



HAL
open science

Apport du Knowledge Management dans l'amélioration de la prise de décision dans une Organisation

Abdelkader Baaziz

► **To cite this version:**

Abdelkader Baaziz. Apport du Knowledge Management dans l'amélioration de la prise de décision dans une Organisation. 5ème Inforum, Apr 2006, Oran, Algérie. hal-00823872

HAL Id: hal-00823872

<https://hal.science/hal-00823872>

Submitted on 18 May 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Apport du « Knowledge Management » dans l'amélioration de la prise de décision dans une Organisation

Abdelkader BAAZIZ*

Sonatrach – Activité Amont – Division Forage – Hassi Messaoud

Ces dernières années, un engouement particulier a été consacré pour « les ressources humaines » et « le travail collaboratif ». Cette combinaison miraculeuse a été baptisée « Knowledge Management ».

Knowledge Management (KM) désigne un ensemble de concepts et d'outils permettant aux membres d'une organisation de travailler ensemble et de faire un lien entre informations disponibles, production de connaissances et développement des compétences individuelles, collectives et organisationnelle.

Ce lien est devenu capital car la nature du travail a changé et les composantes de l'environnement économique de l'entreprise sont en perpétuelle évolution et lui impose d'être capables de développer des qualités d'adaptation permanente. La clef de cette capacité d'évolution réside dans le développement des compétences de ses ressources humaines. De ce point de vue, le Knowledge Management est un enjeu stratégique pour de nombreuses entreprises.

En fait, en faisant référence aux théories évolutionnistes de la firme, il faut considérer la connaissance détenue par le personnel comme étant un facteur clef de succès de l'entreprise. Il convient, par voie de conséquence, de lui accorder une place privilégiée. Il faut donc, pour accroître la compétitivité de l'entreprise, trouver une méthode pour formaliser, fédérer, organiser et développer l'ensemble des connaissances.

Si les entreprises ont conscience de l'importance de la connaissance et de la nécessité de mettre en place un mode de gestion adéquat de cette connaissance, elles ne poursuivent toutefois pas toutes les mêmes objectifs.

Les principaux objectifs du « KM » :

- Créer de la valeur : par le partage des savoirs et savoir-faire liés aux processus, aux clients ou encore aux produits ce qui va permettre de diminuer les ressources utilisées pour produire les biens ou les services. Une meilleure gestion des savoir-faire va permettre d'améliorer la productivité en termes de coûts, de délais, de quantités et de qualité et donc d'améliorer la valeur perçue par les clients.
- Améliorer la prise de décision : le « KM » au travers de la capitalisation et du partage d'expériences passées, va s'attacher à fournir aux managers la bonne information au bon moment et dans un contexte le plus favorable pour prendre une décision et éventuellement saisir de nouvelles opportunités d'activité.
- Améliorer les processus métier et partager les meilleures pratiques.

Le « Knowledge Management » s'intéresse à la culture, aux outils et aux capacités de création et d'assimilation du flux de connaissances dans les communautés de pratique où la communication est souvent « non structurée ».

La « Business Intelligence » focalisée sur des données structurées, s'intéresse aux processus, aux technologies et aux stratégies pour nettoyer des données transactionnelles et opérationnelles, analyser des modèles dans ces données, découvrir et extraire les pépites orientées vers la performance, élaborer des rapports et tableaux de bord, rapporter cette information aux managers leur permettant de prendre une des décisions appropriées.

* Ingénieur et Diplômé 3ème Cycle d'Université de Perpignan en Management des Systèmes d'Information, Chef du Département Etudes & programmes à la Direction Mud Logging / Division Forage.

Les deux champs se complètent bien à des niveaux élevés de stratégie. Une synergie entre « KM » et « BI » aide les organismes à maintenir une performance consistante, à améliorer la satisfaction client et à innover dans la production de nouveaux produits et services. Cela implique une appréciation adéquate du rôle de l'écoute client, le support aux processus de la connaissance, et le choix des meilleurs partenaires.

Le but de cette étude est d'établir une relation entre le « Business Intelligence » et en particulier « le BSC » et le « Knowledge Management »

Kaplan et Norton ont déterminé dans leur livre « BSC », une hypothèse sur la chaîne des causes et effets amenant à un tel succès stratégique.

Cette hypothèse est primordiale pour comprendre les mesures que le BSC prescrit. Il y a quatre étapes à cette chaîne de causes et d'effets:

1. La base fondamentale pour le succès stratégique doit se réaliser avec le personnel de l'organisation. En effet, selon Peter Drucker, l'innovation des personnes créatrices est la seule source assurée de succès et d'avantage concurrentiel à long terme et que chaque autre aspect d'une organisation peut être reproduit par d'autres.

Les personnes concernées doivent être encouragées et correctement encadrées et que le processus d'apprentissage devrait être continu et permanent.

Peter Senge décrit dans son livre « The learning Organization », une organisation saine en tant qu'une entité dans laquelle une culture d'apprentissage règne, stimule tous les deux aspects de la connaissance : formelle et informelle et par l'établissement d'une communication interne abondante.

