

GESTION DES C

Outils et méthodes pour réussir son projet

Le domaine du knowledge management reste toujours aussi difficile à définir. Mais les projets sont au cœur d'enjeux stratégiques forts. Des outils, spécifiques ou non, fournissent enfin un socle solide.

DOSSIER RÉALISÉ PAR EMMANUELLE DELSOL, CLARISSE BURGER, SYLVIE BLANC



BORIS SEMENAKO

SOMMAIRE

54 OBJECTIF

Une démarche stratégique autour des hommes

55 PRÉPARATION

La difficile analyse du corpus de connaissances

56 DÉMARCHÉ

Des projets pour à la fois capitaliser et collaborer

58 L'OFFRE DU MARCHÉ

Peu de logiciels spécifiques

59 ET DEMAIN...

Blogs et wikis enrichiront la mémoire de l'entreprise

Pour en savoir plus

www.01net.com/01info/1813

On ne sait pas ce qu'on sait. » Cette maxime, les spécialistes de la gestion des connaissances – ou knowledge management (KM) – l'ont reprise à leur compte. Et pour cause : toute la difficulté de leur discipline réside dans l'impossibilité de cerner précisément son objectif. Qu'est-ce que la connaissance ? Cette question, plus d'ordre philosophique qu'informatique, brouille les pistes. L'entreprise a tendance à confondre connaissance et information. Or, celle-ci, sous forme papier ou électronique, ne dévoile que le sommet émergé d'un imposant iceberg. Dans sa plus grande partie, la connaissance réside dans le cerveau. Dans l'entreprise, elle

désigne aussi bien son histoire que le savoir-faire de tous. Les pratiques et habitudes de chacun, enrichies de son vécu et de sa culture s'y inscrivent. Comment même imaginer gérer une telle matière ?

Pourtant, si l'on en croit les observateurs, le concept de knowledge management est désormais accepté et suscite moins d'interrogations. Le stade de monsieur Jourdain est ainsi dépassé. Reste à professionnaliser la démarche. D'autant que les enjeux sont clairs et d'importance. L'innovation poursuit sa progression. Par ailleurs, il faut se préparer à encaisser le choc démographique du papy-boom et sa cohorte de départs en retraite. Pour de multiples raisons, les processus métier reviennent au cœur des préoccupations

CONNAISSANCES



C'est dans l'air

Le concept du knowledge management est désormais mieux compris. Reste à professionnaliser son application.

Longtemps séparés, le stockage de la connaissance et son partage se rapprochent.

Spécifiques ou non au domaine, les outils apportent enfin un vrai soutien aux projets.

de l'entreprise et renforcent la volonté de mieux rentabiliser les savoir-faire. Longtemps rejetés par la communauté du knowledge management, les outils informatiques effectuent leur grand retour.

Des outils non spécifiques

Un projet de gestion des connaissances est avant tout, et à 99 %, un projet humain et d'organisation, dans lequel le logiciel a souvent fait figure de cinquième roue du carrosse. Le catalogue disponible était plus qu'insuffisant. Les moteurs de recherche, portails, messageries et autres workflows conviennent tout à fait à la gestion des connaissances. Mais ils ne lui sont en rien spécifiques. Quant aux bases ou

livres de connaissances et à l'extraction d'expertise, ils ne faisaient pas l'unanimité. A cela s'est greffée la confusion entretenue par certains autour des solutions de gestion documentaires (GED) ou de contenus.

En complément des méthodes appliquées depuis longtemps, de solides outils réservés à ce domaine apparaissent aujourd'hui. Les communautés de pratiques qui autorisent l'échange de bonnes et mauvaises expériences, en sont l'exemple type. Sans oublier l'arrivée – controversée – des outils personnels de gestion des connaissances : blogs, wikis et autres moteurs de recherche de bureau. Gilles Balmissé, directeur associé de Knowledgeconsult, évoque même des agents capables de tracer les activités d'une communauté.

