



Evaluer les effets de la gestion des connaissances

Jong-Ae Kim

Ph.D, Manager

Dongbu Information Technology Co., Ltd.

RTE Consulting Center

Seoul, Corée du Sud

Téléphone professionnel : 82-2-3449-2373

Fax: 82-2-3449-23 92

Email : jongae_kim@yahoo.com

jongae_kim@dongbu.com

Ttraduit par : Nelly VIOLETTE

Session : 141- La gestion des connaissances dans la statistique et l'évaluation

Interprétation simultanée : Oui

CONGRES INTERNATIONAL DES BIBLIOTHEQUES ET DE L'INFORMATION: 72EME CONGRES DE L'IFLA

20-24 août 2006, Séoul, Corée

<http://www.ifla.org/IV/ifla72/index.htm>

Résumé

En raison de la popularité croissante de la gestion des connaissances, les praticiens reconnaissent qu'il devient nécessaire de créer des méthodes d'évaluation pour mesurer les effets de la gestion des connaissances sur la performance des entreprises. Malgré les nombreuses créations de plates-formes de gestion des connaissances, il n'existe pas encore de cadre normatif pour évaluer la performance au sein des entreprises. Cet article dresse un panorama des approches d'évaluation des effets de la gestion des connaissances contribue sur la performance de l'entreprise. Il présente des méthodes comme le retour sur investissement, les tableau de bord prospectif, les études qualitatives de cas et la méthode des cas réussis pour aider les professionnels à identifier et à mettre au point des méthodes d'évaluation. Il vise par conséquent à servir de base aux recherches et développements à venir.

Introduction

Notre environnement professionnel est actuellement fondé sur la connaissance, aussi les sociétés ont-elles adopté la gestion des connaissances comme une nouvelle technique de management permettant d'augmenter leur avantage concurrentiel. La gestion des connaissances (GC) se compose d'« une grande panoplie de pratiques et d'approches organisationnelles relatives à la création, à la collecte et à la diffusion du savoir-faire et d'autres éléments pertinents pour les activités de l'entreprise » (Association américaine pour la productivité et la qualité, 2002). Sveiby définit en 1997 la gestion des connaissances comme "l'exploitation de la richesse immatérielle d'une société pour atteindre des objectifs d'affaires." En raison d'une augmentation des investissements pour la mise en place de systèmes de gestion des

connaissances dans de nombreuses entreprises, évaluer les bénéfices générés par la GC dans les entreprises est devenu une obligation primordiale pour les professionnels de la GC. Pour continuer à avoir le soutien des décideurs, les praticiens doivent s'assurer que les stratégies de GC contribuent à l'augmentation de la performance de l'entreprise. Le soutien permanent des décideurs étant un élément critique pour la réussite de la mise en place d'un système de GC, l'évaluation de la performance d'un système de GC est importante.

Bien qu'il y ait eu de nombreuses études sur les méthodes d'évaluation de la GC, on n'est encore parvenu à aucun consensus. Bien qu'il soit difficile de démontrer l'existence de relations directes entre la GC et la performance d'une organisation, les efforts pour examiner l'inter corrélation entre les deux ont été effectués en utilisant à la fois des approches quantitatives et qualitatives. Cet article présente un panorama des approches pour évaluer les effets de la mise en place de la GC sur la performance de l'entreprise et s'efforce d'aider les praticiens à déterminer des méthodes d'évaluation pour mesurer la performance de la GC.

Méthodes d'évaluation pour mesurer la performance de la gestion des connaissances

On demande souvent aux professionnels de la GC de fournir des preuves concrètes que la GC contribue à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Évaluer dans quelle mesure la mise en place de la GC contribue aux bénéfices de l'entreprise peut relever du défi car on aborde quelque chose d'intangible. Évaluer les impacts des stratégies de GC sur la performance d'une entreprise n'est pas simple car la GC peut ne pas être le seul facteur influant sur la performance, qui peut être affectée par d'autres facteurs comme l'environnement concurrentiel et les conditions industrielles. Toutefois, les initiatives en matière de GC devraient pouvoir prouver son intérêt afin de bénéficier d'un soutien permanent des différents investisseurs. Par conséquent, pour prouver que les initiatives de GC créent de la valeur et du bénéfice, les résultats doivent être mesurables.

