

Blanca González Font

Ecole Polytechnique, promotion 2007

# RAPPORT DE STAGE DE RECHERCHE

## *La gestion des connaissances chez Capgemini Consulting*

Option : HUMANITE ET SCIENCES SOCIALES

Directeur de stage : Anne-Marie DUJARIER

Tuteur de stage : Eric GODELIER

Dates du stage : 12 Avril 2010 au 31 juillet 2010

Cabinet de conseil : Capgemini Consulting.

### Résumé

En dépit de sa courte histoire, la problématique de la gestion des connaissances suscite aujourd'hui l'intérêt et sollicite les énergies *du top management* des entreprises. Au travers du *knowledge management (KM)* les entreprises essayent de capturer les connaissances produites en leur sein, pour les mettre à disposition des autres employés de l'organisation. Bien évidemment des enjeux de partage, de motivation et de gestion du temps, entre autres, doivent être pris en compte.

Chez Capgemini Consulting, le KM se réalise à travers d'un outil : le KM 2.0. Il consiste en une procédure formalisée et une équipe responsable. Néanmoins, ce sont des facteurs humains et sociaux qui dirigent in fine la gestion des connaissances.

## SOMMAIRE

I.	Introduction.....	1
II.	Object et méthode.....	1
	a. Object de recherche	
	b. Méthode de recherche	
	c. Lectures effectuées	
III.	Description du cas : La capitalisation des connaissances.....	5
	a. Courants d'influence	
	b. Historique de la notion de <i>Knowledge Management</i>	
	c. Définitions du concept de capitalisation des connaissances	
	d. Les connaissances utilisées et produites par l'entreprise	
	e. Les finalités du KM	
	f. La problématique du mangement des connaissances dans l'entreprise	
	g. Enjeux et problèmes apparents	
	h. Hypothèses formulées	
	i. Descriptif : l'outil KM2.0	
IV.	Analyse de cas.....	17
	a. Première impression sur le KM	
	b. Le processus de capitalisation des connaissances	
	c. L'équipe KM	
	d. Les relais KM	
	e. Le temps, la motivation, la reconnaissance	
	f. Le moteur de recherche	
	g. L'utilisation du KM	
	h. La métadonnée et les documents autoportants	
	i. Un KM dans son placard	
	j. La culture	
V.	Conclusion.....	27
VI.	Limites de la recherche.....	28
VII.	Analyse et bilan.....	29
VIII.	Bibliographie.....	30



## **I. Introduction**

« If only our company knew what our company knows »(Si seulement notre compagnie savait ce qu'elle sait)

Ce désir, ce souhait (que j'ai trouvé sur un forum d'Internet sur le Knowledge Management ) résume l'enjeu de la gestion des connaissances de l'entreprise. Les connaissances sont distribuées et dispersées dans l'entreprise. La question à laquelle le KM essaye de répondre est la suivante : comment peut-on capturer ces connaissances et les mettre à disposition des autres ? Et plus encore, la valeur ajoutée d'une organisation est la création de savoirs, plutôt que son management. C'est pour cela que le KM doit être plus qu'un système centré sur la capture des connaissances déjà existantes.

« Moi, la problématique je la poserais en disant qu'on a sûrement dans toutes les expériences qu'on a faites, dans toutes les missions qu'on a fait, des mines, des mines d'or qui doivent nous faciliter énormément les missions à venir en terme de reuse en terme de démarche ... mais que la complexité c'est l'accès à ces informations et ces petites mines d'or, sachant qu'on est malgré tout sur un métier qui est beaucoup basé sur les rapports de personne à personne et donc le problème est de savoir concilier l'aspect 'je travaille avec quelqu'un et la connaissance, qui est quelque part avant tout personnelle et individuelle, avec 'j'ai besoin de partager au sens large'. Et je n'ai pas la réponse » (Extrait d'un entretien à un Managing avec un Manager ??)

Au cours d'un stage de quatre mois au cabinet de conseil Capgemini Consulting, j'ai étudié la façon dont Capgemini Consulting menait sa politique de gestion des connaissances. Le but de ce mémoire est de présenter cette étude : son cadre, ma démarche et mes conclusions.

## **II. Object et méthode**

### **a. Object de recherche**

Les organisations doivent évoluer d'elles-mêmes par amplification de sa propre diversité en créant de nouveaux schémas de pensée et de comportement. Pour aider cette évolution, la gestion de connaissances, ou *knowledge management* s'est constituée pour devenir une discipline avec une problématique, des méthodes et des outils propres. Son objectif est ambitieux : mettre en place des dispositifs qui valorisent le patrimoine de connaissances que l'organisation accumule durant son cycle de vie.

Un cabinet de conseil vend, in fine, de la pensée : la valeur ajoutée du consultant est apporter une méthode, des bonnes pratiques, des éléments inconnus par le client, une façon de structurer les problèmes, un accompagnement au changement. En conséquence, la gestion des connaissances devient un enjeu clé : quand un client embauche une équipe de consultants, il attend aussi recevoir les savoirs et connaissances du cabinet auquel ils appartiennent.

Or, les statistiques de capitalisation des connaissances chez Capgemini Consulting restent loin d'être celles que le groupe souhaiterait. « *Le KM n'existe plus chez capgemini* » m'a dit un *Principal* lors d'un des entretiens que j'ai menés. Chez Capgemini, la capitalisation se réalise à travers l'outil KM2.0. Cependant, de nombreux outils et initiatives sont en train d'apparaître : *Connect*, *Yammer*,

*Usine à propale...* Il existe une préoccupation réelle sur la gestion du savoir chez, étant donné les problèmes de non engagement et non participation des consultants.

Ainsi, l'objet de ma recherche est la gestion des connaissances chez Capgemini Consulting. J'ai en fait essayé de reconstruire le *KM* depuis l'angle de vue de ceux auxquels il est supposé rendre service: les personnes, avec leurs besoins et attentes.

#### **b. La méthode de recherche employée :**

Pour aborder la problématique de la capitalisation des connaissances chez Capgemini Consulting, qui est en fait une problématique très vaste, j'ai décidé, d'accord avec mon tuteur M.Godelier, de me centrer sur l'outil déployé par Capgemini : le *KM 2.0*. Cet outil est lié à un processus et à l'équipe qui s'en charge de celui-ci. Ainsi, l'analyse de cet outil précis m'a donné un point d'attache au terrain, et m'a permis de m'approcher à la compréhension de la question de comment on réalise le management de connaissances chez Capgemini Consulting.

Dans mes premières semaines chez Capgemini Consulting, une de mes responsabilités a été de nourrir l'espace du *KM* de mon département « Innovation et développement ». Ceci m'a permis de me familiariser avec l'outil et de percevoir moi-même ses prestations et manques. Ensuite, j'ai réalisé des entretiens aux différents acteurs du système : les responsables *KM*, et les consultants, en balayant toute la hiérarchie du cabinet : des *Juniors* aux *DA*.

Mon premier entretien a été avec la responsable du *KM*, pour avoir une explication détaillée de son fonctionnement et du déroulement du processus de capitalisation. Aussi, j'ai décidé de l'interviewer à la fin à nouveau. Cette fois-ci mon intérêt était de contraster les opinions perçues de la part des consultants avec celles de l'équipe chargé de l'outil.

La méthode choisie a été des entretiens approfondis. Ces entretiens se sont déroulés à Capgemini Consulting, individuellement avec les personnes impliquées, avec lesquelles je prenais rendez-vous en avance pour m'assurer une marge de temps suffisamment ample. Ainsi, je les prévenais de réserver une heure pour l'entretien, en sorte de m'assurer de ne pas être pressés. Souvent, plutôt que par les réponses précises, beaucoup d'information était donnée par les silences, les pauses, les hésitations...et pour pouvoir percevoir ceci, il faut se donner le temps. Dans mes entretiens (voir guide en annexe) j'ai essayé de combiner à la fois des questions un peu tendues ou difficiles, avec d'autre plus ouvertes où je cherchais la réflexion personnelle, en donnant le temps au discours mental de mon interlocuteur. Ainsi, par exemple, je n'i pas hésité à demander aux chefs de projet avouant avoir de bases de données personnelles pourquoi ils ne les enverraient pas au *KM* pour les publier. Cette guide d'entretien a été modifiée au fur et à mesure que les entretiens se déroulaient. Je me suis rendue compte de que de certains sujets levaient plus de controverse que d'autres, donc j'ai approfondi sur ceux-là. Aussi, dans mes derniers entretiens j'avais suffisamment de données sur des aspects spécifiques, mais je manquais de données sur d'autres, donc je me suis centré sur ce qui me manquait. J'ai aussi découvert de nouveaux sujets à traiter, comme par exemple, l'existence des relais *KM*, que j'ai du inclure dans les questions.

En ce qui concerne les consultants interviewés, j'ai principalement choisi un secteur : FS (Financial Services). Ce secteur a récemment manifesté don intérêt d'améliorer son *KM*, en introduisant les relais et en réalisant des états de lieux et des plans de relance du *KM*. Étant donné que la réflexion était en cours dans leurs têtes et que le processus était un processus vivant, ce secteur m'a paru adéquat pour l'étude et compréhension des enjeux. D'autre côté, j'ai interviewé des relais *KM* d'EUC et MDR aussi, pour faire la comparaison entre eux, qui sont en place depuis longtemps, et les

nouveaux relais FS. Finalement, j'ai demandé à l'équipe KM des noms de consultants ayant été responsables KM et ayant fait une bonne capitalisation et une mauvaise, pour connaître les deux versions. Malheureusement, ceux qui m'ont été nommés comme mauvais contributeurs n'ont pas répondu à ma demande d'entretien. Ce point-ci sera traité dans la rubrique « limites de l'étude ».

L'étude de ces entretiens a été longue et laborieuse. Je me suis rendue compte du fait qu'il y a beaucoup d'information à extraire d'un seul entretien...alors encore plus d'une vingtaine ! J'ai retranscrits des passages textuellement, ceux que j'ai utilisé comme exemples dans l'analyse du cas. J'ai aussi retranscrits les entretiens de façon rapide avec des abréviatures (voir annexe) Ce travail de transcription et réécoute m'a aidé à repérer des tournures et des éléments que je n'avais pas remarqué dans une première écoute ou le jour de l'entretien. Aussi, des notes prises pendant l'entretien sur le contexte de celui-ci, sur l'attitude de l'interviewé, ensemble avec des éléments enregistrés comme le ton de la voix, les pauses etc. ont aussi apporté des informations importants pour l'analyse.

Chaque entretien, même en suivant une guide similaire (avec des petites modifications adaptatives), est nouveau et révélateur. La relation interviewé-intervieweur s'est établie différemment à chaque fois. Quelques uns, les plus motivés, m'ont accueillie avec intérêt, en attendant que, grâce à moi, leurs besoins et plaintes remontent et arrivent à être connues par les personnes nécessaires pour conduire un changement. Dans ce cas-là les consultants ont été enchantés de donner son opinion, ils ont participé, ils ont raconté leurs expériences même avant d'être demandés. Au contraire, d'autres fois, l'entretien s'est déroulé comme un questionnaire, auquel l'interviewé répondait brièvement, sans parler plus de ce qui était strictement nécessaire. Souvent, ça m'est arrivé aux niveaux de *Principal*. Dans ces situations, mon rôle était plus difficile et j'ai dû demander plusieurs fois les questions, en revenant sur des sujets qui avaient été esquivés, en faisant parfois semblent de ne pas comprendre pour arriver à obtenir des explications plus détaillées. La perception de ces différences a aussi apporté des données pour mon étude.

Cette méthode, fortement basée sur des entretiens personnalisés, a des limites et de fortes contraintes.

En premier lieu, je prenais des rendez-vous en avance, donc mon agenda n'était pas facile à gérer et à synchroniser avec celle des futurs interviewés. Eux, consultants de métier, avaient l'éternel problème du consultant : la manque de temps. Je devais donc prendre beaucoup d'avance pour mes entretiens et aussi m'adapter aux soudains et fréquentes changements de plans : des entretiens annulés, postposés, avancés... La disponibilité des consultants n'est pas facilement prévue. Beaucoup d'entre eux travaillent chez le client en semaine, et reviennent à Europlaza (le siège à la Défense) le vendredi. Ainsi, beaucoup d'entre eux n'étaient disponibles que le vendredi, le problème étant que je ne pouvais pas tous interviewé le vendredi par manque de temps.

Deuxièmement, en plus des réponses qui arrivaient tardivement, il y en avait qui n'arrivaient jamais. J'aurais voulu, comme je l'ai dit avant, interviewer des personnes qui m'avaient été indiqués par l'équipe du KM parce que la capitalisation des leurs projet n'avait pas été faite. Par contre, ils n'ont pas répondu à mes mails de demande de rendez-vous. Aussi, j'aurais aimé interviewer plus de consultants de niveau hiérarchique Directeur Associé (*DA*), mais c'est de loin le groupe duquel j'ai reçu le moins de réponses positives pour fixer des rendez-vous.

Dans ma démarche de recherche en sciences sociales, les « sujets » de ma recherche étaient des personnes. En conséquence, à différence de ce qui arrive dans d'autres disciplines, ma démarche devait s'adapter aux sujets étudiés.

