

Université Rennes 2 – Haute Bretagne

Département des Sciences de l'Information et de la Communication

Master 2 Professionnel

Année universitaire 2005-2006

Les dispositifs de Knowledge Management

Quelle place pour les professionnels de la communication ?

Mémoire rédigé par **Vincent DIARD**

Sous la direction de Didier Chauvin

Remerciements

A MM. Thomas Brulé et Tristan Israël (tibSys)

A MM. Christian Debroize et Stéphane Baranger (Ouest France)

A Mme Catherine Laurent et M. Michel Paves (Ville de Rennes)

A M. Didier Selosse (Conseil général 35)

Merci pour leur disponibilité et le partage de leur expérience.

A M. Didier Chauvin, directeur de ce mémoire

A M. Arnaud Chapuy, documentaliste au centre documentaire SIC

Merci pour leur soutien et leur implication

Table des matières

Introduction	1
 Chapitre I	
Le Knowledge Management, projet stratégique des organisations	
1.1. Définitions et fondements	11
1.1.1. <u>Les définitions du KM</u>	11
1.1.2. <u>L'importance des facteurs intangibles</u>	12
A- Le capital immatériel de l'entreprise	12
B- L'information, une matière première particulière	14
1.1.3. <u>La connaissance collective : communication et système</u>	15
 1.2. Marchés et usages	 18
1.2.1. <u>Le marché mondial du KM</u>	18
1.2.2. <u>Le KM vu par les utilisateurs</u>	21
A- Les besoins des acteurs : gestion du temps des flux d'information	21
B- Les freins à la mobilisation : une communication sclérosée	22
C- Les facilitateurs : transversalité et intermédiation	23
1.2.3. <u>Le dispositif KM à l'échelle de la firme</u>	24
 1.3. Echecs, enseignements et perspectives	 28
1.3.1. <u>Les causes de l'échec : incompréhension et non communication</u>	28
1.3.2. <u>Le KM de seconde génération</u>	32
A- L'approche systémique du KM	33
B- La segmentation des projets KM : une quête de sens	34
C- Philosophie du <i>Think global, act local</i>	35
1.3.3. <u>Manager le changement vers l'économie du savoir</u>	35
A- Animer les flux de connaissances et les combinaisons de compétences	36
B- Stimuler le changement	38

Chapitre II

Le Knowledge Management par l'exemple : études de cas

2.1. Ouest-France : la gestion des compétences	45
2.1.1. <u>Présentation du dispositif</u>	45
A- La problématique initiale	45
B- Solution et objectifs	46
C- Conduite du projet	56
2.1.2. <u>Analyse du projet</u>	48
2.2. tibSys : le partage et l'échange des informations	52
2.2.1. <u>Présentation de l'organisation</u>	52
A- Les besoins de départ	52
B- Le travail à distance, fondement de l'organisation	52
C- Open Xchange, l'outil au cœur du dispositif	54
2.2.2. <u>Analyse du dispositif</u>	66
2.3. Ville de Rennes : la sauvegarde d'un patrimoine	58
2.3.1. <u>Présentation du projet et de la méthode</u>	58
A- Le projet et son origine	58
B- La méthode employée	59
C- L'évaluation du projet	59
2.3.2. <u>Analyse du projet et de sa conduite</u>	60
Conclusion	64
Bibliographie	68
Annexes	70
Notes	94

Introduction

La production, la diffusion et l'échange facile et massif d'informations inaugurent, nous dit-on, la Société du Savoir, comme si le développement des outils technologiques actuels nous conduisaient d'eux-mêmes vers une ère nouvelle. Pourtant, la question de l'outil ou de l'interface est somme toute marginale : la question première consiste plutôt à se demander comment nous voulons vivre, travailler et façonner notre civilisation. Reste ensuite à inventer ou adapter un dispositif.

A l'heure où nous rêvons quotidiennement de partage des connaissances, de communautés, de réseaux, d'hyperliens ou de tissu social, nous constatons paradoxalement un individualisme puissant, une compétition sauvage, une méconnaissance totale de l'autre et des cloisonnements solides, consciencieusement imprégnés dans nos organisations, nos sociétés et nos esprits.

Dès lors, comment lier cette réalité fatiguée et fatigante à notre besoin de plus en plus criant d'une société plus collective, d'une économie du lien ?

Aussi prétentieux que cela puisse paraître, une des réponses possibles pourrait être le Knowledge Management (KM). Prétentieux, car comment ce qui s'apparente à une simple technique managériale pourrait faire évoluer, voire révolutionner, nos sociétés ? Il faut croire pourtant que cela est possible, car, après tout, l'ère industrielle, le fordisme ou le taylorisme n'ont-ils pas, d'une certaine manière, façonné notre quotidien, nos réflexes de vie, et le fonctionnement de nos organisations ?

En réalité, le Knowledge Management ne peut être résumé à une recette organisationnelle, car au-delà des promesses économiques, il s'agit avant tout d'un concept d'ordre nouveau qui suppose le changement de nos comportements et de nos réflexes, justement enracinés dans une logique primaire développée au fil du XX^{ème} siècle.

Si les enjeux sont aisément discernables, l'outil-concept "Knowledge Management" est en revanche beaucoup plus complexe à définir tant ses ramifications sont larges, et tant ses applications peuvent

être différentes.

C'est pourquoi l'objet de ce mémoire sera non seulement d'expliciter le rôle et les enjeux de la gestion des connaissances, mais aussi de comprendre ses applications concrètes dans nos organisations, notamment sur le plan communicationnel. Cette étude a pour ambition de satisfaire la curiosité d'étudiants, de chercheurs ou autres, désireux de se documenter sur une synthèse traitant des théories et pratiques relatives au Knowledge Management. Mais l'ambition première est de définir le rôle des professionnels de la communication dans ce dispositif qu'est le KM : entre sollicitation et éviction, nous observerons que la place du communicant est loin d'être formalisée.

Ainsi, dans un souci didactique, ce mémoire obéira le plus possible à une forme "en entonnoir", c'est-à-dire des considérations les plus générales et théoriques, posant les bases d'une compréhension claire, aux aspects les plus pratiques, avec notamment, en second chapitre, l'analyse de certaines initiatives concrètes en matière de Knowledge Management. Ce chapitre illustrera les explications étudiées précédemment, et renseignera, j'espère, les étudiants en Sciences de l'Information et de la Communication qui seront amenés à participer à des initiatives KM.

Toutefois, avant d'entrer dans le vif du sujet, une contextualisation du KM au cœur de la Société du Savoir et le rappel de définitions de base sont nécessaires :

Historiquement, l'informatique annonce dans les années 60 un changement d'ère, mais ce n'est que dans les années 1990 que les principales mutations s'opèrent :

1990 :

Après la chute du mur de Berlin et avec la fin d'un monde bipolaire, émerge le désir d'un nouvel ordre économique.

1992 :

Avec le programme américain *Information Highway* lancé par Al Gore, la sphère politico-économique pose les jalons d'une nouvelle ère économique, qui s'amorce avec d'importantes alliances industrielles, principalement aux USA.

1995 :

Le programme des *Autoroutes de l'Information* se mondialise, notamment via l'acceptation du modèle par le G7.

1996 :

Le développement et la déréglementation des infrastructures et services de télécommunication accélèrent le mouvement au niveau mondial.

1999 :

La moitié des foyers américains est connectée à Internet, le commerce électronique prend son essor. Internet s'installe aussi peu à peu dans les autres pays industrialisés, et notamment en Europe.

Dire que l'informatique représente la principale avancée technologique du XX^{ème} siècle est une évidence. Il est néanmoins intéressant d'observer les conséquences de cet outil sur les plans culturel et organisationnels au fil de ces cinquante dernières années :

- Apparition des flux d'information, engrangeant de nouveaux modèles organisationnels
- Emergence de nouveaux métiers et de nouvelles activités, notamment dans le secteur tertiaire
- Appréciation de nouveaux facteurs, dits intangibles, dans l'estimation de ressources : compétence humaine par exemple
- Révision du rapport au temps et à la distance, création de nouveaux espaces et territoires, renouveau de la mobilisation citoyenne

En effet, ce n'est pas la technologie qui est génératrice de ces mutations profondes, mais bel et bien les usages qui en sont faits. Or ces usages, mélanges de culture et de technologie, nous mènent à ce qu'on appelle aujourd'hui la Société du Savoir. Même si nous ne sommes qu'à l'orée de ce qui sera peut être une nouvelle ère, nous avons d'ores et déjà les clés pour commencer à comprendre et façonner cette Société. Celle-ci requiert une adaptabilité, une flexibilité et une mobilité accrues, une formation tout au long de la vie, des systèmes de collaboration et de coopération complexes avec un réseau étendu de partenaires, de clients, de fournisseurs, de coopétiteurs[\[1\]](#), etc. Elle suppose une

organisation "intelligente" où les forces productives ne se définissent pas en s'opposant, mais en collaborant : participation et cohésion sociale sont de mise. La Société du Savoir intègre surtout l'immatériel, c'est-à-dire non seulement les valeurs quantitatives (stock, K€, etc.) mais aussi et surtout les valeurs qualitatives, et notamment tout ce que comprend le capital humain, véritable dynamique (flux) qui peut devenir un avantage stratégique et compétitif pour l'entreprise.

Cela se traduit dans les entreprises par « le caractère synergique des organisations basées sur le savoir » : entreprises élargies, organisations apprenantes, management participatif, communauté professionnelles, travail collaboratif, gestion des connaissances, etc. Le manager n'est dès lors plus le chef de service autoritaire, mais le coach ou l'animateur d'une équipe, qui doit donner du sens à l'action.

Le principe du Knowledge Management ne se résume pas seulement à l'organisation d'informations, mais vise à combiner ces informations pour créer de la valeur, une certaine intelligence collective. Le traitement des "datas" n'est donc qu'un préalable à un projet plus complexe, mais aussi plus ambitieux.

D'autre part la connaissance n'est pas l'information : acquise, interprétée, reformulée et (ré)utilisée ; l'information passe par un ensemble de filtres subjectifs avant de devenir une connaissance. La dimension humaine est alors un facteur à ne pas négliger, tant les aspects cognitifs et émotionnels peuvent influencer sur de simples données, qui ne sortent pas, elles non plus, ex nihilo.

Avant de poursuivre sur le côté subjectif du traitement de l'information, il est essentiel de bien comprendre les nuances entre les définitions des termes information, connaissance, savoir, savoir-faire, etc. :

Donnée

La donnée (data) est brute, "naturelle". Qualitative ou quantitative, elle est le fruit d'une observation simple, ce qui lui confère une certaine objectivité. Mais l'objectivité n'est jamais absolue : qui a relevé la donnée ? Dans quel contexte ? Dans quelle intention ? Avec quelle interprétation et/ou quelle méthode ?

Information

Une information est un ensemble organisé de données dans le but de renseigner sur un objet ou un sujet. Il y a donc derrière une volonté de rendre public, une volonté d'éclairer un fait. L'information est par conséquent subjective, car issue d'une intention humaine, celle de l'émetteur. Pour Bateson, « l'information produit un nouveau point de vue sur des événements ou des objets, qui rend visible ce qui était invisible »[\[2\]](#).

On dénombre cinq types d'information :

- L'information physique : de type déclaratif, cette information décrit un fait (ex : bulletin météo).
- L'information pragmatique : précise, éventuellement pédagogique, elle est simple et pertinente (ex : mode d'emploi).
- L'information rationnelle : déduite à partir d'une logique établie et reproductible, elle pose une vérité (ex : théorème de Thalès).
- L'information paradigmatique : de l'ordre de la valeur, elle énonce un consensus érigé en vérité partagée mais non démontrable (ex : « la démocratie est un système politique qui respecte les Droits de l'Homme »).
- L'information expressive : information dont le but de susciter chez l'émetteur une réaction, une émotion (ex : une fable de La Fontaine caricaturant le roi).

Connaissance

Plus poussée que l'information, elle a été appropriée par son diffuseur. Elle se différencie de l'information par trois aspects :

- Grâce à plusieurs informations, le porteur de la connaissance crée une représentation qui fait sens.
- Pour ce faire, les informations passent par un ensemble de filtres (interprétations ou retraitements) obéissant à des croyances (paradigmes, valeurs, culture, points de vue) et à l'intention du porteur.
- Il y a dans la connaissance l'idée d'une activation dans le cadre d'un projet ou d'une intention, partie intégrante d'un processus.

Les grecs distinguaient quatre types de connaissance :

- *L'episteme*, au sens assez générique.
- *La techne*, connaissance permettant l'accomplissement d'une tâche (comparable à une routine de travail, incorporant éventuellement un outil).
- *La phronesis*, sagesse sociale et/ou pratique (bon sens).
- *La metis*, connaissance conjecturale (ruse, flair, il s'agit d'une connaissance complètement tacite idéale dans les contextes complexes ou incertains).

Savoir

Contrairement à la connaissance, le savoir (le su) exprime une pérennité, une appropriation qui n'est pas censée s'oublier ou se perdre. Toutefois, cette distinction entre la connaissance et le savoir n'est pas toujours soulignée, notamment dans le concept de Knowledge Management, du fait des termes anglo-saxons, où les deux mots se disent Knowledge.

Connaissances explicites et connaissances tacites : savoir et savoir-faire

La connaissance explicite est du domaine du savoir : formalisable avec des mots, c'est une connaissance transférable d'un individu à l'autre, grâce à l'oral ou l'écrit. Toutefois la formalisation peut devenir trop conceptuelle et dans ce cas générer du bruit, ce qui nuit à l'intelligibilité.

La connaissance tacite, domaine du savoir-faire, est non exprimable avec des mots, car trop enracinée dans l'expérience de l'individu : elle est le mélange d'une connaissance pratique, de l'habitude, du réflexe, de l'automatisme et de l'instinct qui se matérialisent par le geste. Il est donc complexe de conceptualiser une théorie issue de la pratique en question. Cependant, la transmission d'une connaissance tacite est possible, en recréant les conditions de son apprentissage : tutorat, imitation, entraînement, socialisation, etc. Dans ce cas, la formation au savoir-faire demande du temps et une personnalisation du parcours, d'où un nombre faible de bénéficiaires.

Compétence

Une compétence est un ensemble de connaissances agrégées pour évaluer un problème (ou une situation) et y répondre de manière adéquate et efficace. La compétence se situe donc dans le registre de l'action.

Par définition, il est difficile d'évaluer soi-même et de manière objective son degré de compétence : l'évaluation de nos compétences suppose un tiers appréciateur (évaluation sociale).

Intelligence

L'intelligence est « une *métis* qui mêle en elle des sangs très divers[3] ». Elle permet notamment de :

- Apprendre par soi-même en utilisant des compétences extérieures.
- Hiérarchiser le prioritaire et le secondaire, identifier l'information qui fait sens en ignorant le bruit autour.
- Allouer les moyens adéquats en vue d'une « bonne fin ».
- Accepter la remise en question et le changement de stratégie en cas d'imprévu.
- Innover, utiliser un outil ou une connaissance de façons multiples.
- Elaborer des scénarios (projets) complets à partir d'éléments incertains ou incomplets.

L'intelligence est l'art permanent de démystifier le monde vécu, c'est-à-dire de ne pas se laisser tromper par les habitudes, les évidences ou les a priori, bref par les illusions.

Mémoire

Selon les psychologues cognitivistes, la mémoire est une sorte d'encyclopédie compilant des segments de connaissances, auquel sont associés des signaux qui renvoient vers d'autres segments après un stimulus (comme une association d'idée ou un hyperlien).

Ces mêmes cognitivistes différencient la mémoire déclarative de la mémoire procédurale :

La mémoire déclarative comprend toutes les informations ou connaissances explicites et échangeables entre tiers : constats, informations, faits, propositions, situations, etc.

La mémoire procédurale est quant à elle complètement implicite : routines, gestes tacites, etc. Impossible à expliquer à autrui, c'est une mémoire qui se dégrade très lentement. Comme le savoir-faire, on peut tout de même la transmettre, mais de manière graduelle, par imitation, et en sollicitant les sens (vue, ouïe, etc.) plutôt que le raisonnement.

Mémoire organisationnelle

La problématique de la mémoire organisationnelle devient de plus en plus cruciale aujourd'hui. Elle permet d'éviter des redondances coûteuses, de confier à une équipe de projet l'expérience de l'équipe précédente, de capitaliser les savoirs sur des projets qui se définissent sur un plus long terme que le séjour du salarié en entreprise, ...

La mémoire organisationnelle n'est pas seulement la somme des savoirs individuels, elle représente le capital de connaissances accessible indépendamment des acteurs qui l'ont créé, de sorte qu'elle devient un patrimoine qui perdure à tous les acteurs.

Les bases du sujet étant maintenant posées, développons l'ensemble des problématiques liées au Knowledge Management : Quelles sont ses définitions ? Sur quoi se fonde-t-il ? Comment s'applique-t-il ?

Dans un premier chapitre, nous éclaircirons ces interrogations, notamment en cernant le marché du KM, ses applications générales, ses perceptions dans les organisations et les causes d'échec de projets KM dans les firmes. Le second chapitre aura la charge de proposer un angle de vue différent, en présentant quelques cas concrets d'initiatives KM, au sein d'organisations plus courantes que les grandes firmes.

Chapitre I

Le Knowledge Management

Projet stratégique des organisations

Le Knowledge Management est un sujet qu'on ne peut traiter trop succinctement : même si le concept n'est pas nécessairement complexe à l'origine, il est néanmoins très vaste. Il est difficile de le "démystifier" pour au moins trois raisons :

- La gestion des connaissances concerne tous les styles d'organisation, et connaît des applications très diverses, en fonction d'objectifs eux aussi très variés : gestion électronique de documents, systèmes d'information (et l'outil workflow), travail collaboratif (et l'outil groupware), gestion des compétences, capitalisation des connaissances, des savoirs et des savoir-faire, etc.
- Elle ne s'ajoute pas seulement aux dispositifs existant dans les organisations, elle suppose un réaménagement en profondeur de ceux-ci.
- Corrélativement, elle bouscule souvent les habitudes de travail et les hiérarchies.

Bref, au-delà de ses multiples applications, le Knowledge Management n'est pas clairement identifiable dans une organisation, parce qu'il s'agit d'un élément transversal et novateur.

C'est pourquoi l'objectif de ce premier chapitre est de lever le voile sur ce qui est, au-delà d'un grand fourre-tout, une réponse nécessaire à toutes les organisations : entreprises, collectivités, associations, partis politiques, etc. Nous verrons en quoi le KM est un projet stratégique^[4] pour celles-ci.

Nous déclinerons dans un premier temps les différentes définitions que l'on prête au Knowledge Management, ainsi que les fondements sur lesquels il repose. Nous analyserons ensuite ses marchés et ses usages, notamment par le biais d'études internationales et nationales, avant de déterminer les évolutions à venir de l'outil-concept, finalement assez récent.

1.1. Définitions et fondements

En fonction de ceux qui utilisent ou développent la gestion des connaissances, la définition du Knowledge Management n'est pas la même, d'où la nécessité d'en exposer les principales.

Dans tous les cas, le KM n'est pas un concept comme les autres puisqu'il se base sur des fondements tout à fait particuliers, jusqu'ici assez peu pris en compte dans les théories managériales. Nous en dessinerons également le pourtour.

1.1.1. Les définitions du KM

Plus qu'un outil, le Knowledge Management est un concept complexe : il est utilisé de manières très différentes dans les organisations, tant sur le plan des objectifs que des dispositifs : gestion des informations, des compétences ou des savoirs, capitalisation des connaissances, des savoir-faire ou du patrimoine de l'entreprise, etc. Au delà de la diversité de l'approche KM, le concept reste le même : travailler en intelligence pour gagner du temps ou de l'efficacité, via la mutualisation de tous les capitaux humains, et si possible en rendant acteurs les salariés jusqu'ici cloisonnés.

Pour illustrer cela, suivent quatre définitions courantes du Knowledge Management :

Définition utilitaire :

C'est la définition la plus évidente, très répandue parmi les professionnels qui subissent quotidiennement des trop-pleins d'informations, souvent inutiles. Soit ces professionnels se découragent devant ce flot d'informations, et risquent de rater celles qui auraient pu leur être utiles, soit ils décident de les trier, au détriment du temps consacré à leurs tâches réelles.

Leur définition serait donc l'apport de l'information utile au moment opportun, et si possible sans en faire la demande. Cela traduit un réel besoin de service personnalisé en juste à temps de production de l'information pertinente.

Définition opérationnelle :

Cette définition est celle de la mutualisation, recherchée par les nouveaux managers. Ils souhaitent pouvoir formaliser tous les savoirs et savoir-faire dans le but de les capitaliser, puis de pouvoir les combiner au cœur de processus destinés à créer de la valeur.

L'objectif est clairement ici de créer une performance supplémentaire, en partant du principe que la mutualisation intelligente des capitaux (humains et autres) est forcément créatrice de valeur.

Définition fonctionnelle :

Le KM devient alors la gestion « du cycle de vie de la connaissance », depuis sa naissance jusqu'à ce qu'elle ne soit plus utilisée (archivage), du moins si l'on considère qu'elle puisse mourir ou ne plus être utile. La vie d'une connaissance passe par ces étapes : émergence d'une idée, formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation, etc.

Cette définition pose moins la question du pourquoi que celle du comment, et renvoie plus directement aux dispositifs, notamment ceux de Gestion Electronique des Documents (GED).

Définition économique :

Cette dernière définition renvoie au calcul de la valeur de l'entreprise : outre le calcul de sa valeur comptable, c'est ici la valeur des actifs immatériels qui est visée. La valorisation des savoirs et savoir-faire revient à valoriser le Capital Intellectuel de l'organisation.

Informations, connaissances, savoir-faire, capital intellectuel, etc. sont autant de nouveaux actifs, immatériels, que l'organisation doit aujourd'hui prendre réellement en compte si elle veut optimiser l'ensemble de ses ressources.

1.1.2. L'importance des facteurs intangibles

A- Le capital immatériel de l'entreprise

Si l'on prend en compte la valeur immatérielle d'une entreprise, la valeur comptable de celle-ci n'a

plus beaucoup de sens. La valeur comptable, tournée vers le passé, comptabilise les actifs tangibles de l'organisation mais ne reflète pas la valeur réelle en terme de productivité et d'innovation par exemple. La valeur immatérielle, résolument tournée vers l'avenir, prend en compte l'ensemble des facteurs intangibles, tels que les compétences humaines, la valeur d'une marque, les relations avec les clients et partenaires, les méthodes et outils de production, le processus de qualité, etc. Le problème est qu'elle est difficilement quantifiable, même avec des critères décidés arbitrairement.

Le capital humain (individus et compétences) et le capital structurel (combinaison des facteurs intangibles) peuvent cependant être formalisés, et intégrés dans des méthodes ou des processus mettant à profit ces ressources dans le but d'augmenter le chiffre d'affaire, de réduire les coûts ou de conquérir des parts de marché.

Ces capitaux, jusqu'ici existants mais de façon non structurée ou anarchique, peuvent être mis en cohérence grâce au Knowledge Management. Le KM ne permet cependant pas de mesurer son apport, ce qui peut gêner sa légitimation au sein des entreprises et des collectivités : pourquoi adopter une politique de management des savoirs si je ne peux pas prévoir les retombées quantitatives qu'elle génèrera ?

En réalité, « la véritable preuve de la valeur des facteurs intangibles, c'est la marge supplémentaire qu'ils permettent de réaliser[5] ». Par conséquent, le Knowledge Management ne consiste pas à inventorier ou à classer toutes les informations pour le simple plaisir de le faire, mais bel et bien à générer les conditions et les synergies alliant compétences et connaissances pour créer de la valeur.

Le capital immatériel, une fois ciblé et formalisé, peut être intégré comme un portefeuille de ressources (capacités, compétences, connaissances) à la stratégie globale de l'organisation, et donc à l'amélioration des résultats.

Combinables de multiples manières, les principaux facteurs immatériels de création de valeur sont :

- Le capital humain : cité précédemment, il s'agit des compétences, des savoir-faire, des expériences, de la culture et des valeurs véhiculées dans l'entreprise.
- Le capital de savoir : ce sont les savoirs et expériences capitalisées, formalisés, et donc accessibles en interne.

- Le capital process : encore plus intangible, il représente la capacité de l'organisation à formaliser ses processus critiques, les rôles de chaque acteur, et les flux d'information.
- Le capital réseau : il intègre toutes les relations de l'organisation, des coopérateurs les plus proches aux partenaires parfois indirects.
- Le capital client : il peut se résumer en la liste des clients et autres références. Par extension, il comprend aussi la notoriété et la visibilité de la marque.
- Le capital innovation : il s'agit du portefeuille de technologies et de toutes les méthodes liées à l'innovation.