2. Dans une organisation d'apprenante et croissante, où la culture encourage les personnes à faire des suggestions et remettre en cause le statu quo, il en résulte un flux important de nouvelles idées générées par les employés. Ces idées sont essentielles au développement futur de l'organisation, parce qu'elles viennent des experts qui sont impliqués directement et quotidiennement dans les processus métier de l'entreprise. Ceci rappelle les recommandations de Deming aux managers nippons à organiser les cercles de qualité afin d'écouter les suggestions et améliorations apportées par les ouvriers. Réciproquement, une organisation qui refuse les nouvelles idées venant de ses employés est probablement condamnée.

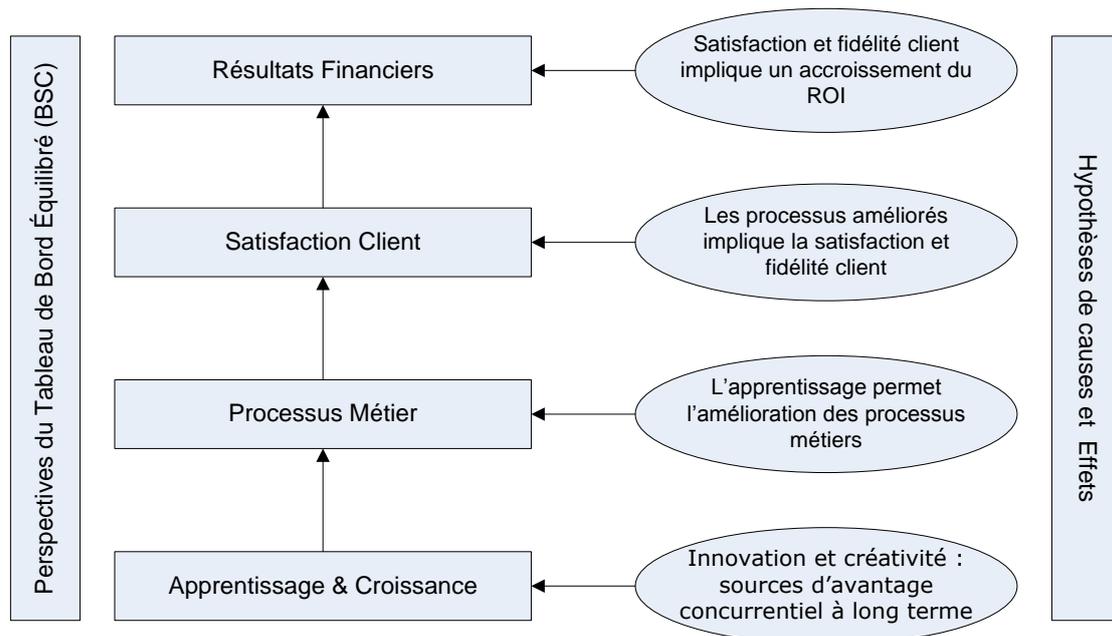
Le BSC, en utilisant des outils tels que les enquêtes auprès des employés et l'analyse des données de formation, permet de mesurer le degré d'apprentissage et de croissance, permettant aux managers d'évaluer le potentiel succès à long terme.

3. Les processus métiers améliorés mènent à des produits et à des services améliorés. Par exemple, si un processus amélioré permet de gagner dans le temps de production, ceci implique directement dans la réduction des délais de livraison au client et indirectement la satisfaction client. Le BSC mesure la satisfaction de client tout en contribuant à l'amélioration des processus métier.

4. L'amélioration de la satisfaction de client mène à la fidélisation des clients et accroître la part du marché, qui affecte directement le ROI (retour sur l'investissement).

Notons que les quatre étapes dans la chaîne causale sont également les quatre perspectives du « BSC » dans sa formulation originale. Ceci explique la raison pour laquelle les perspectives (et leurs mesures fondamentales) sont définies telles qu'elles sont. Toutes les modifications de la mesure devraient tenir compte de l'hypothèse qui est proposée comme cause de succès stratégique à long terme.