Pour l'analyse, j'ai décidé de grouper l'interprétation de ces entretiens et documents par thématiques. J'avais aussi pensé à faire une analyse par groupes de personnes, en regroupant les pensées similaires par groupes sociaux : les différents niveaux de la hiérarchie de consultant (*junior, senior, managing, principal, Directeur Associé*), les fonctions de support, les parties internationales, les a managers KM etc. Par contre, au lieu de choisir cette taxonomie par personnes (car le centre de mon étude, c'est in fine comment les personnes vivent le KM), j'ai décidé de faire une étude par thématiques. Si bien on trouve des ressemblances entre les façons de penser des différentes personnes interviewées, j'ai trouvé que sur certains sujets, ces opinions par rapport au KM changent énormément, et que donc les groupes de personnes auraient été parfois très hétérogènes, en arrivant, même, au niveau de pensées individuelles. En effet, l'approche du KM change non seulement avec 'ancienneté, sinon aussi avec le secteur dans lequel on travaille, nos expériences personnelles ou notre motivation et personnalité. Par contre, des sujets d'intérêt similaires ont apparu de façon réitérative dans tous les entretiens. Certes, mes entretiens suivaient, à quelques modifications près et avec une certaine évolution avec le temps, une guide similaire. Mais j'ai trouvé que les sujets polémiques, sur lesquels les interviewés avaient le plus de choses à dire, et sur lesquels de fortes contradictions surgissaient, étaient récurrents. Ainsi, une analyse par thématiques s'est imposée, tout en gardant les personnes au centre de l'étude.

### **c. Lectures effectuées**

Pour la préparation des entretiens, l'ouvrage « Guide de l'enquête de terrain » de Stéphane Beaud et Florence Weber, a été très utile, ainsi pour préparer les entretiens comme pour les mener et les analyser et travailler.

En ce qui concerne le sujet du *knowledge management* je me suis basée fondamentalement sur eux ouvrages pour arriver à connaître ce sujet avant de commencer mes entretiens, car il s'agissait d'un sujet que je n'avais pas traité antérieurement et en fait j'ai pu percevoir que le sujet était beaucoup plus vaste et complexe que je ne le pensais à priori. Ces ouvrages sont : « *Management des connaissances en entreprise* » sous la direction de Imed Boughzala et JeanLouis Ermine, Lavoisier 2004, et « *Organisation 2.0 : Le knowledge management nouvelle génération* », de Martin Rouilleaux Dugage, Groupe Eyrolles, 2008.

En tant que lecture supplémentaire, car elle n'est pas liée directement au sujet, mais qui contient des notions clés pour comprendre l'enjeu du partage de connaissances, il y a « Du ketchup dans les veines », Hélène Weber, Ères, 2005. En effet, on verra qu'un des problèmes du KM est la culture de l'organisation, la motivation et l'adhésion des employés à l'organisme.

Finalement, j'ai eu la chance de pouvoir disposer su « Shop » de Capgemini Consulting, qui est une équipe en charge de la recherche documentaire dans le cabinet, avec une bibliographie électronique et papier que j'ai pu consulter. Pour les rapports intermédiaires je me suis servie d'études sur les méthodes collaboratives ou le *knowledge management*. Aussi, j'ai eu accès aux revues « Harvard Business Review » et « MIT Sloan Management Revue » où j'ai trouvé des articles clés pour la compréhension des enjeux de ma problématique.

### **III. Description du cas : La capitalisation des connaissances**

Le concept de capitalisation des connaissances, ou *Knowledge Management (KM)* est un concept assez nouveau dans les entreprises, étant pourtant un très répandu. Etant donné sa courte histoire, les entreprises sont encore aujourd'hui en phase d'expérimentation. Ainsi, le Knowledge Management est un concept non stabilisé mais mobilisateur, devenant le déclencheur de nombreuses initiatives orientées par deux grands modèles de pensée : Un modèle technologique et un managérial. Le modèle technologique répond à une demande de solutions fondées sur les technologies de l'information et de la communication. Le modèle managérial intègre les connaissances en tant que ressources contribuant à la mise en œuvre de la vision stratégique de l'entreprise. Dans cette recherche, j'ai étudié les deux modèles en interaction : d'un côté le modèle technologique, représenté par l'outil choisi par Capgemini Consulting pour réaliser sa capitalisation de connaissances, le KM 2.0, ; d'autre côté, le modèle managérial en tant que le processus mis en place et l'allocation de ressources (de personnes, initiatives ou d'autres) que Capgemini consacre au KM.

En l'absence d'une discipline scientifique reconnue, de nombreuses publications, recherches et manifestations scientifiques ou commerciales naissent aujourd'hui autour du KM. Ainsi peut-on s'interroger sur le devenir du concept de Knowledge Management : est-ce un effet de mode ou un apport fondamental aux théories de l'organisation ?

La problématique de capitalisation de connaissances dans l'entreprise est une constante à laquelle l'entreprise a toujours été confrontée dans les efforts qu'elle déploie pour assurer sa pérennité et atteindre les performances exigées pour la mise en œuvre de sa stratégie.

#### **a. Courants d'influence :**

Le concept de « capitalisation des connaissances » subit l'influence de plusieurs courants. Le fait de que la connaissance constitue une ressource de base se décline sous des formes très différentes selon que les considérations du domaine sur lequel on travaille soient d'ordre économique ou technique. Ainsi, les trois courants considérés sont : le courant économique et managérial, le courant intelligence artificielle et ingénierie des connaissances et le courant ingénierie des systèmes d'information. Le courant qui a participé à l'émergence du concept tel que nous allons l'étudier dans cette recherche est celui de l'économie et le management. Le courant de l'intelligence artificielle et l'ingénierie des connaissances se base sur l'introduction de la connaissance comme matière première de l'informatique, induisant de nouveaux modes de programmation pour lesquels les connaissances d'un domaine sont assimilables à un programme. L'intelligence artificielle a vu limiter son champ d'étude de la connaissance, avec un cadre précis, pour éviter son opposition aux courants des sciences humaines. Le courant de l'ingénierie des systèmes d'information part de l'idée de que « une information est une formule écrite (ou enregistrée) susceptible d'apporter une connaissance. Elle est distincte d'une connaissance » (J. Arzac dans « La science informatique », 1970). Dans cette courant le système informatique ne se doit que d'informer, tandis que l'ingénierie des connaissances se doit de donner forme à une connaissance. Les connaissances que l'ingénierie des connaissances aura permis d'extraire d'un expert et qui seront codées dans des systèmes feront partie du système d'information.

#### **Le courant économique et managérial**

L'émergence du concept de capitalisation des connaissances du point de vue duquel nous l'étudions se décline selon trois phases :



- L'approche basée sur les ressources : changement du paradigme de la stratégie d'entreprise auquel Edith Penrose a fortement contribué avec « Theory of the growth of the firm », 1970. L'entreprise subit une perte de capital lorsqu'un employé capable, c'est-à-dire, un employé dont les services interviennent dans les processus de production, quitte la firme. En conférant à la connaissance une valeur économique, au même titre que toute autre ressource matérielle faisant partie du capital, cette nouvelle théorie économique place le savoir au centre du processus de création de richesse.

- L'approche basée sur la compétence et les routines : une nouvelle vision de l'entreprise à travers les notions de répertoire de connaissances et de routines organisationnelles. R.R. Nelson et S.G. Winter définissent dans « An evolutionary theory of economic change » la notion de compétence comme une capacité à coordonner une séquence de comportements (ou actes) en vue d'atteindre des objectifs. Par ailleurs, ils définissent la notion de routine organisationnelle comme un schéma comportemental prédictible et régulier. Au delà de toute formalisation, la meilleure manière de mémoriser les connaissances de l'organisation réside dans l'exercice de celles-ci ; ainsi, l'ensemble de routines d'une organisation constitue son répertoire de connaissances.

- L'approche de la coopération. L'entreprise doit apprendre à établir des connections entre ses membres, c'est-à-dire, mettre en relation des personnes dont la coopération sera génératrice de connaissances nouvelles et utiles pour elles-mêmes et pour l'entreprise. Ces connections peuvent s'opérer aussi bien au niveau individuel qu'au niveau 'une équipe ou de l'organisation entière.

## **b. Historique de la notion de Knowledge management**

Les premiers travaux attachés sans soucis à la notion actuelle de KM apparaissent à la fin des années 50. L'évolution de la notion de KM peut être divisée en trois phases.

### **Phase 1 : amorçage de la notion de KM**

Cette phase s'écoule entre la fin des années 1950 et le milieu des années 1970. L'histoire actuelle du KM est notamment marquée par l'année 1958, année de la parution de l'ouvrage de J.G. March et H.A. Simon « *Organizations* », du livre de M. Polanyi "*Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*", sur la connaissance tacite et de l'article de J.W. Forester "*Industrial dynamics – A maker breakthrough for decision makers*" sur la théorie de la croissance des entreprises. Puis, l'année suivante E.T. Penrose ("*The theory of the growth of the firm*", 1959) met l'accent sur le rôle de la connaissance tacite dans les prises de décision des décideurs. En 1961, T. Burnes et G.M. Stalker font paraître un ouvrage, "*The Management of Innovation*", sur le management de l'innovation. Un peu plus tard, en 1967, H.L. Wilensky présente son "*Organizational Intelligence*" dans lequel il s'interroge notamment sur la gestion de l'innovation dans les organisations. Puis, l'année 1968 est marquée par les ouvrages de P. Drucker "*The age of discontinuity: guidelines to our changing society*", et de J.K. Galbraith « *Le nouvel Etat Industriel: essai sur le système économique américain* », respectivement, sur les travailleurs de la connaissance et la société centrée sur la connaissance. Ces travaux sont en quelque sorte poursuivis par S. Beer et N. Henry au début des années 1970 qui proposent deux expressions qui trente ans plus tard seront encore employées pour parler de KM. Ainsi, S. Beer utilise l'expression "*management of knowledge*" dans ses travaux sur le « *Viable System Model* » (VSM) et N. Henry, en 1974, propose probablement pour la première fois (selon K. Mathi "*Key Success Factors For Knowledge Management*", 2004), le terme de "*knowledge management*" dans une acception qui se rapproche de ses définitions actuelles.

## Phase 2 : de la gestion de l'information à celle de la connaissance

La seconde période de l'évolution du concept de KM s'échelonne entre la fin des années 1970 et le début des années 1990. Elle est tout d'abord marquée par une certaine continuité des travaux réalisés durant la période précédente, avec la parution d'ouvrages comme celui de H. Itami (« *Mobilizing Invisible Assets* » 1980) (en japonais, il sera traduit en anglais en 1987) sur la valeur des actifs invisibles de l'entreprise. Cependant, tout en s'inscrivant dans la lignée des travaux de la période précédente, les recherches de cette seconde phase vont être marquées par une réelle transition des problèmes de gestion et d'utilisation des informations vers des problèmes liés spécifiquement aux connaissances. Ainsi, les années 1980 marquent le passage de la gestion de l'information à celle de la connaissance. Alors que les modèles de recherche d'informations sont en pleine émergence, I. Nonaka fait encore paraître un ouvrage sur la création d'informations, tandis que quatre ans plus tard il abandonne les informations pour passer à l'idée de création de connaissances (Nonaka, "*Kigyo Shinka-ron Corporate Evolution: Managing Organizational Information Creation*", 1985). Parallèlement, la réflexion sur l'apprentissage organisationnel continue. L'année suivante une série de travaux majeurs pour le KM sont publiés. Parmi ceux-ci, en particulier les travaux de K.E. Sveiby ("*Kunskapsföretaget*" (*le management des savoir faire*), 1986) sur les savoir-faire et l'entreprise, ces travaux vont à leur fois relancer les travaux sur l'organisation intelligente et sur la société de la connaissance. De plus, 1986 est pour des auteurs comme K.M. Wiig ("*Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?*" 1997) l'année de l'avènement de l'idée de "*management of knowledge*" qui prend son essor lors de la première "*European Knowledge Management Conference*". Trois ans plus tard, R. Stata et I. Nonaka introduisent clairement la problématique du management de l'innovation qui va faire partie de plus en plus des préoccupations du KM. Puis, en 1990 les publications en rapport avec le KM commencent à se bousculer. En effet, cette année là paraissent des ouvrages comme ceux de B. Garrat sur la problématique de l'entreprise apprenante, de C.M. Savage et de P.M. Senge sur l'avènement d'une cinquième discipline ou génération de management. De même, l'expression "*knowledge management*" commence à être véritablement employée dans le livre de K.E.Sveiby (1990): « *Kunskapsledning : 101 råd till ledare i kunskaspintensiva organisationer* » (*Knowledge management : 101 trucs pour les décideurs de l'organisation de la connaissance intensive*). La fin de cette seconde phase de l'évolution de la notion de KM se situe vers 1991-1992. En effet, durant l'année 1991 des écrits majeurs pour la notion de KM sont encore publiés, comme ceux de : S.A. Sackmann sur la culture de la connaissance dans les organisations, celui de I. Nonaka sur la connaissance créatrice dans la célèbre Harvard Business Review et, l'article de T.A. Stewart explicitement dédié au "*knowledge management*". Or, les publications et plus encore, les définitions développées et débattues à propos du KM sont encore assez rares. Par contre, il semble qu'à partir de 1992-1993 cet état des choses change radicalement.