La gestion des connaissances reste néanmoins un lieu de débats. Autour de l'utilité de bases ou de livres de connaissances, par exemple. Il est difficile, il est vrai, de « raisonnablement imaginer que l'on va extraire le savoir d'une tête, et le stocker dans une base avant de le réimplanter dans une autre tête », comme l'affirme le fondateur de l'ICCE et du KM Forum, Richard Collin.

Tous les experts s'accordent, cependant, sur une démarche que les entreprises commencent à adopter. Se contenter de stocker la connaissance ne suffit pas. Il faut aussi la partager. Mais partager sans stocker ni organiser pour pouvoir retrouver n'a pas plus de sens. Alors, les deux se réconcilient. ●

GLOSSAIRE

Communauté de pratiques

Structure de mise en réseau de personnes souhaitant échanger volontairement leurs savoirs pour résoudre un certain type de problèmes.

Connaissance explicite

Tout élément de connaissance directement accessible : documents, données...

Connaissance tacite

Connaissance non directement accessible, car détenue par des personnes : savoir-faire, expérience, culture, etc.

Gestion des connaissances

Elle reconnaît l'existence d'un patrimoine immatériel dans l'entreprise, qui lui apporte de la valeur ajoutée. Elle vise à constituer et à mettre à la disposition de la société un environnement sociotechnique qui encourage la création, l'enrichissement, la transmission, la capitalisation et l'utilisation des connaissances pour le bénéfice des clients et des collaborateurs.

Livre de connaissances

Document contenant les descriptions textuelles et graphiques des modèles de connaissance.

Localisation d'experts et localisation d'expertise

La première identifie des experts dans un annuaire. La seconde met en relation, capitalise et suit les interactions d'un groupe d'individus dans le but d'identifier l'expertise.

Thésaurus, taxonomie et ontologie

Trois types progressifs d'organisation des connaissances. Le thésaurus les classe du générique au spécifique. La taxonomie ajoute les synonymes et les associations. L'ontologie, enfin, englobe tous les types de relations possibles entre classes d'objets.

OBJECTIF

Une démarche stratégique autour des hommes

Le projet de knowledge management consiste à capturer l'ensemble des connaissances – explicites et tacites – de l'entreprise et à en extraire toute la valeur. Une démarche qui n'a de sens que pour satisfaire un enjeu stratégique fort.

Définir un projet de gestion des connaissances (ou knowledge management) s'avère presque aussi difficile qu'expliquer la gestion des connaissances elle-même... Comment une entreprise peut-elle intégrer l'idée qu'il lui faut lancer une telle démarche ? Et comment fera-t-elle la différence avec un classique projet de gestion documentaire ou de travail collaboratif ? Quelques éléments déterminants l'aideront néanmoins à mieux cerner la question.

Se lancer dans la gestion des connaissances, c'est déjà reconnaître la valeur et le potentiel du savoir-faire accumulé par les salariés pour l'entreprise. Et cela se traduit par une volonté d'apprécier ces connaissances, d'essayer d'en créer, d'en tirer davantage de valeur ajoutée, ou de la faire partager par le plus grand nombre. Les projets portent, bien entendu, sur la connaissance dite explicite : documentations, bases de données, formulaires, etc. Mais ils concernent surtout la formalisation de la connaissance tacite. Cette palpable richesse ne se trouve nulle part ailleurs que dans le cerveau des salariés. Il s'agit en effet du savoir-faire métier brut, certes, mais enrichi par la culture et le vécu de ceux qui le détiennent. Et cela est essentiel. Les processus mis en place dans des entités au fil des ans représentent, eux aussi, une somme de savoir inestimable, bien qu'elle ne soit pas toujours formalisée. Tout comme les méthodes et flux nés des échanges entre employés ou services.