Teruya détermine en 2004 trois catégories générales de mesure de la performance de la GC : mesure interne, externe et induite. *La mesure interne* évalue dans quelle mesure les stratégies de GC sont bien mises en place. L'évaluation de la performance des stratégies de GC peut être effectuée en utilisant différentes méthodes comme des enquêtes, des entretiens et le calcul de taux de satisfaction. Les mesures internes utilisent souvent des mesures subjectives qui quantifient la perception des individus en assignant des valeurs et des poids. *La mesure externe* implique des analyses chiffrées ou financières telles que le retour sur investissement et les bénéfices apportés à l'entreprise grâce à la mise en place de la GC. *La valeur déduite* est basée sur la spéculation et produit souvent des bénéfices anecdotiques.

Les chercheurs et les praticiens font des efforts pour développer des méthodes d'évaluation pour mesurer la performance des pratiques en GC. Bose a insisté en 2004 sur l'importance d'utiliser des systèmes de mesure standardisés en GC pour quantifier la connaissance et convaincre les partenaires de l'entreprise de l'intérêt des initiatives en GC. Outre le besoin de systèmes de mesure standardisés pour la gestion des connaissances, il affirme également que des normes spécifiques pour mesurer le capital intellectuel et les initiatives en GC doivent être créées par chaque société. Del-Rey-Chamorro et al. présentent en 2003 une méthode d'évaluation pour les effets de la GC sur les objectifs des sociétés en utilisant une série d'indicateurs clés de performance. Gooijer propose en 2000 une approche pour mesurer la performance des pratiques de GC dans les établissements du secteur public. Il a mis au point le tableau de bord de la performance en GC, méthode d'évaluation de la performance de la GC fondée sur l'approche par tableau de bord prospectif. Cette méthode vise à mesurer les effets de

la GC sur les opérations de l'établissement. En admettant que la performance en GC devrait être considérée dans un contexte global de performance professionnelle, le tableau de bord de la performance en gestion des connaissances adopte le tableau de bord prospectif comme cadre général pour la performance d'affaires et inclut les éléments de performance de la GC dans ce cadre de référence. Etant donné que le secteur public poursuit des objectifs et des stratégies différentes des entreprises commerciales, Gooijer recommande de modifier les éléments des quatre perspectives du tableau de bord prospectif pour refléter les particularités du secteur public. Par exemple le concept de client dans le tableau de bord prospectif doit être redéfini dans le contexte des agences du secteur public. Darroch a mis au point en 2003 des grilles de GC pour examiner les liens entre pratiques des GC et performance de l'entreprise. Les grilles de GC permettent aux managers d'identifier les manques et de mettre en place des stratégies efficaces pour améliorer les pratiques de GC dans les organisations. Les grilles de gestion des connaissances aident à évaluer quels sont les secteurs dans le domaine de la gestion des connaissances qui sont plus ou moins bien développées au sein de l'organisation.

Le retour sur investissement en gestion des connaissances

Dans les projets de développement de la gestion des connaissances, il est souvent nécessaire de calculer le retour sur investissement (RSI) des projets en se basant sur des données objectives et des résultats mesurables. Calculer le RSI aide à justifier les ressources investies dans les initiatives de GC et à évaluer les performances financières des initiatives. En termes de rapport coûts-avantages, le calcul du RSI peut être simplement effectué en divisant le montant des bénéfices par les dépenses faites pour le projet (Haugh, 2002). Devraient être pris en compte à la fois les coûts engendrés par le développement d'une plate-forme de GC et les coûts additionnels comme le temps passé par le personnel. La méthode proposée par McDermott en 2002 pour calculer le RSI des communautés de pratique (CoP) peut être adoptée pour estimer le RSI des activités générales de GC. McDermott suggère qu'un professionnel de la GC peut demander au personnel d'une entreprise d'estimer les économies de temps et de budget et d'évaluer les bénéfices financiers engendrés par les activités de GC, pour aboutir à la valeur et aux bénéfices créés par les activités de GC. De plus, il est possible de leur demander d'évaluer le pourcentage des bénéfices ou des économies qui peuvent être attribuées directement aux activités de GC et quel est le degré de certitude du chiffre. En multipliant ces chiffres, on peut faire une estimation du RSI dans les activités de GC.