## Phase 3 : l'ère des définitions et des débats sur le KM

Cette dernière période de l'évolution de la notion de KM s'écoule entre 1992 et le début des années 2000. Il s'agit de la période du véritable essor du concept de KM à travers le monde, avec la parution du livre de J.M Bruneau et J.F. Pujos sur le management des connaissances dans les entreprises (« *Le management des connaissances dans l'entreprise : Ressources humaines et systèmes d'informations* », 1992) et le début des conférences internationales CIKM (*Conference on Information and Knowledge Management*) qui se dérouleront à partir de cette date tous les ans. Puis, en 1993, l'ouvrage de K.M. Wiig intitulé explicitement "*Knowledge Management*", le livre de T. Finin (1993) sur l'information et le KM et l'article de A. Macintosh (1994) sur l'état de l'art du "*KM Corporate*", sont à l'avant-garde des très nombreuses publications qui commencent à paraître en masse à partir du milieu des années 1990. Ainsi, de nombreuses définitions vont, dès lors, faire débats. Dans les pays

anglo-saxons le concept de *knowledge management* se développe à partir de 1994, et c'est en 1996 que ce concept commence à se concrétiser par la nomination des premiers cadres chargés de mettre en œuvre leur version du KM. En 1995, Nonaka et Takeuchi publient un livre remarquable sur la formation des connaissances et son utilisation dans les entreprises japonaises : « *The Knowledge-Creating Company* » Vers la fin des années 1990 et le début des années 2000 deux nouvelles tendances semblaient avoir émergées dans les écrits sur le KM. Il s'agit pour la première de l'apparition de systèmes dit de KM. Comme les définissent simplement A. Ouni et A. Duzebert, ce sont des systèmes « dont le rôle est de gérer d'une façon efficace et pertinente les connaissances de l'entreprise » (« *Approches de définition du Système de Gestion des Connaissances (SKM), Proposition d'une modélisation* », 2004). La seconde tendance, serait liée à la considération du KM en dehors de la sphère de l'entreprise seule pour l'amener à une échelle de réflexion supérieure, liée au territoire. Il est d'ailleurs fort probable qu'à ce stade, les réflexions sur la notion d'Intelligence économique aient influé celles liées au KM. De la sorte, en 2003 R. Cappelin parle explicitement de "knowledge management" au niveau du territoire en précisant que ce dernier « se focalise sur les dimensions cognitives des clusters de petites et moyennes entreprises. Il permet de convertir les connaissances tacites et localisées des entreprises et des travailleurs indépendants en connaissances explicites et organisées, communes à tous les acteurs du secteur/de la région du cluster » (« *Territorial knowledge management: towards a metrics of cognitive dimension of agglomeration economies* », 2003).

#### Le nouveau KM : l'ère du 2.0

Dès le début, l'Internet a été inventé comme un outil de collaboration au service d'une communauté de scientifiques. Cependant, l'attitude des chefs d'entreprise face aux nouvelles technologies de collaboration est ambiguë : elle oscille entre enthousiasme et déception. En général, ils sous-estiment le potentiel du Web en tant qu'infrastructure de circulation du savoir, et ils surestiment la capacité d'adoption, par les structures formelles en place, des nouvelles technologies (« *Organisation 2.0 : le knowledge management nouvelle génération* », Martin Roulleaux Dugage, 2008).

Lors de la bulle des années 1997-2000 on croyait qu'Internet allait révolutionner le commerce, alors qu'il a avant tout révolutionné la science, en la rendant plus collaborative et plus ouverte. Pendant les années Internet, les technologies associées à la collaboration, qu'on qualifiait alors sous le vocable KM, étaient chères et de fait restaient sous le contrôle des grandes organisations. Depuis les années 2002-2003, elles sont devenues accessibles au plus grand nombre, soit qu'elles soient nées dans le terreau d'expérimentation du logiciel libre, soit qu'elles soient intégrées dans les offres des grands éditeurs de logiciels personnels, Microsoft en tête.

Dès lors que les nouvelles technologies de collaboration deviennent bon marché, les individus et les petites structures de type associatif se les approprient en masse, et beaucoup plus rapidement que les grandes organisations. Dans un second temps, les utilisateurs s'approprient de la technologie et imaginent de nouvelles applications auxquelles personne n'avait pensé. C'est alors que la technologie porte ses fruits, et c'est ce qu'on a baptisé « *Web 2.0* » en 2005.

Cette gestation prend du temps, et elle s'enracine dans une culture de l'expérimentation au service d'un projet d'entreprise. C'est pourquoi, en l'absence de vision stratégique d'ensemble et d'approche expérimentale au niveau opérationnel, l'introduction de nouvelles technologies se révèle parfois décevante. La technologie est toujours à voir comme une aide au service d'une intention

stratégique. Un outil technologique qui n'est pas au service d'une intention stratégique peut être un problème, et celui-ci sera un des enjeux du KM 2.0 de Capgemini Consulting.

Le phénomène le plus marquant de ces dernières années est l'appropriation des applications de collaboration par les individus pour leur usage propre. Phénomène de société depuis 2002-2003, les blogs dans le monde professionnel se sont développés d'abord dans les communautés de journalistes, de technologues, d'universitaires ou de chercheurs, en tant qu'outil de partage d'expériences au quotidien avec un réseau de pairs. Utilisés depuis dans le monde politique, ils s'introduisent depuis 2004-2005 dans le monde de l'entreprise en lieu et place des pages personnelles pour les employés. Ils prennent peu à peu une importance croissante parmi les outils de communication d'Intranet. Dans ces mêmes années, on a vu apparaître les premières manifestations d'un travail collaboratif à grande échelle sur Internet. Ce changement de paradigme a été d'abord baptisé « logiciel social » puis « *Web 2.0* ». Ces appellations matérialisent en réalité le rôle désormais donné à l'informatique pour tout ce qui a trait à la communication interactive et à la collaboration. Jusqu'à alors, on voyait les ordinateurs comme des machines capables de se substituer à l'intelligence humaine pour toutes les tâches réputées modélisables, d'où l'insistance sur les processus. Depuis, on reconnaît que les ordinateurs savent faire certaines choses comme traiter des grandes quantités de données, mais ne savent pas en faire d'autres comme comprendre le sens de certains mots. On propose donc d'utiliser les ressources informatiques pour améliorer la communication et la collaboration entre les hommes, plutôt que pour l'automatiser.

C'est pourquoi aujourd'hui, Internet est vu moins comme un outil de diffusion d'information que comme une plate-forme de collaboration massive proposant une boucle d'apprentissage à l'utilisateur- le retour qu'il obtient de ce qu'il y publie- qui modifie son comportement et le pousse à l'action. Techniquement, il ne s'agit pas d'une rupture mais de la manifestation que nous sommes rentrés dans la seconde phase d'adoption des technologies du Web. Elles ne sont pas confinées à la représentation des données sur un écran, elles deviennent des plateformes d'applications nouvelles. Une conséquence directe de cette nouvelle conception du Web en tant que plate-forme est la valeur croissante des contenus en provenance des utilisateurs. Ils deviennent progressivement indissociables de l'application.

### **c. Définitions du concept de capitalisation des connaissances**

Il n'est pas facile de trouver une définition précise de Knowledge management.

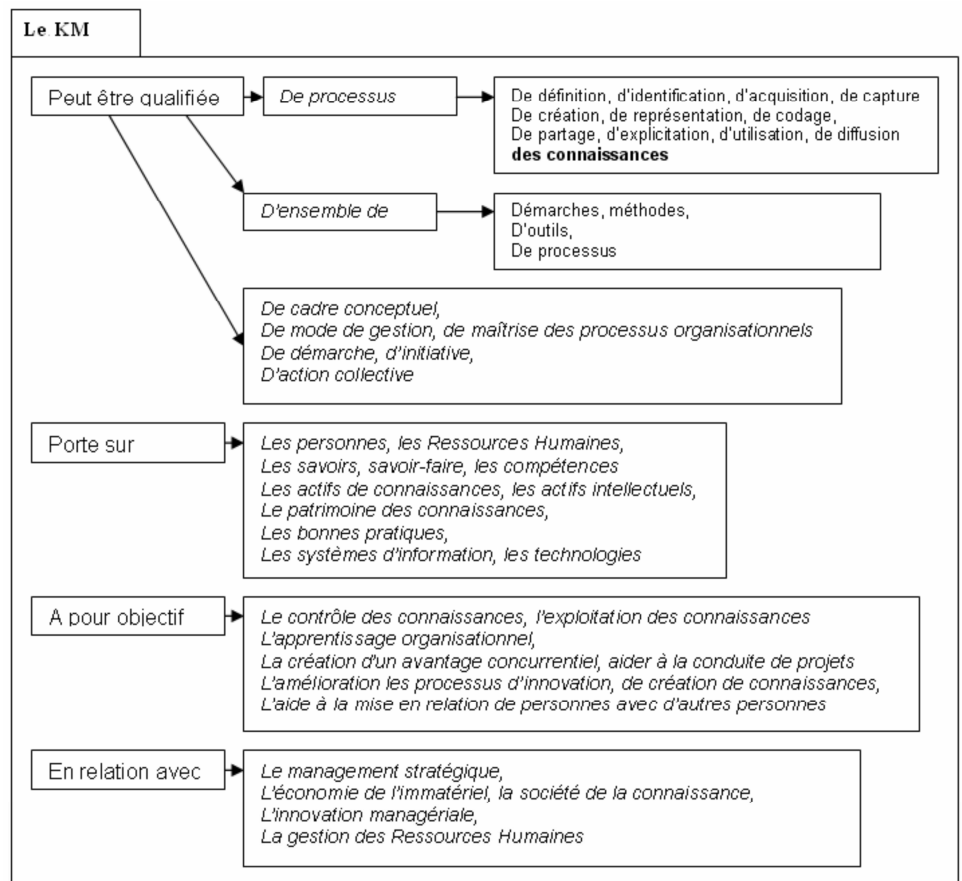
En 1990, le projet IMKA (Initiative for Making Knowledge Assets) définissait la notion de capital de connaissances: "Knowledge assets are defined as those assets that are primary in the minds of company's employees. They include design experience, engineering skills, financial analysis skills, and competitive knowledge"

Une définition de capitalisation de connaissances, donnée dans l'ouvrage « *La capitalisation des connaissances de l'Entreprise, système de production des connaissances* », (Grundstein M., 1995) est la suivante : « Capitaliser les connaissances de l'entreprise, c'est considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital, et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital ».

Nous pouvons aussi relever parmi ces définitions dédiées au KM, celle de J.M Bruneau et J.F. Pujos (« *Le management des connaissances dans l'entreprise : Ressources humaines et systèmes d'informations* », 1992) pour qui le KM « *consiste en la gestion des activités qui se focalisent sur le développement et le contrôle des connaissances dans l'organisation pour remplir des objectifs organisationnels* » et celle de R. Van der Spek et A. De Hood (« *Knowledge management: dealing*

*intelligently with knowledge*”, 1994) qui signalent que le KM « *permet de gérer le processus de création de connaissances, de distributions de connaissances, de combinaison de connaissances, de consolidation des connaissances, et d'application des connaissances.* »

Le tableau suivant a été extrait du travail de Stéphane Gorla, docteur en Sciences de l'information-communication, « *Knowledge Management et Intelligence Economique : deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires* » Dans cette étude, un graphique a été élaboré pour présenter les différents éléments utilisés de manière récurrente pour définir le KM. Ce graphique récapitule, en termes de qualification, de portée, d'objectifs et de relations, comment le KM est perçu habituellement.



#### **d. Les connaissances utilisées et produites par l'entreprise.**

Les connaissances de l'entreprise comprennent : d'une part, des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités de gouvernance, d'étude, de réalisation de vente et de support de ses produits et de ses services ; d'autre part, des savoirs faire individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation, d'évolution. Ces connaissances peuvent être constituées d'éléments tangibles, ainsi les bases de données, les procédures, les plans, les modèles, les algorithmes, les documents d'analyse et de synthèse et/ou d'éléments immatériels: les habilités, les secrets de métiers, les routines- logiques d'action individuelles ou collectives non écrites- les connaissances de l'historique et de contextes décisionnels, les connaissances de l'environnement (clients, concurrence, technologies, facteurs d'influence socio-économiques). Lorsqu'elles sont formalisées, elles n'expriment pas toujours le « non-dit » de ceux qui les ont mises en forme et qui pourtant est nécessaire à leur interprétation.

Traditionnellement, les connaissances de l'entreprise s'organisent selon deux grandes catégories : les connaissances explicites qui constituent les « savoirs de l'entreprise » et les connaissances tacites qui constituent « les savoir-faire de l'entreprise ».

#### **e. Les finalités du Knowledge Management**

En base à l'étude du Centre de gestion scientifique de l'Ecole des mines de Paris (Hatchuel A., Jochem J., « KM et nouveaux principes d'organisation », Séminaire LPM Conception et dynamique des organisations : Sait-on piloter le changement ? Nouveaux enjeux et nouvelles approches des organisations, Ecole des Mines de Paris, 2000) on peut différencier deux grandes finalités : une finalité patrimoniale et une finalité d'innovation.

La finalité patrimoniale pose le problème de la préservation des connaissances explicites (comment les acquérir, les modéliser, les formaliser et les conserver), de leur utilisation (comment les accéder et les diffuser) et de leur actualisation (comment les évaluer et les mettre à jour)

La finalité d'innovation pose le problème de l'apprentissage opérationnel, c'est à dire, de la création active de connaissances individuelles et de leur intégration au niveau collectif dans une organisation (comment promouvoir et mettre en place des activités et des processus qui amplifient les connaissances individuelles et les cristallisent au niveau collectif au travers des interactions, du travail en réseau, du partage d'expérience)

- Le knowledge management couvre toutes les actions managériales visant à répondre à la problématique de capitalisation des connaissances dans l'entreprise. Pour ceci, en résumé, il faut :
- Aligner le Knowledge Management sur les orientations stratégiques de l'organisation
- Mobiliser tous les acteurs de l'organisation, les sensibiliser, les former, les encourager et les motiver
- Organiser et piloter les activités et les processus spécifiques conduisant vers la maîtrise des connaissances
- Susciter la mise en place des conditions favorables au travail coopératif et encourager le partage de connaissances
- Elaborer des indicateurs permettant d'assurer le suivi et la coordination des actions engagées, de mesurer les résultats et de déterminer la pertinence et les impacts de ces actions

#### **f. La problématique du management des connaissances dans l'entreprise.**

Les finalités ci-dessus, les devoirs que doit couvrir le KM, paraissent claires et formalisées. Par contre, la problématique de la capitalisation des connaissances est présente dans les entreprises, surtout dernièrement et sa résolution ne semble pas facile. Je pense qu'il s'agit d'un problème complexe car de nombreuses personnes sont impliquées, avec des intérêts différents, et elles doivent interagir non seulement entre elles mais aussi avec les outils technologiques.

