

## **Préserver la connaissance pour assurer la croissance**

par Ing. Sébastien Assouad  
[sa@oxynum.eu](mailto:sa@oxynum.eu)

### **Rester compétitif dans la société de la connaissance**

Le contexte dans lequel évolue nos entreprises est un contexte d'internationalisation et de mondialisation qui a conduit à une mutation de notre économie : nous évoluons vers une économie basée sur la connaissance. Ce sont en effet l'innovation, le savoir et le savoir-faire qui permettent aux entreprises de rester compétitives et d'accroître leurs performances pour assurer ainsi leur croissance.

Réussir cette transition vers la société de la connaissance n'est cependant pas simple, que ce soit dans le domaine des services ou celui de la production. Les entreprises de services doivent en effet pouvoir proposer des solutions qui apportent une valeur ajoutée concrète à leurs clients de même qu'un retour sur investissement toujours plus rapide. L'industrie doit repenser la façon d'organiser sa production, réduire ses coûts et améliorer son efficacité.

Dans tous les cas, capitaliser sur les connaissances internes à l'entreprise pour maintenir et augmenter sa performance est un élément clé de la réussite dans notre économie actuelle.

### **L'évolution de la connaissance**

Force est de constater que la nature même de la connaissance a évolué. Les entreprises évoluent dans des environnements où la connaissance est le plus souvent partagée au sein de processus de plus en plus complexes et interdépendants. Les domaines technologiques et scientifiques sont eux aussi de plus en plus complexes et cadrent des initiatives qui se veulent de plus en plus interdisciplinaires. Cette évolution de la connaissance implique directement une plus grande difficulté à la transmettre ou à la répliquer.

Garder la connaissance critique au sein de votre entreprise est cependant vital (qui plus est dans le contexte économique actuel) si vous voulez augmenter sa performance à court et moyen terme de même que pour rester compétitif à long terme dans la société de la connaissance.

### **Qu'est-ce que la connaissance critique ?**

La connaissance critique au sein de votre entreprise est la connaissance qui maintient votre capacité à prendre action ou à prendre des décisions dans un contexte organisationnel spécifique.

La connaissance critique est donc multi-facettes. Elle peut concerner toutes les fonctions et tous les acteurs d'une entreprise ou d'une organisation au sens large. Elle pourra dès lors prendre différentes formes comme par exemple les relations privilégiées d'un collaborateur de

la vente avec des clients clé, la manière avec laquelle un opérateur utilise une machine-outil, les résultats d'une expérimentation scientifique et la manière avec laquelle elle a été menée, les coordonnées d'un fournisseur d'un équipement sur une ligne de production, la documentation d'un programme informatique, la place d'un fichier au sein d'une infrastructure IT complexe, la façon avec laquelle un responsable de production planifie ses ordres de fabrication, l'appréciation d'un manager du potentiel de ses collaborateurs directs, la façon avec laquelle un project manager a su prévenir des situations critiques, la vision d'un CEO sur l'évolution de l'entreprise à moyen terme, etc...

Les quelques exemples précités montrent combien il est essentiel de préserver cette connaissance critique pour maintenir et accroître la performance des entreprises.

### **Les quatre causes de perte de connaissance critique**

Même si elle est essentielle au bon développement de votre entreprise, la connaissance critique se perd et continue à se perdre dans beaucoup d'entreprises. Quatre causes majeures peuvent être à l'origine de cet état de fait :

- 1) le départ à la retraite des collaborateurs de l'entreprise ou de l'organisation qui ne sont pas toujours remplacés ou dont les fonctions ont été attribuées à des nouveaux collaborateurs d'expérience ou de profil différents ;
- 2) le taux de rotation parfois élevé (notamment du au fait que les jeunes collaborateurs ont d'autres systèmes de valeurs que la génération précédente) ;
- 3) le recrutement qui peut s'avérer difficile ou inefficace ;
- 4) les réorganisations dues à des fusions ou des restructurations.

Ces différents contextes de perte de connaissance critique impliquent le plus souvent une faible motivation des collaborateurs qui quittent leur poste à transmettre leurs connaissances, d'autant plus que le temps nécessaire au transfert effectif et efficace de la connaissance est souvent limité. Notons également que la connaissance critique, et plus particulièrement celle qui est implicite, pratique ou encore interdisciplinaire, est souvent peu formatée et peu documentée.