Pour ne pas être voué à l'échec, le projet doit être motivé par un ou plusieurs véritables objectifs stratégiques. Liés à une opportunité ou une menace, ces enjeux sont aujourd'hui clairs et d'importance. L'innovation est ainsi l'une des opportunités les plus courantes. Certaines entreprises ont conscience que leur savoir-faire existe, mais s'aperçoivent qu'il n'est ni assez exploité, ni suffisamment bien partagé pour produire efficacement de l'innovation. Un simple échange de documents ne suffira pas à changer la donne. En revanche, une analyse détaillée des connaissances métier, assortie d'une démarche d'incitation à l'échange au travers de communautés de pratiques peut régler le problème. La gestion des connaissances peut aussi prévenir certaines menaces. L'une d'elles pèse de plus en plus souvent sur les projets. Nombre d'entreprises, en effet, vont devoir encaisser le choc démographique du papy-boom et sa cohorte de départs en retraite, assortie d'une fuite irrémédiable du savoir.

La dimension humaine au cœur du projet

Tous les experts le reconnaissent : calculer le retour sur investissement des projets de gestion des connaissances se révèle la plupart du temps une opération impossible. Néanmoins, on peut tout à fait anticiper ce que l'on perdra à ne pas les mettre en œuvre. Ainsi, échanger bonnes et mauvaises pratiques n'a

QUESTIONS/RÉPONSES

Un projet de GED est-il un projet de gestion des connaissances ?

Non. Les documents ne sont qu'une partie des éléments concernés par la gestion des connaissances. Le reste est constitué de connaissances tacites, propres aux êtres humains, et souvent non formalisées. La GED s'intéresse plus au contenant qu'au contenu, alors que ce dernier se situe au cœur d'un projet de gestion des connaissances. De la même façon, le workflow ou les intranets ne peuvent, à eux seuls, être considérés comme du knowledge management.

Qui doit initier un tel projet ?

Tout responsable dans l'entreprise peut défendre cette idée. A condition, toutefois, de bénéficier du soutien pérenne d'un membre de la direction générale. L'informatique peut être l'initiatrice. Mais, dans les faits, c'est assez rare.

Et comment délimite-t-on son champ d'action ?

En cernant parfaitement l'enjeu stratégique, les connaissances associées, les acteurs impliqués et les échanges engendrés. Le plus sage est d'initier le projet à l'intérieur d'un périmètre raisonnable, puis de procéder par itérations successives et d'étendre à d'autres fonctions de l'entreprise. La tendance actuelle regarde vers les métiers.

pas de caractère obligatoire. Mais si cela évite de perdre du temps et de l'argent en réitérant des dizaines de fois les mêmes erreurs sur une opération aussi chère qu'une implantation d'usine, le calcul est rapide.

Ainsi, bien plus que les documents ou les données, les acteurs de l'entreprise sont au cœur des projets. Les dimensions humaines, d'organisation, de management prennent donc le pas sur les aspects purement informatiques. Même si les outils deviennent de plus en plus un socle indispensable, sans lequel le projet n'existe pas. ●

PRÉPARATION

La difficile analyse du corpus de connaissances

En amont de la mise en œuvre proprement dite, l'analyse des connaissances à traiter représente une étape délicate. Elle vise avant tout à délimiter le champ d'action du projet.

Etape inévitable, tout projet de knowledge management démarre avec l'identification du corpus de connaissances de l'entreprise. Des critères de criticité leur seront ensuite appliqués pour déterminer lesquelles seront traitées par le futur système, et sous quel angle.

« *Là se situe l'un des aspects les plus complexes du projet, insiste Jean-Louis Ermine, président du Club gestion des connaissances et professeur-chercheur à l'INT. Il peut y avoir nombre de divergences internes, sources de retard dans le projet. Affirmer qu'une connaissance est critique parce que les salariés qui travaillent sur le sujet partent en retraite ne suffit pas. Il faut argumenter.* » Ces critères de criticité dépendent étroitement du contexte de

l'entreprise. Ainsi, dans l'industrie, la préservation d'un savoir spécifique, lié à un procédé de fabrication aura des objectifs différents. De capitalisation, si les experts détenant cette connaissance doivent quitter l'entreprise. Ou de valorisation, si ce savoir-faire doit être structuré de façon à être transformé, par exemple, en service commercialisable. De fait, une connaissance même fragile et rare peut ne pas s'avérer critique parce qu'elle n'entre pas dans la stratégie de l'entreprise.