Economies réalisées = bénéfices et économies estimées * pourcentage attribué aux activités de GC * degré de certitude

Bien que l'estimation repose sur le jugement individuel et non sur des données objectives, elle peut fournir aux décideurs l'information nécessaire pour déterminer si les investissements en GC ont généré de la valeur.

Il y a des discussions entre les chercheurs et les spécialistes en technologie de l'information (IT) pour savoir si mesurer le RSI dans des projets d'IT est souhaitable. Les décideurs sont susceptibles de préférer des valeurs chiffrées obtenues à partir de la détermination des coûts et des bénéfices. C'est peut être la raison pour laquelle les dirigeants exigent souvent l'évaluation du RSI sur le plan fiscal. Certains projets d'IT se prêtent bien à l'évaluation du RSI, par exemple les systèmes de centres d'appels ou les applications de facturation. Cependant, certains aspects du RSI ne peuvent pas être évalués selon des méthodes strictement fiscales. Les projets de GC ne sont pas aussi tranchés que les systèmes de centres d'appels ou les applications de facturation en termes de calcul du RSI. Il est difficile de déterminer le RSI dans une initiative de GC à partir de données financières et commerciales car les impacts d'une initiative de GC

recouvrent de nombreux processus d'affaires, et les données financières sont affectées par plusieurs autres facteurs. En raison des limites engendrées par le calcul du RSI dans les projets d'IT en se basant uniquement sur la performance financière, on a cherché de nouvelles méthodes pour évaluer les investissements en IT. Les récentes tendances de la recherche sur les investissements en IT insistent sur les retours non financiers tels que l'augmentation de la satisfaction du client et l'amélioration de la qualité.

L'approche par tableau de bord prospectif

L'approche par tableau de bord prospectif (TBP) a été mise au point par Kaplan et Norton en 1992 pour compléter les mesures traditionnelles de la performance financière et pour fournir une vision équilibrée des mesures à la fois financières et opérationnelles. Le TBP propose de mesurer la performance selon quatre perspectives : financière, relation client, organisationnelle et innovation et apprentissage (Figure 1). La perspective relation client sur le TBP concerne la réponse donnée aux attentes des clients par une entreprise. Les mesures reposant sur la perspective relation client peuvent comprendre la satisfaction du client, le respect des délais de livraison fixé par le client et la performance en matière de prix. La perspective organisationnelle s'attache aux processus qu'une société devrait mettre en place pour répondre aux attentes de ses clients. Le processus organisationnel peut inclure le temps de cycle, la qualité, le coût et la productivité. La perspective innovation et apprentissage s'intéresse à la capacité de la société à innover et à apprendre, ce qui lui permet de continuer de progresser et de créer de la valeur.

