

Le Personal Knowledge Management, ou comment mieux gérer vos informations personnelles

Par Christophe Deschamps

Voici un article que j'ai rédigé pour le numéro de Veille Magazine de décembre 2005

Le *knowledge management*, une discipline jeune

Le *knowledge management* apparaît à la communauté des professionnels de l'information comme un concept familier qui l'accompagne depuis déjà plusieurs années. Mais combien d'années au juste ?

Certes Peter Drucker, qui vient de nous quitter à l'âge de 95 ans, l'avait anticipé dès 1959 dans son ouvrage intitulé « *Landmarks of tomorrow* ». Pour la suite il faudra attendre presque 30 ans pour que reprenne la production des éléments théoriques constitutifs du corps doctrinal de la discipline.

Citons quelques temps forts de cette chronologie avec tout d'abord Karl-Eric Sveiby qui, en 1987, propose de mesurer le capital intellectuel d'une organisation. L'année suivante Etienne Wenger présente le concept opérationnel de communautés de pratique, puis en 1994, Peter Senge développe celui d'organisation apprenante. L'année 1995 voit apparaître le fameux modèle de transformation de connaissances tacites en connaissances explicites proposé par Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi. Le même Nonaka présente l'année suivante un travail sur le concept de Ba qui va opportunément permettre de penser l'intégration des (toutes) nouvelles technologies de l'information et de la communication au sein des organisations.

Les spécialistes s'accordent à dire que c'est à partir des travaux des deux japonais que le concept de *knowledge management* va réellement décoller. Une analyse du nombre de citations annuelle de ce terme dans les publications scientifiques de cette période a d'ailleurs tôt fait de le confirmer.

Nous avons donc affaire à une discipline vieille d'à peine 10 ans. Une durée qui justifie un rapide bilan qu'une récente étude menée par The Economist Intelligence Unit (une émanation du fameux journal économique britannique) peut nous aider à dresser.

De cette enquête conduite auprès de 122 cadres supérieurs européens travaillant dans des multinationales présentée en juin dernier on peut extraire les trois éléments suivants:

QUESTIONS	REPONSES
Quelles sont les technologies-clés pour atteindre les objectifs stratégiques de votre compagnie à 3 ans ?	1er résultat : <ul style="list-style-type: none">• La « business intelligence » et le knowledge management (67%)
Quelles technologies améliorer dans les 3 ans à venir pour vous aider à prendre de meilleures décisions?	2 premiers résultats : <ul style="list-style-type: none">• simplifier l'analyse et la recherche dans les informations (40%)

	<ul style="list-style-type: none"> • améliorer la qualité des données (31%)
Quels sont les principaux freins au partage d'information et à la prise de décision ?	<p>3 premiers résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'information n'est pas assez priorisée (55%) • L'information n'est pas assez précise ou fiable (43%) • La masse informationnelle est trop importante (39%)

Si la première réponse peut permettre aux éditeurs de progiciels de KM de se frotter les mains, les deux suivantes doivent toutefois les amener à se poser quelques questions, et nous avec eux.

On voit en effet que malgré (ou à cause !) des dispendieux outils mis à leur disposition via les intranets, les portails métiers internes et les nombreux autres moyens d'accès à l'information (emails, forums, IRC,) présents dans leur environnement de travail les cadres de ces sociétés ont toujours autant de mal à trouver l'information juste. Sans qu'il s'agisse forcément d'un constat d'échec peut-être faut-il dès maintenant se poser les questions qui permettront de redresser la barre dans les années à venir et de satisfaire le client interne.

L'humain, une dimension oubliée

Il serait bon notamment de se demander si cette situation n'est pas le résultat de l'oubli d'une dimension essentielle du KM.

C'est que de démarches top-down, présumant volontiers des besoins des utilisateurs, en focalisation sur le déploiement de l'outil informatique on a peut-être négligé trop souvent la dimension personnelle du *knowledge management*.

A-t-on vraiment pris la mesure de certaines contraintes liées à l'humain et en premier lieu au nécessaire temps d'appropriation d'un outil, suivi de la relation quasi-affective qui en découle et dont ne peut en définitive résulter qu'un considérable frein au changement.