Modéliser et organiser des contenus dispersés

A ce stade, un projet de knowledge management assimile la différence de nature des connaissances disper- ●●●

Quelques méthodes d'analyse du corpus de connaissances

- **Repérage des connaissances critiques**
Gameth (Global Analysis Methodology), de Michel Grundstein.
- **Capitalisation des retours d'expérience**
Rex et Merex sont des méthodes qui visent à réduire la répétition des dysfonctionnements et reposent sur des fiches normées, constituées lors d'interviews.
- **Acquisition et modélisation des connaissances**
MKSM (Method for Knowledge System Management), approche d'observation du système de connaissances dans sa globalité et sa complexité. Kads et Commonkads, langages formels d'acquisition des connaissances d'un ou de plusieurs experts. Cygma, de Cegos Kadetech, méthode de recueil de règles métier.

●●● sées dans l'entreprise. On parle alors d'un capital immatériel, qui réunit non seulement les savoirs existants et formalisés dans l'entreprise – stockés dans des bases de données, procédures, plans, modèles, document de synthèse, etc. – mais aussi les connaissances tacites que sont les savoir-faire et compétences. Ces dernières regroupent l'ensemble des talents et des secrets de métier acquis avec la pratique et l'expérience, et souvent transmis par la seule voie orale. Ce capital provient de sources internes à l'entreprise. Mais, dans le cadre d'une entreprise étendue, il s'élargit de plus en plus aux connaissances générées par ses clients et ses partenaires.

Valoriser les connaissances explicites stockées dans des bases de données ou des datawarehouses revient à utiliser des outils qui harmonisent leur organisation et facilitent leur recherche. Cependant, leur dissémination et leur hétérogénéité nuisent à leur utilisation. Une approche de web sémantique apporte alors une réponse à ce problème d'intégration dans un système de knowledge management. Les connaissances, indépendamment de l'application dans laquelle elles se trouvent, se modélisent. Elles s'organisent aussi en créant des thésaurus, des taxonomies, voire des ontologies, facilitant leur localisation et leur partage dans l'entreprise. Les moteurs de recherche et, surtout, les logiciels de textmining serviront à des fins d'analyse et de recherche. Mais bien sûr, il en va tout autrement des connaissances tacites. Lesquelles, pour être partagées, doivent passer par un tamis visant à les rendre explicites.

Opérer une cartographie du savoir-faire

Ce difficile travail de formalisation s'appuiera sur des méthodes idoines. Comme la transcription écrite de savoirs, réalisée via des interviews d'experts, ou les méthodes de capitalisation des retours d'expérience – par le biais, entre autres, des communautés de pratiques –, ou encore celles de modélisation par analyse systémique. Les connaissances tacites devenues explicites peuvent faire l'objet d'une cartographie. Les outils adéquats créent une sorte de mémoire de la mémoire afin de valoriser les connaissances et d'en faciliter le repérage. Le choix de la méthode et de l'outil dépendra donc du type de connaissances à traiter et de l'objectif stratégique du projet. ●

DÉMARCHE

Des projets pour à la fois capitaliser et collaborer

Finis les plans pharaoniques ! Désormais, les projets de knowledge management prônent la simplicité. Poussés par le pragmatisme, ils réconcilieront le stockage de connaissances et la collaboration, longtemps séparés.