La problématique de la gestion des connaissances dans une organisation peut être analysée de différents points de vue : celui de la stratégie de groupe, de l'économie, de la dimension organisationnelle, de la dimension technologique....

Dans mon cas, je vais étudier la problématique de la capitalisation des connaissances de Capgemini Consulting dans sa dimension socioculturelle. L'objet est donc le comportement des

groupes et des personnes, acteurs de la capitalisation des connaissances au sein de l'entreprise. Ainsi, je vais essayer de comprendre leurs besoins, leurs pouvoirs, leurs zones d'autonomie, leurs responsabilités, leurs modes de rémunération, leur motivation, leurs engagements, leur culture professionnelle, leur éthique et leurs valeurs.

Comment les différents acteurs de Capgemini Consulting (consultants, responsables du KM, personnel transverse, directeurs...) s'articulent et agissent pour donner réponse à cette problématique constante dans les entreprises : la capitalisation des connaissances leurs membres ?

### **g. Enjeux et problèmes apparents**

La notion de capitalisation des connaissances et de ses finalités est très vaste et abstraite. L'approche théorique traité jusqu'à maintenant reste, de mon point de vue, très naïf et idéalisé. Avant d'analyser comment ça se passe chez Capgemini Consulting, des enjeux me semblent évidents à remarquer, ainsi que des problèmes apparents. Le long de ma recherche j'ai essayé de trouver les réponses de comment le KM chez Capgemini Consulting essaye de faire face à ces problèmes.

#### La fuite de connaissances de l'entreprise.

L'influence de la pression économique se traduit souvent par la réduction d'effectifs, la mobilité des personnes, l'accélération des départs en retraite anticipée.... Notamment, dans les cabinets de conseil, la mobilité est fréquente : les consultants changent de cabinet, partent chez le client ou décident de continuer leurs carrières dans l'entreprise privée ou dans le domaine publique. Ils ne sont pas nombreux à rester dans le même cabinet pour toute leur carrière professionnelle. Les entreprises essayent donc de posséder et garder les savoirs, les connaissances de leurs employés par moyen du système de KM déployé, ceci étant partie important de la finalité « patrimoniale » citée avant. Néanmoins, je me demande si les documents et procédures emmagasinés dans les outils de KM, tout aussi détaillés puissent-ils être, sont suffisants pour capturer les connaissances des employés et, encore plus, les rendre réutilisables par d'autres employés. Des tâches que certains employés savent exécuter dans des conditions précises, ne seront peut être pas directement exécutables, même en étant dans les mêmes conditions, par des novices uniquement outillés par ces procédures et ces documents. Encore moins, peut-on supposer, si les circonstances varient ne soit-il que d'une façon très subtile.

De plus, on constate que les connaissances collectives d'une entreprise, celles qui constituent l'une de ses ressources essentielles, sont le plus souvent transmises oralement et de manière implicite. En l'absence de ceux qui les ont formalisées, ces connaissances sont difficiles à repérer et à exploiter, dans d'autres situations et à d'autres fins que celles dans lesquelles elles ont été créées. Ainsi, on peut dire que l'exploitation et la valorisation des connaissances dans l'entreprise dépendent fortement des savoir-faire de ses employés et de la continuité de leur présence dans l'entreprise. Au-delà des savoirs tangibles formalisés et archivés, les connaissances de l'entreprise représentent une ressource immatérielle extrêmement volatile.

Ainsi, on se retrouve face à plusieurs problèmes et enjeux pour le KM :

En premier lieu, on peut se questionner sur l'outil KM précis choisi par l'entreprise. Est-ce qu'il fournit les instruments permettant d'aller le plus loin possible dans la formalisation du savoir-faire des employés ?

Ensuite, si ces savoir-faire des employés qui partent ne sont en effet pas réutilisables par les novices ; les connaissances, partent-elles inévitablement avec les employés quand ils quittent l'organisation ? Précisément, c'est ce problème-ci qu'il essaye de résoudre le KM. Arrive-t-il ?

Finalement, je vois une dernière question. Si les employés, en essayant de rendre leurs savoirs réutilisables par d'autres en des circonstances différentes, enregistrent leurs connaissances dépourvues de contexte, de conditions précises... ne seront-ils en train de capitaliser des documents vides de vrai contenu, inutiles, in fine ? Ceci porte aussi à une question sur la qualité des documents capitalisés. Comme toujours, la qualité devrait être plus importante que la quantité.

#### Pourquoi collaborer ?

Une autre des finalités du KM est, sans doute, le partage des connaissances entre les employés de l'entreprise. Ainsi, les systèmes déployés doivent essayer de favoriser la possible distribution des savoirs, en suscitant les échanges et en rendant possible le partage de connaissances au travers des travaux collaboratifs. Mais à l'heure de partager leurs savoirs, je n'ai qu'une confiance moyenne dans la volonté de partager des employés. Pourquoi partager ? S'ils transmettent leurs savoirs, ne craignent-ils de ne plus être nécessaires pour l'entreprise ? Pourquoi vouloir que quelqu'un d'autre puisse réaliser son travail à sa place au lieu de le faire eux-mêmes car c'est eux qui sont les experts dans le domaine ?

Si l'entreprise valorise avant tout la performance individuelle, ne pas partager peut être une stratégie de pouvoir intéressante pour la carrière professionnelle des employés. Garder des informations que seulement ils connaissent, au point de devenir le référent d'un domaine, bloquer la diffusion des connaissances pour asseoir son autorité, conserver l'information pour pouvoir l'utiliser dans le bon moment peut bénéficier plus que partager ce savoir.

Alors, le partage de connaissances que naïvement veut impulser le KM, n'est peut être pas si évident. Il ne faut pas oublier le côté égoïste et individualiste qui a toujours été présent dans la psychologie, et la vie, de l'être humain. Pourquoi partager va être un avantage pour moi en tant que travailleur individuel ?

Il y a une possible contradiction entre l'intérêt corporatif de l'organisation dans la capitalisation des connaissances, et l'intérêt personnel des employés. Comment s'articule cette contradiction ?

#### Le web 2.0

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises laissent la capitalisation des connaissances « en mains » des outils du genre 2.0. Cette appellation matérialise en réalité le rôle donné à l'informatique et à Internet pour ce qui trait à la communication interactive et la collaboration.

De mon point de vue, de problèmes spécifiquement liés au 2.0 sont :

- Le contrôle : Déjà dans le cadre des connaissances à travers des outils « traditionnels » il est difficile de contrôler qui sait quoi, et qui va être destinataire d'une information précise. Dans le cas du 2.0, ce problème est incriminé. Les destinataires se multiplient et sont souvent inconnus, on ne peut pas contrôler l'information d'une façon facile. L'anonymat peut rendre la collaboration plus interactive, mais aussi un problème apparaît quand on ne sait plus qui a produit une connaissance. La valeur qu'on donne aux connaissances n'est pas déliée du niveau de fiabilité qu'on a sur la personne qui a communiqué ces connaissances.



- La dépersonnalisation : l'abus du 2.0 peut mener la perte de la transmission des connaissances entre les employés, à la disparition des anciennes pratiques maître-apprenti, à la perte des relations typiquement professionnelles...

- Diversité vs expertise : La qualité doit rester plus importante que la quantité. Ces outils permettent d'enregistrer une quantité quasi illimitée de connaissances. Par contre, est-ce qu'on risque de perdre la valeur la plus importante des cabinets de conseil et d'autres organisations : leur expertise dans un domaine ?

#### **h. Hypothèses formulées**

En réponse aux différents enjeux et problèmes esquissés, j'ai pu formuler quelques hypothèses de ce que je pourrais trouver pendant ma recherche.

Il est clair que le système de KM devrait essayer de répondre aux finalités citées dans le cadre théorique. Du côté de l'outil précis choisi par l'entreprise Capgemini Consulting, il devrait constituer un dispositif organisationnel avec la technologie pertinente qui permette de préserver les connaissances cruciales, les préserver, les valoriser et les actualiser, tout en faisant en sorte qu'elles soient partagées et utilisées par l'ensemble des employés de l'entreprise. Du côté de la politique corporative vis-à-vis cet outil, elle devrait être telle que les consultants soient motivés et encouragés à y participer. Aussi, elle devrait s'assurer que les connaissances cruciales soient en effet repérées et capitalisées.

Ainsi, le système de KM devrait agir en sorte d'améliorer les moyens de gestion des savoirs, en permettant aux consultants de réaliser leurs projets chaque jour avec plus de vitesse et précision. Pour ceci, il faut formaliser les savoir-faire, pour pouvoir les transmettre et les partager, en encourageant l'apprentissage organisationnel et en renforçant les compétences individuelles et collectives.

Mon hypothèse est que les consultants ne sont pas naïfs en ce qui concerne le partage de connaissances: ils ne déposent tout leur savoir dans l'outil KM de l'organisation sans élaborer une stratégie personnelle. Je pense que les employés agissent en suivant une stratégie réfléchie, qui les aidera à atteindre leurs objectifs professionnels dans le sein de l'organisation actuelle ou dans l'avenir. L'entreprise veut garder les connaissances, empêcher la fuite des connaissances avec le départ des employés. Mais eux, ils n'agiront pas en suivant ces ordres sans réfléchir à leurs intérêts personnels. Pour acquérir un niveau de capitalisation élevé, l'adhésion à l'entreprise, à ses valeurs et principes est un élément clé. La collaboration n'est pas une question uniquement personnelle, sinon aussi de culture d'entreprise.

Ainsi, l'accord entre les objectifs corporatifs et personnels est une des clés de la réussite.

L'entreprise, in fine, est comme un organisme constitué de différentes cellules : toutes sont différentes, elles sont chargées de réaliser des tâches différentes... La non fonctionnalité d'une seule de ces cellules fera que le reste de l'organisme n'atteigne pas les niveaux de performance attendus. Dans l'entreprise, les cellules élémentaires sont les personnes : les consultants, les responsables des fonctions et départements transverses, le personnel de support... La question à se poser est comment le KM s'articule dans cet organisme vif et dynamique qui est l'entreprise. Cette question ne peut pas être étudiée d'un point de vue technologique, éloigné des employés. C'est pour ça que ma méthode de recherche a été en grande partie basée sur des entretiens approfondis personnalisés.

En conséquence, je trouve ma dernière hypothèse, qui englobe les précédentes : ce sont les personnes qui vont faire leur KM.

### **i. Descriptif : L'outil KM 2.0 chez Capgemini Consulting**

Chez Capgemini consulting, l'outil de management de connaissances choisi, c'est le KM 2.0. Il s'agit d'un outil libre mis en place en 2008. Avant, il y avait un autre outil, installé par LOTUS (IBM), nommé KNew. Les principaux raisons du changement ont été économiques, car l'outil IBM était payant tandis que l'actuel outil est libre.

KM2.0 est un outil groupe (CS, TS et OS) et à niveau mondial. Il est organisé par communautés et contient des communautés de toutes les entités et de tous les pays, des communautés transverses et des communautés locales. Par contre, pas toutes les communautés sont ouvertes à tous les membres de Capgemini Group : il y a des communautés privées pour lesquelles il faut demander l'accès et celui-ci doit être donné par les responsables du KM de la communauté demandée. Grosso modo, 70% des communautés sont publiques, donc accessibles à tous les salariés du groupe à niveau mondiale et 30% sont privées. Ainsi, les communautés de Capgemini Consulting France sont privées, i.e. seulement accessibles aux membres de CC France. Dans les recherches effectuées par des membres extérieurs à cette communauté, les documents appartenant aux communautés de CC France apparaissent dans les listes de résultats, mais l'accès leur est refusé. Pour pouvoir accéder à ces documents, une demande personnalisée doit être faite aux responsables KM, qui reçoivent et traitent la demande et pourront le diffuser, ou pas, selon des niveaux de confidentialité préétablis. Quel que soit le niveau de confidentialité du document, un document n'est jamais diffusé sans l'accord du chef de projet, du responsable de compte ou du responsable du secteur / practice.

#### La capitalisation de documents

La capitalisation de document est la façon de laquelle l'organisation essaye de retenir le savoir de leurs employés, pour ainsi s'enrichir avec leurs connaissances et promouvoir le partage. C'est sur cette partie-ci que la direction du cabinet intervient à travers du département transverse « Knowledge Management ». Les « managers KM » sont les responsables d'essayer de pousser la capitalisation, en essayant de motiver leurs consultants en sorte d'avoir la plus grande quantité possible de documents en effet capitalisés à la fin d'une mission. Certains de ces documents sont obligatoires, d'autres ne le sont pas. La capitalisation de document de la part d'un consultant est tenue en compte lors des évaluations que les employés passent le long de leur parcours dans la compagnie.

