

## Entreprise 2.0 et Knowledge Management

Article rédigé en 2010 pour le Livre blanc « Entreprise 2.0 » coordonné par Anthony Poncier et téléchargeable ici : <https://www.slideshare.net/poncier/livre-blanc-sur-lentreprise-20>

Le *knowledge management*, ou « gestion des connaissances », est loin d'être un sujet neuf. Depuis que les chercheurs Nonaka et Takeuchi ont publié, il y a une quinzaine d'années, un article expliquant comment les connaissances tacites pouvaient être capturées, partagées et stockées en s'appuyant notamment sur les intranets naissants, les projets de KM n'ont eu de cesse de se multiplier. Jusqu'à ce que l'on s'aperçoive qu'ils ne tenaient pas leurs promesses et entraînent finalement déception et gâchis financier. C'est que, sous la pression d'éditeurs pressés de vendre du "soft", on avait sans doute oublié la vérité première rappelée par Peter Drucker : "La connaissance est entre les deux oreilles des employés et seulement là". La pomme de la connaissance reste une simple pomme tant qu'on ne l'a pas mangée. Il faut donc au préalable l'avoir repérée, cueillie puis ingérée pour qu'elle produise l'énergie qui supportera l'action. Dit autrement, il faut l'avoir volontairement recherché (veille, filtrage de l'information utile), puis se l'être appropriée (analyse/synthèse, apprentissage, « rabâchage ») pour commencer à en tirer les bénéfices (mise en œuvre, savoir-faire, intégration à une nouvelle théorie). C'est donc dans l'action que ce qui était une information, c'est-à-dire une connaissance en devenir, se révèle une connaissance opératoire, donc une connaissance tout court.

### Quoi de neuf docteur?

L'arrivée dans les organisations depuis 5 ans d'une génération d'outils issus du web modifie toutefois la donne. Qu'ils soient issus du web n'est en effet pas anodin, cela veut dire qu'ils ont bien souvent été créés par des développeurs solitaires (au début en tout cas) dans le but de répondre à leurs besoins propres, qu'il s'agisse de mieux partager l'information à l'intérieur d'un groupe projet (les wikis de Ward Cunningham) ou de gérer ses favoris (Muxway/Delicious de Joshua Schacter). Ces outils ont donc été conçus pour répondre à un besoin ressenti au niveau individuel et il s'agit là d'une perspective très différente de celle des outils de KM de première génération centrés sur le sacro-saint document et plaçant le groupe (équipe projet, service) avant l'individu. Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) et outils qui leur sont dorénavant associés (wikis, blogs, microblogging,...) sont focalisés, on l'a assez dit, sur l'individu. Chaque action qu'il effectue dans le système est automatiquement rattachée à son profil de manière visible (notification au groupe qu'Untel a partagé tel document) ou invisible (capture et agrégation des clics dans un objectif de filtrage collaboratif de type Amazon). Ces outils ont donc pour premier objectif de servir l'individu tant au niveau de ses besoins personnels, trouver l'expert interne, l'information utile,... qu'au niveau de ses besoins de collaboration : travailler en mode projet, créer une communauté de pratique,... On oublie toujours en effet que collaborer pour collaborer n'est pas un objectif, en tout cas pas dans le monde de l'entreprise. Un groupe, un réseau, une communauté, une équipe n'est au départ que la somme des individualités qui le composent. Le temps passant, si tout se passe bien et que le contexte s'y prête, cette addition peut devenir multiplication des talents. C'est cependant rare, fortement lié à l'alchimie qui naîtra de la rencontre de ces individualités et à peu près imprévisible. Ce qui ne veut pas dire qu'il ne faut pas mettre en place les conditions pour que cela arrive et si les fonctionnalités de l'outil que l'on déploie sont pensées pour servir le groupe avant l'individu,

elles n'amèneront pas ce dernier à vouloir s'en servir (syndrome du « *ça me sert à rien votre truc* »).

Avec les RSE l'individu est central parce qu'il est à l'initiative des conversations. C'est parce qu'il aura partagé un lien vers un article important qu'il aura généré des réactions : discussions, argumentations, objections,... De la valeur ajoutée donc.

Ce faisant, ces systèmes qui laissent vivre l'information deviennent les réceptacles d'éléments potentiellement riches. Bribes d'informations stockées ici et là, susceptibles, une fois agrégées, de faire émerger des éléments décisionnels utiles. Raison pour laquelle, selon nous, les prochaines briques à se greffer sur les RSE seront des applications de traitement automatique du langage (ex : *text mining* via interfaces graphiques) qui permettront à l'utilisateur d'exploiter cette base de données de manière quantitative.

Pour continuer la comparaison avec les outils de première génération, il faut noter l'apparition d'évolutions ergonomiques simples mais indispensables. L'un des problèmes majeurs était en effet la nécessité pour un employé de dupliquer l'information : j'envoie le fichier à mon groupe projet puis je le stocke dans le système de KM de l'entreprise. Cela vous assurait en général qu'ils passeraient presque tout leur temps à travailler par email et quasiment pas à partager la connaissance en faisant des retours à l'organisation<sup>1</sup>. Des fonctionnalités simples permettent dorénavant d'effectuer ces deux actions en une seule fois.

### **Chronique d'une mort annoncée**

Soyons clairs, l'entreprise 2.0 et les RSE signent l'arrêt de mort du KM tel qu'on le concevait jusque là. Bientôt plus personne ne « fera du KM ». On fera son travail en laissant le système capitaliser l'information, la restructurer, la classer, l'indexer, la signaler à qui aura mis en place des alertes adéquates, etc

Mais cela suffit-il ? En effet, toute l'information dont se nourrit une organisation n'a pas vocation à se transformer en conversation. Données techniques, référentiels métiers, normes s'accroissent assez mal de nos conciliabules, ce sont des documents sérieux. Il y a donc un corpus que les RSE ne sont pas en mesure de traiter. Mais est-ce nouveau ? Ces informations sont en effet gérées depuis longtemps par des applications métiers, selon des procédures de « records management » et d'archivage bien plus adaptées. Par ailleurs elles ne sont pas plus des connaissances actives que les précédentes, simplement des connaissances potentielles. Ce qui nous amène à reconnaître que nos systèmes n'ont jamais géré (et ne gèreront jamais) de la connaissance. Et la question du KM se dissout ici d'elle-même.

Les deux types de documents sont toutefois nécessaires aux organisations. Les documents techniques, formels doivent être gérés car ils assurent la qualité du rendement de la « machine à produire » qu'est l'entreprise. Les conversations doivent l'être tout autant car elles assurent le bon fonctionnement d'une autre machine toute aussi essentielle à sa survie, la « machine à innover ». Cette dernière, parce qu'elle est composée d'hommes qui cherchent, pensent et échangent, ne s'accommode pas d'un mode de

---

<sup>1</sup> Distinction entre activités *in the flow* et *above the flow* proposée par Michael Idinopoulos.

traitement standardisé, normalisé, codifié. Vouloir appliquer des méthodes ressortant de la gestion de production au domaine de l'innovation et des idées serait se condamner à coup sûr à la stérilité. C'est ici que les technologies 2.0 entrent en jeu, en rendant la hiérarchie plus souple, plus à même de s'adapter à la complexité du réel. En permettant l'avènement d'une entreprise 2.0, ou plus simplement, d'une entreprise ayant su s'adapter à son environnement.