite à contribuer. Ainsi, au fil du temps, la base s'enrichit. Tout le monde peut être contributeur parce que chacun est expert dans son domaine.



Que doit-on garder en tête lorsqu'on arrive à l'étape d'organiser l'information sur la base? Quelle logique doit-on suivre?

La chose n'est pas simple. Avec la gestion des connaissances, ce sont les acteurs eux-mêmes qui au départ ont à effectuer le travail de classement. Un travail, je le répète, pour lequel les gens sont généralement peu doués. D'où l'intérêt de s'adjoindre la collaboration d'un documentaliste ou autre spécialiste du classement.

On peut toutefois retenir une règle d'or: l'information doit s'organiser non par thèmes mais plutôt par activités: les projets, les développements et expériences en cours, les processus en vigueur dans le service ou l'organisation. Ainsi, les employés s'y retrouveront mieux.

Comment s'opère en pratique l'enrichissement de la base? Vaut-il mieux confier cette tâche à une seule personne ou tous doivent y participer?

L'idéal est un mixte des deux. Tous les contributeurs peuvent proposer de l'information pour alimenter la banque mais des responsables de dossiers doivent aussi être désignés. À chacun de ces responsables d'évaluer la pertinence de l'information soumise dans son dossier. En mettant les choses au clair en partant: ce choix ne tient ni du contrôle ni du jugement de valeur. Il s'agit simplement de s'assurer que le contenu de la base demeure cohérent.

Est-ce difficile d'amener les gens à devenir utilisateurs de la base?

Les débuts sont parfois lents. Mais dès l'instant où les employés réalisent qu'il y a dans la base de l'information intéressante susceptible de les aider à mieux travailler, ils embarquent. La principale motivation pour utiliser la base n'est pas l'emballage

«cosmétique» de la base (couleurs, dessins, etc.), c'est la valeur du contenu. L'information doit être utile au métier.

Qui dit gestion des connaissances dit partage des connaissances. La réussite est notamment fonction de l'altruisme des employés non?

Effectivement. Il est essentiel de développer la confiance, l'autonomie et la responsabilisation de chacun d'entre eux, de créer un climat qui les incitera à faire œuvre collective. C'est le secret de la réussite. Le style de management local est ici déterminant. Les gestionnaires doivent donner l'exemple, démontrer l'importance de la dynamique collective. Si un gestionnaire est incapable

d'inspirer confiance aux membres de son équipe, s'il a fondé son leadership sur le pouvoir, ça ne fonctionnera pas. C'est d'ailleurs souvent le cas et c'est là un des principaux obstacles à la bonne marche d'un projet de gestion des connaissances. Des employés qui se sentent surveillés ou contrôlés à outrance auront peu envie de partager. Et ils auront bien raison.

Le principe doit être donnant donnant. Dans l'économie de la connaissance, tout n'est pas marchandisable. Il faut aussi compter avec la notion de don. La gestion des connaissances est affaire de démocratisation, d'échange, d'éducation. Un management autoritaire ne favorise aucunement la naissance de ces conditions.

Revenons à Diadème. Le projet avait notamment comme but de faciliter l'intégration des jeunes employés. L'objectif a-t-il été atteint?

Nous avons demandé à une équipe de sociologues de suivre une cohorte de jeunes embauchés pour analyser leur utilisation de la base. Leurs conclusions ont été extrêmement

positives: les jeunes étaient très satisfaits, leurs supérieurs aussi. Ces nouveaux employés estimaient que Diadème avait facilité et accéléré leur intégration en leur permettant d'être plus vite au fait de l'historique, du contexte et des enjeux des activités en cours chez nous.

Diadème a-t-il été suivi par la création de plusieurs bases de connaissances chez EDF?

Une centaine! Je gère d'ailleurs un réseau de «gestionnaires de connaissances» qui ont chacun la responsabilité d'une base à l'intérieur de l'entreprise, certains depuis des années, d'autres depuis peu. Ce réseau est un club, un lieu d'échanges de témoignages et d'expériences. Nous avons même créé notre propre base de connaissances sur la gestion des connaissances.

Quel est le principal gain à espérer d'un projet de gestion des connaissances?

Ces projets sont des leviers de coopération. Les gains ne se mesureront pas dans l'immédiat en dollars ou en euros. Mais le calcul est simple: une collaboration accrue entre employés et une intensification du travail en équipe se traduiront forcément par une amélioration marquée de la performance d'une entreprise. Comment pourrait-il en être autrement? ■

On peut toutefois retenir une règle d'or: l'information doit s'organiser non par thèmes mais plutôt par activités: les projets, les développements et expériences en cours, les processus en vigueur dans le service ou l'organisation.



Quels sont Les bénéfices de L'apprentissage en réseau?

Le CEFRIO mène L'enquête.

Le **CEFRIO** réalise présentement une recherche-action majeure dans le champ de la gestion des connaissances. Celle-ci porte plus précisément sur les nouveaux modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet.