#### Quels documents capitaliser ?

La capitalisation peut être sur projet ou hors projet :

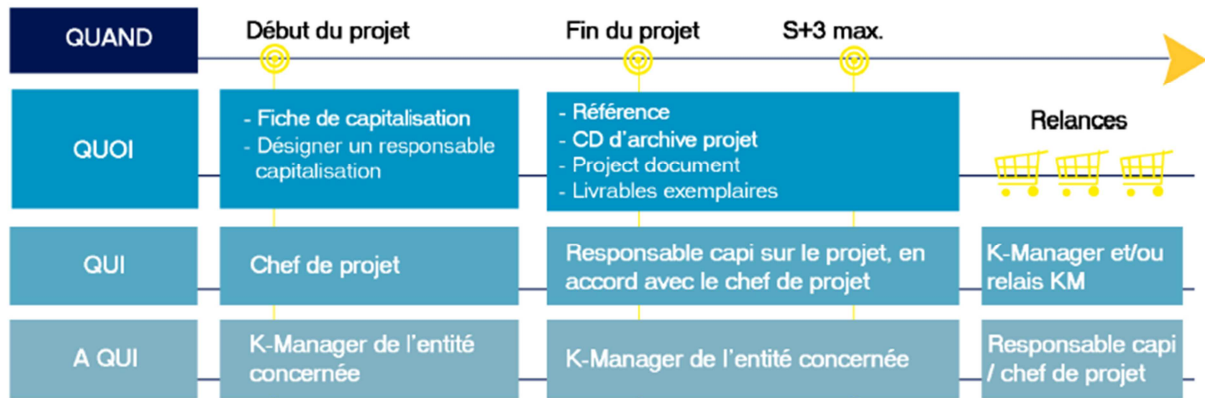
Sur projet, comme éléments obligatoires il y a la « fiche de capitalisation », la « référence », et le « CD d'archive de projet ». En plus, il est recommandable de délivrer à l'équipe du KM d'autres documents comme la proposition commerciale, un « projet document » (retour d'expérience pourtant à des méthodes ou connaissances apprises pendant la mission qui pourraient être d'utilité pour d'autres consultants).

Hors projet, il y a les « qualifications » et « guidelines » packs. Ceux-ci sont des documents approfondis sur des enjeux sectoriels ou de transformation, ou comportent des méthodologies mises en pratique dans les missions. Ces documents ne sont pas systématiquement faits sur chaque projet, sinon hors projet, souvent pour les « Olympiades du KM », compétition interne dans laquelle des groupes de

consultants participent avec ces packs. Le but de ces documents est de capitaliser sur les grands domaines d'offres et de compétences du cabinet.

La capitalisation sur projet se réalise à travers d'un responsable KM par mission, qui est désignée par le chef de projet. Ce responsable KM doit envoyer les documents à capitaliser au manager KM de son entité. C'est in fine le manager KM concerné qui met les documents sur l'outil, le consultant n'ayant qu'à les envoyer à son manager KM.

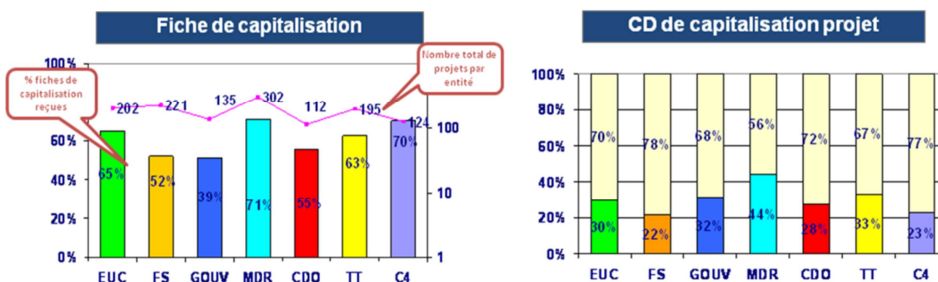
Tableau résumé du processus à suivre pour la capitalisation :



Pour plus d'information sur l'outil, voir annexes (rapport intermédiaire réalisé sur l'outil)

### La participation et engagement es consultants vis-à-vis le KM.

Les managers KM se voient confrontés chaque jour au problème du bas taux de capitalisation de connaissances atteint chez Capgemini Consulting. La participation des consultants, leur contribution sur cet outil, son engagement général par rapport à la problématique de la capitalisation des connaissances dans l'organisation, n'atteint pas les niveaux souhaités par la compagnie. Une des tâches des manager KM est d'essayer de s'assurer de que les consultants réalisent les documents obligatoires sur projet pour les inclure à posteriori dans l'outil. Par contre, les statistiques actuelles sont loin d'être satisfaisantes.



Ces statistiques (données mai 2008) montrent, par secteurs, le taux de capitalisation par rapport au total de projets menés par chaque secteur, des documents obligatoires « fiche de capitalisation » et « CD de projet ». Ces données, sur des document que les consultants sont théoriquement obligés de faire sur chaque projet, sont quand même alarmants.

Dans un cabinet de conseil, l'expertise et le savoir sont des éléments clés dans son offre de valeur. C'est pour cela que la direction du cabinet et l'équipe KM sont concernés de ce problème et plusieurs plans de relance ont été mis en place.

Même si les statistiques sont révélatrices et peuvent en fait donner pied à l'inquiétude, ne restent que d'être des statistiques... descontextualisées, déshumanisées. Il faut se demander comment se passe la capitalisation des connaissances du point de vue de ses protagonistes : les personnes, les consultants. Comment perçoivent-ils ce KM ? Comment agissent-ils dans la vie réelle ?

Celui a été donc l'objet de mon étude : essayer de comprendre, du point de vue des personnes, le déroulement des processus de capitalisation des connaissances chez Capgemini Consulting.

#### **IV. Analyse de cas**

Une des parties de ma recherche qui ont apporté plus de lumière sur la question du knowledge management chez Capgemini Consulting, ont été les entretiens réalisés. Ou peut-être, ils ont apporté de l'ombre, car souvent les opinions des un et des autres changent et sont même contradictoires entre elles.

La capitalisation des connaissances chez Capgemini consulting se réalise à travers l'outil KM 2.0. Cependant, l'outil n'est pas tout. Il y a une équipe en charge du KM et un processus mis en place pour la capitalisation. C'est difficile de les séparer, et encore plus de les discerner dans la tête des utilisateurs de l'outil, car ils sont, par usage, intrinsèquement liés. Par contre, il ne faut pas oublier qu'il s'agit d'acteurs différents. L'outil, par exemple, peut changer (comme montre l'historique) sans changer l'équipe de personnes, ou à l'inverse. Pour cette raison-là, une analyse séparée a été nécessaire.

Mon but étant de comprendre comment se déroule la capitalisation de connaissances chez Capgemini Consulting, et comment l'organisation agit face aux problèmes apparents, mes entretiens visaient à connaître le processus, l'outil, le rôle des acteurs impliqués, avec les problèmes et enjeux que celui-ci présente pour les utilisateurs du système.

##### **a. Première impression sur le KM**

Dans un premier approche, en arrivant d'un autre cabinet ou d'autres entreprises, les consultants trouvent souvent l'outil KM 2.0 « avancé, industrialisé, formalisé ». L'équipe dédiée au KM est plus nombreux que dans d'autres organismes. Ceci montre l'intérêt du cabinet sur le sujet et motive les gens. Par contre, ce côté de formalisation et industrialisation sera, comme on verra plus tard, un des problèmes évoqués par des consultants plus anciens...

En arrivant au cabinet, l'équipe KM propose une formation sur l'outil. Cette formation est d'une durée approximative d'une heure. Le retour sur cette formation n'est pas très positif. Les premiers 15 minutes sont reconnus comme utiles : on explique rapidement ce qu'on peut trouver dans l'outil. Ensuite, on consacre trop de temps à expliquer comment chercher des informations sur l'outil. Il s'agit d'un moteur de recherche type Google, donc tous les consultants savent comment le faire. Par contre, il manque d'explications sur le contenu réel de ce qu'on peut trouver sur KM.

En ayant fait mon étude, ceci est un des problèmes de l'outil KM 2.0: la manque trace écrite visible du contenu du KM. Tout doit être trouvé par recherche type Google, il n'y a pas une arborescence qui montre où sont classés les documents, auxquels on ne peut pas accéder par des liens. On ne voit pas les documents, l'outil manque de visibilité. L'équipe KM est consciente de cette difficulté. Pour résoudre, en quelque sorte, ce problème, des indexes des fiches de référence sur le système on été faites par l'équipe KM, concrètement, par un groupe basé en Inde qui travaille pour

l'équipe KM Français. La responsable KM chez CC France a affirmé avoir transmis ce problème à l'équipe technique chargé de paramétrer m'outil ; depuis plus d'un an, elle fait remonter cette remarque, sans qu'elle soit transformée en actions, quand même jusqu'à aujourd'hui. Ça mène à un des autres problèmes du KM actuel : le manque de support et de priorité managériale que le groupe donne au KM.

## **b. Le processus de capitalisation des connaissances**

### **1) L'élaboration des documents à capitaliser**

Théoriquement, en début de mission, le chef de projet doit nommer un responsable KM qui sera en charge de la capitalisation de la mission. En pratique, rarement le processus se déroule comme ça. Souvent, le responsable de capitalisation est désigné plutôt à la fin de la mission. Une variable importante est la durée de la mission. Parfois, dans des missions courtes, le responsable n'est pas nommé en début de mission ni la fiche de capitalisation initiale n'est pas rendu en début car ceci n'a pas d'intérêt. En premier lieu, on ne voit pas le besoin de un plan de capi précis, le processus à mettre en place étant assez différent de celui des projets longs. Deuxièmement, le sujet assez peu cadré et le début de la mission consiste souvent justement à travailler sur qu'est ce qu'on peut faire. Ainsi, la mission est construite au fil de l'eau et le livrable final aurait été assez différent de ce qu'on aurait prévu au début.

Par contre, dans d'autres cas ce n'est pas à cause de la durée de la mission que la capitalisation initiale ne se fait pas ou que le responsable KM n'est nommé qu'à la fin. Une autre raison est tout simplement, le manque d'intérêt porté sur la capitalisation par le chef de projet. La capitalisation n'est jamais une priorité dans les projets, c'est ce qu'on fait à la fin, parce que « il faut le faire », mais souvent, simplement si un peu de temps reste en finalisant la mission. Un senior consultant de 3 ans d'ancienneté disait lors des entretiens : « *tout au bout d'un moment quand on dit 'ah attention on est bientôt à la fin', au déjeuner, il (le chef de projet) dit 'tiens qqun veut s'en occuper', là tout le monde basse la tête, et là ...ça tombe sur toi. Tu dis OK et une fois sur 2 tu le fais* »

Alors, même si ce n'est qu'à la fin, sont les documents produits ? La réponse est non. Le chef de projet, très souvent, une fois il a nommé le responsable KM, il ne va pas aller lui demander s'il a vraiment fait la capitalisation ou pas. Bien sûr, il ya quelques managers pour lesquels c'est important et qui vont vouloir passer du temps, mais ce n'est pas la norme. En général, les consultants, si à la fin du projet ils ont le temps, ils le font, sinon, s'ils enchaînent tout de suite une autre mission, ils se disent qu'ils le feront plus tard, et souvent, en dépit des relances de l'équipe KM et des relais, ça passe à l'oubli, et ça reste sans faire.

### **2) La validation de la part des chefs de projet.**

Quand le consultant chargé de faire la capitalisation l'a finie, il doit l'envoyer au chef de projet pour validation. Ceci est un des autres moments où la capitalisation peut rester bloquée, soit en attendant la validation que, par oubli ou manque de temps, n'arrive pas, soit par rétention de l'information de la part des chefs de projets. Une fois validée, la capitalisation est envoyée au manager KM responsable de l'entité à laquelle appartient le projet, et c'est le manager KM qui intègre les documents dans l'outil.

La responsable du KM se voit parfois confrontée à es consultants qui cherchent des documents et ne les trouvent pas sur KM2.0. « *Souvent il y en a qui me disent 'mais si, je sais qu'elle a été faite*

*cette mission, j'étais dessus', bah oui ! Mais moi, je n'ai pas récupéré les documents de capitalisation. Et parfois même ils me disent 'c'est moi qui ai fait le document de capi'. Peut être, mais tu ne l'as pas envoyé » J'ai aussi rencontré une consultante qui a fait une capitalisation et puis elle s'est rendue compte que le chef de projet ne l'avait pas donné au KM. Elle affirme « Il y a des DA qui son anti-KM donc dans ce cas là ils ne communiquent pas forcément les docs que toi consultant tu peux faire » D'autres fois le responsable KM a un mail du consultant avec le chef en copie, en disant que le manager KM attend le « feu vert » pour inclure le document dans le système, et elle l'attend...*

C'est le chef de projet qui, en validant les documents à capitaliser, décide la « couleur » du document par rapport à la confidentialité. Celle-ci peut être verte (inclusion dans KM 2.0 des documents), orange (la fiche de capitalisation est publiée mais chaque fois qu'un document es sollicité il faut demander l'autorisation au chef de projet pour partager les documents) ou rouge (documents confidentiels, pas de partage, rien n'est distribué). Dans certains secteurs, pour certains chefs de projet, la couleur est toujours systématiquement orange ou rouge. Parfois, c'est à cause de la confidentialité vis-à-vis le client ; ceci est compréhensible quand il s'agit de missions sur la logistique de certains clients, ou qui sont très stratégiques pour le client. Mais d'autres fois, on ne sait pas si cette couleur rouge est vraiment par confidentialité client ou si c'est à cause de la volonté du manager. *«Je ne sais pas s'il n'y a pas aussi un côté de rétention d'information parce que chaque manager peut avoir envie aussi de garder ses documents un petit peu pour lui, juste pour qu'on lui sollicite et qu'on l'intègre dans les éventuelles prochaines missions qui pourrait y avoir»*-déclare à ce sujet un des consultants.

