

Une méthode d'évaluation participative du knowledge management

Générer des idées dans la PME

Pour une bonne gestion des idées, il faut de la responsabilisation, du dialogue, le croisement de perspectives, un cadre de référence commun pour l'action. La méthode présentée dans cet article permet de réunir ces ingrédients. Par **Éric Davoine***, **Romain Jeanneret**** et **Claudio Ravasi*****



Une fois cette séance réalisée et la discussion enregistrée et retranscrite, l'animateur/auditeur externe va analyser les données chiffrées et le verbatim, sélectionner les chiffres clés et les phrases témoins qui permettront de construire le diagnostic.

La gestion des connaissances, ou knowledge management (KM), est un terme qui semble souvent abstrait aux petites et moyennes entreprises (PME). Dans les dernières décennies, de nombreux instruments de KM ont été développés, principalement pour et dans les grandes entreprises, basés sur des technologies informatiques innovantes. Ces instruments sont souvent difficiles à diffuser dans des entreprises plus petites, alors que les PME ont des enjeux importants de KM; par exemple pérenniser les connaissances clés détenues par certains experts, actualiser leurs connaissances pour rester compétitif, ou développer une dynamique d'innovation. Dans cet article, nous présentons une méthode d'évaluation participative assez légère et utilisable en PME, qui permet d'améliorer le processus de gestion des connaissances de l'entreprise. Cette méthode a été développée dans le cadre du projet européen KMPlus et testée dans neuf PME suisses entre 2006 et 2011 afin d'évaluer la gestion des connaissances, d'identifier les dysfonctionnements et de formuler des propositions d'améliorations. L'objectif de cet article n'est pas de vendre cette méthode (le mode d'emploi en version pdf est disponible gratuitement sur simple demande), mais de rappeler que les ingrédients de la méthode sont importants pour le KM, l'innovation et la gestion des idées: le dialogue, le croisement des perspectives, la responsabilisation des acteurs, la construction d'une vision et d'un cadre de référence commun pour l'action. Il faut parfois des outils ou des démarches structurées pour que ces ingrédients fassent recette...

L'évaluation participative: une méthode légère

Le projet européen KMPlus, soutenu en Suisse par le Secrétariat d'État à l'éducation et à la recherche (SER), et mené par un consortium réunissant chercheurs et consultants de douze pays, avait comme objectif le recensement des outils de KM pour PME et le développement d'une boîte à outils. Dans cette boîte, le FAT (Formative Assessment Tool), instrument d'évaluation participative, est un des outils qui a été le mieux évalué par les PME et les experts interrogés dans les douze pays. L'élément central du FAT est une séance d'autoévaluation de la qualité de la gestion des connaissances de l'entreprise (la séance dure en général deux à trois heures avec quatre à huit

Critères à pondérer Quelle est l'importance de ce critère pour notre KM?	Sous-critères d'évaluation Quelle est notre performance dans ce sous-critère?
1. Identification des connaissances/compétences disponibles	1.1 Disposer d'assez de capacités professionnelles.
	1.2 Maîtriser les compétences et les connaissances existantes.
	1.3 Utilisation des compétences et des connaissances existantes.
	1.4 Disposer des infrastructures appropriées pour l'identification du savoir disponible.
2. Identification des connaissances/compétences requises	2.1 Disposer des connaissances concernant la demande du marché et les concurrents.
	2.2 Collecter les feed-back des clients.
	2.3 Déceler les décalages entre le KM et les demandes de formation correspondantes.
	2.4 Apporter un soutien approprié à l'identification des connaissances requises.
3. Acquisition et développement du savoir	3.1 Encourager l'apprentissage informel.
	3.2 Les opportunités pour une formation adéquate sont disponibles.
	3.3 La formation est permanente.
	3.4 Disposer des instruments appropriés pour acquérir et développer les connaissances.
4. Stockage des connaissances	4.1 Documenter la procédure de travail et ordonner le traitement d'une façon transparente.
	4.2 Documenter des procédés de travail avec précision.
	4.3 Utiliser des règles et des procédures claires pour stocker les connaissances.
	4.4 Disposer des infrastructures appropriées pour stocker les connaissances.
5. Partage des connaissances	5.1 Soutenir une bonne communication interne.
	5.2 Fournir un accès facile à la connaissance.
	5.3 Assurer l'intégration du (nouveau) savoir dans l'organisation.
	5.4 Disposer des infrastructures adéquates pour partager les connaissances.
6. Évaluation des connaissances: buts et résultats	6.1 Les objectifs de l'entreprise sont bien connus de tous les salariés.
	6.2 Une attention particulière est prêtée à la réflexion sur les processus de travail.
	6.3 Disposer de l'expertise nécessaire pour faciliter l'évaluation.
	6.4 Le KM est un sujet de discussion permanente dans l'organisation.