Les mesures fondées sur la relation client et le processus interne permettent d'identifier les éléments moteurs les plus importants pour le succès concurrentiel de la société. Toutefois, elles ne permettent pas de montrer que la société possède la capacité d'innover en continu de façon à obtenir une amélioration constante de la satisfaction du client et des processus d'affaires internes. Les mesures de l'innovation et de l'apprentissage peuvent inclure l'introduction de nouveaux produits, les ventes tirées des nouveaux produits et le temps de processus pour parvenir à maturité. Les mesures opérationnelles telles que la satisfaction client, les processus internes, les activités d'amélioration et d'innovation sont les indicateurs qui peuvent conduire l'organisation vers une performance financière future. La perspective financière s'interroge sur la capacité d'une société à être performante en termes de profit, de croissance, et de valeur boursière. Les mesures de performance financière incluent la marge brute d'autofinancement, la croissance des ventes et le retour sur fonds propres. Les indicateurs financiers tendent à montrer les conséquences d'actions déjà effectuées et ne représentent pas la performance en cours de la société quant à la création de valeur. Certains auteurs suggèrent que si une société veille à sa performance opérationnelle, la réussite financière suivra (Kaplan & Norton, 1993). Cependant, l'amélioration de la performance opérationnelle ne conduit pas toujours au succès financier. Ainsi le TBP cherche à fournir une vue globale de l'entreprise en incorporant simultanément des mesures opérationnelles et financières, compensant ainsi les limites engendrées par la présentation d'une seule perspective. De cette façon, le TBP permet aux cadres supérieurs de s'assurer que l'amélioration d'un aspect de la performance organisationnelle ne se fait pas au détriment d'une autre (Kaplan & Norton, 1992).

