

La gestion des connaissances en vue de la sécurisation et la pérennisation des connaissances

Lydia Chibout¹, Manuele Kirsch Pinheiro²

1. Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB)

Lydia.CHIBOUT@cstb.fr

2. Centre de Recherche en Informatique, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Manuele.Kirsch-Pinheiro@univ-paris1.fr

RÉSUMÉ. Brève discussion sur l'importance de la pérennisation des connaissances en entreprise.

ABSTRACT. Small discussion about perpetuating knowledge in organizations

MOTS-CLÉS : Gestion de connaissances, pérennisation des connaissances

KEYWORDS: Knowledge Management, knowledge perpetuation

1. Introduction

Le *turnover* est un phénomène largement reconnu (Fidalgo, Gouveia, 2011 ; De Vos, Van der Heijden, 2017) qui touche de nombreuses organisations. Celui-ci entraîne une importante perte des connaissances au sein des organisations (Fidalgo, Gouveia, 2011) et représente ainsi un frein pour l'innovation (Ko, Choi, 2023 ; Robillard, 2021). Il a un double impact : il entraîne un long et coûteux processus de recrutement, et une perte de connaissances, à laquelle s'ajoute le temps de formation du collaborateur recruté (Fidalgo, Gouveia, 2011), faisant de la gestion de connaissances (*Knowledge Management* ou KM) un enjeu majeur pour les organisations.

De nombreuses approches de KM existent (Di Vaio *et al.*, 2021 ; Friedrich *et al.*, 2020). Le KM est un moyen de pérenniser et valoriser les connaissances des chercheurs et des experts de domaines, d'accompagner le *onboarding* efficacement et la montée rapide en compétences des nouveaux arrivants en entreprise. Cependant, force est de constater que malgré les recherches, le sujet est encore d'actualité au sein de nombreuses organisations. La sécurisation et la pérennisation des connaissances ne semble pas prioritaire pour des nombreuses équipes, qui pourtant souffrent des conséquences des *turnover* fréquents. Or la perte de connaissances qui en découle a un impact sur l'organisation et sur les équipes et leur bien être. La question est alors comment mieux sensibiliser les équipes sur l'importance du KM pour la pérennisation des connaissances (et par conséquent des compétences) dans les organisations ?

2. Discussion

Les carrières sont de plus en plus courtes, augmentant ainsi le *turnover* au sein des organisations (De Vos, Van der Heijden, 2017). Ces départs fréquents ont un impact sur les équipes, car ils sont souvent synonymes de perte de connaissances, voire de compétences. Les équipes perdent en capacité de production par la réduction de leur *man month* (homme-mois) et par la perte d'un savoir-faire. Les difficultés qui en découlent sont nombreuses et difficiles à estimer à l'avance. Parmi celles-ci, on retrouve l'accès à l'information. La personne qui part détient un savoir et peut être le principal point d'accès à certaines informations. Des questions comme "*comment fait-on ?*" ou "*pourquoi fait-on comme ça ?*" sont symptomatiques de cette situation. Un départ peut ainsi entraîner une restructuration de l'accès aux informations et potentiellement à des difficultés dans cet accès, et ceci malgré la présence d'outils de partage de documents. Elle peut être source d'actions chronophages pour la recherche d'information, qui vont avoir un impact sur les membres de l'équipe restées en poste. Le *turnover* va ainsi avoir un impact sur le bien être des salariés, qui peuvent être soumis à une certaine pression (voir frustration) suite à un départ. Cet impact touche également les nouveaux arrivants. Leur intégration est fortement impactée par l'absence de pratiques de KM appropriées, pouvant être retardée, ce qui va avoir un impact sur les performances de l'équipe et là encore, sur le bien être de ce nouvel arrivant.