Tableau 1: Critères et sous-critères.

membres de l'entreprise et un animateur externe). Dans la première partie de la séance, on demande aux participants de juger individuellement l'importance de plusieurs critères (voir tableau 1). Ces critères correspondent aux grandes dimensions de la gestion des connaissances que l'on retrouve de manière régulière dans les études de référence du KM (voir par exemple Probst et al., 2000; Heisig, 2009): l'identification des connaissances et compétences disponibles, l'identification des connaissances et compétences requises, l'acquisition et le développement du savoir, le stockage, le partage et l'évaluation des connaissances. Ensuite, les participants doivent discuter ensemble l'importance de ces critères en les liant à leur expérience quotidienne et en les «traduisant» dans leur contexte avec leurs propres exemples concrets. Dans un deuxième temps, on leur demande de remplir la partie d'évaluation de la performance de la PME sur une vingtaine de sous-critères, avec des notes de 1 à 10 (voir tableau 1). Chaque participant présente ses notes et argumente ses choix, puis l'équipe se met d'accord pour trouver une note de consensus pour chaque sous-critère. L'évaluation d'abord individuelle de la performance sur les sous-critères, puis la discussion avec le croisement des perspectives permettent de souligner les différences de point de vue et d'interprétation. Une fois cette séance réalisée et la discussion enregistrée et retranscrite, l'animateur/auditeur externe va analyser les données chiffrées et le verbatim, sélectionner les chiffres clés et les phrases témoins qui permettront de construire le diagnostic. Ce diagnostic sera présenté lors d'une séance de feed-back, avec une mise en forme des chiffres et des phrases témoins, pour produire un «effet miroir» de mise en perspective (Savall et Zardet, 2004). Pendant cette séance, l'auditeur formule plusieurs hypothèses de pistes d'amélioration à partir de ce qui a été dit dans les échanges de la séance d'évaluation. Sur la base des hypothèses préparées, des objectifs d'amélioration vont être formulés par les participants.

Formuler des propositions d'amélioration

Dans les neuf entreprises suisses où nous avons testé la méthode, la démarche d'évaluation a permis d'identifier certains problèmes types de la gestion des connais-

sances dans la PME également identifiés dans la littérature de recherche ou de conseil, mais ce sont les acteurs qui les ont identifiés eux-mêmes avec leurs mots et leurs propres expériences. Dans plusieurs entreprises évaluées, les phrases témoins recueillies ont permis par exemple de mettre en évidence une communication insuffisamment structurée, des procédures de stockage de la connaissance client insuffisamment suivies ou contrôlées, ou autres

dysfonctionnements du système de KM. Dans le tableau 2, on trouve quelques exemples de dysfonctionnements qui ont été identifiés dans les entreprises évaluées, illustrés par des phrases témoins. Outre son caractère relativement léger et adapté au fonctionnement plus interpersonnel et informel de la PME, cette méthode est avant tout un outil de dialogue et de prise de conscience collective de certains problèmes et de certaines pistes d'améliora-

Communication interne trop informelle et manquant de structure

«Notre communication se fait de manière informelle, au coup par coup, autour d'un café, sur le pas d'une porte. Et des fois on ne transmet même pas la même information... selon le jour qu'on est!» S

«Depuis que l'on a cette configuration de bureau, que maintenant vous êtes les trois dans la même pièce, lorsqu'il se passe quelque chose, eh bien c'est les 3 qui y sont qui vont partager. [...] Donc là y a une dynamique qui fait que la communication ne passe pas.» H

Procédures de stockage des connaissances inefficaces ou inexistantes

«On a du feed-back client mais pas de démarche formelle et du coup il y aura un moment où cela va nous retomber dessus parce qu'il y a un minimum de partage et de stockage à avoir et justement c'est au moment où il y a croissance de l'entreprise qu'on a le plus besoin d'un système CRM par exemple.» T

«La collecte des feed-back, c'est informel et ce n'est pas stocké ni partagé.» W

Les connaissances et compétences requises par le marché sont mal réparties entre les différents collaborateurs

«Il y a des gens qui répondent à trop de monde et après ils n'arrivent plus à faire leur travail. Par exemple lorsque quelqu'un vient déranger O. avec une question très basique, O. qui est hautement qualifié n'a ensuite plus le temps de s'occuper de ses tâches qui demandent une expertise qu'il est le seul à posséder.» M

«On n'a pas à mettre des senior à x francs de l'heure et dont on manque déjà sur des choses trop faciles que l'apprenti pourrait faire, ça faut reconnaître qu'on gère mal l'allocation des ressources qu'on a à disposition.» T

Absence de temps prévu pour le partage des connaissances

«Moi, typiquement je suis très facile d'accès mais que trop rarement disponible.» H
«Du fait de notre taille et de notre flexibilité qui va avec, nous devrions bien partager le savoir, mais il nous manque du temps pour le faire...» M

Développement de connaissances insuffisamment planifié et structuré

«On a fait une séance au mois de décembre pour mettre en place un plan de formation et puis nous sommes mi-avril et on a toujours rien. Les opportunités pour une formation disponible vous mettez 9 alors que ça fait cinq mois et il n'y a pas eu un seul jour de formation!» T

«Le travail de formation continue n'est pas bien fait alors que la formation est importante! Les formations ne se font qu'au coup par coup et ne sont pas très suivies; on n'a aucun planning bien structuré. On pourrait utiliser une matrice de compétences comme outil de management afin de voir quelles formations pourraient nous apporter quelque chose.» M

Tableau 2: Exemples de dysfonctionnements et de phrases témoins.