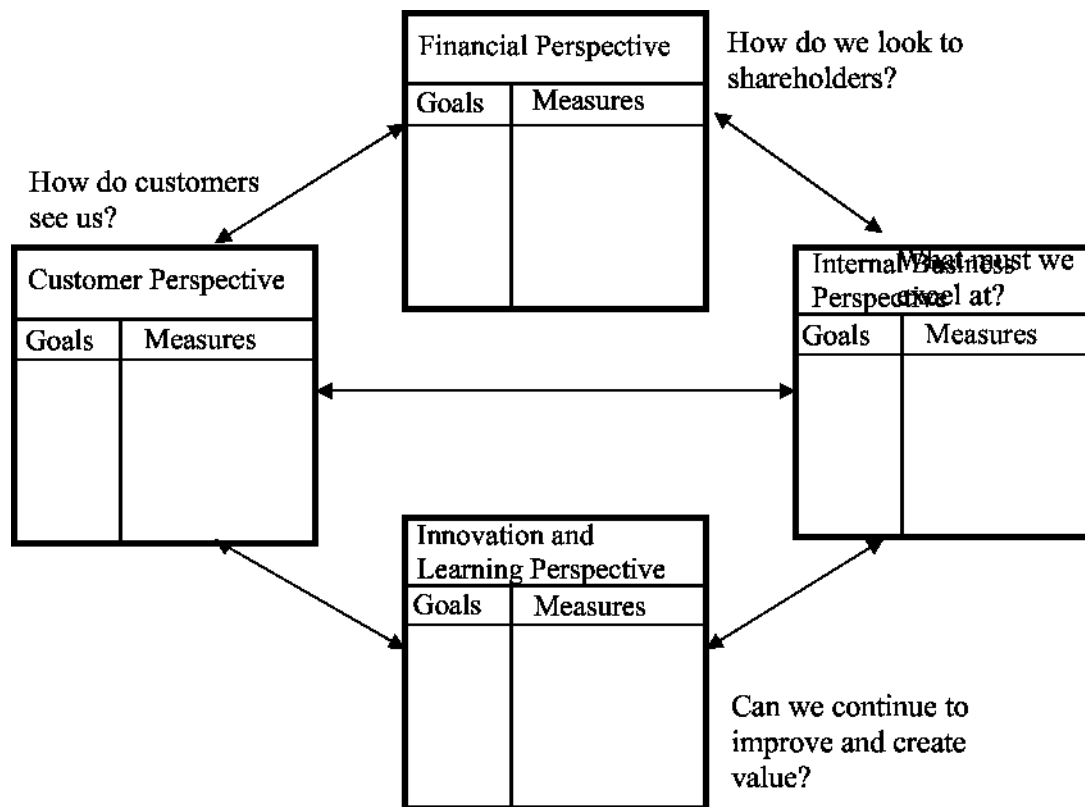


Figure 1. Balanced scorecard

Quand une entreprise met au point un TBP, elle devrait fixer des objectifs généraux et des objectifs spécifiques pour chaque perspective du TBP et identifier les mesures appropriées par rapport à ces objectifs. En limitant le nombre de mesures au sein de chacune des quatre perspectives du TBP, la société peut se focaliser sur les objectifs stratégiques les plus critiques et les programmes en matière de concurrence. Une des tâches importantes des sociétés mettant en oeuvre un TBP est de lier de la manière la plus adéquate les opérations et la finance, en se fondant sur les objectifs et les stratégies d'affaires de la société. Les liens de cause à effet relient les mesures des quatre perspectives du TBP. Les relations causales parmi les mesures sont fondées sur des hypothèses de causes et d'effets. Il faut noter que les mesures de la satisfaction du client, du processus interne, de l'innovation et de l'apprentissage reflètent la perception personnelle de l'entreprise sur son environnement d'affaires, mais rien ne garantit que sa vision corresponde à l'exacte réalité.

Epstein and Rejc ont mis au point en 2005 un TBP en technologie de l'information (IT) qui comporte une liste de mesures pour évaluer la performance en IT basée sur l'approche par TBP proposée par Kaplan and Norton en 1992. Le TBP en IT est une méthode d'évaluation qui aide une organisation à identifier et à estimer le coût et les bénéfices des projets en IT. Il peut servir à justifier un projet d'IT à un stade prévisionnel et à l'évaluer après sa mise en place. Epstein et Rejc recommandent que le TBP en IT ne compte pas trop de paramètres ni trop de relations causales complexes entre les paramètres afin que les managers se concentrent sur les problèmes clés. Ils suggèrent qu'un système complet de mesure de performance en IT ne contienne pas plus de vingt mesures. Aussi, il est important de modifier le TBP en IT quand les circonstances évoluent pour refléter les changements de priorité.

Arora suggère en 2002 que les entreprises peuvent mettre efficacement en place un système de GC en déterminant et en utilisant un indice basé sur le TBP. L'indice de GC reflète le progrès

de la GC à travers les quatre perspectives du TBP. Bien que les mesures de l'indice de GC devraient être mises en place par chaque entreprise pour refléter ses objectifs spécifiques et ses stratégies en GC, Arora identifie quelques mesures génériques de la performance en GC. Les mesures génériques incluent la quantité de codification de connaissance tacite, la popularité et l'importance du répertoire codifié, l'usage des éléments du répertoire, l'actualité et la pertinence du répertoire, le niveau des collaborations, les nouveaux produits et nouvelles pratiques introduites ou les problèmes résolus par les communautés et le capital intellectuel. Le nombre de mesures dans un indice de GC devrait être limité pour réduire la surcharge d'information des managers. Pour y arriver, les mesures identifiées devraient être examinées et classées par ordre de priorité en fonction de l'importance et de la pertinence de chaque mesure. Au moment du classement par priorité des mesures, un coefficient peut être attribué aux mesures identifiées. Il est souhaitable que les cadres supérieurs qui ont une image d'ensemble de la vision de l'organisation et des priorités à accorder, participent à la mise au point d'un indice de GC. Kaplan et Norton (1993) précisent qu'un TBP ne peut pas s'appliquer à n'importe quelle entreprise en général, ni même aux organisations appartenant à une même branche industrielle. On peut dire la même chose de la GC. Il n'est pas recommandé d'appliquer un même indice de GC dans deux entreprises différentes du même secteur industriel (Arora, 2002). Aussi, il est nécessaire de modifier l'indice de GC au fur et à mesure des changements de stratégie de l'entreprise et de la progression de la maturité de la mise en place de la GC.