B- L'information, une matière première particulière

L'information, ainsi que le savoir, sont devenues des matières premières pour bon nombre d'entreprises et dans la plupart des activités. Comme toutes les ressources nécessaires à la production, l'information est structurée par un marché économique, et peut être échangée selon les règles régies par celui-ci. Toutefois, l'information n'obéit pas aux mêmes règles que toutes les autres marchandises, pour au moins deux raisons :

- Le principe de non rivalité :

L'achat ou la consommation d'une information n'en prive pas les autres. Si j'écoute une émission de radio ou si je télécharge un fichier sur le web, toutes les autres personnes intéressées par ces informations peuvent faire de même. Cette non rivalité peut même générer un effet paradoxal : si l'information n'est consommée par personne, ou trop peu de monde, elle peut être retirée de l'offre (émission de télévision par exemple).

- Le principe de non exclusivité :

A partir du moment où une information est connue ou rendue publique, tout le monde peut alors l'utiliser.

Cette singularité impose donc des conséquences particulières. On en dénombre au moins cinq :

1. Il est compliqué de définir une valeur pour chaque information, puisque l'analyse de l'offre et de la demande est complexe. De plus, une même information n'a forcément pas la même valeur pour tous ses intéressés.
2. Seule la forme, et non le contenu réel, est protégée intellectuellement et juridiquement : je ne peux pas "recopier" Albert Einstein, mais je peux utiliser ses découvertes pour mes propres recherches.
3. On parle de moins de moins de stocks (normalement très coûteux avec des marchandises "traditionnelles"), mais de plus en plus de flux, du fait de la volatilité de l'information générée par le progrès technologique.
4. La structure qui s'impose est celle du réseau, propice aux échanges croisés. Ainsi, chacun est positionné en acteur potentiel : consommateur ou producteur. Cette ambivalence est particulièrement caractéristique des dispositifs de Knowledge Management.
5. Enfin, la dimension ludique est de plus en plus intégrée à l'échange d'information, du fait de l'interactivité, de la stimulation, ou de la créativité.

1.1.3. La connaissance collective : communication et système

Alors que l'imprimerie a apporté à l'Homme de la Renaissance un déchirement entre le mode vie corporatiste du Moyen Age et l'individualisme moderne, la révolution technologique du XX^{ème} siècle nous amène à recréer une certaine forme d'interdépendance collective. La structure encore actuelle des organisations, où concepteurs et exécutants sont dissociés, n'a plus d'avenir. En effet, nous entamons une ère où les réseaux « hypermédia » font renaître le dialogue et la participation à tous les niveaux de l'organisation sociale.

Nous revenons donc à une certaine forme de « tribu », certes moins primitive que par le passé, mais dont la structure rassemble et abolit les frontières temporelles et géographiques. C'est de cette tribu qu'on attend un enrichissement des connaissances.

A l'origine, la connaissance est d'abord le fruit de l'individu (l'organisation, en tant qu'entité, ne crée pas elle-même des connaissances). Le paradigme « positiviste » posé par les Grecs, selon

lequel la connaissance est un objet qu'il faut percer à jour, n'est plus de mise : cette approche n'aborde pas la connaissance sous l'angle de la dynamique. Ce n'est pourtant qu'à partir du XX^{ème} siècle que ce postulat est ébranlé. Le « projet » devient alors l'agent déclencheur du mécanisme de production de connaissance, ne serait-ce parce que la subjectivité individuelle n'est plus au centre de la création de savoir.

Le projet (approche processus) est donc le fondement de l'approche dite constructiviste de la connaissance.

Lors d'un débat ou d'une confrontation d'idées, on remarque souvent qu'une personne déclare avoir la solution et tente de l'imposer aux autres, ce qui bloque systématiquement le jeu collectif.

Bien entendu, chacun a son point de vue sur une situation complexe, mais l'intérêt d'une démarche collective est la mise en relation de ces points de vue, et non la recherche de la vérité détenue par un seul. Finalement, le chemin parcouru ensemble est aussi important (voire plus, sur le long terme) que le résultat.

La reconnaissance du pluralisme des représentations et des compétences individuelles est une condition d'émergence de la cohésion sociale.

Nous pensons actuellement de façon très binaire, et notre structure de langage linéaire (sujet verbe complément) nous autorise à ne penser que de manière unilatérale. Si on veut par exemple expliquer que A est la cause de B, mais que B est la cause de A, nous sommes obligés de cloisonner cette explication en deux parties, voire même deux phrases.

Dans la pensée systémique, clé de l'organisation apprenante, chaque élément est en lien avec les autres, sur le principe du réseau, c'est-à-dire un tout dont chaque objet est inséparable. C'est pour cela qu'une vision globale, ou qu'une démarche projet (process) doit faire émerger l'expression de tous et formaliser une feuille de route. Cela permet d'atteindre une certaine intelligibilité, prenant en compte la complexité.

La Société du Savoir place chacun d'entre nous dans le système, comme un élément indissociable de l'ensemble, entraînant et entraîné dans un projet. Le besoin permanent et général de sécurité ne pourra être satisfait dans la stabilité que nous réclamons tous actuellement, mais dans le mouvement. Ce que nous connaissons semblera alors marginal à côté de ce que nous pouvons apprendre. Nous devons pour cela abandonner certains réflexes et accepter l'autre comme un

« soi », admettre que les fondements des autres points de vue peuvent être tout aussi valides que les nôtres, et apprendre à travailler, ou tout simplement échanger, de manière concertée. Cela passe aussi par une vision basée sur le long terme (prendre le temps d'une compréhension approfondie) et non sur des politiques de brèches à colmater (court terme).

Voici donc les traits généraux de ce qu'on appelle le Knowledge Management : différentes définitions, différents objectifs, un "carburant" très particulier (les facteurs immatériels) et un "moteur" encore au stade du prototype (la connaissance collective), constitué à partir de nouveaux efforts de communication.

Etudions maintenant les enjeux, le marché et les applications du KM pour les organisations : qu'attendent les entreprises d'une démarche KM ? Comment ces démarches sont-elles acceptées par l'ensemble des acteurs ? Si une initiative KM est applicable à un service ou à une communauté, comment l'est-elle au niveau d'une firme ?

1.2. Marchés et usages

Le Knowledge Management est un thème assez récent dans le discours managérial, notamment en France. Même s'il fait débat et qu'il reste beaucoup d'efforts à faire en la matière, la gestion des connaissances, des savoirs ou des informations connaît tout de même des antécédents : si la question de la connaissance remonte à 6000 ans, bon nombre d'entreprises ont fait l'expérience de dispositifs relevant du principe KM : il est très courant d'organiser ses documents en dossiers, de classer ceux-ci dans des armoires, de formaliser certaines procédures, ou de créer une base de données de clients.

Si le thème du Knowledge Management semble si novateur aujourd'hui, c'est que nous sommes passés à des besoins supérieurs, en quantité, et surtout en qualité. Parallèlement aux progrès technologiques, nous subissons chaque jour des flots d'informations qu'il faut trier (d'autant que beaucoup sont inutiles), le même travail est effectué plusieurs fois du fait du cloisonnement des tâches et des missions, un vrai projet de capitalisation des connaissances demande beaucoup de temps, etc. La prise de conscience de l'enjeu KM par les managers et les décideurs suscite un réel engouement et dessine l'avènement de vrais projets stratégiques, comparables à une volonté politique au sein de l'entreprise.

D'où l'ouverture de nouveaux marchés (demandes, prestataires, etc.) et la multiplication des usages.

1.2.1. Le marché mondial du KM

Trois études assez récentes tentent de dresser l'état des lieux du Knowledge Management dans le monde :

- Celle menée mondialement par IDC en 2001 (*US and Worldwide Knowledge Management Market Forecast and Analysis 2000-2005*)
- Celle, plus restreinte, emmenée par KPMG consulting pour les USA et l'Europe de l'Ouest
- La dernière, purement franco-française (Andersen, Valoris et Trivium) recense 72 entreprises seulement.

Même si ces trois enquêtes donnent des clés de compréhension nouvelles quant à l'approche du Knowledge Management dans le monde, il faut les lire de manière critique car elles n'ont pas toujours été réalisées de façon très objective : pour certaines, peu d'entreprises ont répondu aux questionnaires, et dans le cas contraire, on ne sait pas qui dans l'entreprise y a répondu, et dans quelles circonstances (combien de temps, de participants, de réel questionnement, etc.). En outre la plupart des questions semblent fermées, ce qui malheureusement induit souvent les réponses des personnes interrogées.

Toutefois, les chiffres et analyses peuvent être intéressants à consulter. On y apprend notamment que le KM n'est pas une mode éphémère portée par les cabinets de consulting, mais bel et bien un besoin exprimé.

L'enquête IDC montre que le marché est évalué à 1,3 milliards de dollars en 1999, avec un taux de croissance annuel moyen de 41%, pour atteindre 13 milliards de dollars en 2005. Le Knowledge Management concerne surtout (et depuis plus longtemps) les Etats-Unis et l'Europe de l'Ouest, mais l'Asie-Pacifique comble sérieusement son "retard"[\[6\]](#).

D'après les mêmes enquêtes, il apparaît que les managers ont recours au Knowledge Management d'abord pour pérenniser et développer les compétences, valoriser l'expertise des salariés, accroître la satisfaction et la fidélité du client, optimiser la performance et la production, et enfin améliorer la décision et la réactivité[\[7\]](#).

On constate aussi que le premier frein à l'implémentation du Knowledge Management dans les organisations est une communication insuffisante : faible compréhension des concepts et des enjeux[\[8\]](#). L'argument suivant – le manque de temps – n'est pas vraiment un argument car il traduit un non intérêt : si le KM était une priorité, du temps serait forcément dégagé pour le développer.

Les freins peuvent aussi être des réticences humaines directes, comme le manque de soutien de la Direction Générale (réflexe amené à évoluer les prochaines années), ou le manque de lisibilité du KM par le personnel, qui ne voit pas son intérêt et son intégration dans les pratiques courantes quotidiennes. Ces arguments validant la difficulté à installer une politique KM rejoignent celui de la culture d'entreprise (ou la culture de travail), très figée, et donc peu encline à évoluer de manière profonde. Là encore, la communication a un rôle primordial à jouer.

Les raisons techniques, curieusement, viennent en dernier : il est d'une part très difficile d'évaluer les retours sur investissements, et d'autre part, le choix de dispositifs technologiques particuliers nécessite un temps de réflexion qui peut être long : complexité du système à installer, coût du matériel, etc.

Quelles sont les fonctions généralement impliquées dans une initiative KM ? Le Knowledge Management suppose le travail en intelligence, et donc la plupart du temps le travail collaboratif. Ainsi, il est rare de trouver une entreprise qui confie un développement KM à un seul de ses services : en général, plusieurs sont concernés et travaillent ensemble pour faire émerger le projet.

En premier lieu, ce sont la Direction des Ressources Humaines et la Direction Informatique qui sont impliquées dans les démarches KM. S'ajoutent ensuite la Direction Générale et la Direction R&D, souvent plus en retrait, mais dont l'apport (décisions importantes, ligne directrice, solutions techniques, nouveaux procédés, etc.) peut devenir significatif en cas de réelle implication.

Enfin, sont parfois intégrés la Direction Commerciale et la Direction Marketing (USA), ou la Direction Opérationnelle et la Direction Qualité (Europe de l'Ouest)[\[9\]](#).

A aucun moment n'est mentionnée la Direction Communication, ce qui peut paraître curieux quand on sait les efforts à fournir en matière de communication interne lors de l'implémentation d'une politique KM. Cela dépend aussi de l'organisation des services de communication, mais il est vrai que les missions de communication interne sont aussi souvent effectuées par la DRH.

Les principales actions entreprises dans les organisations en matière de Knowledge Management sont partielles, parfois timides :

On trouve d'abord les systèmes ERP[\[10\]](#) et la définition d'une stratégie KM. Viennent ensuite l'audit de l'état des lieux, la sensibilisation au KM, et le partage des bonnes pratiques (très développé dernièrement d'ailleurs).

La mesure du capital intellectuel est classée dernière dans les actions entreprises[\[11\]](#).

La plupart du temps, les projets KM ressemblent donc plus à des pré-projets. Cela traduit une certaine réticence, peut-être face à une certaine complexité, mais cela signifie aussi que les organisations prennent le temps de la réflexion, ce qui est primordial en matière de Knowledge Management.

Au-delà de la description, ces enquêtes rapportent aussi les actions que les organisations devront entreprendre si elles veulent réellement entrer dans une logique de développement de la gestion des savoirs :

Il est par exemple nécessaire de ne plus réfléchir en terme de stocks, mais en terme de flux, notamment de flux de connaissance, parallèlement à une sensibilisation au travail collaboratif. Il faut aussi expliquer la démarche KM à tous ses futurs utilisateurs, et intégrer le plus possible ces derniers dans le projet et dans les futurs usages. Mesurer le capital intellectuel et animer des communautés de pratiques sont enfin des points essentiels.

L'utilisateur ou l'acteur est un élément souvent au centre des réflexions sur le KM, ce qui est une bonne chose : comment l'intégrer ? Comme le faire participer ? etc.

Cependant, on évoque toujours cet utilisateur du point de vue du manager ou du décideur, et son avis personnel est plus rarement pris en compte. Dès lors, comment le futur maillon d'un dispositif KM juge-t-il la gestion des connaissances ? Quels sont ses besoins réels et personnels ? Souhaite-t-il jouer le jeu ?

1.2.2. Le KM vu par les utilisateurs

A- Les besoins des acteurs : gestion du temps et des flux d'information

Tout le monde est aujourd'hui producteur et consommateur d'information, mais les professionnels sont justement submergés par la quantité d'informations qui leur arrive : notes, pièces et documents joints, rapports, etc. polluent sans cesse les boîtes e-mail. On parle effectivement de pollution, car les messages sont nombreux, la plupart du temps inutiles, et il devient difficile de retrouver l'information dont on a besoin, parfois en urgence.

L'envoi de mails cachent de plus en plus une certaine déresponsabilisation : sous prétexte d'avoir envoyé son message ou son document (peu importe le moment ou la forme) à tous ses contacts, on pense avoir "communiqué", sans même d'ailleurs se soucier d'un éventuel feedback.

Travailler de manière collaborative (ne serait-ce que sur le principe, sans forcément une interface

groupware) et capitaliser de façon rigoureuse les informations et les connaissances permettraient, selon les utilisateurs, différentes avancées :

- Diminuer la pollution informationnelle
- Ne pas refaire ce qui existe déjà (en partie ou en totalité)
- Eviter une perte de mémoire due à un départ (d'une personne très spécialisée de 55 ans par exemple)
- Standardiser les gestes, c'est-à-dire imposer des procédures de travail à tous les postes comparables ou à toutes les équipes, de sorte que les différents travaux soient cohérents et comparables
- Décloisonner les tâches et surtout les missions, et combiner plusieurs compétences réparties initialement entre différents services, voire différentes filiales.

B- Les freins à la mobilisation : une communication sclérosée

Le frein le plus fréquemment évoqué est celui du manque de temps, du fait que les initiatives KM ne sont pas perçues comme vraiment stratégiques et sont très mobilisatrices sans réel résultat à court terme.

La culture orale, bien implantée dans nos organisations, est nécessaire mais ne saurait être suffisante. Elle joue le même rôle qu'une démarche KM, à un degré moindre (savoir capitalisé mais de manière fragmentée et individuelle, existence non pas d'un réseau mais de multiples réseaux individuels, etc.), et gêne de surcroît l'implémentation d'un projet KM : déjà installée, souvent créatrice d'efficacité, elle use d'immobilisme et empêche les nouvelles tentatives, pourtant plus simples et plus efficaces, d'émerger.

Les démarches de Knowledge Management, quand elles existent, oublient de récompenser et de valoriser ses acteurs, c'est-à-dire tous les maillons de la chaîne, qui contribuent, à leur échelle, à l'organisation des informations et à la capitalisation des savoirs. Ces "maillons" peuvent se démotiver devant leur nouvelle tâche, dont ils ne voient pas forcément l'utilité (en tout cas pour eux), et risquent "d'enrayer la machine". Le niveau individuel de collaboration entre personnes ou services devrait être beaucoup plus estimé, voire clairement évalué.

Les initiatives KM ont justement pour but d'éradiquer des contraintes organisationnelles, dont certaines, justement, freinent le développement de ces initiatives. C'est le cas par exemple de

l'ignorance de l'autre : on n'appelle pas quelqu'un qu'on ne connaît pas et on ne communique pas ce que l'on sait, en pensant que ça ne servira pas. L'isolement peut venir de chaque opérateur, mais peut aussi être institué par le manager général, en prônant une certaine culture de protection devant l'exigence de confidentialité. Cet isolement est une limite au développement du travail collaboratif et au partage d'informations, lequel n'empêche pas le secret sur les données les plus délicates.

Ces principaux freins au changement nous montrent les écueils qu'il faudra dépasser, mais il existe encore bien d'autres limites, imposées par les utilisateurs, dont il faudra aussi venir à bout, entre autres par la pédagogie et un certain "travailler ensemble" (utilisation avancée du poste informatique, problèmes de communication interculturelle dans les transnationales, limites de la connaissance explicite, etc.).

C- Les facilitateurs : transversalité et intermédiation

Toutefois, grâce à certains dispositifs, s'organise peu à peu la valorisation du capital humain et la culture de partage au sein des organisations. Cette évolution du monde du travail passe notamment par des politiques d'entreprise stratégiques et globales (approche processus, renforcement de la cohérence de l'action), le développement de réseaux d'experts mis à disposition de tous les collaborateurs (transmission du savoir direct, oral, et personnalisé), l'encouragement à la mobilité intra entreprise (connaissance de plusieurs postes, intégration de l'action globale, motivation accrue), l'évolution du management de la hiérarchie vers la transversalité (partage des informations facilité et coopération encouragée), et des initiatives de transmission de savoir-faire (tacite, difficilement codifiable) par le biais de compagnonnage par exemple.

Ces outils sont aujourd'hui de plus en plus connus et appliqués. Reste à les généraliser et à les utiliser le plus intelligemment possible pour créer une réelle émulation productive dans les organisations.

Le développement, timide et assez informel en France, des communautés de pratiques est aussi un support d'échange de l'information et des connaissances : ces communautés, parfois mal perçues par les dirigeants, créent pourtant une vraie dynamique d'innovation et incite à la coopération.

Les échanges d'informations, assez développés de manière orale, sont très courants et appréciés en

entreprise. Encore faut-il savoir qui sait quoi ! Pour bénéficier de cette indiscutable richesse humaine, chaque acteur doit se créer son propre réseau, au sein de son service, de sa firme, de sa communauté de pratique, etc. Mais la constitution de ce réseau est assez discriminant en fonction de son âge ou de son ancienneté dans l'entreprise : sont particulièrement pénalisés les jeunes et les nouveaux entrants. C'est pourquoi il faut stimuler ces échanges et faciliter le repérage de compétences et savoir-faire, via des interfaces, informatiques ou autres, qui doivent atténuer les disparités entre travailleurs quant à la création de leur réseau (clubs métiers, benchmarking, missions ou activités favorisant les rencontres, etc.).

L'outil adéquat qui autorise tous ces échanges de manière organisée est le portail, couramment appelé Intranet, même si ce terme est tout à fait réducteur quant aux possibilités d'un portail bien pensé et bien construit. Le portail idéal doit être le carrefour de toutes les branches existantes, recensant tous les professionnels et leurs compétences, expertise, savoir-faire et statut. Le portail peut alors devenir un réel espace de collaboration en ligne, proposant l'accès à une bibliographie générale et thématique, aux rapports internes, aux documents techniques, et aux normes, ainsi à la culture d'entreprise, véhiculées dans l'organisation. S'il est complet, le portail présente aussi une actualité personnalisée en fonction du connecté : calendrier des salons et des formations, comptes-rendus des dernières réunions ou congrès, actualité sur l'économie et l'environnement de l'activité.

Le portail peut aussi intégrer des outils de veille informationnelle, technologique, économique ou stratégique.

C'est d'ailleurs grâce à ce genre d'outil, entre autres, qu'il est possible d'appliquer une politique KM cohérente, non seulement au sein d'un service ou d'une entreprise, mais aussi au niveau transnational de la firme.

1.2.3. Le dispositif KM à l'échelle de la firme

La constitution d'une connaissance collective dans les communautés passe par des interactions entre les connaissances tacites et explicites[12]. Le choix des dispositifs d'échange et de socialisation est donc primordial : cafétéria, bureaux open space, tutorat, réunion d'équipe, etc. Les solutions

technologiques de travail collaboratif pourront appuyer cet effort, notamment grâce aux portails, groupware, visioconférences, etc. Les préalables à ce fonctionnement sont la confiance, mais avant tout un langage commun (langue, culture, valeurs, ...).

Les échanges au niveau du groupe (team level) sont toutes assez simples à mettre en place. Vouloir favoriser les interactions au niveau de la firme (corporate level, où les agents sont séparés géographiquement et culturellement) devient autrement plus difficile : sans pour autant revenir au système hiérarchique tant critiqué (cloisonnement, absence de feed-back, etc.), il faut trouver le moyen d'instaurer un système d'échanges où les acteurs peuvent communiquer de manière complexe alors qu'ils ne peuvent se rencontrer géographiquement.

L'application du Knowledge Management dans les firmes est appelée par Jean-Yves Prax « Corporate Knowledge[13] ». Sur les principes exposés précédemment (ceux de Nonaka par exemple), le modèle Corporate Knowledge propose des dispositifs capables de supporter des démarches KM efficaces et cohérentes dans des organisations transnationales. Pour cela, le modèle s'appuie sur des méthodes, des technologies, des dispositifs pédagogiques et des nouveaux métiers.

Les méthodologies de formation des savoirs :

Nous savons qu'il est très difficile d'explicitier et de formaliser un savoir tacite, comme une routine de travail par exemple. Il existe cependant des méthodes permettant la formalisation des savoirs. Certaines s'inspirent de la maïeutique chère à Socrate (Art d'accoucher les âmes, faire sortir les choses), certaines sont dédiées à la capitalisation des retours d'expérience (REX[14], MEREX[15]), d'autres cherchent à modéliser une activité comme un système de connaissances (MKSM[16], CommonKADS[17]). Ces méthodes sont le plus souvent mises en oeuvre par un ingénieur cognitif, ou un consultant jouant le rôle de facilitateur.

Les TIC :

Les Technologies de l'Information et de la Communication sont devenues un réel support d'organisation et de coordination, réduisant les contraintes de distance et de temps, a fortiori pour les firmes. Elles permettent aussi la diffusion des connaissances explicites à travers un réseau. Au delà de l'utilisation de l'outil, les TIC sont aussi un facteur de changement (facilité d'utilisation, usage intuitif, emploi ludique, utilité interactive, etc.).

Les nouveaux dispositifs pédagogiques :

La distinction entre savoirs tacites et explicites, et donc les différentes formes d'apprentissage (socialisation, intériorisation, combinaison, formalisation), motivent de nouvelles techniques pédagogiques, centrées sur l'apprenant. TIC et approche KM conjuguent leurs forces pour aller en ce sens.

Les nouveaux métiers :

Les échanges d'informations, les nouvelles façons de travailler, la capitalisation et la redistribution des savoirs, le management des compétences, etc. ne sont pas des actions qui ne se mènent qu'avec des outils technologiques : là encore le capital humain joue son rôle et de nouveaux métiers deviennent nécessaires : webmasters, knowledge managers, ...

Le terme de Knowledge Management n'est pas totalement justifié : le but d'une démarche KM n'est en effet pas de ranger les connaissances dans des tiroirs et de gérer des stocks de savoirs – vite périmés et inutiles – mais bel et bien d'animer des flux efficaces d'informations cohérentes. Manager de la connaissance consiste donc à créer et encourager les conditions d'émergence, de formalisation, et d'échange du savoir (*Knowledge Enabling*[\[18\]](#)). Il s'agit de gérer les flux d'informations, non seulement entre les différents acteurs (individu, groupe, organisation), mais aussi entre les différents états de la connaissance : tacite, explicite, individuel, collectif, etc. Là est la dynamique de l'innovation organisationnelle.

Voilà ce qu'on pouvait dire sur le vaste domaine du Knowledge Management du point de vue global. C'est à la fois un marché et un concept qui se développent à travers les pays industrialisés du nord de l'Amérique et du Nord de l'Europe, sans oublier le Japon et ses voisins. Les besoins en transversalité et en échange d'informations ont clairement été identifiés dans les années 1990, et les outils répondant à ses attentes commencent à se mettre en place, malgré l'incertitude financière que cela suppose et quelques réticences. En France, l'effort en matière de gestion des connaissances est bien présent, mais semble timide, peut-être du fait d'une certaine morosité économique structurelle ou des difficultés à réformer les réflexes de travail.

Les différents besoins, les différentes perceptions et les différents contextes font qu'il n'y a pas

qu'une seule recette et qu'un seul objectif au Knowledge Management : une initiative KM est nécessairement précédée par un audit de fonctionnement et des besoins réels, et accompagnée d'une pédagogie cherchant à intégrer l'ensemble des professionnels d'une organisation dans une démarche processus.