Avec l'échange structuré d'expériences et de perspectives, les acteurs développent une vision commune des connaissances et compétences stratégiques de la PME.

tion. Grâce à la discussion enrichie par des exemples concrets, les participants à l'évaluation peuvent mettre en commun leurs expériences et leurs perspectives. La discussion préalable permet aux participants de lier des notions et des catégories abstraites (connaissances requises, identification de la connaissance...) à leurs expériences concrètes quotidiennes de PME et la discussion va leur faire partager une interprétation commune de ces catégories. L'évaluation permet d'identifier collectivement des points faibles, de formuler des propositions et de prendre ensemble des décisions pour améliorer les pratiques de l'entreprise. La formulation des points forts permet une prise de conscience des pratiques de gestion de connaissances qui souvent ne sont pas nommées ou identifiées

comme telles dans les PME, et dont l'importance stratégique n'est pas reconnue. Avec l'échange structuré d'expériences et de perspectives, les acteurs développent une vision commune des connaissances et compétences stratégiques de la PME. Un apport clé de ces démarches participatives fondées sur le dialogue, c'est la constitution d'un cadre de référence commun et d'un langage uniformisé entre les acteurs qui renforcent la compétence collective des équipes (voir Davoine et Deitmer, 2009). La méthode a bien sûr aussi ses limites, comme la subjectivité de l'évaluation (tempérée par les regards croisés), la non-exhaustivité de l'information collectée ou les risques d'autocensure sur certains tabous et contentieux de l'organisation. L'autoévaluation ne permet de mettre en lumière

ZUSAMMENFASSUNG

Zu Wissensmanagement in KMU wird geforscht

Das Wissensmanagement oder Knowledge Management (KM) ist ein Begriff, der für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) oft abstrakt erscheint. In den letzten Jahrzehnten wurden – basierend auf innovativen Informationstechnologien – zahlreiche KM-Instrumente entwickelt, vor allem für und in Grossunternehmen. Oft ist die Verbreitung dieser Instrumente in kleineren Unternehmen schwierig, obwohl für die KMU im Bereich KM viel auf dem Spiel steht: zum Beispiel die Sicherung der Schlüsselkompetenzen einzelner Experten, die Aktualisierung ihrer Kenntnisse zur Bewahrung der Wettbewerbsfähigkeit oder die Entwicklung einer Innovationsdynamik.

Das europäische Projekt KMPlus, das in der Schweiz durch das Staatssekretariat für Bildung und Forschung (SBF) gefördert und von einem Konsortium aus Forschern und Beratern aus zwölf Ländern geleitet wird, verfolgte das Ziel, eine Bestandsaufnahme der KM-Tools für KMU durchzuführen sowie eine Toolbox zu entwickeln.

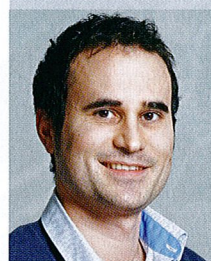
In neun Schweizer Unternehmen, in denen wir die Methode getestet haben, hat der Evaluierungsprozess uns ermöglicht, einige typische Probleme im Bereich des Wissensmanagements in KMU zu identifizieren. In mehreren bewerteten Unternehmen haben beispielsweise die Befragungen eine unzureichend strukturierte Kommunikation, einen Mangel an Nachbereitung oder Kontrolle bei der Speicherung von Kundeninformationen oder andere Unzulänglichkeiten des KM-Systems ans Tageslicht gebracht.



*Éric Davoine, professeur, titulaire de la chaire Ressources humaines et organisation de l'Université de Fribourg.



**Romain Jeanret, diplômé en Gestion d'entreprise de l'Université de Fribourg.



***Claudio Ravasi, assistant diplômé à la chaire Ressources humaines et organisation de l'Université de Fribourg.

Nous remercions ici les entreprises évaluées, le consortium KMPlus, et le SER pour son soutien financier.

re que des dysfonctionnements déjà connus par au moins un des acteurs. Il y a aussi des limites liées à la structure de la PME et au choix des participants. Enfin, le FAT n'est qu'une première étape pour produire des solutions aux problèmes identifiés, mais c'est une méthode, parmi d'autres, qui permet d'identifier des problèmes ensemble et donc de faciliter l'apprentissage collectif et le développement collectif de solutions.

Littérature

- Davoine, É. et Deitmer, L., 2009, «L'évaluation participative et responsabilisante: un instrument de structuration des projets de partenariat public-privé en recherche et développement», Revue française d'administration publique, n° 130, pp. 275-289.
- Heisig, P., 2009, «Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe», Journal of Knowledge Management, vol. 13, n° 4, pp. 4-31.
- Probst, G., Raub, S. et Romhardt, K., 2000, Managing Knowledge – Building Blocks for Success, Wiley, Chichester.
- Savall, H. et Zardet, V., 2004, Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique, Éditions Economica, Paris.