Etudes de cas qualitatives

Etant donné que certains types de bénéfices ne sont pas quantifiables, l'étude qualitative de cas peut être intéressante pour évaluer la performance en GC. Cette approche cherche à mettre au jour des informations cachées en analysant de l'information riche et non-chiffrée dans le cadre d'un cas particulier ou de cas multiples. Teruya met en avant en 2004 le fait que des découvertes qualitatives bien menées et bien étayées valent mieux que des exemples quantitatifs dont la base et les méthodes sont douteuses. L'approche par l'étude qualitative de cas peut être mise en place en utilisant différentes méthodes parmi lesquelles les entretiens, les groupes de discussion, les observations et les analyses de documents papiers ou électroniques.

La méthode des entretiens fait référence à une technique souple d'enquête sur les attentes et les perceptions des personnes interrogées sur un problème spécifique, grâce à un guide d'entretien qui va rapporter des réponses fiables. La méthode du groupe de discussion correspond à un entretien approfondi avec un groupe afin d'obtenir des participants des commentaires détaillés et un retour sur un problème spécifique. La méthode du groupe de discussion peut être menée en tête à tête ou grâce à des sessions de discussion sur Internet. La méthode d'observation est une méthode discrète qui ne perturbe pas les participants à une étude de cas, en les observant dans une mise en situation. Dans les études qualitatives de cas, il est recommandé d'utiliser comme outil une matrice de données collectées pour guider le processus entier de collecte de données (Creswell, 1998). La matrice de données collectées comporte des informations telles que le lieu où se trouvent les données nécessaires et quels sont les outils et les procédures qui peuvent être utilisés pour collecter les données, assurant ainsi que toutes les données sont collectées à partir de la/des bonne(s) source(s) (O'Connor, 2002).

L'analyse des documents papiers ou numériques existants représente aussi une approche qualitative utile pour l'évaluation de la performance en GC. Dans les pratiques de GC, cette méthode peut être appliquée pour analyser les communications entre les membres d'une communauté de pratique, messages accrochés sur un panneau d'affichage et les questions - réponses affichées sur une page de Questions-Réponses, afin d'identifier dans quelle mesure les activités de GC influencent la performance professionnelle des membres. De plus, l'approche par étude qualitative de cas peut servir à analyser les impacts des activités des communautés de pratique sur la performance organisationnelle.

La méthode des cas de réussite

La méthode des cas de réussite fournit également un cadre de travail efficace pour mesurer les impacts de la mise en place de la GC sur la performance organisationnelle. Cette méthode a été initialement mise au point dans le domaine des ressources humaines pour évaluer le retour sur investissement des formations. Elle a été élaborée par Brinkerhoff en 2003 pour s'attaquer à la faible efficacité de l'approche de l'évaluation traditionnelle en faisant état des cas de réussite dans le domaine de l'évaluation. Motivée par le besoin d'évaluer l'effet de la formation dans un contexte plus large de gestion de la performance que celui des modèles traditionnels d'évaluation, la méthode des cas de réussite cherche à identifier le succès dans le processus de formation vers la performance ainsi que les faiblesses dans le processus. Elle a aussi pour but d'aider à comprendre ce qui a fonctionné et ce qui a échoué, quels résultats intéressants ont été atteints et plus important, ce qui peut être fait pour obtenir de meilleurs résultats avec des efforts futurs (Brinkerhoff, 2005, p. 90). La méthode des cas de réussite repose sur le principe que nous pouvons mieux apprendre comment améliorer la performance d'un programme à partir de ceux qui ont le mieux et le moins bien réussi. En appliquant des méthodes qualitatives, cette méthode peut faire ressortir les extrêmes que les méthodes quantitatives comme les mesures de tendance centrale ne peuvent pas faire.

La méthode des cas de réussite a pour objectif la volonté de présenter les meilleures pratiques que la formation a produites mais il est important de prouver que la mise en place du programme de changement organisationnel a été la cause de la performance positive. En analysant les cas dans lesquels le programme de changement organisationnel n'a pas abouti à une bonne performance, on peut en déduire les facteurs qui font obstacle à la performance positive du programme. Aussi, en comparant ces facteurs avec ceux qui mènent à la réussite, des stratégies adéquates pour produire une meilleure performance peuvent être développées.