Si ce n'est pas le cas, l'initiative ne saurait porter ses fruits, tant l'application serait décalée par rapport aux besoins et aux usages. Ainsi, de nombreux échecs ont été constatés dans les organisations en matière de Knowledge Management, notamment en Europe. Une fois digérés, ces échecs ont affiné la réflexion autour de l'approche KM, et ont donné au Knowledge Management de deuxième génération[\[19\]](#).

1.3. Echecs, enseignements et perspectives

Ainsi intitulé par Jean-Yves Prax dans son ouvrage de 2000, le Knowledge Management de seconde génération est apparu nécessaire en France du fait des échecs précédents en matière de gestion des connaissances. Nous allons commencer par comprendre ces échecs vécus dans nos entreprises, puis nous étudierons les manières de résoudre ces dysfonctionnements.

1.3.1. Les causes d'échec : incompréhension et non communication

En dépit de la conviction croissante des dirigeants français à adopter des solutions KM, les résultats des huit dernières années sont décevants. Pour ceux qui ne connaissent que de loin le Knowledge Management, le concept apparaît comme peu clair, voire même comme un piège commercial tendu par les cabinets de consulting aux techniques anglo-saxonnes et les SSII[20]. Ces dernières leur avaient déjà vendu des solutions BPR[21] ou ERP[22], au final peu probantes, car peu expliquées et directement incompatibles avec l'entreprise française traditionnelle (aux méthodes de management assez fermées).

Sont reprises ci-après les huit principales raisons des échecs de l'expérience KM en France proposées par Jean-Yves Prax. Pour des raisons didactiques, ces huit cas sont volontairement exposés de façon schématique, voire caricaturale, car bien entendu les situations concrètes ne sont pas si simples que ça. Suivent ensuite, pour chaque cas, des recommandations pour éviter ces écueils.

1. K-ware, le progiciel miraculeux

Cette première cause d'échec d'initiative KM est très courante : elle résulte de la vision purement technologique de l'approche KM par les dirigeants qui veulent du "concret", l'outil technique ayant pour mission de résoudre tous les problèmes et d'apporter des performances.

Ainsi, aucune étude préalable (besoins, attentes, intérêts, enjeux) ou remise en question du management n'est effectuée, ce qui mène irrémédiablement à un gâchis financier et à une déception.

Une fois la plateforme technologique installée, les forums restent désespérément vides, les Intranets exhibent quelques liens (sites ressources, documents, calendriers, etc.) obsolètes ou inutiles, et aucun échange n'est particulièrement encouragé. L'outil seul ne peut faire évoluer les habitudes de travail.

➡ La solution serait ici de créer un esprit de groupe(s), d'instaurer des valeurs d'échange, et seulement ensuite de proposer les outils adéquats.

2. $K=mc^2$, ou la connaissance en équation

Dans ce cas d'échec, un expert suit une démarche purement mathématique et propose un modèle de modélisation des connaissances prometteur. Trois écueils peuvent alors survenir :

- La méthode est tellement sophistiquée que personne ne la comprend, du client qui devra vendre le système aux équipes chargées de l'implémenter ! Quant aux utilisateurs...
- La méthode, basée sur des calculs mathématiques, n'est pas fiable lors de l'usage : elle n'a pas intégré le fait que la capitalisation des connaissances répond avant tout à des attentes humaines et sociales, difficilement modélisables.
- La méthode se résume en tant que telle et ne prend pas en compte la dimension du projet organisationnel stratégique, si bien que les acteurs ne s'impliquent pas dans le développement de l'initiative KM.

➡ Pour empêcher cela, les démarches simples et participatives sont de mise, afin que les acteurs s'inscrivent pleinement (et non contraints) dans le projet.

3. L'hyperK, ou la matrice du Hollywood Consulting Group

Des firmes de consulting ayant développé une méthode fiable et reconnue ont réussi à implanter leur produit aux USA. Dès lors elles tentent de répandre leur "produit miracle" à des entreprises en dehors du territoire nord-américain. Non adapté aux différences culturelles, pourtant majeures en Europe ou au Japon, le produit en question devient inutilisable pour les organisations trans-océaniques !

➡ En partant du principe que rien n'est universel, en relativisant sa propre culture (de pays ou d'entreprise), et en étudiant les autres, cet écueil pourra être évité.

4. Le Kdisc, ou le cerveau en disque dur

Cette erreur consiste à croire que l'intégralité des savoirs et savoir-faire est codifiable en procédures ou fiches, stockées sur un ordinateur. Cette croyance survient quand l'entreprise n'anticipe pas le départ de certains experts qui détiennent des connaissances bien spécifiques, vitales pour la poursuite de l'activité. S'ensuivent alors des tentatives désespérées et accélérées de capitalisation tâtonnante.

➡ Il faut pour éviter cela d'une part anticiper tant que possible les départs des acteurs, et d'autre part admettre que tous les savoirs ne sont pas codifiables, auquel cas doivent être développées des méthodes d'apprentissage : socialisation par l'expérience commune, tutorat, storytelling, etc.

5. L'analyse autiste

Cette cause d'échec est la conséquence d'une analyse de besoin non constructive : un expert ou analyste a pour mission de relever les besoins en KM dans une entreprise. Après entretien avec tous les acteurs, il s'isole et rédige un rapport qu'il remet au dirigeant. Ici l'écueil est que le projet KM a été élaboré en dehors de la concertation collective, c'est-à-dire celle concernant tous les acteurs : le projet leur semblera étranger, et il sera plus difficile de les intégrer dans la démarche par la suite. En outre, pendant leur entretien avec l'expert, ils peuvent difficilement définir des besoins vis-à-vis d'une démarche qu'ils ne connaissent pas ou peu, ce qui relativise l'objectivité du rapport...

➡ A une analyse en solitaire il faut préférer, là encore, une analyse collective et participative, qui non seulement apportera des résultats plus justes, mais aussi imprègnera l'ensemble des acteurs de valeurs collaboratives. L'objectif n'est pas forcément une haute ambition, mais avant tout une certaine mobilisation.

6. Le Kcoût (ou Kacou)

Reprenant les échecs de la GED[23], il s'agit de capitaliser la connaissance pour capitaliser de la connaissance, c'est-à-dire, sans véritable projet porteur en amont. Est confiée à chaque acteur la mission de codifier régulièrement toutes ses nouvelles connaissances, mais aucune stratégie de

valorisation des données n'est instaurée, d'où une perte de temps évidente, et par conséquent un coût supplémentaire, sans retombées positives. C'est d'autant plus un problème si chaque acteur est en parallèle évalué sur sa productivité réelle, sur la base de critères exigeants, dans lesquels ne figure pas la capitalisation...

➡ Il est alors indispensable de relier activité économique et gestion du savoir, c'est-à-dire d'intégrer le Knowledge Management dans la stratégie organisationnelle aux yeux de tous les acteurs. Si évaluation il y a, il devient nécessaire d'évaluer aussi l'effort de capitalisation de chacun, que l'on peut éventuellement récompenser.

7. Le Kgo, ou la guerre des barons

Même si les idées foisonnent en terme d'initiative KM, il n'existe personne pour les fédérer. Les différents services (Direction des Systèmes d'Information, Direction des Ressources Humaines, Direction de la Communication, Recherche et Développement...), auteurs de projets KM, s'affrontent alors violemment dans une crise de légitimité, pendant que leurs projets perdent en crédibilité et s'annulent.

➡ Il devient alors urgent de repenser la stratégie KM comme une stratégie globale incitant à la collaboration et non au cloisonnement : en sensibilisant davantage la Direction générale, il devient possible de créer collectivement un comité de pilotage interdisciplinaire pour un projet devenu systémique.

8. Le Kquo, politiquement correct

Situation d'hypocrisie, le *Kquo* désigne le cas où tout le monde est d'accord et prône l'avènement d'une démarche KM, mais chacun garde son pré carré et n'échange que les informations déjà connues, du fait d'un management autoritaire ou de la culture de pouvoir. D'où un statu quo quasiment insoluble.

➡ Situation immobiliste, il faut penser le projet KM comme une conduite du changement.

Après cet exposé des obstacles récurrents lors de développements d'initiatives de Knowledge Management, ainsi que des leçons à en tirer, il est plus facile de comprendre dans quels pièges se sont retrouvées les entreprises françaises (entre autres). Même après cette difficile période, le

Knowledge Management reste aux yeux des dirigeants une étape incontournable à franchir pour atteindre un nouveau seuil d'efficacité. L'heure du Knowledge Management de seconde génération est donc venue.

1.3.2. Le KM de seconde génération

Cette approche de seconde génération met l'accent sur les dimensions sociale et collaborative.

Ses caractéristiques principales sont :

- Une approche systémique qui intègre quatre dimensions organisationnelles indissociables :
 - La dimension stratégique : intégration du Knowledge Management dans la production
 - La dimension organisationnelle : définition de l'organisation du travail et des communautés
 - La dimension outil : choix d'une plateforme technologique
 - La dimension humaine : développement des valeurs de partage, de confiance, et de collaboration

- Une approche qui pose le projet KM autour de deux axes :
 - La finalité : pourquoi développer une initiative KM ?
 - La communauté concernée : pour qui cette initiative est-elle intéressante ?

- Une approche de la conduite du changement, vue dans une philosophie de type *Think Global, Act Local*.

A- L'approche systémique du KM

Cette approche suppose un travail en bonne intelligence, c'est-à-dire un travail intégrant toutes les dimensions de l'organisation.

La stratégie

La dimension stratégique de l'entreprise peut faire appel au KM pour répondre à des besoins purement économiques ou concurrentiels. Le KM est alors pensé comme un outil utile sur le long terme, en complément des autres outils stratégiques. Les objectifs sont par exemple de conquérir en premier certains marchés ou certaines niches, éviter les pertes de savoir ou savoir-faire, etc.

Les interactions

Il est crucial de stimuler une intelligence collective, qui ne se résume pas à la somme des intelligences individuelles, mais bel et bien à la mutualisation et la combinaison des connaissances de tous. Cela est possible en favorisant l'échange de connaissances (via des communautés de pratique par exemple), la formalisation des compétences et la confiance, le tout dans des projets clairement identifiés comme des démarches processus.

Les outils

Le problème des outils est toujours celui de l'adéquation avec la politique KM définie et de son intégration auprès des acteurs. Bien pensés et bien amenés, les plateformes technologiques peuvent devenir des outils formidables pour amorcer une culture de l'échange et du travail collaboratif entre professionnels.

L'homme

Il est très important de jouer sur et avec cette composante inévitable : c'est l'homme qui, en bout de chaîne, partage ou pas ses connaissances, qui lui sont parfois très précieuses. Dans ce cas, il doit y avoir don contre don, c'est-à-dire une récompense au partage de ses savoirs, comme par exemple une valorisation des compétences et des évaluations positives après effort de collaboration. « Reconnaissance, sens, confiance sont les maîtres mots. Le KM n'est pas qu'au bénéfice des objectifs financiers de l'entreprise, donc aux actionnaires, il doit également être au bénéfice des salariés ».

Tous les facteurs doivent par conséquent être découplés, parce que c'est l'action collective qui fera que tel projet KM fonctionne ou pas : lorsque l'utilisateur final choisit de partager ses connaissances, il collabore avec la Direction Générale, suit les conseils et les motivations de la DirCom ou de la DRH, utilise l'outil proposé par la DSI, etc.

B- La segmentation des projets KM : une quête de sens

La vision, quelque peu holiste, exposée précédemment peut sembler effrayante et complexe à mettre en œuvre. Nous expliquons ici la problématique du Knowledge Management dans son ensemble, avec toutes les spécificités qu'il comprend. Toutefois, les initiatives KM développent rarement tous les outils possibles, mais plutôt les outils adéquats pour répondre à un besoin exprimé (formalisation des compétences par exemple).

Pour amorcer une démarche KM, il est donc nécessaire de segmenter le projet.

Pourquoi voulez-vous faire du KM ? Quelle est votre finalité ?

Avant toute initiative concrète, il faut repérer les besoins réels ou les enjeux à intégrer. En effet, optimiser le processus par identification des meilleures pratiques, écouter et échanger pour une aide à la décision facilitée, gérer un portefeuille de compétences ou innover grâce à la transversalité sont quatre projets différents, qui ne nécessitent pas la même approche.

Quelle est la communauté concernée ?

Il existe plusieurs types de communautés professionnelles :

- Communauté d'intérêt (suscite la découverte)
- Communauté de pratiques (pratique volontiers le partage des connaissances)
- Groupe projet (sensé répondre à des attentes)
- Staff permanent (généralement chargé de produire et conduire)

Les communautés sont les nouvelles cellules créatrices d'innovation, de partage et d'émulation. Dépassant les frontières traditionnelles de l'entreprise, elles peuvent intégrer tous ceux qui participent au processus global. Elles sont donc des espaces privilégiés d'intelligence collective.

Or les échanges entre les membres d'une communauté sont tout à fait caractéristiques d'une

démarche KM, et participent par là même à la création de valeur. Mais toutes les communautés ne fonctionnent pas de la même manière : il est important de les identifier et de les analyser pour mieux adapter le projet KM.

C- Philosophie du *Think global, Act local*

Segmenter le projet KM est une bonne solution pour simplifier sa mise en oeuvre, mais qu'en est-il quand l'organisation souhaite poursuivre plusieurs finalités à la fois ? (Exemple : optimisation du processus via la capitalisation des meilleures pratiques ; Innovation par la formalisation des idées nouvelles de conception).

Dans tous les cas, il faut se tenir au principe du Think global, Act local :

- Sur le plan global, il faut penser le projet KM comme une partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, pas seulement comme un projet concret, mais comme un principe à respecter ou à atteindre.
- Au niveau local, des actions doivent être menées dans les différents segments, pour répondre aux exigences venant de la Direction. Plusieurs expériences peuvent d'ailleurs être menées en parallèle (projets de percée) pour une meilleure efficacité et une plus grande innovation.

Pour arriver à ces fins, il n'est pas possible de rester sclérosé dans notre fonctionnement actuel, peu évolutif. Il faut repenser, au moins en partie, les stratégies organisationnelles, et glisser vers une économie du savoir afin d'optimiser toutes les ressources disponibles et de se fixer des objectifs basés sur les moyen et long termes, seuls garants d'une stabilité dans le mouvement.

1.3.3. Manager le changement vers l'économie du savoir

Les organisations vivent au cœur d'un système économique de plus en plus incertain, où les changements brusques et imprévisibles rythment les décisions à prendre. Il devient donc impossible de planifier son action à partir de livres, méthodes ou recettes toutes faites, même si ces procédures

peuvent s'avérer être de bon conseil. La clé de la réussite se trouve désormais plus dans l'anticipation des événements et dans la réactivité face aux changements ou aux surprises. Ce rôle de réactivité face à l'aléa est celui de l'intelligence stratégique : prendre en compte l'émergent, l'instable, l'informel et le complexe, et les transformer en avantages d'invention. L'efficacité de la veille (ou même des veilles) doit incarner la capacité de cognition de l'organisation.

En parallèle, le gestionnaire n'est plus le détenteur des moyens de production, il est remplacé par le manager, depuis plus d'un demi-siècle (les premières théories de management datent des années 30). La fonction de ce dernier a évolué au fil des dernières décennies : au départ simple coordinateur entre les équipes de travail et les objectifs économiques, il doit aujourd'hui être capable d'animer la coopération, de stimuler l'échange et l'innovation, de repérer, capitaliser et transférer les savoirs (tacites et explicites), d'anticiper et de répondre aux besoins des clients. C'est à la fois un coach d'équipe, un pédagogue et un communicant. Il lui incombe de conduire le changement et de donner du sens à l'action. Toutefois, les formations de futurs managers reprennent encore les bases et les méthodes périmées enseignées autrefois. Il reste donc à faire évoluer davantage le management dans nos organisations.

A- Animer les flux de connaissances et les combinaisons de compétences

Même si le chemin s'avère long et difficile, les théories japonaises influencent de plus en plus le management occidental, notamment dans la logique post-taylorienne de combinaison des intelligences entre décideurs et exécutants. « Le management, c'est l'art de mobiliser et rassembler l'intelligence de tous au service du projet de l'entreprise[24] ». Ce renouveau du management passe en particulier par des pratiques de travail plus participatives, des pratiques de rémunération novatrices (partage des bénéfices, salariat actionnaire, etc.), des nouveaux principes de formation, et une valorisation des connaissances.

Cette culture n'étant pas encore réellement implantée en Occident, et notamment en France, les tentatives allant dans le sens du Knowledge Management se heurtent à certains écueils, dus aux mauvaises méthodes du manager :

- La direction d'une équipe passe trop souvent par une gestion individuelle de chacun de ses membres.
- De grands objectifs sont fixés, mais aucun détail n'est donné pour les atteindre.

- Les objectifs sont élevés, mais le soutien organisationnel est réticent.
- Il est attendu des exécutants qu'ils agissent de manière collaborative, sans pour autant les initier ou les sensibiliser à cette nouvelle forme de travail.

Pour pallier à ces carences, il devient nécessaire de créer du sens à l'action (une dynamique créatrice de valeur), valoriser l'apport personnel au travail de groupe, imposer des exigences claires et accroître le professionnalisme en déléguant des tâches importantes, tout en préservant une autorité fédératrice.

Même si le principe du propriétaire détenteur de capital prévaut toujours aujourd'hui, le management à l'ère des réseaux pousse au management des compétences, prolongement du KM. Ce nouveau type de gestion se base sur plusieurs postulats :

- L'entreprise n'est pas propriétaire de la compétence et des savoirs de ses collaborateurs : le capital humain est une dette de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés (comme le capital social pour les actionnaires). « Le capital humain entre et sort matin et soir par la porte de l'entreprise ».
- La compétence doit être définie en fonction de critères non seulement opératoires, mais aussi combinatoires : dans l'action, une compétence est relative, en fonction de l'environnement dans lequel elle s'exerce.
- Il n'existe pas une compétence pour une situation, mais plusieurs : il peut apparaître que plusieurs approches peuvent remplir de manière égale la mission souhaitée.

Dans l'intérêt du management des compétences, il ne sert donc à rien de développer des référentiels de compétences, trop stricts et peu efficaces. Il est préférable de définir des cibles de compétences, pour combiner et former au mieux les savoirs des collaborateurs.

Enfin, en parallèle des compétences, il faut aussi observer l'environnement dans lequel elles s'inscrivent, et chercher à l'enrichir (passerelles, outils, etc.).

Pour que l'organisation devienne plus performante grâce au jeu collectif et au rôle des compétences, il faut apprécier ces dernières en fonction de cinq critères :

- La motivation : elle concerne le confort du salarié au travail pour qu'il devienne efficace (conditions de travail, intérêt à la tâche, rémunération, etc.).
- Les acquis : ils sont l'expérience d'un collaborateur, à mettre à la disposition de l'organisation (carrière, performances, réussites, échecs, missions, etc.).
- Les comportements : réactions de l'individu face aux stimuli de l'environnement.
- Les compétences : combinaison des acquis en situation concrète.
- Le potentiel : possibilités à venir, ou à développer, à partir d'une base existante.

Le manager doit prendre en compte ces critères et les optimiser au sein de son équipe, c'est-à-dire en créant un environnement propice au jeu collectif et à l'expression des compétences, (groupes projets, animation de réseaux, responsabilisation, processus transverses, cartographie des compétences, bureaux *open space*, moments de détente collective ...) sans oublier de prendre en compte les spécificités de chaque acteur, qu'il faut valoriser et capitaliser (partage de pratiques, retours sur expérience, reconnaissance des compétences, attention aux problèmes personnels, développement de la confiance, etc.). Enfin, le manager doit en permanence resituer l'environnement et les contextes, très mouvants, vis-à-vis de ses collaborateurs, envers qui il doit produire du sens (« éco-management[25] »).

B- Stimuler le changement

L'organisation qui se projette dans une démarche KM doit se préparer à modifier sa structure managériale, les rôles et les responsabilités, afin de rendre le plus fluide possible les échanges de savoirs à travers des réseaux de coopérations, et d'allouer de manière optimale les compétences (et le capital humain en général).

Malheureusement, le changement ne va pas de soi (notamment en France, où le monde du travail est plus sujet à la confrontation qu'au dialogue), il faut le penser et le stimuler. Ce changement passe par trois étapes :

- La première est l'émergence d'une innovation (technologique, sociale, ...) qui correspond à une vision précise de l'évolution à suivre (objectifs clairement définis).
- La seconde est l'appropriation de cette innovation par l'ensemble des acteurs, sous la forme de nouveaux usages professionnels.

- La troisième consiste en l'enracinement social de ces nouveaux usages, c'est-à-dire leur intégration dans la culture d'entreprise.

La mise en pratique étant généralement différente des projections initiales, il est nécessaire d'encourager la rétroaction (feed-back) pour affiner le nouveau dispositif.

Tout le monde ne réagit pas de la même manière face au changement : des plus enthousiastes aux plus réticents, voire résistants, il est possible de classer schématiquement la population des organisations en trois catégories[26] :

- Les « marins » : peut être plus conscients des enjeux, ils sont prêts à se lancer dans l'aventure et accepte plutôt bien les nouveaux usages à adopter. Toutefois, même s'ils sont acquis à la cause au départ, il ne faudrait pas les décevoir, d'autant plus qu'ils peuvent devenir des agents promotionnels de proximité.
- Les « terriens » : beaucoup plus réfractaires, ils sont hostiles à la nouveauté et veulent conserver leur territoire et leurs habitudes. Il faut parfois user de coercition pour les intégrer à la démarche.
- Les « gens du marais » : dans le « ventre mou », c'est la population qu'il faut convaincre de l'utilité du nouveau dispositif, afin d'obtenir la majorité des deux tiers.

Au-delà des individus, l'organisation développe elle aussi, plus ou moins naturellement, des résistances au changement, préférant généralement le statu quo.

Les routines défensives s'activent devant la gêne, l'embarras ou la menace. Plus qu'un réflexe humain, il devient aussi un réflexe organisationnel. C'est une réaction anti-apprenante et anti-productive : elles évitent la résolution de problèmes, freinent la prise de décision, inhibent la détection et la correction des erreurs. De l'ordre de l'informel, ces routines sont des mécanismes tacites qu'il faudrait aussi formaliser et percer à jour, même si cela peut sembler paradoxal (lutter contre un réflexe suppose un certain recul et une volonté affirmée).

La réflexion et l'application d'un projet de Knowledge Management dans une organisation, et a fortiori dans une firme, s'avère complexe tant la diversité des acteurs et des facteurs est importante. Le point central d'une telle démarche se résume dans la vision « penser global, agir local » :

l'initiative doit d'une part intégrer la stratégie globale de l'entreprise, et doit être activement soutenue par la direction générale comme un réel projet organisationnel, et d'autre part fédérer plusieurs sous-projets d'action, plus locaux, obéissant aux objectifs principaux (projets de percée).

Une cible globale :

La direction générale doit être à la tête de la conduite du projet KM. Son rôle est d'énoncer clairement la vision (la direction) et la finalité (les objectifs). L'aspect des moyens à déployer est importante elle aussi, mais reste secondaire.

Des projets de percée :

C'est un type de projet porté par des acteurs agissant au niveau local. Il s'agit d'une expérience de groupe (communauté), allant dans le sens d'une initiative KM, dont on pourra ensuite tirer des leçons pour les projets à venir : erreurs à ne pas réitérer, avantages, inconvénients, efficacité du dispositif, etc.

L'addition de projets de percée menés par différentes communautés, s'ils respectent la ligne directrice, apportera son lot de connaissances supplémentaires et suscitera une certaine émulation, de manière beaucoup plus prononcée qu'avec des initiatives isolées et non fédérées ou un projet unique porté par la hiérarchie.

Des projets transverses :

La fédération des projets de portée autour de la finalité globale est absolument nécessaire si on veut en retirer un maximum d'efficacité. La Direction générale doit pour cela définir une cohérence et une complémentarité des projets, en adéquation avec la stratégie globale. Différents dispositifs peuvent aider à aller dans ce sens :

- Une stratégie globale de communication et de sensibilisation.
- Un cadre prédéfini, accompagné d'une charte précisant les attentes et les détails (délai, principes, choix des technologies, etc.).
- Des temps de coordination où les différents groupes projets peuvent confronter leurs initiatives, non pas dans un esprit de compétition, mais plutôt pour mutualiser et capitaliser les expériences de chacun. Cette capitalisation peut en plus être formalisée grâce à

l'utilisation d'un portail dédié, ou d'une partie d'un portail de gestion de connaissance existant.

- Un suivi et une assistance méthodologique pour aider l'animation du projet et son management.

Des facilitateurs (enablers) :

Pour compenser les réticences culturelles que nous avons exposées précédemment, il faut mettre en place des dispositifs facilitant l'explication et l'application du projet KM.

A l'origine, il est impératif que la Direction générale soit sensibilisée (ou initiatrice du projet) afin qu'elle instaure elle-même un cadre favorable à la mise en œuvre d'une gestion des connaissances : plan de formation, actions de motivation et de reconnaissance, communication institutionnelle, etc.