Il nous paraît essentiel de souligner l'importance de mieux préparer et anticiper les départs (lorsque possible) au sein des organisations. Cette anticipation passe inexorablement par la mise en place d'une véritable politique (voire culture) de KM, permettant l'exploitation des connaissances explicites et motivant le passage entre les connaissances tacites et explicites. Des initiatives concrètes de capitalisation des connaissances existent, dont certaines basés sur des Wiki (Voigt *et al.*, 2022). On peut citer la Solution I2KN (<https://www.meetsys-i2kn.com/>). Il s'agit d'une solution de KM qui capte les connaissances tacites (qui peuvent être motivées par des connaissances explicites présentes dans des documents) des experts/chercheurs à travers des échanges encadrés (interviews) et une modélisation de ces connaissances avec des MindMap qui sont éditées dans de pages Wiki. Cette solution offre une démarche pour accompagner les départs, mais aussi le *on-boarding* des nouveaux arrivants qui sont confrontés à la difficulté de la prise en main des projets en cours.

Cependant la mise en place d'outils de KM cache la tentation d'une vision purement technologique. Une politique de KM ne se limite pas à la mise en place d'outils de partage de documents. Il s'agit aussi de la mise en place de processus qui demandent l'engagement des équipes, lesquelles doivent s'y approprier pleinement, faute de quoi ces outils et processus échoueront. La conduite du changement est donc essentielle pour la réussite de ces initiatives (Remillieux *et al.*, 2010).

3. Conclusions et Perspectives

A travers cet article nous souhaitons attirer l'attention sur l'importance du KM pour une meilleure prise en compte des départs et une réduction des effets des *turnover*

sur les équipes, une question qui reste présente dans des nombreuses organisations et dont l'importance nous semble sous-évaluée. Une meilleure prise de conscience sur l'importance de cette question, notamment de la part du management, dont le rôle est reconnu (Donate, Sánchez de Pablo, 2015) nous semble primordial. Cette prise de conscience doit démarrer dès la formation des nouveaux cadres, qui doivent être sensibilisés très tôt à la question.

D'un point de vue technique, l'arrivée des outils d'IA et notamment de l'IA Générative, est accompagnée de la promesse d'un accès plus rapide à l'information et une acquisition de la connaissance plus facile (Alavi *et al.*, 2024). Cette promesse ne doit pas cacher le défi de la conduite du changement. Par ailleurs, ces nouveaux outils apportent également d'autres questions comme la représentation de ces connaissances, notamment d'un point de vue sémantique.

Bibliographie

- Alavi M., Leidner D. E., Mousavi R. (2024). A knowledge management perspective of generative artificial intelligence. *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 25, n° 1, p. 1-12.
- De Vos A., Van der Heijden B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable hrm and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, vol. 28, p. 41-50.
- Di Vaio A., Palladino R., Pezzi A., Kalisz D. E. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, vol. 123, p. 220-231.
- Donate M. J., Sánchez de Pablo J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, vol. 68, n° 2, p. 360-370.
- Fidalgo F., Gouveia L. B. (2011). Turnover impact into organizational knowledge management. the case of employee turnover in portuguese real estate. In *6th iberian conference on information systems and technologies (cisti 2011)*, p. 1-6.
- Friedrich J., Becker M., Kramer F., Wirth M., Schneider M. (2020). Incentive design and gamification for knowledge management. *J. of Business Research*, vol. 106, p. 341-352.
- Ko Y. J., Choi J. N. (2023). Collective turnover and firm innovation: Knowledge-sharing system as a contingency. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 40, n° 6, p. 817-835.
- Remillieux A., Petitmengin C., Ermine J.-L., Blatter C. (2010). Knowledge sharing in change management : a case study in the French railways company. *J. of Knowledge Management Practice*, vol. 11, n° 2.
- Robillard M. P. (2021). Turnover-induced knowledge loss in practice. In *29th acm joint meeting on european software engineering conference and symposium on the foundations of software engineering*, p. 1292-1302.
- Voigt S., Kaufmann S., Maischak C. (2022). Successful interorganizational collaboration through structured wikis: : A case study from a german knowledge transfer project. In *2022 international conference on advanced enterprise information system (aeis)*, p. 127-137.