La méthode des cas de réussite comporte deux parties : localiser les cas qui ont une forte probabilité de réussite et identifier et documenter les cas réussis. La méthode d'enquête par questionnaire est souvent utilisée pour localiser les cas susceptibles de réussir en enquêtant sur les perceptions et le comportement des gens. Cependant, plusieurs autres méthodes telles que l'analyse des enregistrements sur l'utilisation ou des données de performance peuvent être utilisées pour localiser les cas réussis. Une fois que les cas réussis ont été localisés, la méthode de l'entretien est employée pour confirmer, comprendre et documenter la nature réelle du succès. Grâce aux entretiens, un chercheur peut analyser les cas pour voir s'ils sont vérifiables et rassembler les preuves des cas réussis.

Un des points forts de la méthode des cas de réussite consiste en sa capacité à identifier l'échec. Elle aide à localiser les exemples d'échec, à examiner leurs causes, à comparer les perceptions et les comportements des groupes ayant réussi et de ceux ayant échoué, et identifie les facteurs de réussite du programme et les facteurs faisant obstacles à des résultats positifs. De cette façon la méthode des cas de réussite permet d'améliorer la performance du programme.

Conclusion

Avec la popularité croissante de la GC, le besoin de lignes de conduite pour évaluer les contributions de la GC à la performance d'une organisation est identifié par les dirigeants et les praticiens de la GC. Bien que la GC soit largement implantée, il n'existe pas encore

de méthode d'évaluation standardisée pour mesurer la performance de la GC dans les entreprises. Par conséquent, l'identification et la mise en place de critères d'évaluation pour les stratégies de GC représentent un défi pour les praticiens qui cherchent à justifier leurs efforts. Afin de les aider à comprendre précisément et à évaluer les contributions des mises en place de plates-formes de GC, cet article a présenté un panorama des différentes approches de l'évaluation.

En attendant que soit établi un cadre normatif d'évaluation de la performance en GC utilisable dans différents contextes et selon diverses techniques d'entreprise pour permettre d'établir une ligne directrice unique pour un chaque contexte particulier d'entreprise, les chercheurs et les praticiens doivent poursuivre leurs efforts pour concevoir des méthodes d'évaluation pertinentes. Ce tour d'horizon servira, nous l'espérons, de fondement aux développements et des recherches à venir.

Traduction de Nelly VIOLETTE, documentaliste juridique, en date du 18 juillet 2006, violette_n@yahoo.fr

Bibliographie

Arora, R. (2002). Implementing GC: A balanced scorecard approach. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 240-249.

American Productivity and Quality Center. (2002). Perspectives on knowledge management. Retrieved February 12, 2006 from http://knowledge.usaid.gov/JoeRabenstine_Seminar1.pdf

Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. *Industrial Management & Data Systems*, 104(6), 457-468.

Brinkerhoff, R. O. (2005). The success case method: A strategic evaluation approach to increasing the value and effect of training. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 86-101.

Brinkerhoff, R. O. (2003). *The success case method: Find out quickly what's working and what's not*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Del-Rey-Chamorro, F. M., Roy, R., Wegen, B., & Steele, A. (2003). A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 46-62.

Haugh, R. (2002). ROI: Return on investment? Or relying on instinct? *Hospitals & Health Networks*, 76(1), 38-40.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. No. Jan.-Feb., 71-79.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, Vol. No. Sep.-Oct., 134-142.

McDermott, R. (2002). Measuring the impact of communities: How to draw meaning from measures of communities of practice. *GC Review*, 5(2), 26-29.

O'Connor, B. N. (2002). Qualitative case study research in business education. *Delta Pi Epsilon Journal*, 44(2), 80-90.

Sveiby, K (1997). Skandia AFS business navigator. Retrieved March 15 2006 from <http://www.sveiby.com.au/IntangAss/SkandiaAFS.html>

Teruya, S. A. (2004). Measuring performance improvement: A knowledge management perspective. *Performance Improvement*, 43(4), 33-39.