### **Des conséquences pas toujours immédiates mais réelles**

La perte de connaissance critique ne se traduit pas toujours immédiatement par une perte de performance immédiate. Les délais d'identification sont même parfois très longs. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles elle fait l'objet de peu d'initiatives de conservation.

La perte de connaissance critique est souvent mise en évidence plus tard lorsque l'entreprise ou l'organisation est confrontée des difficultés ou à des problèmes. Citons par exemple la diminution de la qualité des services ou des produits, l'arrêt prolongé d'une ligne de production, l'impossibilité de redémarrer une application informatique ou de retrouver un fichier endommagé, l'incapacité à prendre une décision d'engagement, la diminution des commandes chez certains clients clés, le prolongement des durées d'implémentation de projets pourtant maîtrisés, ...

C'est donc souvent à posteriori que l'on se rend compte de l'impact de la perte de connaissance critique. Il est à noter aussi que les mesures qui doivent être prises à ce moment-là pour restaurer le niveau de performance voulu représentent des investissements souvent très importants et non planifiés qui ont donc un impact direct sur les résultats de l'entreprise ou de l'organisation. L'entreprise ou l'organisation voit donc ainsi sa rentabilité, son image ou sa productivité directement affectée.

Plus que jamais, identifier précisément quelle est la connaissance critique spécifique à votre entreprise ou votre organisation en vue de prendre des initiatives adéquates de préservation, est devenu une étape essentielle de votre croissance.

### **Pourquoi si peu d'initiatives de conservation ?**

Avant de préciser comment identifier quelle connaissance peut-être qualifiée de critique, il est intéressant de préciser pourquoi la préservation de cette connaissance fait l'objet de si peu d'initiatives de conservation.

Trois raisons majeures viennent compléter celle déjà évoquées plus haut et relatives aux conséquences non-immédiates d'une perte de connaissance critique :

- 1) les leaders ou les managers qui peuvent prendre des décisions en ce sens ont d'autres priorités ;
- 2) quantifier les impacts d'une perte de connaissance critique n'est pas simple et le ROI des initiatives de préservation ne sont pas toujours évidents ;
- 3) les leaders et les managers qui peuvent prendre des décisions en matière d'initiatives de préservation de la connaissance critiques sont eux-mêmes sur le départ.

Même s'ils ont d'autres priorités les grands managers et les grands managers en devenir savent cependant que c'est en se concentrant sur les problèmes importants mais pas urgents qu'ils assureront une transition plus rapide vers des performances meilleures pour leur entreprise ou leur organisation.

Préserver la connaissance critique est possible. Elle doit d'abord être précisément identifiée de manière à créer un cadre qui leur permettra de prendre les meilleures décisions.

### **Ce qu'apporte le processus d'identification de la connaissance critique**

Identifier la connaissance critique au sein de votre entreprise implique de s'engager dans une démarche d'analyse pragmatique en 4 étapes distinctes qui va être exposée ci-après. Il s'agit d'une démarche d'analyse simple qui pourra être complétée ensuite par une analyse détaillée qui mettra en évidence un cadre précis pour déterminer les différentes options qui s'offrent à vous en matière d'initiatives de préservation de la connaissance critique.

La valeur de cette analyse s'exprime de façon multiple. Elle vous permettra de comprendre réellement les différentes nuances relatives à la connaissance critique et de comprendre les

menaces quand d'autres projets demanderont eux aussi des ressources. Elle permet aussi de remettre en question de façon constructive ce que l'on fait au niveau de certaines opérations et sur les bénéfices que cela engendre. Elle contribue enfin directement à justifier des investissements en terme d'initiatives de préservation et de pérenniser les futures actions en la matière.

### **Une analyse en quatre étapes pour identifier la connaissance critique**

L'objectif de l'analyse est de déterminer quelle est la connaissance qui, si elle venait à disparaître, pourrait avoir un impact important sur le business de l'entreprise ou sur les opérations de l'organisation.