Le soutien d'agents facilitateurs peut renforcer ce dispositif : responsables RH, SI, Communication ou autres peuvent user de leur influence et de leur persuasion pour appuyer ouvertement l'initiative globale, ainsi que les projets de percée.

Reconnaissance des initiatives existantes :

Certaines initiatives, poussées par des responsables isolés, s'avèrent parfois excellentes, alors même que le projet global n'est pas encore totalement défini ou proclamé. Malgré un manque de ressources, ces démarches sont généralement propulsées par des agents dynamiques un peu en avance sur leur temps, mais peu reconnus. Le risque de ces initiatives est celui de la pérennité du projet, limitée à la présence de l'individu en question au sein de l'organisation.

Ce genre d'initiative doit être reconnu, et son auteur félicité comme un réel contributeur au projet de l'entreprise.

Nouvelle étape ou nouveau paradigme économique, une page supplémentaire de notre histoire industrielle a été tournée : la prépondérance des facteurs humains et du client, le développement du e-business, les nouveaux concepts de l'entreprise élargie pousseront tôt ou tard l'ensemble des organisations à repenser profondément leurs stratégies, leurs structures, leurs fonctionnements et leurs managements. Ce passage à l'acte sera difficile, car il se heurtera probablement aux résistances culturelles, managériales, organisationnelles et aux pouvoirs anciens.

Avec la nécessité croissante d'efficacité, à l'aide de la bonne information, à la bonne personne et au bon moment, le Knowledge Management semble être un des outils incontournables de ce jeune siècle.

Le Knowledge Management est un projet stratégique pour les organisations parce qu'il incite à mobiliser l'ensemble des ressources disponibles (dont les facteurs intangibles, jusqu'ici ignorés), qu'il est générateur de sens pour tous les acteurs qui y participent, et qu'il fixe des objectifs clairs et constructifs, la plupart du temps sur les moyen et long termes.

Au terme de leurs études, ou peut-être au fil de leur carrière, d'anciens étudiants en Master de Sciences de l'Information et de la Communication pourront être amenés à accompagner, voire à diriger, une initiative KM dans leur organisation : gestion des compétences, capitalisation des savoirs, animation de communautés, partage des informations, etc. Aussi, pour donner un éclairage différent, et peut-être plus pragmatique, le chapitre II sera consacré à l'étude de cas particuliers : que ce soit en entreprise ou au sein de collectivités, nous avons interviewé des acteurs d'initiatives KM, très variées, non pour seulement connaître le but de leurs projets, mais aussi (et surtout) pour savoir comment ils ont géré la conduite de ceux-ci : type d'approche, sensibilisation de tous les acteurs au projet, choix de la méthode ou des outils, style de coopération, etc.

Chapitre II

Le Knowledge Management par l'exemple

Etudes de cas

Comme nous l'avons observé dans le premier chapitre, les initiatives KM regroupent un panel très large de projets, et même des projets similaires peuvent être menés de façons très différentes, en fonction de l'environnement :

- Taille de l'organisation
- Culture d'entreprise
- Service(s) ayant la charge du projet KM
- Ambitions
- Choix du dispositif et des outils
- Suivi et évaluation, etc.

Même si les thèmes précédemment abordés ont été détaillés, ils n'ont pas été intégrés dans des organisations spécifiques. Afin de mieux comprendre ce que peut être une démarche KM dans les faits, nous avons donc enquêté sur plusieurs expériences menées dans des organisations du bassin rennais :

- Une grande entreprise, Ouest-France : étude d'un dispositif de gestion des compétences.
- Une "Très Petite Entreprise", tibSys : étude du dispositif de travail collaboratif (portail groupware)
- Une collectivité, la Ville de Rennes : étude d'un projet de capitalisation du savoir et du patrimoine d'anciens salariés.

Ces enquêtes ont consisté en une interview approfondie [\[27\]](#) d'un acteur de chacune de ces organisations. Elles ont pour but de révéler non seulement les types de dispositifs ou de projets relevant d'une démarche KM, mais aussi la conduite de ces initiatives (objectifs, méthodologie, évaluation, etc.).

Nous souhaitons donc apporter dans ce chapitre un éclairage différent sur les démarches KM, en essayant de décrypter des cas concrets.

2.1. Ouest-France : la gestion des compétences

Pendant une heure et demie, nous avons été reçus au siège social de Ouest-France (Rennes), par Christian Debroize[28], chargé de mission auprès du directeur général adjoint, et responsable de la Méthode[29]. Ensemble, nous avons évoqué le projet qu'il a mené et qui sera prochainement concrétisé : l'élaboration d'un dispositif de gestion des compétences des journalistes.

2.1.1. Présentation du dispositif

A- La problématique initiale

La problématique qui s'est posée à la rédaction en chef puis à Christian Debroize est directement liée au produit vendu : le journal. Ses premières pages sont constituées de rubriques thématiques, plus ou moins égales à une page chacune : on retrouve ainsi les rubriques politique, économique et sociale, informations générales, etc. Logiquement, l'organisation des journalistes est depuis longtemps calquée sur ce système, chaque rubrique correspondant en fait à une équipe (équipe politique, équipe économique et sociale, etc.). Ce fonctionnement, assez simple et pratique, pose pourtant problème :

- Un sujet est forcément traité sous l'angle correspondant au service qui le rédige (par exemple, si le sujet de la santé est traité par l'équipe économique, cela ne donnera pas du tout le même article que s'il est traité par l'équipe politique).
- Corrélativement, des sujets transversaux trouvent difficilement leur place dans les pages du journal.
- Les pages sont devenues des « territoires », occupés par différentes équipes, ce qui ne stimule pas d'échange entre elles. Une certaine créativité potentielle et collective est donc inutilisée.
- Si une rubrique nécessite plus d'une page, il est très difficile de trouver de la place sur une autre page : les autres équipes ont généralement optimisé la place qui leur est allouée. Le problème inverse existe aussi : l'actualité ne nécessite pas toujours une page entière pour telle rubrique, et le vide à combler n'a pas forcément été anticipé par les

autres équipes, qui sont pourtant susceptibles de le remplir.

Malgré un journal et un fonctionnement qui ont depuis longtemps trouvé leurs repères, nous remarquons qu'une organisation différente permettrait de proposer un journal légèrement différent, avec des informations et des rubriques plus transversales, plus cohérentes, et plus nourries.

Dès lors, quel serait le dispositif adéquat pour décloisonner les équipes, mutualiser les compétences et créer une nouvelle dynamique d'échanges productifs ?

B- Solution et objectifs

Pour répondre à cette problématique, une solution est assez vite envisagée : la constitution de pôles de compétences intégrés à un fonctionnement en réseau permettrait aux journalistes de travailler plus collectivement. Cela décloisonnerait les services et générerait peut-être une nouvelle émulation de travail.

Les objectifs sont de trois ordres :

- L'amélioration du produit : apporter un plus pour le lecteur, avec un journal plus en phase avec l'actualité, et une mise en page plus pertinente.
- Une optimisation des ressources et des compétences : obtenir une vision plus collective et plus transversale de l'actualité et du traitement des sujets.
- Le développement d'une veille : se tenir en alerte sur un panel de sujets ou de thèmes, grâce à la formalisation et à la reconnaissance des compétences.

C- Conduite du projet

Si les besoins en matière de gestion des compétences ont d'abord été exprimés par la rédaction en chef, la Direction générale s'est associée au projet, d'où la présence de Christian Debroize, chargé de développer le dispositif et d'accompagner les futurs acteurs pour les intégrer à la démarche. Ont été aussi impliqués le service des Ressources Humaines dédié à la rédaction en chef^[30], le service Recherche et Développement, et le service des ventes.

Entre la formalisation du projet et sa concrétisation, six mois ont été nécessaires à la mise en place des bases : sensibilisation au sujet, négociations sur le nombre et le genre des pôles de compétence, inscription des journalistes dans les pôles, définition des animateurs, choix et utilisation d'un outil, etc.

Dans un premier temps, les compétences des journalistes devaient être formalisées, catégorisées. La plupart de ces compétences étaient tacitement connues, mais leur formalisation permet d'être toutes explicitement consultables, et ceci par tous les membres intégrés au réseau : « Le but n'est pas forcément de centraliser cette connaissance à la rédaction en chef, mais que celle-ci soit connue de tous, et que ces gens là se connaissent ». L'objectif de la création de ce réseau n'est pas tant la structure qu'il représente mais les flux qu'il sera amené à gérer : discussions plus ou moins formelles, connaissances, informations, contacts, compétences, etc. Cette "toile" intègre aussi les journalistes des rédactions locales : leurs spécialités ou expertises y sont notifiées. Ils peuvent ainsi travailler avec des journalistes de la rédaction en chef au siège pour apporter leurs connaissances particulières au sujet général, ou à l'inverse, traiter le sujet général sous un angle local.

Les pôles de compétence, environ une dizaine, reprennent les thèmes des anciennes équipes (politique, économique et social, etc.), auxquels s'ajoutent de nouveaux axes : défense, santé, éducation, ... Dans les faits, certains pôles sont donc plus importants que d'autres car plus sollicités par l'actualité, mais Christian Debroize avoue que c'est « difficile de dire que certains pôles sont plus importants que d'autres, c'est justement pas ce que l'on veut faire. ».

Après création officielle des pôles (bien que d'autres peuvent être à tout moment créés), les journalistes volontaires se sont inscrits dans une ou plusieurs catégories, proches de leurs intérêts, de leurs envies ou de leur domaine d'expertise. Certains journalistes sont donc acteurs dans plusieurs pôles, d'autres ne sont inscrits nul part. Toujours sur la base du volontariat, chaque pôle comprend un journaliste-animateur, chargé de coordonner les participants.

En outre, chaque pôle de compétence développe une fonction de veille, car cela « fait partie des rôles des pôles de compétence que d'alerter la rédaction en chef si des sujets d'actualité se présentent. C'est un rôle d'anticipation. ».

De même, le partage des connaissances et des contacts est encouragé, mais pas obligatoire.

Pour concrétiser le projet, un outil permettant d'accéder aux informations et de contacter les autres journalistes devenait nécessaire. Après comparaison de différents produits concurrents, Christian Debroye a jeté son dévolu sur Sharepoint, un outil Windows de travail collaboratif. Ouest-France étant client chez Windows (avec Windows Server 2003 et Office System 2003), Sharepoint était déjà intégré aux logiciels installés, mais n'était pas utilisé, sauf chez quelques techniciens du groupe. L'investissement matériel et logiciel a donc été nul. Concrètement, Sharepoint permet de créer rapidement des sites web formatés pour l'échange d'informations et de connaissances : consultable à partir de n'importe quel poste connecté à Internet, un journaliste peut donc avoir accès à l'ensemble des contacts Ouest-France, profilés (compétences, domaine d'expertise, réseau de connaissances, etc.). Chacun peut ainsi mettre à disposition ses contacts professionnels. L'interface permet aussi de remplir collectivement des fiches méthodes, de rédiger à plusieurs certains articles, d'intégrer des documents, de communiquer par mail, de recevoir des alertes personnelles sur les sujets choisis, etc.

A côté de la messagerie (communication « un vers un ») et de l'intranet (communication « un vers tous »), Sharepoint est pour Ouest-France un outil « qui se situe un peu entre les deux, avec un "tous vers tous" ».

Au niveau de l'évaluation, elle se fait a priori, auprès du lecteur : celui-ci est testé par rapport aux changements visibles qui seront issus du nouveau dispositif de travail : mise en page, traitement de l'information, etc. En effet, il est très difficile de jauger les retombées sur la satisfaction de besoins non exprimés, voire non exprimables. Cette évaluation est à la charge du service Recherche et Développement.

A l'heure actuelle, les pôles de compétence sont créés, l'outil de travail collaboratif est largement utilisé, et le réseau devient pertinent, même si la concrétisation du projet n'en est encore qu'à ses débuts.

2.1.2. Analyse du projet

Ce projet de mutualisation des compétences s'inscrit parfaitement dans une démarche de type KM.

Il correspond d'ailleurs à deux définitions du Knowledge Management[\[31\]](#) :

- La démarche dirigée par Christian Debroize emprunte sans aucun doute à la définition utilitaire : un des objectifs concrets pour les journalistes est d'obtenir la bonne information au bon moment, sans qu'ils en fassent nécessairement la demande. La façon dont sont formalisées et mutualisées les compétences et l'appropriation d'un outil adéquat favorisent justement un échange des informations et des savoirs qui est pertinent et maîtrisé.
- L'initiative développée au sein de Ouest-France obéit aussi à la définition opérationnelle : est recherchée une création supplémentaire de valeur, ajoutée au produit final, par le biais de la capitalisation et de la combinaison des savoirs au sein d'un processus cohérent.

Dans ce cas précis, nous pouvons dire que la formalisation n'est pas aussi cruciale que la capitalisation. Ce n'est pas le stockage des informations qui est primordial, mais la cartographie des compétences et des savoirs : le simple fait que chaque acteur puisse connaître "l'emplacement" des informations ou des savoirs est suffisant. En outre, sont développés en parallèle un encouragement particulier et des outils adéquats, suscitant l'échange entre des acteurs qui ne se connaissent pas forcément. La vision systémique qui s'est imposée permet donc de développer des flux, animés par l'ensemble des collaborateurs, à la fois producteurs et consommateurs d'informations ou de savoir-faire. Ainsi, le système s'auto-entretient.

Il est important de constater que le nouveau dispositif est assez optimisé : les pôles de compétences ont été initialement prévus pour assouplir la mise en page du journal, traiter des sujets transversaux, et générer de nouveaux échanges productifs entre les collaborateurs. Les besoins et les objectifs sont donc de plusieurs ordres, et la "structure" n'a pas dû être facile à constituer. Mais au-delà de ce dispositif déjà prometteur, les instigateurs sont allés plus loin et ont profité de leur nouvel acquis pour formaliser des outils de veille, présents dans chaque pôle. Cet effort supplémentaire enrichit encore davantage les échanges, qui auraient pu, après tout, se suffire à eux-mêmes.

Toutefois, l'aspect le plus important dans la conduite de ce projet reste la facilité avec laquelle s'est opéré le changement : du début à la fin, aucun rapport de force n'a été constaté, aucune obligation n'a été promulguée, et l'appel au volontariat a été un succès.

Certes le projet est né des besoins exprimés par la rédaction en chef, mais ce n'est pas pour autant que la conduite du changement était gagnée d'avance : il y aurait pu avoir des désaccords sur la méthode, sur le choix du dispositif ou sur l'utilisation de l'outil.

En premier lieu, il a fallu synthétiser les besoins, alors exprimés dans un « brouhaha commun ». Puis Christian Debroize a mené une enquête (assez informelle) pour connaître les réactions des futurs usagers face au projet de mutualisation des compétences, à ce moment encore embryonnaire.

Quant à la création des pôles de compétence, elle s'est faite de manière concertée avec l'ensemble des journalistes. La liste des pôles a ensuite été arrêtée, mais cela n'empêche en rien la création de nouvelles sections si des journalistes le souhaitent. C'est ensuite sur la base du volontariat que les acteurs se sont inscrits dans ces pôles : les plus motivés s'y sont vite insérés, parfois même dans plusieurs à la fois. Parmi ceux-ci, certains se sont portés volontaires pour être animateur de leur pôle de prédilection (en fonction de leur expertise). L'inscription n'a donc jamais été obligatoire. De ce fait, la motivation des premiers intéressés a fait boule de neige, et ainsi créé une véritable dynamique d'adhésion.

L'acceptation de l'outil s'est faite de même : au départ cantonnée aux techniciens, l'utilisation de Sharepoint s'est progressivement répandue parmi les journalistes, parallèlement au partage des informations et des contacts, encouragé, mais non obligatoire et non contrôlé. L'interface étant très simple, les plus réfractaires l'utilisent aujourd'hui en grande majorité.

Enfin, le projet dirigé par Christian Debroize est un exemple de coopération entre les services : intégrant initialement la rédaction en chef et la Direction Générale, il a su faire participer les Ressources Humaines[\[32\]](#) pour la mise en place des pôles, le service Recherche et Développement pour les enquêtes auprès des "consommateurs" du journal, et le service des ventes pour ajuster leurs arguments commerciaux.

Il s'agit donc d'un véritable projet organisationnel : il instaure une nouvelle manière de procéder, en accord avec tous les acteurs, directs ou indirects. Les principes de la consultation et de la participation ont non seulement facilité l'acceptation du projet, mais aussi généré une certaine

dynamique propice au partage des informations et des compétences, pas nécessairement naturelle dans le secteur journalistique. La conduite du projet a été réalisée dans un climat de confiance et de coopération. L'autre point essentiel est que l'initiative n'a à aucun moment été prise dans l'urgence : « on n'a aucune "dead line", c'est une évolution. C'est quelque chose qui vient en plus, c'est une autre manière de faire, qui accompagne quelque chose qu'on fait déjà. Si le projet prend six mois de retard, ça ne nous empêchera pas de faire le journal au quotidien ». Sans compter qu'aucun investissement à amortir n'a été effectué.

Ce principe de "l'action dans une passivité apparente" est paradoxal, mais semble ici fonctionner. On peut toutefois le critiquer : il n'est pas possible d'évaluer précisément le taux d'adhésion au principe et le taux de partage des informations. Qui ne participe pas au travail des pôles ? Qui ne partage pas ses compétences, ses informations et ses contacts ? A la fois avantage et inconvénient, le fait de ne pas contrôler le consentement des acteurs oblige les meneurs du projet à évaluer grossièrement l'impact du nouveau dispositif auprès des journalistes. Quoi qu'il en soit, comme pour tout projet, l'évaluation se fera avec le temps, et d'après Christian Debroye, il semble que l'adhésion soit assez significative, et devienne, à terme totale : « quand 80% des acteurs se l'approprient, les 20% qui restent n'ont pas le choix, sinon ils sont marginalisés ».

2.2. tibSys : le partage et l'échange des informations

Pour comprendre l'enjeu du travail collaboratif au sein de tibSys, petite entreprise de services informatiques auprès de PME et collectivités, nous avons interviewé son gérant, Tristan Israël. En plus de cet entretien[33], d'autres informations sur tibSys, notamment sur le plan communicationnel, sont disponibles dans le rapport de stage[34] que nous avons rédigé cette année.

Tristan Israël est l'un des deux associés de l'entreprise. Il a donc fortement participé à la mise en place de l'organisation et a développé les outils de communication nécessaires.

2.2.1. Présentation de l'organisation

A- Les besoins de départ

L'organisation tibSys s'est construite progressivement : au départ elle n'était qu'une marque, et était chapeautée par une S.A.R.L. qui accompagnait le projet. Avec l'apport de nouveaux clients, l'activité s'est développée, mais le nombre de collaborateurs (les deux associés) n'a pas augmenté, excepté le temps d'une année, où un troisième les avait rejoint. La S.A.R.L. a été créée au bout de six ans, concrétisant ainsi la structure. En outre, aucun local ou bâtiment n'est dédié à l'activité, obligeant les associés à travailler à distance. C'est donc dans cette perspective qu'il fallait trouver un type d'organisation, à la fois souple et efficace, qui puisse fonctionner dans les différentes configurations connues par tibSys.

Concrètement, il fallait développer les moyens de communication, mettre en place une certaine coordination de l'action, et instituer une centralisation des documents (archives, documentation clients, compte rendus, procédures etc.).

B- Le travail à distance, fondement de l'organisation

Travailler à distance et anticiper l'arrivée éventuelle de nouveaux collaborateurs sont les deux principes qui ont façonné la structure tibSys : il fallait dans un premier temps développer les

moyens de communication directe entre les associés, puis dans un second temps organiser un système d'information efficace et pertinent sur le long terme.

➤ Les outils de communication instantanée

Etant donné que les associés devaient travailler ensemble sans se voir, du fait de l'éloignement géographique (même restreint), des outils de communication fiables étaient nécessaires pour gommer la distance.

Le choix s'est naturellement porté vers trois solutions, ayant chacune leur fonction :

La première est la plus simple : le téléphone (portable) permet de répondre à des attentes ou à des questions urgentes, où que soit le collaborateur.

La seconde solution consiste en l'envoi de mails. Plus formels, les e-mails poursuivent plusieurs fonctions : informer (client, agenda, contact, liens, veille, etc.), coordonner, débattre, etc. Cet outil étant largement utilisé au sein de tibSys, une certaine normalisation des sujets (titres) a été mise en place pour une meilleure organisation des informations.

Enfin, comparable au téléphone, la messagerie instantanée (MSN en l'occurrence) autorise des échanges plus informels entre les associés, tout en coordonnant l'action au quotidien. L'utilisation de cet outil peut s'apparenter aux rencontres dans les couloirs des entreprises traditionnelles, ou dans les espaces de détente (machine à café par exemple).

➤ Le stockage, la publication et le partage des informations

Même si pour tibSys cela s'est fait de manière assez informelle et naturelle, l'accent a rapidement été mis sur la formalisation des informations et des connaissances. Du fait de la structure, assez mouvante et impalpable, et du type d'activité, la capitalisation des datas a été depuis le départ primordiale.

Premièrement, toute information produite est catégorisée et "rangée" dans une arborescence informatique. Cela concerne notamment les codes sources générés par les collaborateurs quand ils développent des applications (sorte de matière première numérique), les documents techniques relatifs à tel produit et aux documents "clients", correspondant à une installation chez un client.

La suite logique de ce principe de stockage est la publication : les informations sont bien sûr disponibles et réutilisables. Nous devons ici souligner l'importance des mises à jour : tel document ou telle information peut être mis à jour par un des associés, qui prévient son collaborateur du changement. Ainsi le stock de connaissance est en perpétuel mouvement : ajouts, modifications, nouvelle classification, etc.

La publication correspond pour l'instant peu ou prou au partage des informations, du fait du nombre limité des personnes ayant besoin de l'accès. Le partage est néanmoins déjà organisé : chaque utilisateur est intégré à un groupe, ayant accès ou non à tel type d'informations. Ce dispositif a été développé pour plus de transversalité au quotidien, mais surtout en prévision de l'arrivée de nouveaux collaborateurs, qui pourront accéder aux datas en fonction de leur statut ou de leur mission : administration, chef de projet, technicien, etc.

Le partage concerne aussi les clients, puisqu'en plus des informations "papier" dont ils disposent déjà dans leur entreprise, ils peuvent consulter le détail de l'ensemble des prestations et des installations les concernant.

C- Open Xchange, l'outil au cœur du dispositif

L'outil ne se substitue en aucun cas au dispositif et il n'apporte pas seul les solutions nécessaires. tibSys n'échappe pas à cette règle. Pourtant l'outil, en l'occurrence Open Xchange (OX), est depuis longtemps placé au cœur de l'organisation : il y est tellement important qu'il peut incarner la représentation de l'entreprise, à défaut de murs, pour le collaborateur. L'interface OX est en effet le nœud de tibSys, où tous les documents et les échanges officiels transitent.

Concrètement, pour l'utilisateur, Open Xchange est une interface personnelle et collective consultable par login[\[35\]](#) à partir de n'importe quel poste informatique connecté à Internet. Les collaborateurs tibSys peuvent ainsi y avoir accès à partir de leur lieu de travail, de leur domicile ou

du lieu d'intervention (client). OX, logiciel « Open Source »[\[36\]](#) concurrent de Microsoft Exchange, sert de système d'organisation personnelle du travail, mais est aussi un outil informatique de travail collaboratif (groupware), car il gère le partage de données.

En pratique, les collaborateurs tibSys l'utilisent surtout pour la gestion de la base documentaire de l'entreprise : le partage de documents, statiques ou dynamiques, étant essentiel pour les associés, OX est un outil qui leur est aujourd'hui indispensable, d'autant que l'organisation des documents a été bien pensée et hiérarchisée. « La principale fonction est quand même le partage de documents, la base documentaire. Toutes les notes techniques sont organisées dans une arborescence ».

Est ensuite beaucoup utilisé l'agenda. Outil de coordination personnelle, l'agenda OX est aussi partageable. L'intérêt réside dans la prise de rendez-vous concertée et dans la gestion de projet, où il faut connaître l'emploi du temps de ses différents partenaires. « L'agenda [...] permet de noter nos rendez-vous individuels au sein de la boîte mais aussi de noter nos réunions communes, de prévenir les collaborateurs que éventuellement on a bloqué une matinée. ».

D'autres aspects, comme le carnet d'adresses partageable, le forum, ou la bibliothèque de liens Internet, sont utilisés, mais beaucoup moins. Régulièrement, pour des questions de fond qui nécessitent un débat, le forum devient le lieu d'échanges, qui seraient noyés dans un flot d'informations si ces interactions devaient se faire par mail.

Open Xchange est donc un outil puissant qui permet une certaine transversalité et une meilleure coordination du travail, surtout dans les configurations passées et actuelle de tibSys. Toutefois, son utilisation est d'abord le fruit d'une réflexion autour des besoins réels : il est surprenant de voir que, malgré la spécificité de leur activité (les services et solutions informatiques), les associés tibSys savent prendre du recul sur leur organisation et ne pas être trop technicistes. Cela vient peut-être du fait qu'ils sont aussi promoteurs d'OX auprès de leurs clients ou de leurs prospects. Cette double approche (utilisation et vente) les amène à mener des audits dans d'autres entreprises, très différentes en terme d'organisation et de taille, et donc à avoir un œil critique sur leur propre fonctionnement.

