

## Chapitre 5. KPMG et PHARMA : localisation et capitalisation de l'expertise

Thèmes de réflexion :

- **présenter les différents aspects du concept de connaissance dans ces organisations**
- **décrire les différents outils informatiques d'aide à la gestion des connaissances**
- **discuter des différents problèmes liés à la capitalisation des connaissances et à l'apprentissage organisationnel**

### 1. La gestion de connaissances chez KPMG

Tous les grands cabinets de conseil ont élaboré des référentiels de formulaires, de documents structurés et de rapports d'intervention « type » que les consultants vont mobiliser pour une meilleure productivité. Une fois établis, les rapports de mission sont conservés, dans de grandes bases de données utilisables ultérieurement de façon modulaire pour, former de nouveaux conseillers selon les meilleures pratiques de l'entreprise et pour préparer de nouveaux conseillers à rejoindre une équipe de consultants. Les cabinets d'expertise comptable, par exemple, ont créé de grosses bases de données sur le droit fiscal qui contiennent de l'information sur la politique fiscale, l'application de cette politique à des entreprises clientes particulières et les conseils des fiscalistes en interne sur le fonctionnement des lois régionales.

Le Kworld de KPMG est probablement l'un des plus gros **référentiels de connaissances** structurés du secteur privé. KPMG International est un réseau mondial de cabinets qui offrent des services en vérification et en fiscalité. Il emploie 95.000 professionnels qui travaillent dans quelque 1.100 bureaux répartis dans 820 villes situées dans 150 pays (KPMG). Avec une telle base mondiale de collaborateurs et de clients, KPMG rencontrait des difficultés à partager des connaissances, à prévenir la perte de connaissances lors des départs en retraite ou démissions des conseillers, à diffuser les meilleures pratiques et à s'adapter à la surabondance d'informations en provenance du terrain.

En 1995, KPMG a commencé à développer un environnement de connaissances accessible via son Intranet, connu sous le nom de « Knowledge Web », ou « **Kweb** ». Kweb contenait des bases de données organisées autour de domaines de connaissances internes et externes que partageaient ses consultants. En 1999, KPMG crée une extension du Kweb appelée « **Kworld** », qui comprend un ensemble intégré de contenu de savoirs et d'outils de collaboration utilisables dans le monde entier.

Kworld est un environnement en ligne conçu pour rassembler, partager et gérer des connaissances. Même s'il s'agit avant tout d'un référentiel de documents, il fournit aussi des fonctions de collaboration en ligne pour les consultants de l'entreprise, ainsi qu'un système d'information comptable. Kworld stocke des livres blancs, des présentations, des propositions de meilleures pratiques, des articles, des discussions internes, des documents marketing, des histoires de missions, ainsi que des recherches externes au secteur.

Le contenu est organisé en neuf niveaux, selon les prestations et produits KPMG et les segments de marché. Chacun de ces domaines compte de nombreuses sous-catégories de connaissances. Par exemple, le domaine de connaissances sur le client comprend des entrées sur les états financiers, la dynamique du secteur industriel, la dynamique du changement, l'entreprise cliente, les produits et clients de l'entreprise cliente et l'historique des missions de KPMG (KPMG, 2003). Les conseillers utilisent le Kworld pour coordonner leur travail d'équipe avec le client, et ce dernier a également accès à l'environnement de collaboration.

KPMG a investi des ressources considérables pour organiser et utiliser les millions de documents stockés dans Kworld. Il a créé une division de gestion des connaissances dirigée par un responsable de la gestion des connaissances. Une équipe composée d'analystes et de bibliothécaires évalue la qualité de l'information entrante, s'assure qu'on lui attribue la bonne catégorie, estime sa valeur et analyse sa pertinence.

### 2. La gestion de connaissances chez PHARMA

Pharma est une entreprise pharmaceutique constituée par la fusion récente de deux grands groupes pharmaceutiques. Elle intègre toutes les activités de la pharmacie, de la recherche à la commercialisation auprès de distributeurs pharmaceutiques.

La fusion a été l'occasion de rapprocher au sein de même centres de recherche des chercheurs (600) travaillant auparavant sur des disciplines ou produits équivalents, mais dans deux univers concurrents. Il s'agit maintenant de les faire travailler ensemble.

Par ailleurs dans un environnement concurrentiel accru la direction de PHARMA souhaite contrôler d'un peu plus près le travail des chercheurs en mesurant plus précisément leur performance et leur efficacité. Elle a

mis en place de nouvelles règles budgétaires concernant les projets de recherche: cela lui permet de suivre l'activité de recherche, au lieu de laisser les chercheurs « s'égarer sur des projets non rentables ».