Les projets de gestion des connaissances ont longtemps traîné des défauts. Par exemple, des systèmes trop complexes à utiliser et lourds à mettre en œuvre, un manque d'intérêt pour les utilisateurs, des forums vides et des intranets mort-nés. Trop souvent, ces applications ont été mal dimensionnées et le facteur humain – pourtant crucial pour leur appropriation –, négligé. Depuis peu, toutefois, la démarche change, guidée par une devise plus pragmatique : « Agir local, penser global et construire rapidement. »

Définir un socle technologique

Le projet se déroule en deux temps. D'abord, l'adoption d'une approche. Ensuite, la détermination – en fonction des objectifs stratégiques et des moyens à disposition – du socle technologique du futur système. L'approche peut elle-même suivre deux voies : la capitalisation des connaissances ou la collaboration. Dans la première option, le projet fait en sorte d'extraire toutes les connaissances nécessaires. Puis il les diffuse auprès d'un public ciblé, en vue de constituer un stock de connaissances, a priori menacées. L'extraction concerne aussi bien les connaissances explicites que celles, tacites, détenues par les collaborateurs. Des méthodes plus ou moins sophistiquées de modélisation de ces dernières existent. « Pour simplifier, le processus se décompose en une série d'en-

tretiens avec les experts détenteurs de la connaissance, détaille Denis Meingan, directeur associé du cabinet Knowledgeconsult. Ces conversations serviront à établir une première modélisation. Laquelle

Les pièges à éviter

- **Surestimer le poids de la technologie**
Cela revient à sous-estimer l'importance du facteur humain, pourtant crucial.
- **Etre trop dirigiste**
Les individus ne partageront leurs connaissances que s'ils y trouvent un intérêt, et non si on le leur impose. Il faut s'appuyer sur une démarche volontariste de création d'un environnement favorisant le partage.
- **Compliciter l'utilisation**
Mieux vaut éviter des modèles trop abstraits, à plusieurs niveaux de compréhension.
- **Ne pas intégrer la notion d'évolution dès l'origine**
L'actualisation permanente du système est à prendre en compte dès le départ.

sera ensuite fiabilisée, puis validée, avant la définition de modèles définitifs. Une dernière étape établit un bilan à partir des retours sur expérience de chacun. » Le recours à des méthodes de modélisation n'est pas un procédé toujours nécessaire. Récolter, puis transcrire les expériences et les savoir-faire d'experts ou de collaborateurs pour les réunir dans des recueils de bonnes pratiques peut suffire.

Connaissances explicites ou tacites, le résultat obtenu se matérialise généralement en livres de connaissances. L'élaboration de ces derniers se justifie surtout lorsque les connaissances sont techniquement complexes ou trop difficiles à expliciter. Mais l'approche a ses limites : les délais pour leur réalisation n'incitent pas à une adhésion rapide des utilisateurs. Elle risque également de figer les connaissances et de disperser des énergies.

Créer un annuaire des collaborateurs concernés et de leurs activités

Pour cette raison, nombreux sont ceux, parmi lesquels Richard Collin, fondateur du ICCE et du KM Forum, qui souhaitent « réincarner » la connaissance. « *L'une des meilleures idées serait de ne plus penser en termes de stock, mais plutôt de flux de connaissances, complète Danièle Chauvel, consultante indépendante en gestion des connaissances. Cela implique d'imprimer aux projets une dimension dynamique.* » C'est ainsi que l'on a vu se développer l'approche collaborative. Les communautés de pratiques, très en vogue en entreprise, en sont le pilier. Elles fédèrent au sein d'un réseau un ensemble d'experts, ainsi qualifiés car animés par la volonté de partager leurs connaissances et d'inventer de nouvelles pratiques. La mise sur pied de ces réseaux peut débuter très simplement, avec un dispositif d'annuaire décrivant les collaborateurs concernés et leurs activités communes. C'est l'adhésion de ses membres qui conditionne la réussite d'une communauté de pratiques. Et celle-ci ne tient qu'à leurs intérêts réciproques. Ensuite seulement viennent les technologies, qui serviront de support aux échanges. Le concept procède de la culture dite virale. Il faut commencer avec de petites poches de collaborateurs convaincus. Puis, au fur et à mesure que les résultats se diffuseront,



AVIS D'EXPERT

Richard Collin, fondateur d'Intelligence collective, coopération et efficacité et du KM Forum

Cet ancien fondateur de l'éditeur Trivium officie auprès de grands comptes et d'administrations pour diffuser sa vision de la gestion des connaissances.