2.2.2. Analyse du dispositif

Les créateurs de tibSys ont depuis le début compris les enjeux du travail collaboratif. Celui-ci est en effet un outil efficace, souple et cohérent. La mise en place de ce système n'a pas été particulièrement difficile puisqu'il n'existait aucun autre système antérieur : il n'y avait donc pas besoin de remettre en question tout un fonctionnement. En outre, l'activité de tibSys s'est principalement développée autour de deux personnes, ce qui facilite le consensus et évite les différends entre services.

Le fait que les deux associés soient aussi amis d'enfance tend à rendre la plupart des échanges très informels, d'où un écueil éventuel à moyen ou à long terme. Néanmoins, le dispositif de sauvegarde des informations et des connaissances incite à capitaliser toujours plus, jusqu'à combler le déficit initial de formalisation. Cette dernière est d'ailleurs facilitée par le cœur même de l'activité de tibSys : les matières premières de l'entreprise (codes sources, procédures, statuts, interventions, etc.) étant des données numériques ou créées directement sous forme numérique, cela facilite grandement l'archivage sur disque dur. Cependant les collaborateurs ont aussi compris qu'un simple archivage (stockage) ne leur serait pas d'un grand secours : les principes de mise à jour, de publication et de partage donnent un sens et une valeur ajoutée à toutes les datas, susceptibles d'être réutilisées plusieurs fois par des personnes différentes et pour plusieurs genres d'applications.

Les acteurs de tibSys utilisent donc, tacitement, le principe du Knowledge Management sous deux de ses angles, qui finalement, se complètent :

- Adhésion à la définition utilitaire : cette définition, très répandue, est celle de la gestion de l'information. En respect de ce principe, les informations utiles à tibSys sont rapidement catégorisées. Ainsi, seules les informations utiles subsistent, et l'accès à celles-ci a été simplifié.
- Adhésion à la définition fonctionnelle : les collaborateurs de l'organisation conçoivent la connaissance comme un processus, et non comme une data figée. Ainsi, le cycle de vie d'une connaissance, notamment via les mises à jour, est toujours pris en considération et respecté.

A l'intérieur du dispositif, l'outil choisit est primordial : Open Xchange répond à tous les besoins

exprimés par l'organisation. Il répond d'ailleurs aussi aux besoins non exprimés, relatifs à l'accroissement potentiel de tibSys : l'outil est tout à fait apte à accueillir d'autres collaborateurs, sans diminuer l'efficacité qu'il génère (voire même en augmentant cette efficacité). Cette évolution devra néanmoins passer par certains aménagements, notamment dans l'administration de l'outil, déjà anticipés par les associés. « L'outil, lui, est performant, et sa « scalabilité[\[37\]](#) » est parfaite : il est prêt à répondre à des besoins » supérieurs.

Tout comme avec l'exemple de Ouest-France, nous observons que le travail collaboratif (en l'occurrence le groupware) est un outil tout à fait adéquat avec les types d'organisation du XXI^{ème} siècle. En effet, les entreprises traditionnelles, identifiables grâce au simple contour des murs (entreprise-site), ne sont plus d'actualité : comment peut-on aujourd'hui délimiter précisément une organisation ? Qui en fait partie, qui n'en fait pas partie ? Des collègues sont-ils forcément voisins de bureau ? Comment peut-on gérer un portefeuille de connaissances ou de compétences sans une vision transversale des choses ?

L'exemple de tibSys nous montre bien que les frontières traditionnelles des organisations seront à terme complètement dépassées, et que somme toute l'outil virtuel (ou l'interface) peut développer de façon considérable le réel et l'action.

2.3. Ville de Rennes : la sauvegarde d'un patrimoine

Le cas que nous nous apprêtons à exposer est doublement intéressant : il tranche en effet avec les deux précédents, sur au moins deux axes :

- Il s'agit d'un exemple d'initiative KM différent : ce n'est pas une démarche de travail collaboratif ou de gestion des compétences, mais une démarche de formalisation de l'expérience.
- La conduite du projet s'est heurtée à quelques problèmes qu'il est intéressant d'analyser.

Plus précisément, nous allons étudier une intention de capitalisation de la mémoire des salariés. C'est une initiative de la Ville de Rennes, menée par un service bien particulier puisqu'il s'agit des Archives Municipales.

C'est pourquoi l'entretien[\[38\]](#) a été réalisé avec Catherine Laurent, directrice des Archives, qui nous explique en détails les objectifs et la conduite du projet.

2.3.1. Présentation du projet et de la méthode

A- Le projet et son origine

Le projet de formalisation et de capitalisation de la mémoire des salariés de la Ville de Rennes a été lancé aux alentours de l'année 2000 (datation imprécise) et s'est étalé sur environ neuf mois. Il a pour objectif principal d'informer « sur la carrière, le cheminement d'un individu depuis son entrée à la Ville de Rennes jusqu'à sa sortie, [et] la façon dont il avait vécu les principaux changements ». Cet objectif principal se décline ensuite en buts secondaires, propres à chaque service acteur du projet. Lancé par Monsieur Paves, alors DGS[\[39\]](#), souhaitant capitaliser l'expérience de la Ville de Rennes, le projet devait servir à la fois les intérêts des Archives Municipales, qui voulaient créer des traces du patrimoine de travail de la collectivité, et ceux de la Direction de la Communication Interne, qui tenait à réutiliser les fruits du travail afin d'élaborer un support de communication

institutionnelle.

Concrètement, le gros du travail, effectué par les Archives, consistait à interviewer une centaine de salariés retraités de la Ville de Rennes pour connaître leurs souvenirs et leurs sentiments sur leur carrière dans la collectivité locale.

B- La méthode employée

Le service de la communication interne ayant déjà réalisé ce genre d'enquête, Catherine Laurent, directrice des Archives Municipales, leur a demandé une liste des retraités Ville de Rennes (VDR). A partir de cette liste, trois critères ont été arrêtés pour sélectionner une centaine d'ex-salariés :

- L'âge : les personnes choisies devaient correspondre à plusieurs générations de salariés, d'où un premier tri en fonction des dates de naissance.
- La catégorie socioprofessionnelle : un équilibre devait être trouvé entre le nombre de cadres, d'employés et d'ouvriers à interviewer.
- Le domaine d'intervention : les secteurs d'activités étant multiples à la VDR, il fallait recenser des personnes travaillant si possible dans différents domaines : bâtiments communaux, services sociaux, service des jardins, etc.

Visiblement, l'objectif était donc de créer un panel d'interviewés le plus représentatif possible des anciens salariés.

A partir de là, une quinzaine d'employés VDR volontaires, spécialement formés pour l'occasion, se sont vus attribuer une liste des personnes à rencontrer. Les entretiens, enregistrés sur bande magnétique, duraient une heure et demi maximum, mais certaines interviews ont relevé, hélas, plus du bavardage que du dialogue censé formaliser une expérience de vie.

C- L'évaluation du projet

Sur 100 personnes retenues, environ 70 entretiens ont été réalisés : certains retraités ont préféré ne pas répondre à l'invitation, mais la plupart du temps, ce sont les employés volontaires qui ont manqué à leur engagement.

Par la suite, une personne extérieure à la Ville de Rennes a été chargée de transcrire le contenu des cassettes grâce à un outil de traitement de texte, mais la personne en question n'a pas été très

rigoureuse et a notamment écorché beaucoup de noms propres. Il faudrait corriger les transcriptions en réécoutant les bandes, ce qui revient quasiment à refaire le travail.

Le service VDR de Communication Interne devait relire les transcriptions, mais ne l'a jamais fait.

Les objectifs souhaités par Monsieur Paves et le service de communication n'ont donc pas été atteints. Ils le sont partiellement pour les Archives Municipales, qui disposent toujours des bandes magnétiques, lesquelles seront bientôt mises à disposition du public. Les documents audio sont d'ailleurs très appréciés, puisqu'ils complètent les archives plus traditionnelles et "froides" que sont les éléments papier issus de l'administration rennaise. A ce titre, les entretiens sur cassette peuvent être assimilés à un outil de transmission des connaissances par socialisation indirecte, procédé particulier, propre au domaine des Archives, que nous n'avons pas exposé au cours du chapitre I du fait de sa rareté.

2.3.2. Analyse du projet et de sa conduite

Les intentions de départ des trois acteurs (DGS, Communication Interne, Archives Municipales) étaient louables et auraient sans nul doute trouvé un sens pratique si le projet avait porté les fruits espérés. Toutefois, une série de dysfonctionnements sont survenus, et ont causé un quasi avortement de l'initiative.

Tout semblait pourtant partir du bon pied : les trois acteurs avaient tout intérêt à ce que le processus de formalisation des savoirs des ex-salariés VDR soit accompli correctement. En outre, le choix des critères, nécessairement arbitraires, et la constitution d'un panel de personnes à interviewer étaient de bon aloi.

Dès lors, quelles ont été les difficultés ?

Si les trois acteurs trouvaient leur intérêt dans ce projet, tous ne poursuivaient pas les mêmes buts :

- Celui des Archives Municipales (relatif à la définition fonctionnelle du Knowledge Management) était assez simple puisque que la restitution des entretiens n'avaient besoin d'aucune valeur ajoutée (si ce n'est la transcription) pour satisfaire l'objectif final : mettre à disposition du public le témoignage d'anciens salariés VDR (histoire, culture,

patrimoine).

- Celui du service de Communication Interne (relatif à la définition opérationnelle du Knowledge Management) rejoignait celui des Archives, mais pour une toute autre application : créer un support de communication interne, supposant donc une certaine mise en forme des résultats d'entretien.
- Celui, assez tacite, de la DGS, qui souhaitait capitaliser l'expérience rennaise du travail.

Ce dernier objectif, celui du service qui chapeaute tous les autres, était-il suffisamment annoncé comme tel ? Était-il dans les faits assez mobilisateur pour créer une dynamique propice à une conduite de projet plus rigoureuse ? Il semble en tout cas que les services sont restés trop cloisonnés sur ce projet, qui nécessitait pourtant une certaine transversalité. Si la DGS avait plus formellement présenté le projet et ses objectifs, si une ligne directrice claire et un suivi concret avaient été instaurés, la conduite du processus aurait probablement été plus efficace.

En outre, il apparaît que l'Administration n'a pas réellement apporté son soutien, notamment en ne facilitant pas l'engagement, pourtant volontaire, des salariés chargés des interviews : « On avait des difficultés pour le personnel municipal à obtenir que les gens volontaires pour travailler aient des heures de décharge de leur service. ». D'où peut-être le non-respect de l'engagement initial, qui s'est traduit par la conduite de 70 entretiens, au lieu de 100 prévus.

L'absence de cohérence, de cohésion, d'objectifs clairement établis et de soutien a probablement contaminé une partie du potentiel du projet : « On nous a demandé de faire ça, tout le monde était content qu'on le fasse, mais c'est vrai qu'on n'a pas eu les vrais moyens. ».

Hormis l'implication trop légère de la hiérarchie, l'autre écueil principal réside peut-être dans la conduite des entretiens.

Le fait d'appeler au volontariat auprès des salariés VDR pour interviewer des personnes est une force : cela permet de travailler avec des gens a priori motivés, et d'impliquer les travailleurs VDR actuels dans un projet qui, après tout, les concerne.

Mais c'est aussi une faiblesse : comme le rappelle Catherine Laurent, ce ne sont pas des professionnels, d'où une conduite hétérogène et peu cohérente des entretiens. Pour pallier à ce problème, les volontaires ont pourtant été formés. Dans ce cas, peut-être la formation s'est-elle attachée à des enseignements trop pratiques (comment se présenter, quel genre de question poser,

quels thèmes aborder, etc.) sans intégrer complètement les volontaires à la démarche : si ceux-ci avaient été sensibilisés aux objectifs finaux du projet, si l'initiative avait été clairement expliquée, peut-être les volontaires se seraient sentis plus acteurs du projet et auraient mené leurs interviews de façon plus scientifique, ou en tout cas plus constructive, en évitant ainsi les conversations "bavardages".

Nous expliquons principalement l'échec partiel de ce projet par le cloisonnement des différents acteurs (manque de collaboration) et par une absence de suivi de la part de la hiérarchie.

Cet exemple s'apparente à l'échec du *Kcoût*, étudié au cours du Chapitre I : il est demandé de capitaliser, mais le projet en amont est inexistant ou peu visible par les acteurs chargés des opérations. En outre, l'effort de capitalisation est perçu comme un facteur "mangeur de temps", et son intérêt et son apport sont parfois considérés comme trop lointains, ou pas assez importants :

- « On a ces transcriptions, mais elles seraient toutes à reprendre et on n'a jamais eu le temps de le faire. »
- « Il faut dire aussi qu'on ne les a pas inventoriées, qu'on ne les a pas mis en rayon. Evidemment ça ne facilite pas ! »
- « La com' interne devait relire tout ça, elle n'a jamais eu le temps. Et puis on est passé à autre chose... »

Il est vrai que l'effort de formalisation et de capitalisation prend nécessairement du temps. Cela est prévisible avant d'entamer le projet, et comme nous l'avons exposé précédemment, la question du temps se résume à celle de la priorité : si une action est décidée, c'est qu'elle est jugée importante. Si c'est réellement le cas, il est toujours possible de trouver du temps à y consacrer (certes, au détriment probable d'autres actions).

Toujours est-il que les Archives Municipales représentent le seul acteur à pouvoir tirer parti des fruits portés par le projet, même si les corrections des transcriptions sont pour l'instant au statu quo et si les bandes ne sont pas officiellement mises en rayon.

Nous avons exposé dans ce chapitre trois cas concrets, dont l'analyse se voulait particulièrement pédagogique : définir un projet KM est bien sûr une difficulté, mais ce n'est que la première. En effet, poser les jalons du projet, puis le conduire, peuvent s'avérer complexes, surtout si la structure ou l'environnement sont importants (éventail large de secteurs d'intervention, activités couvrant un large territoire, organisation divisée en nombreux services, etc.).

Nous avons pu ainsi mettre des images sur les explications, plus ou moins théoriques, du premier chapitre. Nous arrivons toutefois aux mêmes conclusions : l'instigateur du projet doit mener en cohérence son initiative KM, en pensant global et en agissant local, et doit coordonner tous les acteurs en les intégrant au maximum à la démarche. Il doit être l'animateur des flux, le coach des acteurs, le manager du changement.

Les cas présentés dans ce chapitre, même s'ils ne sont qu'au nombre de trois, peuvent rendre compte de la multitude de projets KM possibles : capitalisation et partage des savoirs, des savoir-faire, des connaissances et des informations, formalisation et mutualisation des compétences, développement du travail collaboratif, etc. bref autant d'efforts en matière d'optimisation des facteurs intangibles alloués aux organisations qui serviront des objectifs, eux aussi multiples. Deux démarches similaires peuvent poursuivre des buts différents. Et même quand les buts sont semblables, les conduites du projet peuvent être diverses, sans pour autant que l'on puisse en désigner une meilleure que l'autre.

Le Knowledge Management est donc plus qu'un outil : c'est un concept, large, qui respecte des principes de base : communication, analyse, recul, intelligence, optimisation, et aussi une certaine forme d'humanité, quelque peu délaissée par les courants managériaux précédents.

Conclusion

L'intérêt du Knowledge Management est double : non seulement le KM peut apporter une certaine efficacité dans les organisations (gains de temps, production plus pertinente, etc.), mais il peut aussi offrir aux acteurs une nouvelle et réelle chance de s'intégrer dans l'entreprise-projet (implication, motivation, décloisonnement, échanges, etc.). En Europe, et notamment en France, une augmentation de la productivité est assimilée à une perte supplémentaire de confort de travail (suppression de postes, cadences accélérées, déshumanisation du travail, salaires figés, etc.), ce qui conduit à une certaine démotivation (expression de la fatalité, de la morosité), et donne naissance à un cercle vicieux dans lequel nous vivons depuis des années. Une prise de conscience générale des enjeux du Knowledge Management et de tout ce qu'il suppose (échanges, expression, communautés, responsabilités, etc.) permettrait de dépasser notre situation actuelle, dont tout le monde sait qu'il s'agit d'une impasse.

Au-delà du Knowledge Management, c'est bien la vision de notre société qu'il faut appréhender, en revisitant le fonctionnement de nos organisations : en effet la stratégie récurrente des entreprises, des firmes et même des partis politiques, est limitée à une vision réductrice qui ne distingue que les besoins sur le court terme. Le devoir d'ajustement permanent aux aléas et à l'instabilité générale oblige les organisations à colmater sans cesse les brèches qui surviennent. Mais ce n'est pas ce colmatage qui empêchera, encore et encore, l'apparition de nouvelles fissures : il faudra, tôt ou tard, pousser notre horizon et définir de véritables projets organisationnels (stratégiques, politiques), capables de répondre à nos besoins, et acceptables par tous. Cela passera nécessairement par un projet collectif, où toutes les forces et ressources devront être mobilisées, au service d'une démarche constructive où chaque acteur trouve sa place et sa raison d'être :

Organiser le changement et donner du sens.

Finalement, ce n'est pas l'axe *act local* que nous devons approfondir : même si des progrès peuvent toujours être accomplis, il est assez utilisé et maîtrisé. Nous devons en revanche mettre l'accent sur l'axe *think global*, trop souvent délaissé au profit d'intérêts moins cruciaux mais plus immédiats.

Le concept KM, en dépit de sa faible (mais croissante) application dans les organisations, est désormais bien connu des managers et dirigeants, au moins dans les grandes lignes. Par contre, ses principes et ses enjeux sont moins répandus, d'où certains échecs lors d'initiatives KM. En réalité, le principal défi qui s'impose aux instigateurs d'une telle démarche est plutôt celui de la conduite du projet : la mise en place d'une initiative Knowledge Management requiert du temps et des compétences particulières (capacité d'observation et d'analyse, gestion de projet, mobilisation des acteurs, respect d'objectifs et d'étapes, évaluation permanente, repositionnement, etc.). Nous avons pu observer que de nombreux obstacles peuvent se dresser et qu'une mauvaise préparation peut être fatale. "Faire" du KM pour être à la page ou mener une action isolée aboutit nécessairement à un échec et à un gâchis d'argent et de temps.

C'est à ce niveau que des professionnels de l'information et de la communication peuvent trouver un champ d'action : le développement de stratégies KM au sein des organisations, aussi diverses soient-elles (taille, statut, domaine d'activité, secteur privé ou public), suppose que les managers en charge du projet aient une vision globale de l'entreprise, de son environnement et des changements à apporter. Ce travail d'analyse et d'innovation doit être mené de concert avec l'ensemble des acteurs, rassemblés autour d'une vision commune. Le manager doit alors être au cœur des échanges suscités pour préparer et adapter au mieux le futur dispositif. Dans ce cadre, les frontières traditionnelles formalisées par les services deviennent obsolètes : il faut être capable de dépasser les clivages "claniques" (Direction Générale, Direction des Ressources Humaines, Direction de la Communication, Direction des Systèmes d'Information, Service Qualité, Service Marketing, etc.). Ainsi, un service de communication interne n'a plus vraiment de sens et doit être transcendé. Cette recomposition organisationnelle, à laquelle doivent travailler les professionnels de la communication, et la dislocation des repères traditionnels ne doivent pas être une source de crainte : il s'agit au contraire d'une nécessité, et même d'une opportunité pour les professionnels de la communication.

En effet, dans cette optique, beaucoup de paramètres sont à repenser et à reconstruire, afin que les organisations deviennent réellement un espace d'émulation et de partage productif.

Le Knowledge Management, accompagné des changements qu'il génère, et la Société de l'Information sont-ils une nouvelle étape dans notre système socio économique ou correspondent-ils à un nouveau paradigme ? Cette question, posée à la fin du Chapitre I, nous amène à se demander si le KM est un outil sur-moderne ou un concept post-moderne. La réponse est presque dans la question : si le KM n'est perçu que comme un outil, nous aurons du mal à dépasser notre condition

actuelle, pourtant arrivée à ses limites. En effet, s'il ne s'agit que d'une théorie managériale complémentaire, ou même supplémentaire, utilisée à des fins purement économiques dans l'optique de répondre à court terme aux urgences individuelles, nous risquons d'être, au final, fort déçus. C'est en tout cas l'issue que nous craignons si le KM est utilisé comme un outil installé dans une certaine sur-modernité, où tous les abus, les limites et le non-sens seraient à leur paroxysme.

La modernité, caractérisée par l'individualisation, la massification et la désacralisation, arrive en effet à bout de souffle. La rationalisation, parfois poussée à l'extrême au cours du XX^{ème} siècle, s'est substituée au sens. Il n'est cependant pas question de renier les progrès réalisés ou de revenir en arrière. Au-delà de la nostalgie ou de réflexes réactionnaires, nous devons réussir à inventer un ensemble de passerelles liant certaines valeurs oubliées et des structures cohérentes tournées vers l'avenir. La destruction des anciennes communautés d'appartenance, certes archaïques doivent être remplacées par d'autres communautés, comme par exemple celles que nous avons détaillées précédemment : communautés de pratiques, d'intérêts, professionnelles, virtuelles, etc.

Un seul et unique modèle ne saurait être applicable de manière universelle : à partir du respect de certains principes adoptés par tous, chaque société, organisation ou groupe peut développer sa propre identité et s'affirmer en fonction d'elle. En outre, l'interprétation scientifique du monde ne saurait le régir à elle seule : nous observons un manque cruel de sens depuis le déclin des idéologies amorcés au siècle dernier, ainsi qu'un désengagement politique progressif qui se traduit au quotidien, entre autres par un manque d'implication des acteurs dans leurs organisations.

Peut-être le Knowledge Management apparaît comme dérisoire à côté de ce discours. Il pose pourtant les bases d'un changement allant dans ce sens : valorisation des compétences, reconnaissance, sens et confiance peuvent permettre à chacun d'entre nous de trouver une place qui lui convient, et de s'insérer dans une dynamique à laquelle il adhère.

Le Knowledge Management peut alors devenir à la fois un concept fondateur d'une société post-moderne et une opportunité professionnelle pour ceux qui accompagneront le changement, pierre par pierre, dans nos organisations.

Dans cette optique, les professionnels de la communication ont pleinement leur place dans la conduite de projets KM : ils peuvent aider à dépasser la vision réductrice et purement utilitariste du dispositif du Knowledge Management, ainsi qu'à lier les efforts des différents acteurs dans une

dynamique la plus cohérente possible. Toutefois, cette fonction n'a jamais été officialisée, même si elle peut sembler naturelle. C'est pourquoi les professionnels de la communication doivent s'imposer sur ce terrain, afin que leur légitimité soit définitivement acceptée dans la mise en place de processus KM.

Bibliographie

Ouvrages :

EDWINSSON Leif. et MALONE Mickael, *Le capital immatériel de l'entreprise*, Paris, Editions Maxima, 1999, 272 p.

LE BOTERF Guy, *L'ingénierie des compétences*, Paris, Editions d'organisation, 1998, 415p.

MEIGNANT Alain, *Ressources Humaines. Déployer la stratégie*, Editions Liaisons, février 2000, 471 p.

PRAX Jean-Yves, *Guide du Knowledge Management*, Dunod, 2000, Paris, 450 p.

PRAX Jean-Yves, *Le manuel du Knowledge Management, une approche de 2^{ème} génération*, Dunod, 2003, Paris, 477 p.

TARONDEAU Jean-Claude, *Le management des savoirs*, Que sais-je, PUF, 1998, Paris, 127 p.

THEPAUT Yves, 2002, *Pouvoir, Information, Economie*, Economica, Paris, 380 p.