Ces exemples montrent que souvent, le consultant chargé de la capitalisation des documents fait en effet cette tâche, mais que les documents sont retenus par des diverses raisons et qu'ils n'arrivent pas à remonter jusqu'à l'équipe KM pour qu'ils puissent les introduire dans le système. Ceci montre d'un côté, la complexité du processus à mener pour la capitalisation : le processus n'est pas simple et évident, sinon que plein d'intermédiaires y sont impliqués. D'autre côté, comme je craignais dans les problèmes apparents, une certaine rétention d'information et un problème de gestion et de priorités managériales.

### 3) L'intégration des documents dans le système.

Le processus est tel que le consultant n'intègre pas directement les documents dans l'outil, c'est le manager KM de l'entité qui le fait à sa place. Ceci n'est pas comme ça dans tous les pays de Capgemini Consulting, mais c'est le cas de la France.

D'un côté, avec cette procédure, les consultants ne se sentent jamais vraiment « contributeurs » pour le système... et on sait bien que la psychologie et la motivation sont des facteurs clés pour la réussite de ce genre de pratiques. Le responsable KM passe les éléments à l'équipe du KM, mais il n'a pas contribué à le mettre. D'autre côté, cette procédure avec beaucoup d'intermédiaires fait que ça soit difficile de suivre du débout à fin un document jusqu'à son intégration dans l'outil. En ayant interviewé des consultants des différents grades, de consultants junior à DAs, je me suis rendue compte que ce processus mène à une attitude de non assumption des responsabilités quand un document n'est pas capitalisé. A cause du long processus, du nombre de « mains » par lesquelles un document passe avant d'arriver au KM, des tiers qui y participent, ce n'est pas facile de savoir où se trouve le « goulet d'étranglement » ni qui en est responsable. Les consultants avouent ne pas toujours faire la capitalisation, mais comme on a vu, soupçonnent d'une certaine rétention de l'information de la part des managers... Eux, à leur tour disent ne pas être responsables d'envoyer la capitalisation et attendent plutôt que l'équipe KM aille la chercher. La déclaration suivante d'un

*principal* illustre parfaitement cette idée, et montre aussi un notable manque d'intérêt en ce qui concerne le processus et en sa réussite. Le *principal*, en ayant reçu la capitalisation de la part de son consultant en charge dit : « *En fait eux* (les consultants sur un projet responsables du KM), *ils sont sensés de le donner au KM, mais moi je ne vais pas vérifier qu'ils le donnent (...)* J'espère qu'ils le donnent. *Moi, ce n'est pas mon problème, moi je l'ai (...)* *Moi je leur ai fait faire, c'est déjà pas mal, parce qu'il y en a plein qui ne font rien. Moi je leur fais faire, je regarde, je regarde la qualité de ce qui est fait, donc moi je m'assure qu'il y a quelque chose de faite de qualité et que je l'ai. Après ils sont sensés de le donner au KM mais je ne vais pas aller vérifier, non* »

### c. L'équipe KM

Comme j'ai dit depuis le début, la problématique du KM est, avant tout, une problématique qui traite des personnes : principalement, les consultants et l'équipe KM. En réponse aux possibles problèmes de dépersonnalisation du Web 2.0, le rôle de l'équipe de personnes du KM est primordial : l'outil n'est pas détaché de cette équipe.

L'équipe KM est constitué par quatre « managers KM » qui sont chargés d'un secteur ou bloc de secteurs : Delphine Gharsallah-Roger, manager d'EUC et responsable de l'équipe KM ; Marion Aubert pour C4, GOUV et TT ; Yolande Jensen, pour CDO et FS et Elodie Salais pour MDR. En plus, il y a un responsable outils et une administratrice du portail.

#### Le rôle des managers KM

Leurs tâches principales sont : récupérer les documents de capitalisation, les introduire dans l'outil KM 2.0, tenir au jour la base de CD projet (qui ne sont pas sur le système mais dans une base de données), suivre les projets et s'assurer de sa capitalisation, pour ceci relancer les consultants, ils sont aussi en charge de la communication sur le KM, de l'animation, des formations KM, de monter des statistiques et d'organiser les Olympiades.

Un processus compliqué comme celui de la capitalisation, un outil comme le KM 2.0, il faut qu'ils soient portés par les bonnes personnes, ils ne peuvent pas être laissés seuls dans la nature, il faut les accompagner pour assurer son efficacité. L'outil, il faut l'expliquer : comment faire une recherche, où doit-on la faire. Certes, ce n'est pas très compliqué, mais il faut l'expliquer et le connaître. Pour cela, il y a l'équipe KM. Andrew P.McAfee, auteur de « *Entreprise 2.0 : New collaborative tools for your organization's toughest challenges* » affirme que les résultats les plus performants sont atteints quand des ordinateurs sont associés à des humains, ni les uns ni les autres séparés ont une performance plus élevée. C'est peut-être cela ce que Capgemini essaye de faire avec la fusion de l'équipe KM et l'outil.

Les consultants ont affaire aux managers KM surtout quand ils sont relancés sur les capitalisations, pour les rappeler qu'il faut leur envoyer les documents. Sur ce sujet-ci, l'opinion des interviewés diffère entre *juniors* et plus *seniors*.

Les *juniors* pensent que les managers KM relancent vraiment bien, régulièrement, à chaque fois qu'ils sont en retard. Le problème est que, quand la capitalisation n'est pas faite, les mails de relance des managers KM ne sont pas trop pris en compte : si ce n'est pas le chef de projet qui montre son intérêt pour le processus de capitalisation, les consultants ne réagissent pas aux relances de l'équipe KM. Après 3 relances infructueuses des managers KM, les « *relais KM* » (voir plus bas) entrent en action. Mais le suivi lui-même de la mission est bien perçu de la part des consultants.

Par contre, des *Managers* ou *Principals* interviewés sont plus réticents vis-à-vis l'efficacité et pertinence de l'équipe KM.

Dans un entretien à un *manager*, après une petite hésitation, j'ai arrivé à décrocher la suivante déclaration : « *Je vais peut-être être politiquement incorrect... Allons-y. Je pense qu'on a un knowledge management qui est très administratif. Je pense qu'on a un KM qui te dit 'ah telle mission c'est terminée, il faut m'envoyer votre cd, vos fiches et voilà' et pas un knowledge management qui nous dit 'ah telle mission est terminée de quoi ça parlait' quelque part tu as l'impression que les knowledge managers (...) elles ont un fichier Excel, elles le suivent, c'est 'il faut faire du knowledge c'est fonctionneriel' on est obligé de le garder etc.* » Cette plainte d'un KM trop administratif, trop normée, est récurrente. On accuse le KM de tenir un compteur au jour, sans entrer dans le contenu, sans aider à la réflexion.

Sur le problème de la perception du rôle des managers KM, il faut tenir en compte que cette équipe a changé dans les quatre dernières années. Avant il y avait un seul responsable, perçu comme ayant été plus impliqué. On peut se demander s'il s'agit juste d'une réticence inertielle : parfois on n'aime pas qu'on change ce auquel on est habitué...mais quatre ans après son départ des remarques son encore faites, donc ces remarques prennent plus d'importance. Un relais KM parle de son rôle : « *quand ça a été créé il y a trois ou 4 ans c'était un garçon, je ne sais plus comment il s'appelle qui après est parti. Avec lui j'avais des réunions régulières (...) on faisait le point sur où est-ce qu'on en était sur la capitalisation (...) Lui il est parti, il a été remplacé par quelqu'un (..) et elle en fait je n'ai jamais eu le point* »

Un autre témoignage : « *moi quand je suis arrivé on avait un knowledge manager qui quelque part était vachement plus impliqué dans le projet. C'est-à-dire qu'il savait quel était le projet qui était en cours, de quoi il retournait et quelque part il était aussi force de conseil par rapport à la capitalisation en te disant 'ça, je trouve ça vachement intéressant'. Il connaissait bcp de projets en cours...il avait été consultant ? Je ne sais plus, mais ce n'est pas exclu, mais il ne se contentait pas de tenir la page à jour. Quelque part il était force d'action par rapport au KM.* »

Ainsi, les plus anciens expriment le besoin d'un KM moins administratif et plus centré sur le contenu, la valeur et la qualité. Bien sûr les manager KM ne peuvent pas connaître le contenu de chaque mission, ça c'est bien compris. C'est un problème managérial de processus et de priorités. Tant que le KM ne sera pas une priorité pour le cabinet, et il ne l'est pas, les bonnes personnes et les bons processus ne seront pas mis en place.

De son côté, l'équipe KM se trouve souvent dans une position difficile et quasi d'impotence face aux problèmes de bas taux de capitalisation. Sa position est compliquée, les consultants n'aiment pas recevoir des mails, se faire demander les fiches... Par contre, ils doivent le faire. L'équipe ne se sent pas toujours soutenue par le management du groupe.

Une équipe de techniciens gère depuis le siège de Capgemini à Etoile l'outil KM 2.0. L'équipe d'Eurola Plaza les a demandé plusieurs fois de changer le moteur de recherche, de faire des modifications... toujours sans résultat. Ils ont fait remonter les suggestions et plaintes des consultants, sans qu'elles soient traduites en actions. On accuse souvent les managers KM de ne pas arriver à motiver les consultants à travers leurs mails, à capitaliser. Mais le problème ne vient sûrement pas d'eux, sinon du management du groupe. L'équipe du KM pense que si la capitalisation des connaissances était une priorité du groupe, si les DA disaient « c'est comme ça, le KM est important, il faut le faire », ça se ferait. Il faut que le KM entre dans la culture de l'entreprise. Et voici on arrive à un autre enjeu clé de la problématique, qui sera traité dans une rubrique spécifique dans la suite.



## Les Olympiades du KM

Les Olympiades du KM sont un exemple de communication réussie du KM. Cette initiative, que l'équipe du KM met en place toutes les années depuis 3 ans, est perçue par les consultants comme quelque chose de sympa, de motivant et de laquelle des documents de vraie valeur y sortent. Tous les secteurs et pratiques y sont concernés. Il s'agit de rédiger des « guidelines » ou « qualifications » pack, donc des documents sur des sujets de fond hors projet. Un jury de *Principals* désigne le pack gagnant, qui est mis en avant au sein du cabinet, tous les participants en étant également récompensés.

### **d. Les relais KM**

Les relais KM sont des consultants de Capgemini Consulting France qui, au-delà de son travail de conseil, réalisent un rôle d'appui à l'équipe KM. Tous les secteurs devraient en avoir, mais par contre, ce n'est pas le cas. Il y a des patrons d'entité qui ne voient pas l'intérêt. Ainsi, EUC en a depuis 3 ans et MDR depuis 5 ou 6 ans. Dans ces entités, en général ils sont très impliqués, les statistiques sont plus élevées. Surement il ne s'agit pas seulement de l'action de ces relais KM sinon de la *culture* de l'entité. Un indicateur de ce fait est que les relais KM d'EUC ou MDR sont souvent des *Managing* ou des *Principals*. Par contre, chez FS, où ils viennent de mettre en place les relais KM, ce sont des seniors, et encore ils voulaient mettre des junior. Je me suis interviewé avec des relais du secteur MDR et FS, pour voir la différence et j'ai trouvé très intéressants les entretiens avec FS : comprendre les enjeux de l'implantation de ce nouveau rôle, dès le début, les difficultés qu'ils rencontrent, ce qu'ils attendent...

Le relais KM est un sont des facilitateurs de capitalisation, ses tâches sont suivre les statistiques, communiquer en interne l'état de la capitalisation, aimer les entités, relancer les consultants après 3 relances des managers KM pour récupérer la capitalisation en fin de projet.

Dans le cas de FS, ils ont été missionnés par MDC (Maison des consultants) pour réfléchir sur le KM. D'abord ils sont allés voir EUC, MDR, pour essayer d'adapter chez FS des initiatives qui marchaient dans d'autres secteurs plus sensibilisés historiquement. La réflexion a commencé en octobre 2009 avec un état des lieux (voir annexes). En mars ils ont validé quelques actions avec le comité de direction. C'est depuis Avril que ces 5 consultants développent leur rôle de relais KM. Chaque relais a 3 *Directeurs Associés* en charge. Dans les travaux qu'ils ont conduit : s'introduire aux DA, expliquer la démarche...ils ont trouvé des DA plus ou moins sensibilisés et qui ont plus ou moins envie de s'investir. L'idée est de contacter les DA directement pour récupérer les documents, à effet rétrospectif, des projets depuis 2009. Ils avaient envisagé d'autres initiatives lors de la présentation du plan d'action au comité directif en janvier (voir annexes), comme la refonte de la taxonomie FS, avec validation prévue pour Mai 2010. Par contre, la relance des DA a pris beaucoup plus de temps qu'ils ne pensaient et donc ça reste en attente.

La taxonomie actuelle est un des problèmes de l'outil KM. Beaucoup de consultants se plaignent de la difficulté pour trouver des documents. Aujourd'hui les mots clés pour les documents sont choisis par les consultants parmi les mots d'une liste, pur harmoniser tous les documents. Par contre, le problème est que la seule donnée pour le choix de ces mots clés est le secteur. De cette façon seulement le sujet globale de la mission permet la recherche (p.ex. banque privée, banque d'investissement, assurance...) L'idée est de faire une taxonomie en trois axes. Un premier axe serait le marché, sur plusieurs niveaux à sa fois. Le deuxième axe serait fonctionnel (stratégie commercial, people case, organisation etc.) aussi sur deux niveaux. Le dernier axe, le client. Ceci permettrait de pouvoir réaliser des recherches plus précises et efficaces. Mais le projet reste en attente.

