

Knowledge Management et Amélioration de la Performance Industrielle

par Ing. Sébastien Assouad
sa@oxynum.eu

Contexte

L'industrie évolue dans une économie globalisée et dans un contexte compétitif très agressif. Elle doit faire face à de nombreux challenges pour assurer sa pérennité et son développement :

- l'évolution rapide des technologies ;
- le renforcement des contraintes réglementaires et environnementales ;
- l'accélération de la mise sur le marché des nouveaux produits ;
- les fusions and acquisitions qui demandent une grande capacité d'adaptation ;
- une différenciation parfois faible des produits qui exige une productivité et une qualité sans faille ;
- la nécessité d'assurer un retour très rapide sur investissements.

Si nous ajoutons à cela la problématique de la raréfaction des profils techniques, liée notamment à la guerre des talents ou aux départs à la pension de nombreux « baby-boomers », il n'est pas abusif d'affirmer que l'industrie européenne est plus que jamais face à des défis significatifs qu'elle se doit de relever pour assurer sa prospérité.

Le Knowledge Management

Face à ces enjeux cruciaux, l'industrie reconnaît de plus en plus la place que prend la *Gestion des Connaissances* ou *Knowledge Management* dans l'amélioration de sa performance. Beaucoup de leaders de l'industrie y voient directement un moyen d'atteindre une efficacité accrue des opérations d'une part, et une implémentation plus rapide et économique des projets d'autre part. A juste titre.

Les principaux apports du Knowledge Management sont en effet de permettre une meilleure prise de décision, d'éviter de reproduire des erreurs, de dupliquer les succès et de réduire la *Learning Curve*.

Notons ici que la Gestion des Connaissances n'est pas une discipline nouvelle. Beaucoup d'entreprises industrielles et de sociétés de services à l'industrie l'ont déjà adoptée sous une forme ou sous une autre. Force est de constater cependant qu'elle n'apporte pas toujours le niveau de résultats escompté car les mêmes erreurs dans la démarche d'implémentation sont souvent commises. Il est important de mentionner qu'avec une vision stratégique cohérente, une approche pragmatique et surtout une gouvernance associée à chaque initiative, les résultats sont assurés avec une plus-value certaine apportée à l'organisation.

La capacité à appliquer la connaissance de façon juste est ainsi devenue un élément clé de la performance industrielle. Ceci s'illustre dans l'industrie pétrochimique où certains grands acteurs n'hésitent pas à revendiquer des dizaines de millions d'euros de gains résultant des initiatives de Gestion des Connaissances. Dans l'industrie pharmaceutique, les bonnes pratiques en termes d'assurance qualité mettent en évidence la gestion efficace des connaissances comme moyen d'amélioration des procédés et des produits. Le secteur énergétique rapporte fréquemment des avancées significatives en efficacité suite aux projets de Knowledge Management. Notons enfin, toujours à titre d'exemple, que l'Agence Internationale de l'Energie Atomique y fonde un des éléments important de son activité.

Concrètement

Que signifie dès lors concrètement gérer efficacement les connaissances dans le milieu industriel ?

Un des éléments les plus importants du Knowledge Management consiste en la mise en place de systèmes performants de *Leçons Apprises* ou *Lessons Learned*. Ces systèmes permettent directement une amélioration de la performance dans le domaine de la gestion des opérations (production, maintenance) et dans l'implémentation des projets.

Il est important de mentionner ici la différence entre une leçon *identifiée* et une leçon *apprise*. Une leçon ne sera en effet apprise que si elle est effectivement intégrée dans fonctionnement de l'entreprise. Nous mettons ici le doigt sur un des éléments les plus importants qui déterminent le succès d'une projet de *Leçons Apprises*.

Une autre dimension de la gestion des connaissances dans l'industrie réside dans la préservation de la connaissance critique. Face aux réorganisations, au turn-over ou aux départs à la pension, beaucoup de sociétés industrielles présentent un risque de perte de connaissances essentielles au maintien de la performance. Le Knowledge Management vise ici à précisément identifier quelle est cette connaissance critique, comment la préserver et à mettre en place un cadre pour assurer sa diffusion dans l'entreprise.

Les résultats des initiatives de Knowledge Management peuvent dès lors s'exprimer par les exemples suivants :

- amélioration durable des résultats sur projets via la mise en place d'un système efficace de *leçons apprises* ;
- réduction du temps d'engineering interne de par le partage de connaissances entre différentes entités de différents pays ;
- réduction des temps d'arrêt de production de par la mise en place d'un programme de mise à niveau de la performance multi-unités ou multi-sites s'appuyant sur une meilleure utilisation de la connaissance ;
- élimination du risque de perte de connaissance critique lié aux départs de collaborateurs clés d'un service de maintenance ;

- réduction des coûts d'approvisionnement par la mise en place de bonnes pratiques au sein d'une division achat ;
- pérennisation de la capacité de R&D de par l'identification de la connaissance critique, mesure du risque et mise en place d'un plan d'action de transfert des connaissances.

Assurer le succès des initiatives de Knowledge Management

Un projet de Gestion des Connaissances apporte toujours des résultats. Cela demande toutefois que trois conditions soient remplies au minimum :

- Le projet doit d'abord être aligné sur le business ; il doit s'aligner sur des enjeux majeurs liés aux opérations ou à la gestion des projets ;
- Il faut comprendre qu'un projet réussi de gestion des connaissances n'est pas seulement une affaire d'outils à mettre en place ; les outils ne sont qu'un des éléments d'un système-cadre dans lequel s'intègrent aussi des rôles et responsabilités, un support technologique éventuel et surtout une gouvernance qui assurera l'intégration durable de la gestion des connaissances dans les opérations ;
- Le projet de Gestion des Connaissances doit s'inscrire dans une *Stratégie* de Gestion des Connaissances qui servira de guide ; la stratégie définira les domaines de focus et les règles d'implémentation ; elle sera discutée et rédigée en collaboration avec le leadership de l'entreprise.

Jamais l'importance de la gestion efficace des connaissances n'a été aussi déterminante dans l'amélioration de la performance industrielle.

Apprendre plus vite et tirer des enseignements plus pertinents que les autres constituent des atouts importants qui permettront à l'industrie de surmonter plus efficacement ses défis d'aujourd'hui.

Qu'allez-vous faire maintenant ?

Sébastien Assouad

email : sa@oxynum.eu

website : www.oxynum.eu

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