Articles :

JDN Solutions, *Appréhender le Knowledge Management, 5 questions clés*, 22 juillet 2004, Journal Du Net (disponible sur http://solutions.journaldunet.com/dossiers/pratique/knowledge_management.shtml)

JDN Solutions, *La gestion des connaissances en 6 points*, 19 mars 2002, Journal Du Net, disponible sur http://solutions.journaldunet.com/0203/020319_faq_km.shtml

Sites web :

POLIA Consulting, *Conseil en Knowledge Management*, <http://www.polia-consulting.com> (2006)

I-KM, *L'intelligence en réseau*, <http://www.i-km.fr> (et <http://www.i-km.com>) (2006)

Génération Valeur, *Conseil en management transversal*, <http://generation-valeur.com> (2006)

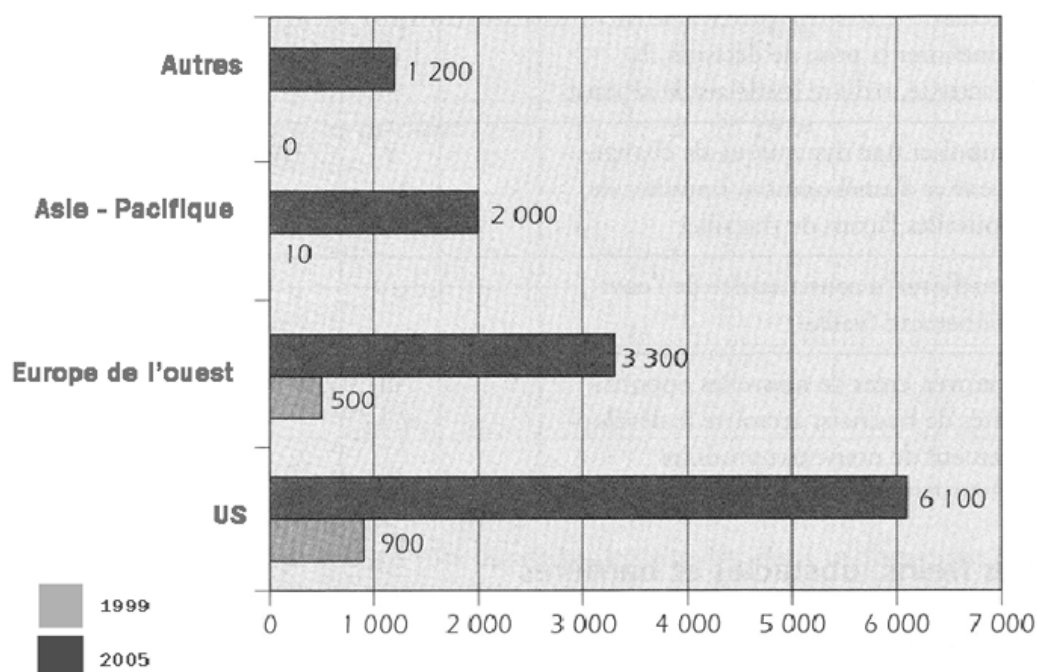
Listes de diffusion :

i-KM, échanges professionnels sur le Knowledge Management, <http://fr.groups.yahoo.com/group/i-KMForum>, www.ikm.fr

Pôles de compétitivité, échanges sur la gestion des compétences et l'intelligence économique, <http://fr.groups.yahoo.com/group/polesdecompetitivite>

DGSE.org, actualité en matière de renseignements et veille politico-économique internationale, <http://fr.groups.yahoo.com/group/dgse> (désormais inactif)

Annexes



Evaluation du marché mondial des services liés au KM
(source IDC, 2001)

Analyse comparée des principaux bénéfices KM attendus
(source : JY Prax, Manuel du KM, 2003, p.28)

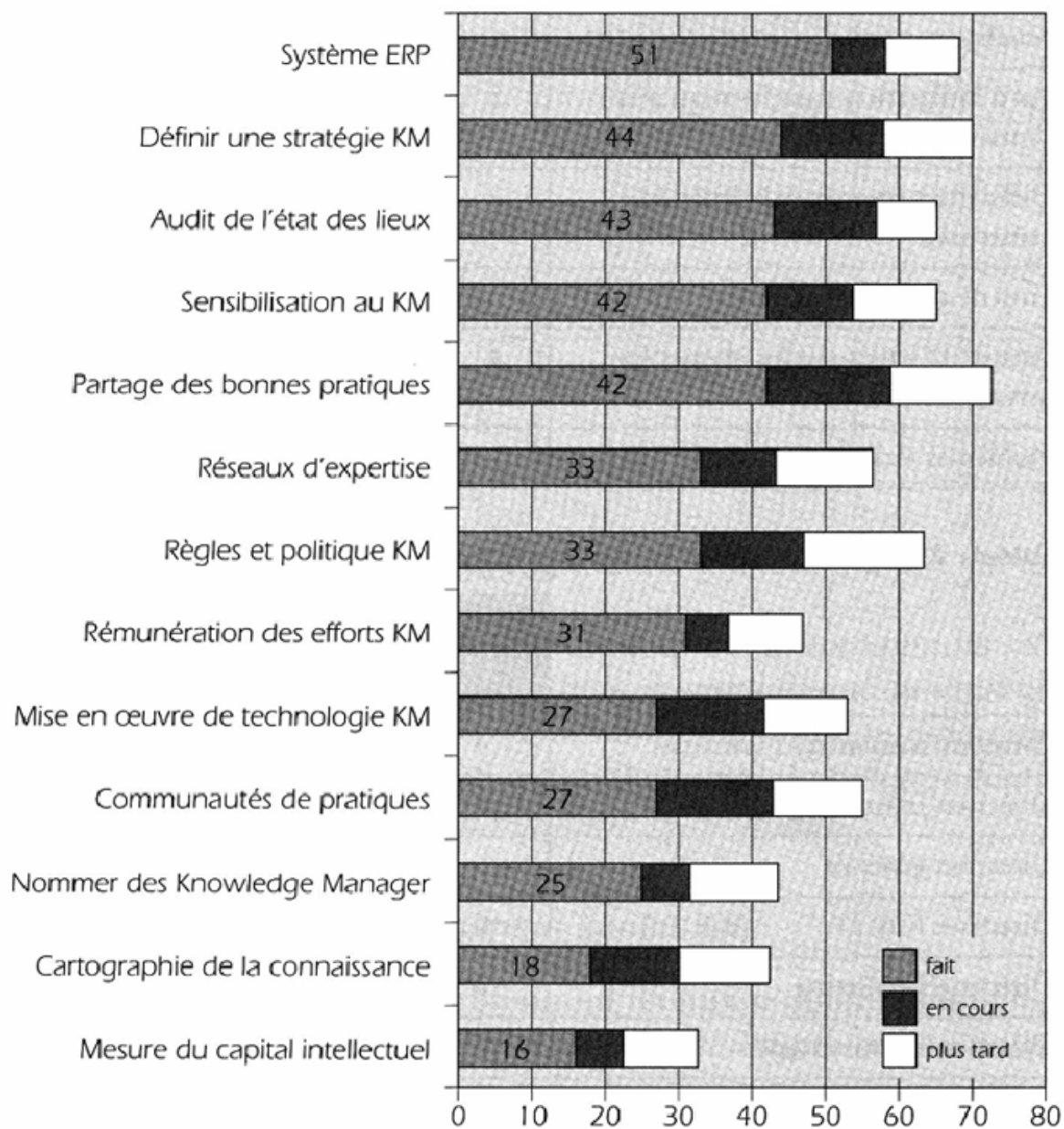
	IDC	KPMG		Andersen	
	Rang	Rang	%	Rang	%
Pérenniser et développer les compétences, valoriser l'expertise des salariés	1	4	80 %	1	95 %
Accroître la satisfaction et fidélité du client	2 et 4	2	83 %		
Optimiser la performance, améliorer la productivité, accroître le revenu	3	5 et 6	78 %	4	87 %
Améliorer la prise de décision, la réactivité, réduire les délais de réponse		1 et 3	86 %		
Impulser une dynamique de changement et d'amélioration, impulser de nouvelles façons de travailler		9	71 %	5	87 %
Améliorer la connaissance de l'environnement (veille)				6	82 %
Innover, créer de nouvelles opportunités de business, accroître le développement de nouveaux produits		11 et 12	66 %		

Les principaux freins à l'implémentation du KM
(source : JY Prax, Manuel du KM, 2003, p.29)

	IDC	KPMG		Andersen	
	Rang	Rang	%	Rang	%
Faible compréhension des concepts et bénéfices du KM, communication insuffisante		1	20 %	1	55 %
Manque de temps	1	3	18 %	2	47 %
Manque de soutien et de conviction de la direction générale		6	7 %	4	34 %
Les utilisateurs ne voient pas leur bénéfice personnel	3	5	15 %	-	
Pas d'intégration dans les pratiques courantes et quotidiennes	5	2	19 %	-	
Difficulté à changer la culture de l'entreprise	2	-	-	3	34 %
Trop de projets en cours	-	-	-	5	29 %
Incapacité à mesurer les retours sur investissement	4				
Problèmes techniques	-	7	7 %	-	

Les directions fonctionnelles impliquées dans la démarche KM
(source : JY Prax, Manuel du KM, 2003, p.29)

	KPMG		Andersen	
	Rang	%	Rang	%
Direction Ressources Humaines	4	5 %	1	61 %
Direction informatique	1	22 %	2	58 %
Direction générale			3	55 %
Direction R & D	6	3 %	4	42 %
Direction Marketing	2	16 %		
Direction Commerciale	3	6 %		
Direction opérationnelle	5	4 %	5	34 %
Direction Qualité			6	32 %



Liste des actions concrètes entreprises en matière de KM
 (source : JY Prax, Manuel du KM, 2003, p.30)

Entretien avec Christian Debroize, chargé de mission à Ouest-France

Réalisé le mardi 11 avril 2006 au siège social de Ouest-France.

Bonjour. Comme convenu, je souhaite m'entretenir avec vous de votre projet de mutualisation des compétences. Mais avant j'aimerais connaître votre rôle dans Ouest-France, ainsi que votre parcours professionnel.

Bonjour. Pour ce qui concerne mon rôle, je suis chargé de mission, auprès du directeur général adjoint, et je m'occupe plus particulièrement des aspects Méthode et Organisation. Donc j'interviens dans les différents services, à leur demande en général, pour les aider, soit à s'organiser, soit à faire évoluer leur organisation. J'interviens aussi sur des aspects Système d'information, pour les aider par exemple à faire un cahier des charges, exprimer leurs besoins, voir comment on s'organise pour leur projet.

Vous ne travaillez donc pas directement pour le service Recherche et Développement ? Vous les chapeautez peut-être ? Vous travaillez en lien avec eux ?

Nan pas du tout, mais je peux travailler en lien avec eux en effet, d'ailleurs ça m'arrive quelques fois. Mais eux sont plus spécialisés sur les aspects Etudes de lectorat ou de types de produits, alors que moi, je suis plus sur l'organisation. Leur rôle est plus de définir ce à quoi on veut arriver, et moi j'interviens plus pour essayer de savoir comment on va s'y prendre pour y arriver.

Trouver les dispositifs ?

Voilà. Enfin, avec les gens qui font, bien entendu.

Vous travaillez de manière assez transversale en fin de compte ?

Voilà, complètement oui. Forcément quelque fois certains projets d'organisation sont assez transversaux, donc ça fait aussi partie de mon rôle que tout le monde s'est bien écouté, s'est bien compris, qu'on ait bien mesuré les impacts des évolutions des uns dans les activités des autres, etc.

Oui, ce sont des questions auxquelles nous allons revenir tout à l'heure d'ailleurs. Quant à votre parcours ?

Mon parcours ? Alors j'ai fait des études d'ingénieur, aux arts et métiers, avec une formation de mécanicien, même si je n'ai jamais pratiqué la mécanique. Très schématiquement, je suis dans le troisième tiers de ma carrière. J'ai fait le premier tiers dans l'industrie alimentaire, j'étais responsable opérationnel pendant un peu plus de dix ans. J'ai ensuite travaillé dans la grande distribution, où j'ai fait l'essentiel de ma carrière dans la logistique, mais avec trois fonctions : j'ai été à une époque patron d'un site logistique, puis ensuite j'ai travaillé dans les systèmes d'information, pour la logistique de la grande distribution, ...

A partir des années 90 environ ?

J'ai démarré à partir des années 90 effectivement, et j'ai travaillé dans les systèmes d'information à partir de 1996 à peu près. Même un peu plus tard, 98 je dirais. C'était en prévision du passage à l'an

2000, où on avait à mener des opérations de convergence des systèmes, de faire changer des systèmes qui n'auraient pas passé l'an 2000 par exemple.

Je travaillais chez Carrefour en fait.

Sur le territoire du Grand Ouest aussi ?

Quand j'étais patron d'un site logistique, c'était sur le secteur de l'Ouest. Ensuite j'ai travaillé dans des filiales de Carrefour, puis dans la région lyonnaise où je m'occupais des systèmes d'information au niveau national de la branche supermarché. Et ensuite Carrefour a fusionné avec Promodès, a racheté des entreprises dans différents pays d'Europe, en Espagne, en Belgique, en Italie, et ils ont créé une division Europe de Carrefour, j'ai intégré cette division, et j'étais directeur méthode. Les méthodes logistiques. J'ai peu travaillé dans le domaine du magasin. Bon évidemment, c'était le dernier maillon de la logistique, donc je m'intéressais un peu à ce qui s'y passait, mais j'ai quand même plus travaillé dans le domaine du transport et de l'entreposage.

C'est donc par la suite que vous êtes arrivé à Ouest-France ?

Voilà, je suis arrivé dans Ouest-France depuis 4 ans.

D'accord. Parlons maintenant du projet qui m'intéresse particulièrement, un projet que vous m'avez brièvement décrit comme un nouveau dispositif de mutualisation des compétences.

Voilà c'est ça. C'est l'organisation, ou du moins la constitution au sein de la rédaction de pôles de compétences.

D'où est venue cette idée ?

Si on regarde comment est constitué le journal, il y a différents blocs : un bloc de pages générales, au début du journal, jusqu'à la page 6, puis ensuite on a les pages Région, les pages départementales et les pages locales, et à la fin, des pages générales (la dernière page, la page télé, la page culture). Si on regarde comment sont organisées ces pages générales, on a la une, et ensuite on a des pages politiques, économiques et sociales, informations générales. Or l'organisation est un peu calquée au niveau de ce qu'on appelle le plateau, c'est-à-dire les gens qui font les pages générales, qui sont situées ici, au siège. Contrairement aux pages départementales qui sont faites dans les départements. Par exemple la rédaction du Pré Botté est la rédaction départementale d'Ille-et-Vilaine, on y trouve les gens qui font les pages départementales, mais aussi les pages de la locale de Rennes. A Saint-Malo, on a une rédaction locale où on ne fait que les pages de Saint-Malo. Donc on ne va parler que des pages générales, qui sont faites ici, communes aux 42 éditions. Encore une fois ces pages sont organisées autour des thèmes dont on a parlé, et les équipes sont les mêmes, calquées sur ces pages. Ces pages constituent des "territoires" pour ces équipes. Par exemple le rôle de l'équipe politique, c'est de remplir la page politique. Le rôle de l'équipe économique et sociale, c'est de remplir la page économique et sociale. Ça, ça a des avantages sur la fabrication du journal, sur l'anticipation nécessaire, parce qu'on ne remplit pas les pages au dernier moment, il faut un minimum d'anticipation, bien que tout ça doit être remis en permanence en cause en fonction de l'actualité. Malgré tout, les sujets que l'on traite sont prévisibles : si on ne sait pas forcément ce qu'on veut dire, on sait au moins de quoi on va parler. Quand il y a des élections, on le sait depuis longtemps, on a déjà pu prévoir qu'on allait en parler. On ne connaît pas le résultat, mais au moins on sait qu'on va en parler. Mais cette organisation là, assez facile en fait, facile en terme de fabrication du journal, pose d'autres problèmes en matière de contenu : un, il y a des thèmes un peu transversaux

qui du coup trouvent difficilement leur place dans le journal, parce que quand on n'est dans aucun de ces thèmes, on ne sait plus très bien qui doit prendre en charge ce thème là. Si je prends par exemple la santé, et bien on n'a pas de rubrique santé en tant que telle. Donc la santé doit être traitée à l'intérieur de ces pages là, et on pense que ça peut conduire à donner un côté assez institutionnel aux choses. C'est-à-dire que si c'est traité par l'économie et social, on va voir la santé plutôt sous l'angle économique et social, ce qui n'est pas forcément ce qu'on souhaite dire, et ça s'éloigne un peu des préoccupations de notre société. Donc on a voulu changer ça. L'autre point, qui est un peu de même nature, c'est que, ces territoires, constitués par des pages, sont un peu figés. On a par exemple une page d'IG[40], une page de politique, une page d'économie et social. Si l'actualité politique justifie de plus d'une page, il est difficile d'aller déborder sur la page du voisin, et inversement, si la politique justifie de moins d'une page, c'est difficile d'attribuer cet espace là à quelqu'un d'autre. Donc on souhaite avoir une vision plus transversale, plus globale des choses.

Vous allez obtenir une mise en page plus souple en fait ?

C'est-à-dire qu'on voudrait avoir une vision plus collective de l'ensemble de ces pages là, d'où cette notion de pôles de compétence, qui serve à la fois à ne plus avoir une vision de l'actualité suivant des territoires dans le journal, mais réellement suivant des thèmes de l'actualité. Donc c'est ça l'idée. Et en même temps, par voie de conséquence, c'est de se dire qu'il faut avoir dans nos rédactions à l'extérieur des gens qui fassent un peu la veille, qui nous alertent sur des faits d'actualité, et puis on a aussi tout un tas de gens qui ont une expertise que peut-être on ne connaît pas. Tel journaliste d'une rédaction locale peut par exemple être un expert ou un spécialiste de ce qui se passe en Afghanistan ou ailleurs. C'est toujours bon de le savoir, et c'est aussi bon pour nous de pouvoir s'appuyer sur ces compétences quand on veut travailler sur ce sujet là.

Vous êtes déjà au courant des ces compétences éclatées, ou vous allez enquêter pour les formaliser ensuite ?

En fait, on est plus ou moins, tacitement au courant. Donc là l'idée c'est de constituer de vrais réseaux de compétences pour qu'on le sache. Le but n'est pas forcément de centraliser cette connaissance à la rédaction en chef, mais que celle-ci soit connue de tous, et que ces gens là se connaissent en plus.

Vous voulez formaliser ces connaissances dans une base de données ou utiliser un autre système ?

On va voir comment on va s'y prendre, mais c'est plus que ça : c'est vraiment créer des réseaux à l'intérieur desquels les gens se connaissent, se parlent entre eux, partagent leurs contacts, partagent leur compétences, font la veille les uns pour les autres, montent des actions de formation en commun, etc. C'est tout ça qui est recherché. Ça nous permet aussi de traiter l'actualité comme on aime le faire, c'est-à-dire mettre en perspective avec un éclairage local un thème de société traité en début de journal : comment ça se traduit localement, comment c'est vu sur le terrain, etc. Et donc c'est toujours bien d'avoir le point de vue d'un journaliste dans une locale. Mais pour ça il faut identifier le journaliste le plus pertinent pour apporter l'éclairage à son confrère.

Donc l'objectif final est un confort supplémentaire pour le lecteur ?

Oui oui, bien sûr, l'objectif de tout ça c'est d'améliorer notre produit, c'est d'essayer de faire un journal meilleur. Notre rôle c'est d'être en phase avec l'actualité, et donc de se donner les moyens

de l'être, et d'utiliser au mieux nos ressources et nos compétences.

Dans ce cadre, votre mise en page est-elle amenée à changer de manière flagrante ?

On ne veut pas faire de révolution, c'est pas le genre de la maison. Ça perturberait beaucoup les lecteurs. D'ailleurs on s'amuse à faire le parallèle : dans le secteur de la distribution dont on parlait tout à l'heure, y'a rien de plus perturbant pour un consommateur que de bouleverser l'ordre des rayons dans le magasin. Et bien c'est exactement la même chose dans le journal. Si la manière de présenter les choses change, on touche trop directement les habitudes de lecture. Donc il faut faire ça dans la douceur, qu'on continue de s'y repérer, et notre objectif est que, sur la forme, ce soit le moins visible possible, et sur le fond, on s'y retrouve. C'est pas la culture de la maison de faire des grands soirs, la nouvelle formule de Ouest-France à laquelle personne ne comprend rien, c'est pas du tout notre manière de voir les choses.

Vous faites une comparaison là ?

Non non, je ne fais pas de comparaison !

Maintenant que je cerne un peu plus les objectifs du projet, j'aimerais un peu plus aborder l'approche que vous avez eue, vous et les gens qui vous entourent, de ce projet. Par exemple, quel service, quelle personne ou quel groupe a eu cette initiative ?

C'est le projet de la rédaction en chef, de faire évoluer la communauté des journalistes qui traite ces pages là. C'est une prise de conscience.

Quand ce projet se mettra-t-il en place ?

Il a démarré.

Il est finalisé ?

Non non, il reste encore des choses à faire. La première étape a été de réfléchir à ce que devraient être ces pôles de compétence, s'il devait y en avoir un, deux, ou cinquante.

J'en ai compté huit dans le mail que vous m'avez envoyé, non ?

Oui c'est ça, c'est une petite dizaine, mais ce n'est pas encore complètement figé. Ils ne sont pas tous d'égale importance.

Oui j'imagine. Par exemple, la veille est un pôle bien différencié, non ?

Non, on s'est mal expliqué. Il y a dans chacun des pôles une fonction de veille, c'est plus comme ça qu'il faut le voir. Ça fait partie des rôles des pôles de compétence que d'alerter la rédaction en chef si des sujets d'actualité se présentent. C'est un rôle d'anticipation en quelque sorte. Après, forcément, il y a de la politique tous les jours dans le journal, parce qu'il y a une actualité qui le justifie. La défense, qui est aussi un pôle de compétence, est moins souvent abordée. On se retrouve donc avec des pôles majeurs, qui correspondent d'ailleurs un peu aux anciennes rubriques. Les autres ont un peu secondaires, bien que ce soit difficile de dire que certains pôles sont plus importants que d'autres, c'est justement pas ce que l'on veut faire.

Une fois ces pôles constitués, on a fait une enquête dans la communauté des journalistes du plateau pour connaître les intérêts des uns et des autres, afin de constituer une équipe d'animateurs : chacun des pôles est pilotée par un animateur.

Les animateurs sont aussi des journalistes ?

Ils sont tous journalistes. Chaque animateur, après avoir créé son pôle, a fait appel aux bonnes volontés en quelque sorte. Des gens sont venues spontanément. Parmi les 550 journalistes de la rédaction, certains ne font partie d'aucun pôle, parce qu'ils ne se sont pas retrouvés dans les pôles. Ce n'était pas non plus une obligation. D'autres par contre sont dans plusieurs pôles. Il n'y a pas de règle par rapport à ça. Un tel est intéressé par la défense, un autre par la culture, un autre par l'économique et social ou par la santé, par tel aspect de la défense, comme la marine par exemple, etc. On a pris tout ce qui venait.

C'est aussi un moyen d'intéresser et d'intégrer tous les acteurs plus facilement aussi ? Comme un encouragement à l'adhésion ?

Oui ! Ensuite, la première chose qu'on a faite, c'est de dire que cette communauté de gens là, ce serait bien qu'ils partagent leurs connaissances, ou en tout cas un minimum de connaissances. Par exemple déjà, mettre en commun ses contacts. Déjà ça c'est pas simple : les journalistes n'aiment pas trop mettre leurs contacts dans le domaine public. Enfin, public... ça reste restreint, mais quand même, même avec leurs collègues. Ceci dit, il n'y a pas de contrôle. Evidemment, si un journaliste a un contact qu'il ne souhaite pas partager parce qu'il le considère comme un contact privilégié, et bien il ne le dit pas, point. Et pour que ce partage là puisse exister, on s'est appuyé sur un outil. Enfin, on a d'abord réfléchi aux besoins avant de mettre l'outil ! Cet outil s'appelle Share Point : ça permet de partager ses contacts, ça permet de partager des sites internet aussi, parce que c'est une source d'informations importante pour nous. L'avantage c'est qu'ils sont qualifiés : ce sont des sites reconnus, on sait que l'info est sérieuse, etc. Ils partagent aussi leur agenda, pas en terme d'emploi du temps personnel bien entendu, mais en terme d'événements à venir dans leur pôle de compétence. On va regarder tout à l'heure, vous verrez. L'outil leur donne aussi la possibilité de faire des suggestions d'article, qu'ils postent.

Sur un forum ?

Non, pas sur un forum. On verra qu'il y a aussi un forum, mais là c'est différent. Ils postent donc des suggestions d'articles, discutés ensuite dans la rédaction en chef.

Il faut savoir aussi comment est fait le journal au quotidien, ça peut être intéressant : la rédaction en chef, c'est-à-dire l'ensemble des rédacteurs en chef, ont une vue d'ensemble de ce qu'il va se passer dans les jours à venir. A J-2, ils commencent à placer sur un papier les grands sujets, par exemple si en politique il faudra plus une page et demi ou une demi page. Ensuite, à J-1, la veille dans la

matinée, il y a différentes conférences de rédaction. On interroge les directeurs départementaux, la rédaction parisienne, nos correspondants étrangers, pour bien se mettre l'actualité du jour dans la tête, et on assigne le travail fait la veille. A 14 heures, il y a une autre réunion, avec l'ensemble des journalistes du plateau, où on finalise cet aspect là : entre J-2 18h et J-1 midi, les choses ont un peu évolué, donc l'important c'est d'augmenter ou diminuer l'importance que nous on va accorder à telle ou telle actualité. Comme on a décidé de traiter tel sujet depuis la veille au soir, la documentation a commencé à réfléchir, l'infographie l'illustration aussi, pour chercher des photos. Donc il est temps de dispatcher le reste du travail. S'il n'est prévu qu'une demi page en politique, ce n'est pas pour ça que les gens auront moitié moins de travail, donc certains passent les différentes charges de travail entre les différents services.

Ce partage des tâches devient naturel avec le temps, ou c'est toujours managé ?