Un autre point traité dans le document de présentation était identifier des thèmes de capitalisation. Par l'instant cette action n'a pas encore été menée à terme, la récupération de la capitalisation en étant prioritaire.

En effet, les problèmes auxquels les relais KM ont pensé sont deux des problèmes principaux du KM. La volonté est bonne, mais sa mise en pratique dépendra de l'implication et motivation des personnes, et de l'accueil donné par le DA aux relais KM.

#### **e. Le temps, la motivation, la reconnaissance**

Le manque de temps est la raison la plus souvent évoquée de ne pas avoir fait le KM. La polémique tourne autour de si le KM est compris dans le temps de mission du consultant ou pas. Il y en a qui disent qu'une journée devrait être réservée et dédiée au KM en fin de mission. En résumé de mes entretiens, je dirais que celle-ci n'est pas la question. Ils avouent tous que la capitalisation, quand même en ce qui respecte les documents obligatoires, n'est pas tellement chronophage, tant qu'on a un certain ordre dans nos fichiers personnels et que le livrable client a été fait (ce qui arrive toujours).

Le problème est la motivation et la manque de reconnaissance. Si les chefs de projet n'accordent pas de l'importance au KM, s'ils ne le considèrent pas un sujet prioritaire, les consultants ne le feront pas non plus. Et ce n'est jamais le cas. Le métier de consultant c'est un métier d'urgences et priorités, et le livry et le client passent toujours devant. C'est en fait un cercle vicieux. Si personne ne valorise le KM, le chef de projet décide d'allouer l'énergie et les ressources sur d'autres choses : finaliser le livry, travailler sur le commercial... et ne pas dépasser le temps de mission à cause du KM. En conséquence, de ce manque d'intérêt généralisé, ce n'est pas tenu en compte dans les évaluations des consultants. Il y a des projets pour que ça soit vraiment pris en compte, mais ce n'est pas le cas aujourd'hui. Au contraire, parfois, s'ils ont fait le KM, dans les comités d'évaluation on a plutôt tendance à dire « comme il n'avait pas d'autre chose à faire »...

Le problème est que le cercle vicieux s'alimente, car une senior consultant disait : « *on est dans un métier où tu as besoin de reconnaissance pour faire les choses, c'est très scolaire comme évaluation...* » On en retire que sans reconnaissance il n'y a pas d'investissement (il y a des très rares cas de consultants que, malgré cette manque de reconnaissance, décident de s'investir)

#### **f. Le moteur de recherche**

Du point de vue technique, un des problèmes de l'outil c'est le moteur de recherche. Quand les consultants font une recherche, ils tombent sur des centaines de documents, dont peu résultent finalement utiles, mais le temps perdu en les parcourant à été énorme, ce qui décourage les consultants pour des futures utilisations. D'autres fois, ils n'arrivent pas à trouver, n'étant pas sûrs de si c'est parce que la recherche a été mal faite ou parce que le document n'existe pas. En plus du problème de mots clés déjà évoqué, le moteur de recherche est mal configuré : il ne fait pas des recherches avec singuliers ou pluriels, il n'accepte pas d'accents... L'équipe KM a fait monter ces remarques aux techniques chargés de l'outil, encore une fois sans résultat.

#### **g. L'utilisation du KM**

En tant qu'utilisateurs, les consultants vont sur le KM principalement pour la rédaction de « *propales* », c'est-à-dire, propositions commerciales faites pour gagner un nouveau client, une nouvelle mission. Dans ces propales, il est nécessaire d'inclure des *références* à des missions similaires à celle qu'on essaye d'avoir. Ceci montre l'expertise et expérience du cabinet sur des sujets liés ou qui peuvent être utiles pour le nouveau projet. Celle-ci est l'utilisation prioritaire du KM, pour

recompiler les fiches de référence. Néanmoins, dans le cas des propales, s'il s'agit de sujets que le consultant connaît déjà, sur lesquels il a déjà fait des propales, il n'ira pas forcément chercher sur KM, car il connaît déjà. C'est donc surtout dans le cas de sujets un peu innovants ou hors du domaine de compétences que le recours au KM est vraiment indispensable.

Les jeunes consultants surtout, ils vont parfois sur KM pour chercher des méthodologies ou des exemples de procédures ou documents sur lesquels ils n'ont jamais travaillé. Cependant, démotivés par les peu de réponses utiles trouvées et par le temps que ça es a pris, ils perdent l'habitude avec les années.

Finalement, parfois, ça s'utilise comme source pour savoir qui a fait quoi, et le contacter après. Chez Capgemini Consulting, la collaboration tête à tête, par réseau, marche très bien et l'accueil personnel est toujours chaleureux, l'aide n'est pas niée dans ce côté-là.

#### **h. La métadonnée et les documents autoportants**

Le KM scolaire, celui des fiches de référence et des cd projet, avec une certaine marge, se fait. En fait, la plupart des consultants ne sont pas vraiment au courant de jsuqu'à quel point les statistiques de capitalisation de ces documents basiques est basse. Souvent ils pensent que le basique est fait, car ils avouent que ceci ne prend pas trop de temps : la plupart des documents ont été produits pour le client, donc le temps requis pour faire les modifications nécessaires et les faire arriver au KM est minimal. Acceptons que le KM scolaire soit fait : c'est le minimum. Par contre, ce n'est pas ça qui apporte de la valeur au cabinet. La valeur ajoutée est l'abstraction qu'on peut faire à la fin de la mission. Il faudrait que les consultants se posent la question « si j'ai 2 pages de méthode, 3 modèles de documents innovateurs à capitaliser... qu'est ce que c'est ? ». Parmi les consultants interviewés, il y en avait qui voyaient clairement ce qu'ils devraient capitaliser en tant que « Projet document », ce qui ferait une différence pour quelqu'un qui devrait affronter une mission similaire dans l'avenir. Par contre, ces connaissances n'ont pas été capitalisées. Et si ces personnes partent du cabinet, ces connaissances seront perdues. Pourquoi est-ce qu'ils ne les ont pas capitalisées, même en les voyant très clairement dans leurs têtes ? « *J'espère qu'on viendra me demander un jour pour m'en parler et faire un retour d'expériences* »-répondait l'un d'entre eux. En résumé, ils n'ont pas l'impression d'être incités à le faire, ils n'ont jamais trop réfléchi à ça avant. En générale c'est ce n'est pas compliqué mais il faut qu'ils se sonnent le temps, et sans incitation ou motivation, le temps ne se donne pas librement dans ce métier.

Un des *Managing* exprimait cette attente. L'idée est qu'à un moment il faut se dire : au delà de la production, quels sont les enseignements clés ? Que ça soit en termes de connaissances clés marché, secteur, en termes de risques ou d'outils qu'on a construits spécialement pour ça, qui derrière pourraient être réutilisés. Ainsi, on parle du KM intelligent en contre position du KM scolaire. « *Les modèles que je garde, les pages qui résument la théorie qu'on a appliqué, la démarche qu'on a développé qui a fait que en 6 semaines on a fait ce qui était prévu pour 11, ça, ça prend du temps, ça nécessite de la réflexions, soit tu le fais au moment du KM de capitalisation de mission, soit on va voir le DA qui l'avait faite.... 5 fois pareil, puis il ne se souviendra pas...ça serait mieux de le capitaliser...prendre de l'hauteur et passer à la métadonnée. Il y a la donnée : ce qui sort de la mission, et la métadonnée* »

Une autre attente des consultants interviewés est un KM autoportant, qu'il ne soit pas un moyen pour savoir qui on doit contacter, mais qu'on puisse réutiliser directement un document : des templates, des méthodologies, des structures de pensée. La peur la plus commune sur ce sujet-ci c'est la peur à partager, à ne plus être utile, nécessaire. Celle-ci est une pensée très delà culture française. En

général ce sont les jeunes qui pensent que ne pas vouloir partager est un des freins du KM. Si on partage on sera moins indispensable, on aura moins de connaissances, on sera moins clé sur un sujet donne. Par contre, les anciens ne le considèrent pas une raison, le problème c'est la culture, l'historique. Ils ne voient pas en quoi le fait de partager nuit à son intérêt personnel. Partager n'appauvrit pas. En plus, même avec ces documents autoportants, il y a toujours besoin de la personne. Il faut que la personne qui a travaillé sur le projet te dise en quoi le projet était tellement important, où il faut mettre l'attention...c'est du vécu, et ça, il n'y a que la personne qui a fait la mission qui le connaît.

Donc le KM scolaire c'est un minimum, mais ce n'est pas la valeur ajoutée attendue dans le métier du conseil. Pour cela, il faut créer des documents réutilisables. Pour aider à ce processus, une des idées est celle traitée précédemment : avoir des personnes qui aident les DA dans sa réflexion de qu'est-ce qui est important de capitaliser sur chaque mission. La guide dans le processus est nécessaire.

#### **i. Un KM dans son placard**

Un *Principal* interviewé m'a dit que, après avoir essayé de s'en servir de KM, dans lequel il n'arrivait jamais à rien trouver, il avait créé une sorte de KM personnel. *« Donc j'ai complètement abandonné, j'ai vraiment essayé, et donc maintenant j'essaye de récupérer les références, directement en demandant aux gens et je les stocke sur mon PC » « pour moi ça a été vraiment un catastrophe, le changement d'outil »* Il demande les documents à ses consultants en charge et garde les documents, après, il ne surveille pas qu'ils l'envoient à leur tour au KM. Cette base personnelle *« tout le monde me la demande » « Dès que quelqu'un fait une proposition dans le secteur, je suis appelé »*

Quand je lui demande pourquoi il n'enverrait pas cette base au KM : *« je ne peux pas être responsable de tout, je ne peux pas m'occuper de tout, le KM, s'il n'est pas capable de demander une fiche, de toute façon moi la base du KM ne m'est plus utile parce qu'on ne trouve rien donc voilà, j'ai ma base sur mon PC »*

Le problème n'est pas ne pas vouloir partager les connaissances, d'autant plus qu'on parle de fiches de référence et pas de documents de fond. Le problème est le mécontent vis-à-vis l'outil. Et ça, c'est très dommage, car l'outil pourrait être changé. Quand un système est mauvais, ça ne donne pas envie d'aider le système. A partir du moment où le système ne répond pas à nos besoins, et c'est le cas ici, ça ne donne pas envie de consacrer du temps pour le mettre à jour.

La personne de cet entretien, elle n'a pas par contre les fiches des projets dont elle n'est pas chef de projet. Ça lui demande du temps et de l'effort supplémentaire de les récupérer.

*« Le knowledge management pour moi c'est un grand problème, c'est un énorme problème »* Il est perçu comme indispensable dans le métier du conseil car dans les missions la valeur doit être apportée très rapidement et qu'en fait la plupart des consultants sont généralistes et n'ont pas la compétence qu'il faut en début de la mission. Le knowledge management devrait répondre à ce besoin d'acquérir rapidement un vernis de compétence.

#### **j. La culture**

En premier lieu, il y a des différences sectorielles. Il y a des secteurs qui, historiquement, partagent plus. Par exemple, dans la grande distribution, l'habitude est de partager. Par contre, dans FS (Financial Services), c'est un métier où il y a beaucoup de secret, traditionnellement, et partager angoisse.

Le problème des bas taux de retour du KM est historique et du management. Un des relais KM a eu comme réponse d'un DA : *« je ne suis pas contre la capitalisation mais je pense que Capgemini ne se donne pas les moyens de faire la capitalisation comme il se doit, comme ça peut être fait dans d'autres cabinets de conseil, c'est bien de mettre en place des relais KM mais je pense que ce n'est pas la solution, et que il faut que ça soit porté par le top management »* Donc il s'agit d'un problème profond et ancré dans l'organisation.

En effet, Capgemini s'est consolidé avec le temps à travers de diverses fusions. Ainsi, la française Bossard a fusionné avec Gemini ou Ernst & Young, qui avaient des structures de knowledge très différentes à Bossard, à cause de leur culture plutôt anglo-saxonne, centrée sur les processus et avec un knowledge formalisé, face à Bossard, centrée sur l'individu. On a essayé d'adopter les modèles anglo-saxons de management des connaissances, mais ça n'a pas vraiment marché, et on est arrivé à Knew et KM2.0.

Un DA a largement parlé de ce sujet ainsi qu'il m'a expliqué l'historique de l'organisation : *« Dans notre entreprise, le savoir est plus porté par les individus, que le savoir n'existe pour lui même. Je pense que c'est une notion qui est assez important dans le knowledge quand on compare notre entreprise par rapport à des entreprises comme des entreprises anglo-saxonnes, qui sont beaucoup plus portées par le processus et donc que le knowledge est en premier. Nous c'est plutôt l'individu qui est en premier »* Ce DA explique qu'en effet, cela fait quelques années, il y avait des problèmes de partage entre TS (Technology services) et CC (Capgemini Consulting, ce sont deux parties séparés du groupe Capgemini). Cependant, avec la séparation du KM (maintenant il n'est que CC) cette raison a disparu. En plus, un document ne remplace jamais une personne. *« Il est clé qu'il faut arriver à ce que le savoir reste dans une communauté où il y a une forme de confiance »*

Aujourd'hui le problème c'est culturel. En France, la logique de processus n'est pas historique, ne marche pas. C'est la logique de l'individu qui marche. *« Comme on a une culture dans notre entreprise qui met l'individu en premier, je pense que tout ce qui est réseaux sociale est vachement bon pour nous dans une logique de knowledge management. C'est-à-dire, au lieu de mettre le contenu en avant, et d'essayer de chercher sur le contenu, l'idée de mettre les individus devant avec le contenu derrière est probablement plus astucieux. »* Pour cette raison, ce DA pense que le nouveau réseau social *Connect* peut être une bonne idée pour le KM, un KM qui mettrait les personnes en avant, qui acquerraient de la célébrité grâce à leurs contributions, en s'instituent comme référents clés sur un domaine.