Dans le même esprit, la direction de PHARMA a lancé la mise en place d'un outil de Knowledge Management. Celui-ci est vu comme une mémoire organisationnelle, une immense base de données dans laquelle sont enregistrées toutes les compétences et savoir-faire internes à l'organisation. Cet outil permet aux chercheurs de poser des questions concernant leur recherche à l'ensemble des autres chercheurs du groupe. Les questions sont enregistrées sur une base de données, accessible à tous les chercheurs. Ceux qui peuvent y répondre sont invités à le faire (principe des « Chat»): les réponses et les échanges entre les chercheurs sont alors également enregistrés. Ainsi chaque chercheur consulte à tout moment, selon son sujet de recherche du moment les connaissances accumulées dans la base.

Pour la direction, cet outil a des avantages évidents: il permet à des chercheurs qui par nature sont seuls dans leur laboratoire de mieux communiquer et génère des informations stockées donc échangeables et remobilisables. Il apporte l'efficacité grâce à la transparence de l'organisation qu'il favorise.

Le projet Knowledge Management (KM) provient à l'origine de la Direction des Systèmes Informatiques. C'est elle qui en a fait la proposition à la direction générale, en se chargeant de rédiger le cahier des charges pour la sélection du fournisseur de logiciel de KM., de piloter la mise en place du logiciel et de faire la maintenance informatique de tout le système.

Le projet a été validé par la direction générale. C'est un logiciel standard qui a été retenu (il n'a pas été créé par le fournisseur de paramétrages spécifiques du logiciel pour s'appliquer au cas particulier de PHARMA, car la solution standard pouvait s'y appliquer sans problèmes). L'outil de KM existe maintenant depuis 1 an. **Seules 20 questions ont été enregistrées. Pour plus de la moitié d'entre elles, elles n'ont donné lieu à aucune réponse.**

Extrait d'un rapport de stage réalisé par un jeune chercheur qui décrit le travail de recherche au sein de son unité:

*Dans le nouveau cadre budgétaire, les chercheurs sont soumis à de nombreuses contraintes de coût et de délai. Ils ne peuvent perdre de temps à chercher seuls dans leur coin, et ils développent tout un réseau relationnel, au sein duquel ils savent pouvoir être aidés. Ainsi, pour chaque spécialité dans chaque discipline (chimie, pharmacologie, biochimie, ...), ils s'arrangent pour savoir qui est l'expert le plus reconnu, celui dont on peut être sûr de la réponse. En matière de discussion scientifique, la difficulté est de savoir quel crédit on peut apporter aux informations échangées.*

*Les chercheurs travaillent au sein d'équipes représentées par un expert. Ils font valoir leurs travaux par des communications à des congrès (internes ou externes) dans des revues. C'est rarement en leur nom propre qu'ils demandent un conseil, mais au nom de leur équipe, de leur laboratoire, recommandés par leur propre expert.*

*Les relations privilégiées que chaque chercheur entretient avec ses collègues (recommandés ou rencontrés) constitue son réseau, qu'il mobilise selon les circonstances. A l'intérieur des réseaux, se développent des relations de confiance mutuelle: les chercheurs s'échangent des informations importantes en comptant sur la discrétion de leurs collègues. Ils n'hésitent pas à avouer bloquer sur une expérience ou un résultat de recherche. Ils n'hésitent pas non plus à proposer des hypothèses de résolution à leurs collègues, sans savoir à l'avance si elles sont justes. Au sein de ces réseaux, on trouve une démarche d'essai-erreur", mais qui reste le secret de chercheurs.*

*Les carrières des chercheurs se font en fonction de l'expertise qui leur est reconnue par leurs pairs. Au premier chef, c'est le directeur du laboratoire et les collègues proches qui font cette évaluation. Pour pouvoir être apprécié et reconnu pour ses travaux, il faut avoir eu l'occasion de les présenter, dans son équipe ou dans des réunions plus larges, les avoir défendues, démontrées, et avoir fait ses preuves en situation. Les chercheurs entre eux ont des pratiques langagières, d'énonciation des questions qui correspondent à ce que l'on peut appeler un jargon, jargon relatif à chaque entité. Selon les laboratoires, les molécules peuvent avoir des surnoms, les types d'expérience être formulés en langage codé (ex: « sur la Béta13, t'as viré ou pas? »). Ces abrégés d'énoncés scientifiques sont échangés oralement. Les chercheurs résolvent rarement des questions par papiers interposés. Ils se rencontrent autour d'un tableau sur lequel ils alignent des formules.*