C'est managé, mais les pôles de compétences aident à ce management là : naturellement les gens vont vers les sujets qu'ils veillent et qu'il "défendent". Après 14 heures, la fabrication du journal démarre, mais tout ça peut évoluer encore, jusqu'à 1 heure du matin. C'est le dernier carat. On commence à imprimer vers 23 heures. On attaque l'Ille-et-Vilaine à 1 heure 30 du matin, donc ça permet encore de réagir sur l'Ille-et-Vilaine.

Au niveau de la hiérarchie, j'imagine qu'il existe qu'il existe une direction générale au dessus de la rédaction en chef. Comment cette direction générale s'est inscrite dans ce projet ?

La direction générale est associée à ces décisions là bien entendu, aussi pour les problèmes d'organisation que ça peut poser. Il ne s'agit pas non plus d'inventer des organisations qui nous demanderaient des moyens pour le faire, ou qui pourraient ne pas être acceptées par les partenaires sociaux. Ce ne sont pas des choses que l'on peut décider comme ça, unilatéralement dans un secteur. Tous nos flux sont très tendus, donc il ne s'agit pas de découvrir au dernier moment certains dysfonctionnements, parce que ça ne fonctionnerait pas. Le côté transversal est très important. Il n'y a pas que les journalistes qui font le journal : il y a les métiers du livre. Il ne suffit pas de rédiger les articles, il faut aussi les mettre en page, etc.

A part la rédaction en chef, y'a-t-il d'autres services ou départements, comme les Ressources Humaines, la Communication, le Marketing, qui sont mis en lien sur ce projet ?

La rédaction en chef a son propre service de ressources humaines, enfin du moins un responsable RH détaché à la rédaction en chef, qui intervient. Recherche et Développement intervient parce qu'il faut qu'on teste le point de vue du lecteur sur ces changements : on s'assure que les gens s'y retrouve. On associe aussi les gens des ventes, parce qu'on donne des arguments aux commerciaux, pour que la démarche soit comprise partout.

Quelles ont été les contraintes que vous avez rencontrées autour de la formalisation de votre projet ? Par exemple, les journalistes ont-ils été ouverts de suite à la nouvelle méthode ?

Sur cet aspect là, on a plutôt fait appel au volontariat, donc on n'a pas eu beaucoup de difficultés.

Oui, mais il aurait pu n'y avoir aucun volontaire !

Oui, c'est vrai, mais avant on avait fait notre petite enquête, on savait que ça correspondait à une demande l'ensemble des rédacteurs. C'est pas quelque chose qu'on a voulu imposer. L'idée de faire

apparaître les sujets transversaux correspond aux demandes des journalistes, donc c'est une réponse à une sorte de brouhaha commun.

Le projet correspond-il à votre sens à une demande explicite du lecteur, ou à un de ses besoins potentiels ?

Je ne suis peut-être pas le mieux placé pour répondre à ça, ça concerne plutôt les gens de Recherche et Développement, mais je crois que c'est très difficile de faire exprimer le besoin du lecteur, comme, si je fais de nouveau le parallèle avec la grande distribution, de faire apparaître les besoins du consommateur. Ce qui est plus facile, c'est de les faire réagir à quelque chose qu'on a fabriqué pour eux. C'est plutôt comme ça qu'on procède : on les teste, on les fait réagir à une nouvelle offre. Parce que après, pour connaître les besoins du lecteur, on tombe plus dans le domaine sociologique. Les choses évoluent assez peu : les besoins de lecteur d'aujourd'hui ne sont pas très différents de ceux des lecteurs d'hier. Il y a toujours des besoins de forme et des besoins de fond, la rédaction, la présentation, etc. On le sait, non pas parce qu'ils nous l'ont dit, mais parce qu'à chaque fois qu'on a voulu bouger un peu ces choses là, on a bien vu comment ça résonnait. Ça a été quelques fois correct, et quelques fois plébiscité, parce qu'on a l'objectif de faire progresser les choses. On voit bien comment ils réagissent. On est un journal généraliste, donc c'est aussi l'une des difficultés : on n'a pas un lecteur, mais plusieurs millions. On n'a pas un lectorat unique. Si on faisait un magazine spécialisé, qui s'adresse à une communauté de gens très ciblée, c'est plus facile de savoir ce qui les intéresse.

Au-delà du dispositif, pour en revenir aux outils, qu'utilisez-vous à part Share Point ?

D'un côté on a la messagerie, qui est plutôt dans un mode de fonctionnement "un vers un", même si on peut adresser un message vers plusieurs individus. A l'autre extrémité, on a un intranet, où on est plutôt dans le "un vers tous" : tout le monde voit, mais y'en a qu'un qui distribue l'info, du moins en théorie. Et Share Point, c'est quelque chose qui se situe un peu entre les deux, avec un "tous vers tous". C'est une sorte de tableau d'affichage électronique un peu organisé. J'ai regardé un peu sur le marché, et je n'ai pas trouvé d'autre offre vraiment intéressante sur ce thème là. Il faut aussi savoir qu'on n'utilise pas ce genre d'outil que pour cette application : on l'utilise dans un tas d'autres domaines, et on ne souhaite pas non plus avoir plusieurs outils de travail collaboratif.

Bien sûr. Et quelles sont les autres applications de l'outil alors ?

Pour des petits projets, ou des petites équipes (10-15 personnes par exemple), les gens communiquent avec ce genre d'outil. A l'opposé on a des applications, pas de copy flow, mais presque industrielles : on fabrique une centaine de suppléments ou de hors séries par an, donc ça donne lieu à un processus de fabrication un peu particulier. C'est pas le même format, c'est étalé dans le temps, sur plusieurs mois par exemple, parce qu'il peut y avoir des recherches documentaires importantes à faire. Donc ça fait intervenir tout un tas de gens, depuis les journalistes, jusqu'à l'imprimeur ou même la distribution. Un supplément est donc vécu comme un projet, et toute la communication autour de ce projet est gérée avec cet outil là, pour coordonner. C'est toujours la même fonction : tableau d'affichage permanent, et ça a le mérite de présenter une information mise à jour en temps réel pour tout le monde.

J'imagine que vous n'utilisez pas cet outil depuis très longtemps. Le passage à cette application par les acteurs ou usagers a-t-il été simple ou a-t-il fallu "batailler" un peu pour sa mise en place ?

Oui, ça fait en gros 2 ans qu'on utilise l'outil. En fait j'ai été un des précurseurs, ou un de ceux qui ont poussé à l'utilisation de cet outil, mais c'est pareil : c'est peut-être un peu la culture Ouest-France, mais on ne se bataille jamais sur ces choses là.

Les gens sont ouverts à ce genre d'innovation ?

D'une les gens sont ouverts, et puis de deux, il faut que les outils correspondent à un besoin. Quelques fois, on peut avoir un outil qui est excellent, mais il arrive trop tôt parce que le besoin n'est pas exprimé. Ça m'est arrivé dans certains cas avec Share Point, auquel cas, il faut ne rien faire, il faut attendre. Plus tard les choses ont mûrit, les choses ont avancé, et on se l'approprie. Alors, sur un sujet comme le supplément par exemple, c'est une autre manière de s'approprier les choses : quand 80% des acteurs se l'approprient, les 20% qui restent n'ont pas le choix, sinon ils sont marginalisés. C'est un peu comme la messagerie, personne ne l'a imposée. Mais au bout d'un moment, on ne peut plus refuser, sinon on est déconnecté des systèmes.

En ce qui concerne cette appropriation, somme toute assez facile semble-t-il dans votre organisation, pensez-vous que c'est plus du à votre entreprise en particulier, ou au monde journalistique en général, avec des gens peut-être plus curieux ou plus ouverts ?

Je vais vous dire une chose qu'il ne faudra pas répéter, mais on est plutôt "moins" que "plus"...

Les journalistes vous voulez dire ?

Oui oui oui... Personnellement, je les trouve plus technopathes que technophiles ! Il y a des exceptions bien évidemment.

Vous semblez bien vous en sortir pourtant !

Oui oui, mais ce genre d'outil là n'a pas démarré chez nous par une communauté de journalistes, mais plutôt par les techniciens.

Au niveau de l'échéancier du projet, combien de temps avez-vous mis à le formaliser ?

Ça a mis 6 mois. Maintenant ça y est, les pôles de compétence existent : ils partagent leurs carnets d'adresses, ils font des réunions, etc.

On voudrait aller plus loin aussi : on aimerait que chaque pôle de compétence donne son projet éditorial pour les six mois à venir, mais on n'est pas encore tout à fait à cette étape là. Ils devront sélectionner des thèmes, des angles, etc. pour les proposer à la rédaction en chef et ainsi élaborer une ligne éditoriale globale.

Et ce par le biais de fiches normées par exemple ?

Oui voilà. C'est aussi un des avantages de Share Point, c'est que c'est très structurant, c'est assez normatif justement.

C'est un logiciel payant ?

Non. Enfin, oui et non. En fait, je ne suis pas expert, mais quand on achète la suite Microsoft avec un serveur, est intégré Share Point. Donc ça marche parfaitement bien avec les autres outils Microsoft, notamment Outlook, parce que si on veut partager des carnets d'adresses par exemple, on peut les importer de la messagerie vers Share Point, et inversement. C'est aussi parfaitement bien interfacé avec Excel.

Vous avez du former les gens ?

Non, c'est très simple, vous allez voir. La formation est très basique en fait. Pour les futurs administrateurs, une petite journée suffit, et pour les utilisateurs de base, c'est-à-dire ceux qui vont renseigner le site ou lire les informations, il suffit de leur montrer une fois. Le fait que ce soit un outil Microsoft, ça a ses avantages et ses inconvénients, mais au moins l'ergonomie est habituelle.

Il est fréquent de voir, dans ce type de projet, des acteurs qui ne partagent pas leurs informations, qui ne jouent pas le jeu collectif et qui préfèrent garder leur pré carré. Apparemment ce n'est pas le cas chez vous ?

Nous aussi on a ce phénomène là, et la manière de faire, c'est de ne pas imposer. Ce qui fait que ça peut marcher, c'est que les gens prennent conscience, et même, qu'il y a un intérêt à mutualiser ses compétences. Ça ne se décrète pas. Au bout d'un moment, quand on le fait marcher un petit peu, les gens y trouvent leur intérêt et adhèrent. Alors l'inconvénient de cette méthode là, c'est que ça va moins vite, mais bon, comme on n'était pas si pressés que ça, ce n'était pas un drame. On préfère sur ce genre de projet peut-être aller moins vite, mais ne pas faire de marche arrière. Les gens y goûtent. Si notre projet est bon, il n'y a pas de raisons qu'ils n'y trouvent pas d'intérêt.

Dernière question, quels sont été les freins, les obstacles ou les barrières à votre projet, finalement ? Des freins financiers peut-être ?

Non, même pas, on a utilisé les outils qui existaient déjà. D'autres outils qui existent sur le marché étaient plus puissants, mais coûtaient extrêmement cher. De toute façon, on n'a pas d'expérience en la matière. Même si c'est moins bien, il faut toujours que l'organisation précède la venue des outils. On fait peut-être les choses de manière moins parfaite, ou moins ergonomiques, mais au moins on les fait. Ce qui nous permet d'imaginer, ensuite, dans une deuxième étape, comment on pourrait faire pour progresser : être plus efficace, aller plus vite, gommer les erreurs ou les manques de l'organisation actuelle. Là on devient collectivement un peu plus intelligents, pour mieux exprimer notre besoin. Le plus grand risque d'échec, c'est quand on arrive avec l'outil, on s' imagine qu'il va répondre à un besoin, et que l'organisation va se construire autour de l'outil. Nous on peut prendre notre temps, on n'a aucune "dead line", c'est une évolution. C'est quelque chose qui vient en plus, c'est une autre manière de faire, qui accompagne quelque chose qu'on fait déjà. Si le projet prend six mois de retard, ça ne nous empêchera pas de faire le journal au quotidien, et en plus on n'est pas dans la situation où on doit amortir rapidement un investissement, puisqu'on n'a pas engagé d'argent là dedans, ou alors à la marge : un serveur pour l'application.

Encore une chose : vous êtes-vous inspirés de la concurrence pour ce projet ? Vos concurrents ont-ils recours à ce genre de dispositif ?

Non. Déjà on n'a pas de concurrents, on n'a que des confrères. Là où l'idée nous est plus venue, c'est quand une radio nationale, je ne sais plus laquelle, Europe ou France Inter, a adopté ce type de fonctionnement. Après peut-être que d'autres le font, je ne suis pas au courant de l'organisation de toutes les rédactions. J'ai pas vraiment d'idée là-dessus, mais par rapport à nos confrères, on est une très grosse rédaction, avec une soixantaine de rédactions délocalisées, je ne crois pas qu'il y ait d'autres journaux en France dans cette situation là.

Entretien avec Tristan Israël, gérant de tibSys

Réalisé le mardi 18 avril 2006.

Bonjour. Avant d'en venir au fait, j'aimerais que tu me parles de ton parcours, de ton entreprise, et ce que tu fais en sein de celle-ci.

Après avoir eu mon bac, je me suis inscrit en fac de sciences de Rennes1, dans un cursus scientifique et informatique. Au bout de 3 ans en première année, j'ai décidé de cesser la fac. Dès la première année je travaillais avec Bek's Informatique à Saint-Méen-le-Grand, qui est un assembleur micro-informatique pour les particuliers et les entreprises dans le bassin mévenais et montalbanais. Je m'étais inscrit pour un stage, et après il m'a gardé dans la boîte. Je faisais ça en plus de la fac, et assez rapidement j'ai commencé à développer un logiciel de gestion de la facturation des ambulanciers, une commande d'un client de Montfort. C'est devenu mon boulot à plein temps dans la boîte, et parallèlement, Thomas Brulé, mon associé actuel, travaillait au GNEPF[41], qui a un siège social de la prévoyance funéraire à Rennes, du groupe OGF qui recense les plus grandes enseignes des pompes funèbres en France. Il a été embauché en saisie, puis très rapidement il a bossé dans le service informatique. Régulièrement on se voyait de manière informelle. Comme on était, ou avait été, dans le même cursus universitaire, dans la même classe on va dire, on faisait le point, et on s'est dit « pourquoi on ne bosserait pas ensemble ? ». En fait je venais lui dire que Jean-Luc, enfin le réseau est un peu complexe à expliquer... Jean-Luc est l'associé de ma sœur dans une boîte de communication parisienne. Il m'a donc proposé de faire mon business, tout seul, dans mon coin, de manière autonome, avec l'aide de leur société, Tout'Im. Il m'a dit « on te prête un téléphone, un ordinateur, tu prospectes, etc. », pour créer une marque dans Toutim, pour que je puisse faire mon business. Ça m'intéressait, mais monter à Paris, j'avais 19 ans, je ne me sentais pas prêt, et puis je ne savais rien faire, notamment en informatique, j'avais tout à apprendre. Donc j'en parle à Thomas, qui était partant, mais pour le faire ici, à Rennes, sous la forme d'une marque au sein de la société Tout'Im.

Donc on a travaillé, on facturait au nom de Tout'im, on prospectait nous-même nos clients. Nos deux premiers clients ont été le GNEPF, puisque Thomas travaillait là-bas, pour faire des développements sous Access, sous l'égide d'Alain Mariault, et le Garage Gallais à Montauban. Ça c'était l'an 2000 parce qu'il fallait qu'ils changent tout leur système informatique, qui ne passait pas l'an 2000. Comme je bossais encore à moitié avec Bek's Informatique, j'ai fait faire un devis, on a livré les machines, on a installé le réseau.

Au fur et à mesure, ça a bougé, surtout à Montauban, parce qu'il y a eu Breizhimex, que je connaissais de Bek's Informatique. Ils travaillent dans l'import-export de « pets' food » et autres, des produits agro-alimentaires en somme, qui viennent de Russie, d'Afrique etc. Il y a eu des petits contrats à droite à gauche, puis, il y a deux ans, Alain Mariault nous a mis en contact avec l'un de ses meilleurs amis, le Directeur des Services Informatiques de l'ESC[42]. Je lui ai laissé des messages, puis Mohammed est revenu vers moi, parce qu'il avait un besoin bien précis à un moment, c'était des états sous JasperReports, Java. Comme Sylvain travaillait déjà là-bas, il y a eu une sorte de concomitance, et puis maintenant on travaille toujours pour eux.

C'est ce qui a aidé à développer l'activité ?

Oui. En fait le développement de l'activité s'est toujours fait d'une seule manière, le bouche-à-oreille et les relations. Ça passe par le développement d'un réseau relationnel.

Ce que je n'ai pas dit, ce sont les différentes formes de l'activité. Au départ, la SARL tibSys n'existait pas, c'était une marque : c'était la société Tout'Im qui facturait. Pendant trois ans on a été rémunérés sous différentes formes : salarié, auteur, etc. C'était donc un peu la débrouille, jusqu'à ce que Thomas et moi, et JC qui est arrivé à cette époque là, passions travailleurs indépendants, profession libérale. On est toujours profession libérale, même si depuis septembre, la SARL tibSys a été créée officiellement, au registre du commerce de Rennes, avec deux gérants égaux, Thomas et moi, et un troisième associé, minoritaire, Jean-Luc.

Donc toi aujourd'hui tu gères la boîte et tu travailles avec les clients directement. Une chose que tu n'as pas précisée, c'est que tu ne travailles pas dans des locaux dédiés, c'est ça ?

C'est vrai oui. On a toujours eu l'idée de travailler dans les mêmes locaux, pour mettre en commun des moyens, ou tout simplement pour travailler avec quelqu'un, pour ne pas être tout le temps tout seul. Mais c'est surtout une question de moyens, et puis il y a deux choses : on a très peu travaillé sur les mêmes projets, chacun gère son portefeuille de projets et de clients, et puis avec Internet et nos serveurs, on a toute une infrastructure qui nous permet de communiquer : MSN, les mails, etc. On communique instantanément, on est toujours joignable avec le téléphone, donc même éloignés, on reste très proches.

Merci pour la transition, c'est justement de ça dont on va parler maintenant. Pourquoi justement utiliser des technologies et des outils d'échange d'information ? Pour quels besoins ?

Il y a deux types d'outils : ceux qui permettent de communiquer de manière instantanée, comme le mail, le téléphone ou la messagerie instantanée, et ceux qui permettent de stocker, de publier et de mettre à disposition des documents, ce qui pour nous est vital, puisque tout ce qu'on fait en informatique, on le capitalise. On doit le garder, on doit pouvoir s'en servir : quand on rédige une proposition, on ne la rédige pas ex nihilo, on va reprendre une proposition qui existe déjà. Plus toutes les documentations techniques qu'on écrit quand on livre : quand on intervient chez un client, il faut qu'on ait une documentation qui récapitule tout le système, comme une cartographie du système d'information du client.

Donc le dispositif est lié à deux choses : d'une part le travail à distance et d'autre part du fait même de l'activité informatique ?

En fait, je vois deux choses : Je vois d'abord le côté communication. On a besoin entre collaborateurs de communiquer directement. Donc ça c'est des vrais outils, qu'on utilise tout le temps : le mail, MSN et le téléphone. Et puis il y a le côté archivage et partage des données, des informations. On essaye au maximum d'écrire les choses, pour les conserver, pour un usage éventuellement personnel, mais aussi pour que Thomas, moi, ou d'autres personnes qui viennent travailler avec nous, puissent y avoir accès. Voire même les clients aussi. On a toujours essayé de faire ça : partager avec le client les documentations techniques qui le concernent. Jusqu'à présent, on imprimait les documents, qu'on mettait dans un classeur, chez le client, mais maintenant on les met aussi à disposition sur Internet, sur une plateforme de travail collaboratif, Open Xchange, qu'on a commencé à déployer comme produit à part entière.

Donc concrètement, il y a un serveur chez toi, sur lequel est hébergé Open Xchange, et c'est non seulement un outil de travail interne, mais aussi un outil de communication avec les clients.

Oui. C'est avant tout un outil de travail et d'organisation interne, et accessoirement un outil de publication avec le client.

Comment est utilisé Open Xchange en interne ? Quelles sont toutes les fonctions utilisées ?

La principale fonction est quand même le partage de documents, la base documentaire. Toutes les notes techniques sont organisées dans une arborescence. Open Xchange est un système qui fonctionne en mode web, dans un navigateur, c'est-à-dire consultable sur n'importe quel ordinateur connecté à Internet. De n'importe où, on peut consulter une documentation pour trouver une information. Si on doit se connecter à distance sur le système d'un client, il faut qu'on connaisse son adresse IP. Pour la connaître on a deux solutions : soit on la note sur un post-it qu'on garde dans la poche, soit on va consulter la base documentaire d'Open Xchange. C'est quand même plus pratique a priori ! Cette publication de documents et ce partage d'informations permettent aussi la mise à jour et la gestion de versions des documents : quand je modifie un document, il est protégé le temps de la modification, je le re-publie, et ça augmente le numéro de version. Le suivi d'un document est donc très pratique, surtout quand on travaille à plus de deux sur les mêmes documents.

Il y a aussi l'agenda, qui permet de noter nos rendez-vous individuels au sein de la boîte, mais aussi de noter nos réunions communes, de prévenir les collaborateurs que éventuellement on a bloqué une matinée, parce que je travaille à l'ESC par exemple et que je ne suis pas libre telle matinée, ou une réunion, un truc que je ne peux pas déplacer. Donc Thomas va savoir que ce n'est pas la peine de prendre rendez-vous avec le comptable par exemple ce jour-là. Il prend le rendez-vous le lendemain matin, pour nous deux, et moi je reçois un avertissement par e-mail. Après c'est à moi d'accepter ou non le rendez-vous.

On l'utilise moins, mais le carnet d'adresses partageable est aussi une fonctionnalité. Tu peux avoir individuellement ton portefeuille de contacts, et tu peux en avoir un pour la société. Toutes ces fonctionnalités sont axées sur une gestion d'utilisateurs et de groupes. Si on est 50 dans la société, on va créer des services, des pôles de compétences ou des choses comme ça. Mettons qu'on soit quatre groupes (les administrateurs, ceux qui font la gestion, etc.). Certaines informations (agenda, documents, ...) vont être accessibles à certaines catégories. Ça permet d'organiser de manière à la fois verticale et horizontale l'accès à toutes ces informations.

Il y a encore d'autres outils que tu utilises sur cette plateforme ?

Ce sont les principaux. Il y a encore des petites choses comme le forum, plus pratique que les e-mails pour retrouver un fil de discussion. Comme sur n'importe quel forum, on peut débattre sur un sujet où chacun donne son avis, et puis après ça nous laisse un peu de temps pour décanter les choses. Parce que l'e-mail, on le perd. Moi j'ai 9000 e-mails dans ma boîte, si je dois rechercher une discussion qu'on a eue sur un sujet précis, c'est compliqué. Même si on a essayé de s'organiser pour formater l'objet du mail : mettre entre crochets le sujet du mail, ce que ça concerne, etc. mais ce n'est pas suffisant pour retrouver des discussions.

Donc a priori on a des outils adaptés, pour peu qu'on ait la bonne méthodologie, qu'on soit bien d'accord sur la manière de les utiliser.

Est-ce que tu comptes faire évoluer tout ce dispositif global, ou juste certains outils, pour par exemple une meilleure performance ou un plus grand partage ? Ou est-ce que pour l'instant ça convient ?

Le côté e-mail, MSN, tout ça, ça convient, même s'il faudrait gagner en stabilité sur MSN, mais ça c'est un détail. Après, la plateforme Open Xchange, on va la faire évoluer, parce qu'il faut suivre les mises à jour régulières, d'autant que c'est aussi pour nous un produit que l'on vend. Donc on est obligé de faire de la veille technologique dessus, et même d'être un peu avant-gardistes. D'un côté, en production, pour notre usage interne, on a une version stable, et puis on a aussi une version de test.

Donc c'est non seulement un produit que tu utilises, mais aussi un produit que tu essaies de vendre à tes clients ?

C'est un produit qu'on essaie de vendre à nos clients oui. C'est aussi un produit pour lequel on a fait une prospection, pour lequel on se documente, et pour lequel on a cofondé une association francophone pour le développement (commercial) d'Open Xchange.

Pour quels types de structures tu proposes ce produit ? Plutôt des TPE ou ce que tu appelles des Grands Comptes ?

Pour tous types de structures a priori, mais on décline le produit de deux manières différentes : pour une petite structure comme la nôtre, on va dire moins de 10 salariés, les frais de mise en place sont assez élevés. Il faut acheter un serveur et l'installer, c'est sous Linux, ça prend du temps, ça suppose un niveau de compétence assez important, etc. Donc pour une petite structure, c'est pas forcément adapté.

En gros, toutes les structures qui n'ont pas de service informatique, c'est ça ?

Oui voilà. Parce que en plus derrière, c'est de la maintenance complètement externalisée pour le client, donc ce sont des frais assez élevés. On a donc eu l'idée, même si ce n'est pas encore fait, de mettre en place un serveur mutualisé sur Internet, hébergé chez nous ou chez un hébergeur spécialisé, avec des espaces alloués aux clients pour qui on crée des comptes. Ça fait une sorte d'abonnement mensuel pour le client.