Encore une fois, j'ai décidé ici de ne pas poursuivre sur l'étude de cette possible solution au problème culturel. L'étude de *Connect* mériterait d'être un sujet de recherche en lui-même, et en plus chercher des solutions n'est pas la problématique de ma recherche, sinon comprendre la situation actuelle.

En tout cas, ce qui est clair est qu'il s'agit d'un enjeu de conduite du changement Il n'existe pas l'habitude de faire une capitalisation pertinente, sinon qu'elle est vue comme une contrainte, pas comme une composante clé dans le développement du consultant. C'est un problème managérial, qui ne sera pas résolu jusqu'à ce que la capitalisation des connaissances rentre dans la culture de l'organisation.

## V. Conclusion

Mon hypothèse initiale sur les personnes s'avère vraie. La motivation, l'intérêt, la personnalité des personnes dans l'organisation, plus que l'outil choisi en lui-même, font que le KM soit celui qu'il est aujourd'hui chez Capgemini Consulting. Certes, les aspects technologiques, de procédure etc. pourraient être modifiés car ils ne répondent pas toujours aux besoins des consultants. Mais on trouve réitérativement à la base un problème managérial et culturel.

Ainsi, certaines de mes hypothèses sont fausses ou peu importantes. D'un côté, ne pas vouloir partager par crainte de perte de visibilité ou pouvoir est plus un mythe qu'une réalité. Certes, ça reste encore dans la pensée de une minorité (parfois des plus jeunes, donc moins conscients des problèmes de fond), mais la recherche a montré que ce n'est pas le point clé de la problématique de partage des connaissances. D'autre côté, les enjeux sur la qualité, la portabilité, la possible réutilisation des connaissances sont encore à traiter, mais des solutions faisables et pas trop compliquées commencent à apparaître, les bonnes personnes étant au centre de ces possibles solutions.

Du côté de la politique corporative, l'hypothèse était qu'un bon processus de capitalisation devait être capable de motiver et encourager son utilisation. Ceci n'est pas le cas.

En ce qui concerne les stratégies menés à terme par les consultants, dans la plupart des cas, celles-ci n'arrivent pas à être vraiment formalisées. Le système les décourage bien avant que ces stratégies soient mises en place. Soit ils croient au principe du KM et essayent de l'améliorer dans la mesure de leurs possibilités, même en sachant que leurs actions ne seront sûrement pas reconnues. Soit ils abandonnent le système et développent leurs propres moyens de rebondir au problème. Mais on ne peut pas dire que de vraies stratégies d'action puissent être identifiées.

En plus de la vérification de mes hypothèses, le long de ma recherche, une nouvelle question a apparue. Je me demandais si le management connaissait les formes d'actuation des consultants par rapport au KM, leurs opinions, leurs attentes, leurs problèmes. Ma conclusion est que l'équipe du KM est assez au courant de tout ce qui se passe, ils sont en contact direct avec les consultants et ont en fait une idée très réelle de la situation actuelle. Le problème, par contre, paraît arriver à l'heure de faire remonter cette information aux bons interlocuteurs pour que des actions précises soient mises en place, ainsi comme le problème de manque de priorité vis-à-vis du *top management*.

Ce qui reste à retenir est que la perception du système de la part des personnes (utilisateurs, administrateurs ou contributeurs) est la clé de la problématique.

Andrew P. McAfee, chercheur à MIT Sloan Management school et docteur par l'Université de Harvard, écrivain et professeur spécialiste en l'impacte de la technologie sur les entreprises, affirmait dans un article de Décembre 2009 sur Harvard Business Review : « *The bigger risk is that a company will turn its back on a proven source of great ideas : its people* »

Ainsi, les cellules composantes de l'organisme de l'entreprise, les personnes, ne doivent pas être oubliées. Aucune d'elles. Car ce sont elles qui créent, chaque jour, l'entreprise.

## VI. Limites de la recherche

En plus des limites de la méthodologie analysés dans la rubrique sur la méthode, d'autres limites ont surgi le long de ma recherche. Ces limites ont été imposées par les contraintes de temps et moyens de mon stage.

Au cours de la recherche, j'ai trouvé de nouvelles pistes, j'ai découvert de nouveaux sentiers qui ont attiré mon intérêt et que j'aurais aimé étudier et analyser. En revanche, pour pouvoir arriver à développer une analyse de qualité et une démarche rigoureuse, je me suis fixée des limites. Ces limites m'ont permis d'être exigeante avec l'objet ciblé. Ma curiosité et mon envie de tout connaître ont fait que ce choix ait été difficile, mais je suis restée fidèle au sujet clé et j'ai ciblé la recherche sur l'outil KM 2.0, son équipe, son procédure et comment les personnes chez Capgemini Consulting interagissent avec eux.

Ainsi, même si ce n'était pas le but des entretiens, les interviewés ont toujours voulu apporter les possibles solutions aux problèmes actuels du KM. Même si ces propositions étaient élaborées et sensées et que les interviewés avaient été très motivés en me les expliquant, j'ai limité cette partie, en restreignant la recherche sur la problématique étudiée. Proposer un nouveau système est un sujet trop vaste et loin de mes possibilités, qui aurait requis une procédure d'analyse de besoins détaillée et qui devrait être menée au encadrée par des personnes formées ou expérimentées dans le sujet.

Lors de mes entretiens, dans un certain moment, un *Principal* m'avait parlé d'un indien qui avait été en contact avec lui sur des sujets concernant le KM. Il n'était pas sûr de qui était cet indien, mais son rôle était lié à la récupération de documents sur un sujet concret, une sorte d'animateur ou référent. En demandant à Delphine, responsable du KM, sur ces indiens, elle m'a expliqué qu'au moment de racheter un cabinet en Inde, des indiens avaient été embauchés pour le *back office* du KM, en faisant des plans de capture et en relançant les consultants. Par contre, le rôle aujourd'hui avait changé. Ils intègrent les documents et sont chargés de faire les recherches sur les bases internationales. Franchement, je ne suis pas sûre de si ces indiens étaient ceux dont le *Principal* m'en avait parlé. Ceci m'a mené à deux conclusions. En premier lieu, que le processus était vraiment complexe et pas clair, avec trop de tiers impliqués. En conséquence des problèmes de responsabilité déjà évoqués apparaissent ainsi que d'éloignement vis-à-vis le processus, parce qu'il devient compliqué, difficile à suivre, pas évident, et ce genre de situations démotive les consultants (d'autant plus qu'ils sont habitués à la clarté et l'ordre dans son travail). Deuxièmement, je me suis rendue compte des limites de ma recherche. J'ai dû m'imposer un point d'arrêt sur ce sujet-ci. Elargir la recherche au-delà des murs d'Europlaza, en allant jusqu'en Inde pour comprendre les enjeux des personnes impliqués dans le KM était trop vaste pour mon étude, étant donné ma limite de temps et moyens. Cet exemple peut être extrapolé à d'autres contradictions ou possibles malentendus qui ont parfois apparus. Malheureusement, je n'ai pas toujours pu me donner les moyens de les déchiffrer : trouver les bonnes personnes, arriver à m'entretenir avec elles etc. aurait été un processus impossible de mener à terme au même temps que ma recherche de base.

Un cas pareil m'est arrivé avec une nouvelle initiative entreprise chez MDR : « *l'usine à propale* ». Lors d'un entretien quelqu'un m'en avait parlé. Il s'agit d'une base de données consacrée aux propositions commerciales que MDR essaye de mettre en place. J'aurais aimé rechercher sur ce sujet-ci, trouver qui était le précurseur de l'idée, en quoi elle pouvait être une concurrence au KM, en quoi une aide. Encore une fois, j'ai dû restreindre ma recherche à cause de mes limitations, surtout en termes de temps.

Finalement, un sujet récurrent dans mes entretiens était *Connect*, le nouveau réseau social de Capgemini Consulting. Certes, une étude sur ce nouvel outil aurait été intéressante, spécialement pour l'organisation. En effet, des liens avec le KM peuvent être créés et il y en a qui voient en *Connect* le nouveau KM. Au même temps, l'équipe KM et d'autres personnes considèrent qu'avoir deux outils en marche au même temps c'est une erreur. Mais il n'y a pas

que *Connect*, d'autres plateformes comme Yammer, ou des T-Rooms existent aussi chez Capgemini pour le partage de connaissances. D'accord avec mon tuteur de stage, M.Godelier, on avait accordé lors d'un entretien téléphonique, de cibler l'étude sur KM 2.0, sans essayer d'élargir la recherche plus loin de mes possibilités. Ainsi, on a pu assurer une rigueur et une qualité que j'aurais sûrement perdues en ne pas établissant des limites à ma recherche.

## **VII. Analyse et bilan**

Ce mémoire est le résultat d'une initiation à la recherche en sciences humaines et sociales. J'ai essayé de comprendre comment un cabinet de conseil, pour lesquels les connaissances sont le centre de leur métier, réagit à la problématique de la capitalisation des connaissances.

Ma recherche a été limitée par les moyens dont je disposais, par les contraintes du temps, par ma formation et mon expérience limités dans le domaine. Toutefois, je pense avoir mené une recherche ciblée, bien cadrée et avec une procédure et une méthode rigoureuse. Ainsi, j'ai été confrontée à des nouveaux défis, comme l'étude des personnes et j'ai découvert des sujets que j'ignorais, par le terrain et à travers de la bibliographie utilisée.

En dépit de la période réduite passée au sein du cabinet, ce stage m'a aussi permis de connaître un environnement inconnu et qui m'a toujours attiré : un cabinet de conseil. Du fait de ne pas produire d'autre output que la pensée et l'accompagnement stratégique, les cabinets de conseil avaient été un mystère pour moi jusqu'aujourd'hui. Bien sûr, un stage de 4 mois ne permet pas de connaître comment le conseil marche, d'autant plus que le métier change avec chaque mission, mais c'est un premier approche.

En ce qui concerne les axes de progression, je pense que le fait de connaître et valoriser le *knowledge management* changera mon comportement dans le futur, si jamais je travaille dans des postes à responsabilité dans une entreprise privée ou une administration publique. Je ne connaissais pas le sujet, et j'ai compris son importance pour faire monter en valeur une organisation. Un enseignement que j'aimerais retenir pour un possible futur rôle de cadre est d'écouter les propositions et opinions des travailleurs, en essayant de répondre à leurs besoins et attentes, car c'est eux, in fine, qui font la force de l'entreprise. J'espère me souvenir du fait que le *top management* doit être à l'écoute des employés, qu'il doit faire de sorte que les travailleurs puissent s'épanouir et améliorer rapidement dans son travail tout en restant performants. Un autre enseignement tiré est l'importance de la motivation et la reconnaissance, qui doivent venir des niveaux hauts de la hiérarchie, pour le bon fonctionnement de l'organisation. Ainsi, les dirigeants doivent travailler pour donner aux employés le cadre de confiance et reconnaissance nécessaire pour qu'ils puissent donner le maximum d'eux-mêmes.



## VIII. Bibliographie :

- BEAUD S., WEBER F., 1998 « *Guide de l'enquête de terrain* », Guides Repères
- WEBER H, 2005, « Du ketchup dans les veines : Pourquoi les employés adhèrent à l'organisation chez McDonalds ? », Ères
- Sous la direction de BOUGHZALA I., ERMINE JL.,2004 « *Management des connaissances en entreprise* », Lavoisier
- ROULLEAUX DUGAGE M.,2008, « *Organisation 2.0 : Le knowledge Management nouvelle génération* », Eyrolles
- Articles de MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW :
  - « *How reputation affects Knowledge Sharing among colleagues?* », Winter 2010
  - “*Connecting the Dots in the Enterprise*”, Winter 2010
  - “*Decisions 2.0: the power of collective intelligence*”, Winter 2009
- Articles de HARVARD BUSINESS REVIEW:
  - “*Harnessing your staff's informal networks*”, March 2010
  - “*How a connected workforce innovates*”, December 2009
  - “*The world might be small, but not for everyone*”, Spring 2008
- ALI OUNI, 2008, Thèse « *L'élaboration de modèles et d'outils pour l'analyse et la conception des usages des outils de travail collaboratif en entreprise* », Centrale Paris
- ECHAUMETE C., DESBIENS D., Etude « *Typologie des systèmes d'information : Le travail collaboratif* », Université de Lille
- Rapport CXP, Juillet 2008, « *Gestion des connaissances et Collaboration* »
- Etude réalisé par Forrester Consulting pour le compte d'Adobe, Décembre 2008 « *Vers une collaboration plus efficace* »

## Annexes.

- Transcription rapide des entretiens sélectionnés.  
Ne pas tenir compte des possibles fautes d'orthographe (la plupart des accents ne sont pas mis) et abréviatures. Pour permettre une écriture rapide en réécoutant les entretiens enregistrés j'ai été obligé de procéder sans rigueur orthographique.  
En rouge ou vert : des appréciations personnelles sur la forme, le ton, le contexte...ou des observations que j'ai considéré intéressantes
- Rapport sur les méthodes collaboratives
- Rapport intermédiaire
- Protocole d'étude
- Guide des entretiens
- Statistiques du KM
- Documents des relais KM : plans d'action, état de lieux, taxonomie.
- Documents fournis par l'équipe KM sur son rôle.
- Exemples de « *reference books* »