La première étape de l'analyse consiste à avoir une vision claire des objectifs de l'entreprise, de l'organisation, du service, du département, ... au sein duquel ou de laquelle l'analyse est menée. La connaissance n'est en effet critique que dans la mesure où elle a un impact direct sur la capacité de l'entreprise à concrétiser sa stratégie. La stratégie doit donc cadrer le diagnostic. La perte de connaissance liée au départ du responsable des ventes chargé du secteur pharmaceutique par exemple n'aura pas le même impact sur l'entreprise si celle-ci veut grandir dans ce secteur ou au contraire réorienter ses efforts sur d'autres segments de marché.

La deuxième étape consiste à faire l'inventaire des fonctions en place au sein de l'entreprise et d'associer à ces fonctions l'ensemble des collaborateurs. Cet inventaire doit être complété par une information quant à la date de départ présumée du collaborateur à la retraite ou pour toute autre raison prévisible, ainsi que par une première évaluation quant à l'importance de la fonction remplie par le collaborateur vis-à-vis de la stratégie. Il sera par exemple identifié au sein d'un département que 30% des collaborateurs partiront à la retraite dans les 6 années et que parmi ces 30%, 20% sont identifiés comme des collaborateurs ayant un impact clé sur la concrétisation de la stratégie.

La troisième étape consiste à identifier les différents types de menaces et les coûts d'une « non-action » en se basant notamment sur des interviews. Ces interviews devront être menées par un leader respecté ou par un intervenant externe. Elles viseront à déterminer la connaissance critique détenue complètement (ou en partie dans le cadre de connaissance partagée) par le collaborateur en question et sa perception sur la criticité de sa connaissance. Cette perception devra être comparée à celle du manager. Il est à noter qu'interviewer des collaborateurs qui ont déjà quitté l'entreprise peut s'avérer tout à fait pertinent bien que plus difficile à mettre en application concrètement.

La quatrième étape vise à répertorier ces menaces en fonction de la nature de la connaissance critique à risque : explicite (exemple : perte de la maîtrise du fonctionnement d'une machine) ou implicite (exemple : départ du collaborateur de la vente chargé de la relation avec un client clé). Ces menaces doivent être également répertoriées en fonction de la vulnérabilité à la perte de connaissance. Autrement dit : la perte de connaissance peut-elle être plus ou moins anticipée.

L'analyse permet donc de mettre en évidence la connaissance critique spécifique à une entreprise, une organisation ou un service et de montrer concrètement là où elle a le plus

d'impact si elle venait à s'en aller. Elle permet en outre de créer un cadre objectif de prise de décision en terme d'initiatives de préservation de la connaissance, dans le respect de la stratégie. La décision d'action dépendra de la probabilité de perte de connaissance critique associée à l'impact plus ou moins grand sur la performance.

Différentes initiatives et projets de préservation pourront alors être menées de façon pragmatique en s'appuyant sur différentes méthodes et outils de transfert de connaissance, directs ou indirects.

## **Conclusions**

Identifier et préserver la connaissance critique au sein des entreprises et des organisations est sans nul doute un élément clé de leur développement dans notre société de la connaissance.

Si de plus en plus de professionnels en sont convaincus, il est manifeste que peu d'initiatives sont prises en ce sens. La tâche est en effet peu aisée et demande une approche rigoureuse dont les principes fondamentaux ont été exposés ci-dessus. Mener cette réflexion vous confortera dans votre capacité et celle de votre entreprise à aborder l'avenir avec confiance et sérénité. Au besoin un conseil externe pourra vous guider dans votre démarche et vous assister dans vos initiatives de préservation.

Il ne sera jamais possible d'identifier toutes les connaissances critiques au sein d'une entreprise ou d'une organisation. L'objectif doit cependant être de toujours pouvoir limiter les difficultés prévisibles.

Qu'allez-vous faire maintenant ?

Sébastien Assouad

email : [sa@oxynum.eu](mailto:sa@oxynum.eu)

website : [www.oxynum.eu](http://www.oxynum.eu)

Copyright Oxynum – Sébastien Assouad - la reproduction de ce rapport est autorisée pour autant que les références à l'auteur (nom, prénom, société, email, web site) soient clairement mentionnées.