Si ton entreprise s'agrandit ou si tu dois multiplier le nombre de tes collaborateurs, le dispositif existant devra-t-il être changé ou suffira-t-il ? S'il doit être changé, comment le sera-t-il ? Donc par exemple sur la forme, avec l'évolution de l'outil, ou sur le fond, l'utilisation même de l'outil.

C'est plus sur l'utilisation. L'outil, lui, est performant, et sa « scalabilité[\[43\]](#) » est parfaite : il est prêt à répondre à des besoins. De toute façon c'est un produit que l'on peut vendre à des entreprises de 10 salariés, comme à des entreprises de 10000 salariés. Donc le produit sait répondre à ces exigences là. En revanche, si tibSys s'agrandit et que de plus en plus de collaborateurs utilisent ce système là, il va falloir faire des efforts au niveau de l'organisation, la méthode, et la communication envers les collaborateurs. Formation aussi, respect de certaines règles d'organisation, respect de l'arborescence créée, etc. Quand un collaborateur publie un document, ça se fait de telle manière, à tel endroit. Donc formaliser et organiser. Gérer les groupes d'utilisateurs plus finement aussi : c'est de l'administration du système, plus que son évolution. Si on n'est pas capable en interne de gérer ce problème là et de paramétrer en fonction de nos besoins, c'est pas la

peine qu'on essaie de le vendre à des clients qui auront des niveaux d'exigence beaucoup plus importants. Il faut que nous on soit capable de le faire, et qu'on soit convaincu que c'est possible, avant de pouvoir le vendre à un client. Mais même si on veut changer de produit, il n'y a pas de produit similaire gratuit.

Oui parce que la force d'Open-Xchange, c'est qu'il existe aussi en version gratuite, c'est ça ?

Oui voilà. C'est surtout ça. J'aurais du le préciser. Microsoft Exchange, son concurrent sur le même marché, est hors de prix pour beaucoup de structures. Il y a des groupes qui peuvent se permettre d'investir 100000 euros dans des licences, mais pour un client garagiste, ce n'est pas du tout envisageable.

J'interviewais la semaine dernière le responsable méthode de Ouest-France, qui lui utilise un logiciel similaire qui s'appelle Share Point. Quelle est la différence avec Open-Xchange ?

Share Point, je ne le connais pas bien. C'est fourni avec Windows Small Business je crois. C'est un peu l'équivalent de Exchange, mais il me semble que c'est plus pour le partage et la mise à disposition de documents, ou l'organisation du travail. Parce que Exchange, à la base, c'est Outlook en somme : c'est un agenda, des contacts et puis les mails. Après se sont rajoutés les dossiers privés et publics pour partager des documents, et ça c'est une fonctionnalité ajoutée. Il me semble que Sare Point, c'est l'inverse : c'est vraiment du partage de documents, l'organisation transversale de ressources documentaires et d'informations, plus que l'agenda ou des fonctions comme ça. Ça c'est plus du domaine d'Exchange. Si je regarde le pack Microsoft Small Business, il y a Share Point, mais je crois qu'il y a aussi Exchange. Pour moi ce sont deux produits différents, mais bon je connais peu...

J'ai posé toutes mes questions, est-ce que tu vois d'autres choses à ajouter ?

Oui, il y a une autre chose importante dans le travail collaboratif : nous on fait beaucoup de développement, et donc beaucoup de codes sources. Et quand on bosse à plusieurs sur un projet, et donc sur un même code source, on ne peut pas travailler en même temps : si un fait des modifications, il y a des effets de bord^[44] et des choses qui ne sont plus maîtrisées. On a un système qui est CVS, Concurrent Versionning System, qui permet de gérer un référentiel de codes sources, c'est-à-dire des fichiers texte. Tu publies tes codes sources sur un serveur, et quand tu veux travailler dessus, tu récupères ton fichier, tu le modifies, et tu le re-publies. A partir de ce moment là, il y a un marqueur, la date et la version du fichier qui sont incrémentées automatiquement. Quand un collègue va travailler sur le même fichier, il va télécharger le fichier, il va le modifier et le re-publier. A ce moment là, y'a une comparaison des deux versions, et le système détecte les modifications et les conflits éventuels entre des éléments modifiés par différents collaborateurs. Donc il y a une décision à prendre sur la version à garder. C'est d'autant plus important dans des équipes plus grosses, où 5 personnes peuvent travailler sur la même portion de code. Ça évite de perdre du temps et de créer des bugs à cause d'erreurs d'inattention ou autres. C'est un des outils qu'on est obligé d'utiliser.

Sinon, en ce qui concerne Open-Xchange, je peux te donner l'exemple d'OGF : y'a le siège GNEPF à Rennes qui gère les contrats de pompes funèbres, signés par des commerciaux qui sont dans toute la France dans 150 agences et y'a un siège à Paris qui gère l'exécution des contrats. Le groupe OGF a appartenu pendant un temps à une société de pompes funèbres américaine, SCI. Donc ils avaient

un système, qu'ils ont toujours mais limité à la France, Microsoft Exchange. Il servait d'abord de plateforme de travail collaboratif mondial, c'est-à-dire entre les américains, les parisiens et les rennais. Tout ça était décentralisé mais synchronisé. Au-delà de la communication par mail, imaginons qu'un cadre américain veuille organiser une réunion avec un certain service du siège de Rennes, il a la possibilité d'accéder aux agendas des collaborateurs de Rennes. Donc, que ce soit entre les différents services ou agences, ou même entre différents pays, ils ont cette possibilité de s'organiser de manière fiable.

Donc les produits Exchange et Xchange permettent de dépasser les frontières traditionnelles de l'entreprise ?

Tout à fait, et de diminuer la distance entre les gens aussi. Et je vais encore un peu plus loin, ça sert aussi de support de données à certains logiciels qu'on a conçus. Par exemple on a conçu pour OGF un outil de gestion de challenge des commerciaux : chaque fois qu'ils vendaient tel ou tel contrat, ça leur faisait des points, comptabilisés et valables dans un catalogue des 3 Suisses. Mon logiciel s'appuyait sur les données saisies par un autre logiciel, installé au centre d'appel : quand un commercial vendait un contrat, le contrat était envoyé par fax au centre d'appel, il était saisi dans un logiciel, qui créait une entrée dans l'agenda Exchange du commercial, auquel se connectait mon logiciel pour récupérer les informations. Comme quoi, ça ne sert pas seulement d'outil direct de personne à personne, mais ça peut servir aussi de source de données pour d'autres logiciels, le tout pouvant former un workflow.

Donc Open-Xchange en tant que plateforme de travail collaboratif n'est pas forcément une fin en soit, il peut aussi alimenter tout un système.

Voilà.

Entretien avec Catherine Laurent, Directrice des archives municipales de Rennes

Réalisé le mercredi 19 avril 2006 aux archives de Rennes.

Bonjour. Je travaille actuellement sur la gestion des connaissances dans les organisations, mais c'est un sujet très vaste : ça recoupe aussi bien les dispositifs de distribution d'information dans les entreprises, sur les clients par exemple, la capitalisation des savoirs et savoir-faire, etc.

Oui, d'accord. Moi c'est pas tout à fait ça, c'est plus la capitalisation de la mémoire.

Oui c'est ça. La mémoire de la Ville de Rennes, le patrimoine ?

Oui, des savoir-faire, des anciens métiers, etc. Il y a eu deux campagnes d'enquête : une qui n'a pas été faite par moi mais par la com' interne, c'était sur les métiers. C'était une chose beaucoup plus technique, et ça donné lieu à une pièce de théâtre ensuite, qui a été joué deux fois je crois, à la salle de la Cité, avec des associations. C'était assez ludique, c'était pas mal fait. Donc il y a eu cette première chose. Puis nous après, on a repris le principe, mais on n'a pas travaillé sur les métiers vraiment, mais plutôt sur la carrière, le cheminement d'un individu depuis son entrée à la Ville de Rennes jusqu'à sa sortie, la façon dont il avait vécu les principaux changements, etc.

Donc vous avez formé un panel d'ex-salariés, qui étaient partis à la retraite. Combien environ ?

On a du en avoir une centaine à peu près, et on a réalisé environ 70 interviews. On s'était fait remettre le listing des retraités, et on a essayé de faire un panel qui permettait justement d'avoir des gens de toutes les catégories d'âge, et toutes les catégories de profession. Il y a des cadres, des ouvriers et des employés de base, donc on a essayé de tous les représenter, mais en même temps on voulait aussi avoir des gens qui avaient travaillé aussi bien dans les bâtiments communaux qu'aux services sociaux, etc. Donc il y avait plusieurs critères à satisfaire, on a fait ça de façon empirique.

Les critères de choix sont toujours arbitraires de toute façon.

Je ne suis pas sociologue, donc je ne sais pas si c'est plus arbitraire que ce que j'ai fait. On a essayé d'avoir un éventail en fonction de l'âge, du grade et du champ d'action.

Les entretiens duraient combien de temps environ ?

C'était très variable, mais ça pouvait durer 1h30. Les enquêteurs eux-mêmes n'étaient pas des enquêteurs professionnels : c'était des salariés volontaires de la Ville de Rennes, qui n'allaient pas forcément interviewer des gens de leur branche. Ça veut dire aussi qu'on s'est trouvé quelques fois avec des entretiens qui étaient des bavardages plutôt. On a essayé de faire le maximum, de faire de la formation, mais bon...

Vous avez fait circuler une note comme quoi vous cherchiez des volontaires pour faire ce travail là ?

Non, on n'a pas procédé exactement comme ça : on a d'abord fait notre choix, et ensuite on a envoyé des lettres à ces personnes choisies, une lettre signée de monsieur Paves justement, qui était directeur général des services à ce moment là, et qui poussait à ce genre d'initiatives. Donc on a envoyé une lettre dans laquelle monsieur Paves signalait qu'on allait venir, et ensuite la personne chargée d'interviewer prenait directement avec lui. On a eu quelques refus.

Refusé d'être interviewés ? Pour quel motif ?

Certains parce qu'ils avaient complètement tiré un trait sur leur carrière, ils avaient sans doute entamé une deuxième vie, d'autres avaient peut-être des comptes à régler avec la Ville, je ne sais pas.

Vous avez fait 100 demandes et vous avez eu 30 refus ?

Non, pas 30 refus, sûrement pas autant. Mais il y a peut-être eu des difficultés de rendez-vous, des choses qui ont été laissées tombées. Comme on travaillait avec une quinzaine d'enquêteurs, certains ont tenu leur engagement, d'autres pas. Mais on n'a pas eu 30 refus, si on a eu une dizaine de refus, c'est le maximum.

Qui a eu l'initiative d'élaborer cette enquête ?

Je ne sais plus. Je ne sais plus si c'est monsieur Paves, la com' interne ou si c'est nous. En fait il s'est trouvé que ça intéressait tout le monde de le faire. Au service des Archives, on recueille des archives papier en général, mais on essaie aussi de recueillir des témoignages oraux. Nous, ça faisait longtemps que ça nous intéressait de le faire, actuellement on est en train de voir ce que l'on peut faire avec les quartiers. Donc là c'était une expérience intéressante. Comme je l'ai déjà dit, la com' interne avait déjà travaillé sur les métiers, donc elle avait un savoir-faire. Et puis il y avait eu des expériences qui ont été menées à Saint-Brieux par exemple. Donc on a contacté les gens de Saint-Brieuc, pour savoir comment ils avaient fait. Donc tout ça c'était dans l'air du temps à ce moment là.

C'était quand ? En 2000 à peu près ?

Il faudrait que je regarde parce que je ne sais plus du tout, mais ça doit être quelque chose comme ça, oui.

Et c'est vous, les Archives, qui avez mené ce projet ?

Avec la com' interne.

Et quels étaient leurs rôles ou leurs responsabilités, à la com' interne ?

Et bien leur responsabilité aurait été d'élaborer quelque chose à partir de tous ces témoignages, d'élaborer une petite communication, soit une plaquette, soit autre chose.

Donc il y avait un double intérêt à ce projet : le vôtre, avec l'archivage de la connaissance, et celui de la com' interne, avec la réutilisation institutionnelle du projet. C'est ça ?

Voilà. Notre rôle est de collecter des témoignages pour que plus tard on les utilise, et la com' interne qui elle aurait du en faire une utilisation pour l'institution.

Combien de temps le projet a-t-il pris, entre le moment ou vous avez décidé de le faire, le temps de préparation et le temps d'exécution ?

Si on considère que l'exécution est l'enregistrement des interviews, il a bien fallu 9 mois. Il y a eu d'abord la formation d'un groupe de volontaires, ça ne se fait pas comme ça, puis la formation de ces volontaires. Donc il y a eu plusieurs journées de formation : la dernière, on a déterminé ensemble une grille d'enquête. Et puis après il a fallu que les uns et les autres se rendent disponibles pour aller interviewer. Donc pour moi, ça a bien pris 9 mois tout ça.

Ensuite on a fait des transcriptions de ces interviews. On a ces transcriptions, mais elles seraient toutes à reprendre et on n'a jamais eu le temps de le faire.

Pourquoi seraient-elles toutes à reprendre ?

Parce que la personne qui l'a fait était extérieure à la Ville de Rennes, et il y a eu énormément d'erreurs dans la transcription des noms propres.

Et une simple correction ne suffirait pas ?

Oui, une correction, mais il faut écouter les noms. Il faut donc reprendre les écoutes.

Mais l'écoute, les cassettes restent une matière première : elles sont consultables. Enfin, pendant 10 ans, il faut demander l'autorisation à la personne enregistrer avant d'écouter la cassette.

Et ces cassettes ont été demandées, justement pour consultation ?

Non, parce que ça ne s'est pas trop su. Moi je l'ai fait savoir à Rennes 2, à certains des professeurs que je rencontrais. Il faut dire aussi qu'on ne les a pas inventoriées, qu'on ne les a pas mis en rayon. Evidemment ça ne facilite pas ! On n'a pas fait le travail comme on aurait du faire jusqu'au bout en fait.

Pourquoi ? Par manque de temps ?

Parce que je crois qu'on a été découragés par ce qu'on nous a rendu au secrétariat. On s'est dit « qu'est ce qu'on fait ? ». La com' interne devait relire tout ça, elle n'a jamais eu le temps. Et puis on est passé à autre chose...

Ce projet n'a donc pas été réellement finalisé. Est-ce que vous savez ce qu'il va devenir, est-ce que vous l'avez définitivement enterré ou avez-vous des espoirs ?

Je crois que, pour ce qui est des archives, on va l'inventorier et le mettre à disposition, ce sera fait, il suffit qu'on trouve le temps.

Quel est pour vous, et c'est ma dernière question, l'intérêt de ce genre d'enquête ?

Les témoignages oraux pour nous c'est intéressant : les archives que l'on reçoit sont les archives de

la Ville. Donc ce sont des archives administratives, qui nous donnent toujours le point de vue de l'administration sur ce qui se passe, et c'est toujours un peu sec.

Déshumanisé peut-être ?

Tout a fait. On a un autre biais pour pallier à ça, c'est de recevoir aussi des archives privées, mais ça reste toujours du papier. Le vécu, on ne l'a qu'en interviewant des gens, ça c'est certain.

Vous avez réalisé plusieurs campagnes d'interviews comme ça ? Vous m'avez dit que vous avez un projet sur les quartiers par exemple.

Pour le moment c'est le seul qu'on ait fait, mais actuellement ce n'est pas facile à mener non plus, parce que c'est pire même : on travaille avec certains quartiers, on a mis au point pour eux une méthodologie, on leur a indiqué aussi les matériels techniques dont ils avaient besoin, mais pour travailler ainsi il faudrait du personnel. En effet ce sont les gens des quartiers eux-mêmes qui vont s'interviewer les uns les autres. Alors, je n'ai pas encore vu les résultats parce que c'est en cours, mais je pense que ça ne va pas être quelque chose de très scientifique. Ça va manquer de recul, ça va être des potins, parce qu'ils sont trop impliqués dedans. Ce qu'on imaginait être une collecte de témoignages, en fait, pour moi, ça aboutit à être simplement de l'animation. Les gens sont très contents de se retrouver et de papoter autour d'un magnétophone, mais qu'est ce qu'on va en retirer ? D'autant que c'est la direction des quartiers qui est maître de ce truc là. Donc aux dernières nouvelles, chacun allait se débrouiller. Et pour que ce soit plus convivial, ils avaient l'intention de faire des réunions. Mais alors des réunions avec un magnétophone, c'est pas comme un entretien à deux, où même si vous n'êtes pas un pro, vous pouvez mener la conversation. Mais là, trois, quatre, cinq personnes ou plus, ça va être inaudible je pense. Enfin, j'ai pas vu encore...

Avec des moyens vidéo, ce serait peut-être plus faisable, non ?

Oui mais là il faut d'autres moyens. Non, tout ça c'est bien, mais je pense qu'à chaque fois on a manqué de moyens.

De volonté et de soutien aussi ?

Oui. C'est la même chose un petit peu. Par exemple, on avait des difficultés pour le personnel municipal à obtenir que les gens volontaires pour travailler aient des heures de décharge de leur service. On nous a demandé de faire ça, tout le monde était content qu'on le fasse, mais c'est vrai qu'on n'a pas eu les vrais moyens.

D'accord. Une dernière chose m'intéresse, c'est la formation et le parcours professionnel que vous avez eus.

J'ai fait l'école des Chartes. C'est une grande école ancienne qui forme ce qu'on appelle les archivistes paléographes. On fait deux ans de prépa, et ensuite on intègre cette école et on apprend ce qu'on appelle les sciences auxiliaires de l'Histoire, c'est-à-dire la paléographie, et aussi maintenant l'informatique à l'usage de l'Histoire, et tout ce qui permet de comprendre un document d'archive si vous voulez. On a quatre années à l'école des Chartes, et ensuite on intègre l'Institut National du Patrimoine, qui forme tous les conservateurs. Donc moi j'ai fait cette école avant que l'INP n'existe, et j'ai été d'abord conservateur adjointe aux archives départementales de Haute-Garonne à Toulouse, ensuite je suis venue aux Archives Départementales d'Ille-et-Vilaine, encore

adjointe, et je suis après allée créer un service d'archives à Saint-Malo, et je suis revenue ici. Je suis en poste ici depuis 1990, ça fait 16 ans maintenant.

Mais pour en revenir au projet dont nous parlions tout à l'heure, je ne sais pas si dans l'esprit de monsieur Paves, il n'y avait pas aussi une notion de garder pour capitaliser pour la Ville de l'expérience. Ce n'est pas dans mon rôle, mais je pense qu'il avait envie de ça je pense aussi. C'est en tout cas plus le souci d'un directeur général que d'un archiviste, parce que ça vise un but opérationnel.

Notes

[1] Néologisme (*coopetition* en anglais) alliant les mots *coopération* et *compétition*. La coopétition est la situation dans laquelle des entreprises, habituellement concurrentes, s'entendent sur un projet précis et unissent leurs efforts, comme par exemple, en matière d'investissement en Recherche & Développement. C'est un moyen de mutualiser les risques et les dépenses.

[2] G. Bateson, *Steps to an ecology of mind*, Paladin, Londres, 1973.

[3] Edgar MORIN, *La Méthode, La connaissance de la connaissance*, Paris, Editions du Seuil, 1986

[4] Nous entendons ici par stratégie l'art de mobiliser et de mutualiser les ressources disponibles en vue d'optimiser un processus censé atteindre des objectifs précis. Cette définition correspond finalement assez bien à celle exprimée par les militaires. Dans un projet KM, la stratégie doit inévitablement être porteuse de sens.

[5] J.Y. PRAX, *Le manuel du Knowledge Management*, 2003.

[6] Cf. Graphique *Evaluation du marché mondial des services liés au KM*, en annexe p. 76

[7] Cf. Tableau *Analyse comparée des principaux bénéfices KM attendus*, en annexe p.76

[8] Cf. Tableau *Les principaux freins à l'implémentation du KM*, en annexe p.77

[9] Cf. Tableau *Les directions fonctionnelles impliquées dans la démarche KM*, en annexe p.77

[10] ERP, Entreprise Ressource Planning, sensé proposer des méthodes et des outils d'organisation.

[11] Cf. Graphique *Liste des actions concrètes entreprises en matière de KM*, en annexe p.78

[12] Cf. I. Nonaka et H. Takeuchi, pères parmi d'autres du Knowledge Management (*The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York, 1995).

Connaissance : → du tacite vers le tacite : socialisation
 → du tacite vers l'explicite : formalisation
 → de l'explicite vers le tacite : intériorisation
 → de l'explicite vers l'explicite : combinaison

[13] Modèle créé en 1993, qui par sa contraction (CorEdge) donne le nom de la première société de conseil KM de Jean-Yves Prax.

[14] REX : Retour d'expérience (Le retour d'expérience est un **processus d'amélioration des produits et des services**, mis en place dans une organisation. Il permet de conserver les expériences et les solutions apportées ayant amélioré le système. Cette capitalisation évite d'avoir à rechercher des solutions à des événements déjà rencontrés).

[15] MEREX : Mise En Règle de l'Expérience (Utilisation de fiches standardisées. Ces fiches doivent être concises et porter sur un détail technique. Il est obligatoire de les remplir entièrement, car chaque élément est essentiel pour garantir la bonne utilisation et la fiabilité du retour d'expérience. Une fois rédigée, chaque fiche fait l'objet de validation par des experts, et de révisions régulières pour garantir sa pertinence. Renault par exemple a recours à cette méthode).

[16] MKSM : Method for Knowledge System Management (C'est une démarche de recueil des connaissances qui consiste à modéliser les connaissances, point de vue par point de vue, auprès des "sources de connaissances" de l'entreprise. Il s'agit essentiellement des détenteurs du savoir :

experts, spécialistes, ou de documents de références, avec des personnes capables de les expliquer).

[17] CommonKADS : suite de la méthode KADS, Knowledge Acquisition and Design Structuring (outil de modélisation informatique des connaissances. Il lui est parfois reproché d'utiliser un langage trop formel, donc peu souple).

[18] Jean-Yves PRAX

[19] J.Y. PRAX, *Le manuel du Knowledge Management*, 2003.

[20] Une SSII est une société experte dans le domaine des nouvelles technologies et de l'informatique. Sa mission est d'accompagner une société cliente dans la réalisation d'un projet. Elle peut englober plusieurs métiers : conseil, conception et réalisation d'outils, maintenance ou encore formation.

[21] BPR, Business Process Reengineering, sensé rationaliser l'activité, souvent au détriment de l'emploi.

[22] ERP, Entreprise Ressource Planning, sensé proposer des méthodes et des outils d'organisation.

[23] GED, Gestion Electronique des Documents, utile dans une démarche KM, mais historiquement plus "ancienne" (années 1990).

[24] Extrait de l'allocation de Matsushita devant les patrons occidentaux en 1975.

[25] Marie-José AVENIER, *problématique du pilotage des organisations sociales, une formulation stimulée et rendue opérationnalisable par les nouvelles technologies de l'information*, AFCET, 1995.

[26] Les catégories sont ici imagées par des métaphores utilisées par Jean-Yves Prax, elles n'ont d'autre valeur que pédagogique.

[27] L'intégralité des entretiens est disponible en annexe.

[28] Transcription de l'entretien disponible en annexe, p.79

[29] En tant que responsable de la méthode, Christian Debroize est chargé la plupart du temps de répondre aux demandes des différents services : il les aide à organiser leur fonctionnement et leurs projets. Il intervient aussi sur certains aspects des systèmes d'information.

[30] Il existe deux services RH à Ouest-France : un assez global, et un propre à la rédaction en chef.

[31] Cf. la première partie du chapitre I.

[32] DRH déléguée à la rédaction en chef.

[33] Transcription de l'entretien disponible en annexe, p.89

[34] Vincent Diard, *Rapport de stage tibSys*, Janvier 2006, Master 2 Professionnel MICO, UFR ALC, Rennes II.

[35] Identification personnelle et secrète (grâce à un mot de passe)

[36] Open Source (définition disponible sur Wikipédia) : le terme définit une licence de logiciel obéissant à une définition très précise établie par l'Open Source Initiative, et dont les principaux critères nécessaires sont :

- Libre redistribution
- Code source disponible
- Travaux dérivés possibles

Le fait de disposer des sources d'un logiciel ne suffit pas à dire qu'il est Open Source. Dans tous les

cas, on se référera à la licence d'utilisation du logiciel.

[37] Néologisme issu du terme technique anglais « scalability », signifiant la capacité à s'adapter à une demande croissante.

[38] Transcription de l'entretien disponible en annexe, p.95

[39] Directeur Général des Services

[40] Informations Générales.

[41] Groupement National des Entreprises de Pompes Funèbres.

[42] Ecole Supérieure de Commerce (Rennes)

[43] Néologisme issu du terme technique anglais « scalability », signifiant la capacité à s'adapter à une demande croissante.

[44] Effet de bord : erreur imprévue d'un processus, générée par la modification d'un élément servant plusieurs tâches.