« Des mémoires d'entreprises ont été constituées.

Les réflexions rationnelles héritées de la culture de l'ingénieur français, fondées sur des méthodes classiques, ont abouti à constituer des mémoires d'entreprises sous forme de bases de connaissances. Et cette évolution influence la manière d'aborder les projets de knowledge management. »

« On ne verse pas un puits de connaissances dans la tête de quelqu'un.

Un projet de knowledge management ne se construit pas comme un projet informatique classique. Il faut passer d'une logique de gestion de contenu à celle d'acteurs, en inventant de nouveaux modes de management de la technologie, impliquant davantage l'humain. »

« Des projets limités, centrés sur l'humain.

Le moteur de la gestion des connaissances a toujours été et restera l'intérêt des personnes qui participent au processus. C'est pourquoi les projets possédant un périmètre limité de même qu'un rapide retour sur investissement – humain, bien sûr – seront les plus pérennes. »

élargir à d'autres communautés. Dans leur mise en œuvre, la capitalisation et la collaboration demeurent deux approches relativement éloignées, avec chacune ses atouts. De nombreux experts croient en une solution hybride, encore peu répandue, reposant sur la complémentarité des deux démarches. Le livre des connaissances deviendrait alors un livrable de la communauté de pratiques.

Une solution simple pour intégrer les applications

Si elles n'apparaissent que dans un deuxième temps, les technologies qui soutiendront le système n'en sont pas moins essentielles. La capitalisation ou la collaboration impliquent les mêmes besoins, de gestion des documents, de partage, de circulation des informations. « *Lorsque l'on veut mettre en service un système de gestion des connaissances, on constate souvent que les outils existent déjà dans l'entreprise, rapporte Jean-Louis Ermine, président du Club gestion des connaissances. Simplement, ils ne sont pas utilisés à des fins de gestion des connaissances. La DSI gère déjà des outils de partage et de capitalisation, la DRH a en charge ceux destinés à l'e-learning et le marketing uti-*

lise des applications liées à la connaissance du marché et des clients. Le vrai travail consiste à les faire travailler ensemble, en vue d'enrichir le patrimoine métier de l'entreprise. » Le portail intranet propose, lui, une solution simple d'intégration des différentes applications. Selon les objectifs et les moyens du projet, il peut centraliser l'accès à un nombre plus ou moins important d'outils : gestion du contenu, bases de connaissances, moteurs d'indexation, logiciels de localisation d'expertise, de data et de text-mining... Reste à faire vivre cet intranet. Des emplacements dédiés à certains acteurs, à certains métiers ou à certains savoir-faire évitent les échecs souvent rencontrés. L'entreprise doit rester attentive au véritable intérêt du portail, qui passe par son animation active et une incitation à s'en servir. En outre, des outils complets apparaissent, disposant de fonctions telles que la recherche, l'analyse, la synthèse, la représentation graphique, la reproduction, la publication et la diffusion des connaissances. Autour de ces offres, des environnements comme les blogs ou les wikis habituent aux valeurs de partage de la gestion des connaissances. Même si tous ne serviront sans doute pas aux projets professionnels. ●