Après tout les expressions « âge de pierre » ou « âge de bronze » sont là pour témoigner que les outils appartiennent à l'identité humaine et la façonnent au même titre que l'humain les a façonnés, y compris s'ils sont virtuels. Pensons par exemple aux efforts constants des sociétés internet vers toujours plus d'options de personnalisation de leurs services.

Pourtant, non seulement cette dimension oubliée était présente dans les écrits de plusieurs pionniers du KM mais elle était considérée comme essentielle. Peter Senge présente par exemple la maîtrise personnelle comme l'une des cinq disciplines de son fameux ouvrage éponyme et explique notamment que les organisations n'apprennent que si leurs membres apprennent ou, comme dirait Edgar Morin, que « L'entreprise produit l'homme qui produit l'entreprise ».

L'*American Productivity and Quality Center* (APQC) a mené en 1996 l'une des premières études consacrée à la mise en place du KM en entreprise. Il en ressort qu'une des six

stratégies à déployer est celle de la « *personal responsibility for knowledge* ». Peter Drucker, jamais en reste, se fendra d'ailleurs en 2000 d'un article au titre explicite : « [Managing knowledge means managing oneself](#) ».

Il faut donc bien admettre que la dimension personnelle du KM est passée à la trappe durant dix ans. Pourtant il y a heureusement eu quelques irréductibles. Chercheurs, comme Paul A. Dorsey ou Jason Frand, journalistes spécialisés comme Steve Barth, ou encore consultants comme Roland Hyams, David Gurney et plus récemment le très médiatique Tom Davenport. Ils ont tous travaillé dans leur coin jusqu'à faire émerger le concept de *Personal Knowledge Management*, que l'on peut traduire en français par gestion des connaissances personnelles. Ou peut-être n'ont-ils pas tant travaillé que cela, le PKM ayant pour caractéristique d'être le fruit de l'expérience, voire de l'expérimentation, avant de pouvoir devenir objet de théorie. Tous ont eu à affronter des problèmes de gestion de leur (sur)information quotidienne, de leur réseau de relations ou de l'éventail de leurs compétences personnelles, tous ont dû y apporter des solutions. Et tous se sont finalement retrouvés dans ce vocable un peu vague qui a l'inconvénient d'inclure le terme « *knowledge management* » et prête donc le flanc à autant d'interprétations, chicanes et controverses sémantiques que celui-ci. Pourtant, une fois l'orage passé, reste l'expression pragmatique des besoins comblés par une discipline que Steve Barth circonscrit d'une habile définition :

« Le Personal Knowledge Management met en jeu un ensemble de techniques et d'outils relativement simples et peu coûteux que chacun peut utiliser pour acquérir, créer et partager la connaissance, étendre son réseau personnel et collaborer avec ses collègues sans avoir à compter sur les ressources techniques ou financières de son employeur »

Les trois dimensions du Personal Knowledge Management

Le knowledge management désigne généralement trois types de démarches :

- La gestion des données, informations et connaissances présentes dans l'entreprise, avec par exemple la mise en place de bases de données spécifiques et de répertoires de bonnes pratiques.
- La gestion des compétences des employés d'une organisation dans le cadre d'une meilleure gestion des ressources humaines.
- La gestion des relations de l'entreprise avec son environnement, qu'il s'agisse de ses clients (CRM) , de ses fournisseurs (SRM) ou de ses concurrents (veille)

La démarche de *Personal Knowledge Management* reprend selon moi ces éléments en modifiant leur échelle d'application. Ainsi au niveau personnel l'employé d'une organisation aura à gérer:

- Les données, informations et connaissances utiles à son travail quotidien
- Ses propres compétences dans le cadre de l'évolution de sa carrière et des bouleversements divers qu'elle ne manquera pas de connaître

- Le réseau personnel qu'il développe au long de sa carrière (et plus généralement de sa vie)

A ces éléments vient s'en ajouter un quatrième que je considère comme transversal aux autres, il s'agit de la gestion des ses tâches (to-do), c'est-à-dire de son temps.

Cet article pourra accompagner [cette présentation PPT](#).