L'objectif du projet du **CEFRIO** est de mener des expériences concrètes de travail ou d'apprentissage en réseau. Le fonctionnement des réseaux de travailleurs mis en branle sera ensuite analysé afin de comprendre leur dynamique et de mesurer leurs retombées. Les résultats obtenus aideront en bout de ligne à établir les conditions optimales d'épanouissement et de développement des réseaux d'apprentissage.

Sous la direction du professeur Réal Jacob, de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), et directeur scientifique au **CEFRIO**, une équipe de chercheurs provenant des milieux de l'éducation, des communications, de la gestion des ressources humaines et du *management* étudie l'ensemble des aspects humains, organisationnels et technologiques de la création des communautés de pratique.

En parallèle, sous la gouverne de Louis Langelier, expert réputé dans le domaine de la gestion des connaissances, des animateurs expérimentés aident les organisations participant au projet à se doter de communautés de pratique semblables à celles fonctionnant chez Daimler-Chrysler (voir p. 8). Pendant un an, les animateurs accompagneront les communautés créées de manière à accroître leur probabilité de succès.

Une quinzaine d'expériences de travail en réseau seront en tout mises en oeuvre dans des contextes différents (secteur gouvernemental ou paragouvernemental, secteur associatif, secteur privé) et à des fins variées (ex.: appui à la recherche, développement de la relève, amélioration des services offerts en région). Par exemple :

- au Barreau du Québec, le projet JURICOM consiste en la mise sur pied d'une communauté de pratique donnant aux juristes la possibilité d'échanger sur les jugements les plus importants des tribunaux québécois et canadiens;
- chez Bell Canada, la communauté de pratique visera à accélérer la diffusion des savoir-faire et des expertises en sécurité et leur appropriation par l'ensemble des spécialistes techniques de l'entreprise de communications;
- chez Développement économique Canada (DEC), les membres de la communauté de pratique RAP (Réseau Action-Partage) définiront ensemble les différents contenus et fonctionnalités du futur portail d'information économique de l'organisme fédéral. Ils évalueront aussi collectivement le niveau de convivialité du site et son ergonomie;
- au ministère des Transports du Québec, les spécialistes des questions de signalisation et de circulation sur les chantiers

routiers vont se regrouper en une communauté de pratique pour trouver des solutions susceptibles de mener à une hausse de la sécurité des usagers de la route et des travailleurs de la construction;

- à l'initiative de l'Ordre des Infirmières et des Infirmiers du Québec, avec des partenaires associatifs et du réseau de la santé, des infirmières œuvrant dans le secteur de la cardiologie, au Québec et ailleurs, développent une communauté de pratique pancanadienne sur les questions de santé du cœur. Les savoirs générés par ce réseau serviront à construire un référentiel de connaissances qui pourra alimenter le site Web grand public l'Infirmière virtuelle

Les étapes de la mise en place d'une communauté de pratique

1. D'abord, se poser certaines questions
 - Quels sont ces savoir-faire stratégiques ou ces connaissances uniques dont la perte pourrait compromettre le succès ou la compétitivité de notre organisation?
 - Qui sont, chez nous, les détenteurs de ce savoir?
 - Que faisons-nous présentement pour nous assurer de la qualité et de la pérennité des connaissances reliées à ce savoir?
2. Réfléchir à la composition idéale d'un groupe de gens dont la mission sera de sauvegarder et de bonifier les éléments de ce savoir : connaissances, outils, procédures, documents, etc.
3. Définir et attribuer les rôles clés pour la mise en place et le fonctionnement d'une communauté : parrain, animateur, coach, soutien, etc.
4. Élaborer une stratégie de recrutement des futurs membres en considérant ceux qui sont en amont du savoir (créateurs, producteurs) et en aval (utilisateurs, bénéficiaires, clients).
5. Obtenir les ressources nécessaires pour fonder et outiller une communauté réunissant ces membres dans une démarche de collaboration facilitée par des outils technologiques tels un collectifiel, la conférence téléphonique ou vidéo, etc.
6. Informer, recruter, animer en vue de fonder la communauté avec une masse critique d'employés compétents et motivés liés directement à cette problématique managériale qui nous préoccupe.
7. Dégager au sein de la communauté un consensus sur la mission précise et le modus operandi, familiariser les participants aux outils, proposer des thématiques, articuler les défis. Solliciter la participation de tous et soutenir l'enthousiasme.
8. Pour les gestionnaires : allouer du temps pour la participation des membres. Reconnaître les efforts, récompenser l'apport de la communauté à l'organisation.
9. Pour les participants : savourer le plaisir d'apprendre les uns des autres au sein d'une structure informelle et efficace!

Louis Langelier, KLMNOP Canada inc.

Fait à noter, la présente recherche-action constitue une première internationale. En effet, aucune évaluation à la fois *scientifique* et *qualitative* du phénomène des communautés de pratique n'a encore été menée dans le monde.