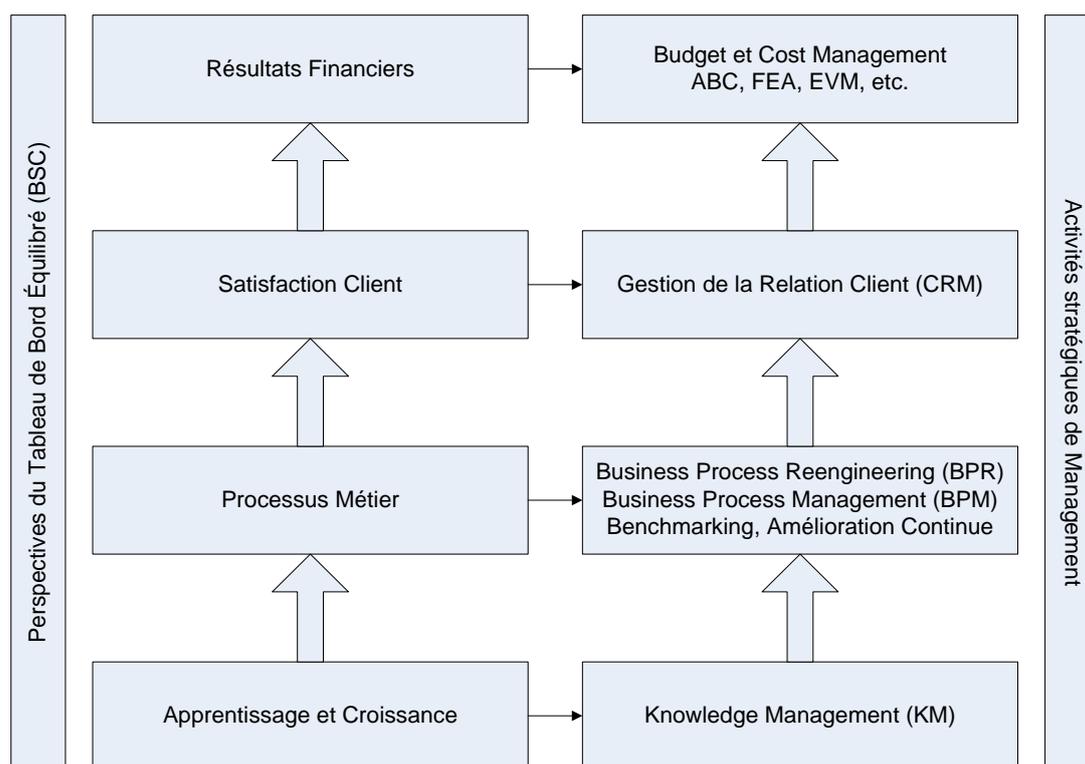
Cette chaîne causale est illustrée dans la figure ci-dessous :



Correspondent aux étapes dans la chaîne causale quatre secteurs généraux des activités stratégiques de gestion, comme suit :

1. L'apprentissage et croissance est stimulée par des activités et des initiatives de Knowledge Management. Celles-ci incluent le recrutement stratégique, la formation (formelle et informelle), le développement des équipes, la gestion des documents, les systèmes de communication collaborative, les audits de la connaissance et des qualifications des employés, les développements de la base de connaissances, et la stimulation des communautés d'intérêt dans l'organisation.
2. Les améliorations de processus métier peuvent évoluer d'un type de changements modérés et localisés à d'autres types de changements plus profonds des processus métier telles que l'élimination du papier et certains étapes inutiles des processus existants, l'introduction des nouvelles technologies de l'information (NTIC) afin d'automatiser les processus métier, etc.
3. La fidélité du client ne peut être garantie que par une réelle prise en considération permanente. Les rapports avec le client doivent être structurés et mesurés. Non seulement, il faut un travail de proximité (écoute du client) mais aussi analyser la perception et la fidélité de client d'une manière continue. Cette activité nécessite l'introduction d'une gestion de la relation client (CRM).
4. La gestion financière proactive telles que Coût basé sur l'Activité (Active-Based Costs : ABC), l'analyse économique fonctionnelle (FEA), la gestion de la valeur gagnée (Earned-Value Management : EVM) et d'autres pratiques par lesquels les managers peuvent apprendre plus des données financières, afin de dépister des projets porteurs et faire de meilleures estimations des coûts.

La disponibilité des NTIC avec l'apport de la Business Intelligence transforme la gestion financière en partie active de la stratégie globale d'une organisation orientée vers le succès.



En conclusion, les experts en Management conviennent tous, que l'apprentissage et la croissance sont les facteurs clef du succès stratégique. Une organisation apprenante et croissante est celle qui déploie et étend les activités de Knowledge Management afin d'accroître la créativité de toutes les personnes dans l'organisation.

Mots clés :

KM (Knowledge Management), BI (Business Intelligence), BSC (Balanced Scorecard), CRM (Gestion de la Relation Client).

Références bibliographiques :

1. Réflexion sur l'amélioration des performances des Ressources Humaines en tenant compte des exigences Qualité – Cas Sonatrach – Division Opérations, Abdelkader BAAZIZ, Mémoire de 3ème Cycle en Management des Systèmes d'Information, Université de Perpignan, Septembre 2004.
2. Gilles BALMISSE (2004), Knowledge Management, quelques repères pour comprendre, KnowledgeConsult.
3. Gilles BALMISSE (2003), Emergence d'un KM opérationnel, archimag, septembre 2003.
4. Madanmohan RAO (2003), Evolving Synergies – Integrating business intelligence with KM, DestinationKM, October 2003.
5. Caroline SARGIS ROUSSEL, Le e-management des connaissances : les leviers organisationnels de mise en œuvre, Congrès de l'AIM'2003 – Mai 2003 – Université de Grenoble.
6. Nadège GUNIA (2002), La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des Entreprises – Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, le 22 avril 2002, Ecole Doctorale des Sciences de l'Entreprise, LIRHE, Université de Toulouse 1.
7. Erwan NEAU, Innovation et information stratégique, Site: <http://erwan.neau.free.fr>
8. The Balanced Scorecard Institute, site: <http://www.balancedscorecard.org/>.