L'OFFRE DU MARCHÉ

Peu de logiciels spécifiques à la gestion des connaissances

Les outils dédiés

SOCIÉTÉ	PRODUIT	FONCTIONS
Ardans	Knowledge Maker	Formalisation des connaissances et de domaines particuliers pour créer des livres de connaissances.
Arisem (groupe Thales)	Kaliwatch Server	Collecte d'ensembles d'informations, quel que soit leur format, avant de les soumettre à une analyse sémantique. Indexation et catégorisation automatiques.
Epistemics	PCPACS	Constitution de bases de connaissances ontologiques à partir de retours d'expérience ou de connaissances explicites (intelligence artificielle).
Knowesia	Atanor	Edition et déroulement de scénarios liés à des processus métier non automatisables (phases de raisonnement et de diagnostic).
Knowings	Knowledge Manager	Package de gestion de contenu, gestion des connaissances et travail collaboratif sur une base documentaire Lotus. Communautés de pratique.
Mondeca (accord avec Temis)	ITM	Extraction, analyse et organisation des connaissances en taxonomie, thésaurus ou ontologie. Temis s'occupe de l'extraction du contenu, et le partenariat vise l'orientation métier.

Les modules utilisables dans des projets de knowledge management

CATÉGORIE	SOCIÉTÉ	PRODUIT	FONCTIONS
SUITE COLLABORATIVE ET PORTAIL	Autonomy	Portal in a Box	Technologie d'analyse de contenu.
	Hummingbird	Hummingbird Enterprise KM	Recherche et catégorisation d'informations.
	IBM	Lotus	Portail et collaboration en contexte.
	Open Text	Livelink	Collecte, recherche et partage de connaissances.
	Oracle	Enterprise Manager, Collaboration Suite, Customer Data Hub	Environnement collaboratif complet et visualisation globale des informations client.
	Plumtree	Enterprise Web Suite	Portail, collaboration, gestion de contenu, etc.
	Vignette	Vignette v. 7	Portail, collaboration, gestion de contenu, etc.
CARTOGRAPHIE SÉMANTIQUE	Anacubis (groupe I2)	Anacubis Connect	Visualisation des objets et de leurs relations (y compris effacées).
	Social Computing	Mapstan	Tout type de cartographies : des dirigeants d'une entreprise aux morceaux de musique préférés.
	Vizserver	Inxight	Visualisation des relations hiérarchiques ou temporelles. Analyse d'un ensemble de relations.
EXTRACTION	Grimmersoft	Wordmapper Text	Analyses statistiques de thèmes abordés dans des documents.
	Inxight	Smartdiscovery	Associe l'extraction de métadonnées à des outils de recherche familiaires.
	SPSS	Lexiquest Mine	Présentation graphique des concepts contenus dans de grands ensembles de documents textes.
	Temis	Insight Discovery Extractor	Extraction linguistique et sémantique de documents non structurés.
LOCALISATION D'EXPERTISE	Agilience	Expertise Locator	Identification par analyse d'e-mails d'experts capables d'apporter une solution à un problème.
	Outstart	Participate	Trace toutes les réponses possibles à une question, en scrutant l'expertise répartie dans l'entreprise.
	Tacit	Activenet	Analyse en temps réel de l'activité de l'entreprise, et donc des compétences des employés.

Sources : Livre blanc Outils du KM, panorama, choix et mise en œuvre, par Gilles Balmisse, Knowledgeconsult, et O1 Informatique

ET DEMAIN...

Blogs et wikis enrichiront la mémoire de l'entreprise

Les blogs sont devenus un phénomène de mode. Peuvent-ils séduire les entreprises en mal de stratégie de gestion des connaissances ?

Loïc Le Meur : Pourquoi pas ? Ces pages personnelles ou ces fils d'actualités et de chroniques en ligne se sont répandus comme un virus dans l'entreprise. Les blogs représentent un changement profond d'internet. En tout cas, aussi important que la messagerie. Ce mouvement, récent en France, est cependant réellement amorcé dans les entreprises. Des initiatives internes de création de blogs se sont développées dans divers types de sociétés. Elles émanent non seulement des directions, mais aussi des salariés, des chefs de projet, des directions de la communication. Et, parfois même, du département de la gestion des connaissances ou de la division intranet. C'est un moyen de diffuser rapidement de l'information. Mais aussi de créer une mémoire de ce que fait l'entreprise, et que l'ensemble des salariés partagera en ligne.