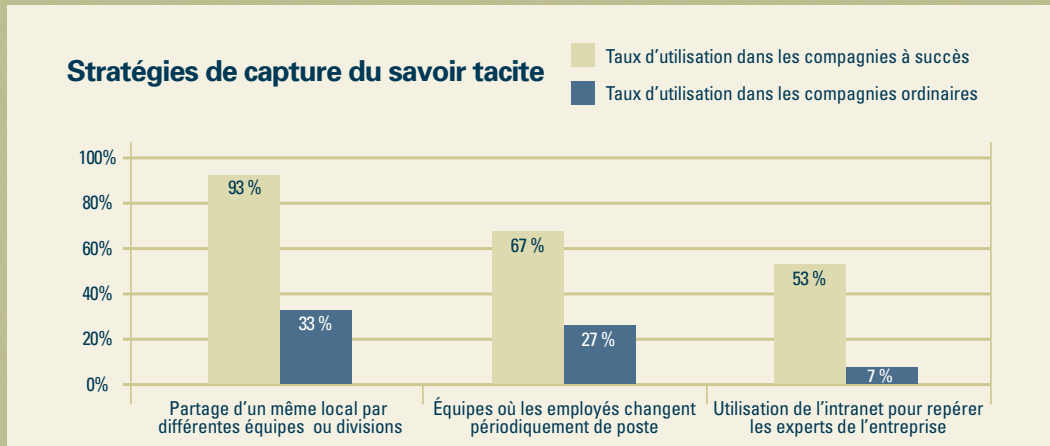
Le projet du **CEFRIO** constitue par conséquent une occasion unique pour les organisations québécoises d'en apprendre davantage sur les tenants et les aboutissants des nouveaux modes de collaboration et de passer à l'action sous la supervision de spécialistes hautement qualifiés.

Pour en savoir plus sur ce projet de recherche-action majeur et sur les modalités de participation applicables, veuillez s.v.p. contacter Marcel Gilbert, directeur, **CEFRIO**, par téléphone au (418) 523-3746 ou par courriel à l'adresse marcel.gilbert@cefrio.qc.ca. ■

L'importance de la gestion du savoir

Le gros de l'information dont les entreprises disposent n'est ni couché sur papier ni renfermé dans des bases de données : il réside dans le cerveau de leur personnel. Il est difficile de capturer ce savoir tacite, *mais le faire est*

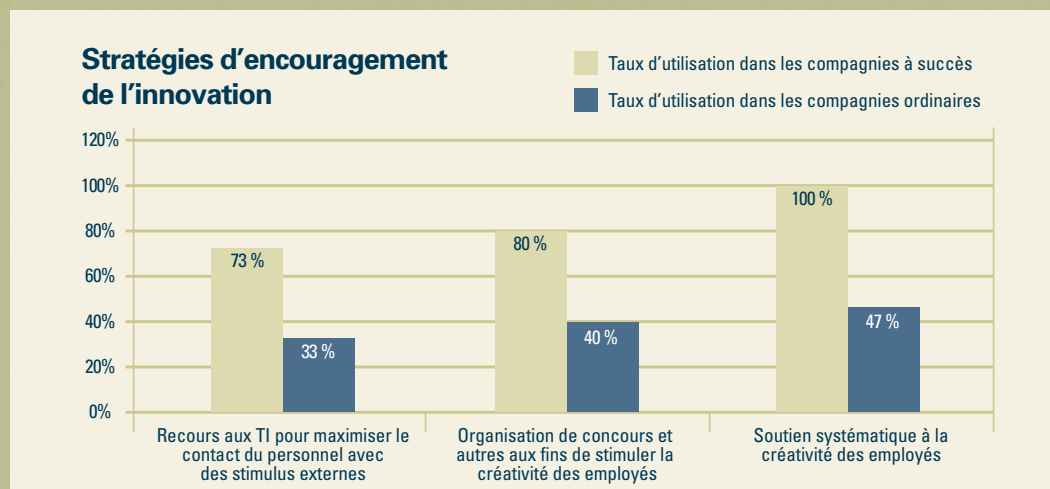
payant. En effet, les sociétés qui réussissent le mieux sont aussi celles qui font le plus d'efforts pour amener leurs employés à partager leur expertise et leurs connaissances les uns avec les autres.



Source : Hauschild, Susanne et autres (2001), « Creating a knowledge culture », *McKinsey Quarterly*, no 1, p. 79-80, consulté le 25 novembre 2001, www.mckinseyquarterly.com/article_page.asp?tk=166286:991:21&ar=991&l2=21&l3=37.

Selon Georg von Krogh, coauteur de **Enabling Knowledge Creation** (Oxford University Press, 2000), rien ne suscite davantage l'innovation que la création de savoir neuf. Il n'est donc pas surprenant de constater que l'encouragement à la créativité est plus fréquent dans les entreprises à

succès que dans les autres. La mise en place de connexions rapides à Internet et à ses ressources et l'organisation de concours ou de projets spéciaux comptent parmi les stratégies d'encouragement utilisées.



Source : Hauschild, Susanne et autres (2001), p. 80-81.