Avez-vous des exemples concrets ?

LLM : Oui. Le projet d'un blog à la BBC à Londres, lancé à l'initiative du responsable de la division knowledge management pour améliorer la communication interne. Leur blog est devenu le « *rendez-vous machine à café* ».

Le blog est, par essence, communautaire et génère des conversations, des contacts avec son réseau. Tous les salariés concernés par le même centre d'intérêt formeront ainsi une communauté d'experts. Le blog donne accès à l'information de l'entreprise. Chez Capgemini, il a servi à créer le nouveau logo de l'entreprise. Certains sont recrutés grâce à leur blog, comme chez Microsoft. Parfois, la sous-utilisation des outils de gestion des connaissances de l'entreprise a poussé les salariés à créer ces pages personnelles en ligne. Elles seront peut-être très désorganisées au départ. Mais les blogueurs finiront par trier, puis classer l'ensemble des informations.



N. STOLENBORG

« Le wiki pourrait compléter les outils actuels de knowledge management »

Loïc Le Meur, directeur général Europe de Six Apart

Quels principaux bénéfices l'entreprise peut-elle en retirer ?

LLM : Je parlerai d'abord de la circulation, mais aussi de la démocratisation de l'information. Tout le monde est à égalité, et peut se connecter au blog pour lire et écrire des articles ou posts, dans le jargon. Il faut savoir que la communauté des blogueurs s'auto-organise et s'autorégule. Enfin, le blog peut contribuer sensiblement à réduire les coûts. Surtout quand on sait à combien s'élèvent certains projets de gestion des connaissances – parfois plus de 200 000 euros. A comparer aux 5 000 euros que coûtent certains blogs professionnels. Chez Leclerc ou Microsoft, les directions ont bien compris que les blogs bouleversent la relation avec les clients. Ils s'inspirent donc des retours de ces derniers.

Certains outils de gestion des connaissances ne sont-ils pas apparus trop rigides ?

LLM : Les témoignages de plusieurs grandes entreprises montrent que les utilisateurs sont attirés par la philosophie d'autorégulation des blogs. Le blog est perçu comme un moyen simple de communication, libre. Mais également comme un faire-valoir, et aussi un bon moyen de se faire connaître.

A l'inverse, les outils de gestion des connaissances sont trop organisés, voire rigides. Pire : certaines entreprises ont ainsi casé les salariés dans des boîtes. La dérive possible de l'utilisation d'un outil de gestion des connaissances est de penser à l'avance le contenu, sans pour autant déterminer ou savoir quel type d'information sera intégré dans la base de connaissances de l'entreprise. On ne peut deviner les futures compétences ou les événements imprévisibles. Sans être expert de la gestion des connaissances, j'ai le sentiment que les systèmes mis en œuvre sont souvent très coûteux, difficiles à installer et à lancer, mal conçus, et, parfois même, sous-utilisés.

Les wikis peuvent-ils représenter un nouvel atout pour les entreprises ?

LLM : Oui, si le blog s'intéresse à l'individu et à l'actualité. Le wiki, ou site web dynamique, est conçu autour d'une démarche et d'un travail collaboratif. Il sera certainement plus adapté à l'archivage d'informations organisées d'une entreprise. L'exemple le plus frappant en est celui de Wikipedia. Un projet d'encyclopédie gratuite en ligne, écrite coopérativement, et modifiée, à volonté, par tout visiteur en ligne. Associé à la mémoire de l'entreprise, le wiki pourrait constituer un très bon outil complémentaire des offres actuelles de gestion et de partage des connaissances. Il aidera alors à capter, conserver et partager un capital jusqu'ici sous-exploité : les savoir-faire des collaborateurs, les retours d'expérience, et la connaissance implicite. ●