

Etude Européenne KPMG sur la Gestion des Connaissances

Résultats de l'enquête menée en 2002/2003 en France,
au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Allemagne.

KPMG

Enquête 2002/2003 sur la Gestion des Connaissances

Pour plus d'informations, veuillez contacter Gerard Kok - KPMG Knowledge Advisory Services
par e-mail au NL-FMKMSurvey@kpmg.nl ou par téléphone au +31-20-6568190

Préface

ETUDE EUROPEENNE KPMG SUR LA GESTION DES CONNAISSANCES – RESULTATS

Dans ce rapport vous trouverez les idées-force de l'enquête 2002/2003 de l'étude européenne KPMG sur la Gestion des Connaissances. Cette enquête a pour objectif de constituer un référentiel sur la situation actuelle de la gestion des connaissances pour les entreprises et pour le secteur à but non lucratif en Europe et s'inscrit dans le sillage des enquêtes menées en 1998 et en 2000 auprès des 500 premières entreprises du Royaume-Uni, de France, d'Allemagne et des Pays-Bas (voir <http://www.kpmg.nl/kas> pour plus de détails).

L'ENQUETE ANALYSE LES GAINS DEGAGES PAR LES INITIATIVES DE GESTION DES CONNAISSANCES

L'enquête 2002/2003 permet aux chefs d'entreprises européens de bénéficier d'une vue d'ensemble de l'argumentaire de la Gestion des Connaissances et des gains réels issus des initiatives de Gestion des Connaissances. Elle explore les secteurs de l'entreprise qui ont recours à la gestion des connaissances pour améliorer leurs performances. En outre, elle identifie les projets mis en œuvre par les entreprises durant les deux dernières années et ceux qu'elles prévoient de lancer au cours des deux prochaines années. Enfin, l'enquête se centre sur les mesures actuellement utilisées pour assurer la réussite de la mise en œuvre.

COMMENT LIRE CE RAPPORT

Dans ce rapport vous trouverez les idées-force de l'enquête 2002/2003 au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en France et en Allemagne. Nous espérons qu'elle vous sera fructueuse et vous permettra d'exploiter davantage les connaissances existant au sein de votre entreprise. Nous vous invitons cordialement à participer à notre enquête qui vous permettra d'établir un véritable état des lieux des forces de votre entreprise en matière de gestion des connaissances. KPMG prépara un rapport comparatif pour votre entreprise, dans lequel vous trouverez un référentiel exhaustif des résultats de votre entreprise et des autres participants, ainsi que les recommandations de KPMG en vue d'améliorer la mise en œuvre de la Gestion des Connaissances au sein de votre entreprise.

COMMENT OBTENIR UN RAPPORT COMPARATIF POUR VOTRE ENTREPRISE

Pour obtenir un rapport comparatif pour votre entreprise il vous suffira de remplir notre questionnaire. Pour obtenir l'accès au questionnaire, veuillez communiquer votre adresse e-mail à nl-fmkmsurvey@kpmg.nl. Nous vous adresserons par e-mail un lien Internet qui vous permettra d'accéder au site Internet de l'enquête. Vous accéderez à l'une des bases de données de KPMG en utilisant votre navigateur Internet habituel. Si vous souhaitez poser des questions, ou discuter de problèmes de gestion des connaissances propres à votre entreprise, n'hésitez pas à nous contacter à l'adresse suivante:

Cordialement,

Gerard Kok

Associé KPMG Knowledge Advisory Services

Siemen Jongedijk

Manager KPMG Knowledge Advisory Services

Jeroen Troost

Manager KPMG Knowledge Advisory Services

KPMG Knowledge Advisory Services

Adresse

Burgemeester Rijnderslaan 20, 1185 MC
Amstelveen, Pays Bas

Adresse postale

P.O. Box 74500, 1070 DB
Amsterdam, Pays Bas

E-mail

nl-fmkmsurvey@kpmg.nl

Téléphone

+31-20-656 8190 (fax +31-20-656 8575)

Internet

<http://www.kpmg.nl/kas>

Enquête: optimisée par Qubus®

<http://www.kpmg.nl/qubus> or <http://www.eQubus.com>

Sommaire

1

	Idées-force de l'enquête 2002/2003	4
1.1	La Gestion des Connaissances	4
1.2	KPMG Knowledge Advisory Services	4
1.3	Objectif de l'enquête	4
1.4	Participants à l'enquête.....	4
1.5	Remerciements	4
1.6	Principaux résultats	4
1.7	Analyse des tendances observées à l'issue des enquêtes de 1998, 2000 et 2002/2003	5
1.8	1 ^{er} défi: Tirer parti des opportunités commerciales non exploitées	6
1.9	2 ^{ème} défi: Etendre la Gestion des Connaissances aux clients, aux fournisseurs et aux partenaires	7
1.10	3 ^{ème} défi: Assurer le succès de la mise en oeuvre	8
1.11	Les 10 idées-force de l'enquête 2002/2003	9

1

Idées-force de l'enquête 2002/2003

1.1 LA GESTION DES CONNAISSANCES

La Gestion des Connaissances est une approche systématisée et organisée ayant pour but d'améliorer la capacité d'une entreprise à mobiliser les connaissances pour renforcer ses performances.

1.2 KPMG KNOWLEDGE ADVISORY SERVICES

KPMG Knowledge Advisory Services conseille les entreprises et le secteur à but non lucratif depuis 1997 dans le domaine de la gestion des connaissances axée sur la valeur. KPMG a fourni des conseils dans le cadre de plus de 115 projets couvrant la quasi-totalité des secteurs d'activité, et dispose par conséquent d'une expérience approfondie dans la mise en œuvre d'initiatives de gestion des connaissances.

1.3 OBJECTIF DE L'ENQUETE

L'enquête 2002/2003 constitue un référentiel dans le domaine de la gestion des connaissances telle qu'elle est pratiquée par les entreprises et dans le secteur à but non lucratif et aborde les questions clés suivantes:

- Comment puis-je créer une valeur ajoutée grâce à la Gestion des Connaissances?
- Comment puis-je contrôler les investissements et les retours sur investissement liés à la Gestion des Connaissances?
- Existe-t-il des domaines et des opportunités ignorés par mon entreprise?
- Quel est l'état d'avancement de notre système de Gestion des Connaissances comparativement à des entreprises de taille et de positionnement similaire?
- Quelles sont les initiatives de Gestion des Connaissances qui sont déployées dans des entreprises similaires?

1.4 PARTICIPANTS A L'ENQUETE

Participants responsables de la Gestion des Connaissances au sein de l'entreprise:



1.5 REMERCIEMENTS

Nous remercions tous les participants qui ont partagé leur expérience dans le but de développer des idées pouvant aider les décideurs à progresser dans le domaine de la gestion des connaissances.

1.6 PRINCIPAUX RESULTATS

Ce rapport porte sur les pratiques actuelles et futures dans le domaine de la gestion des connaissances en Europe. Les données ont été collectées par le biais d'une enquête menée par KPMG en 2002/2003, qui s'inscrit dans le sillage de celles réalisées en 1998 et en 2000. Les résultats de printemps 2003 sont exposés ci-après:

Argumentaire de la gestion des connaissances

- 80% considèrent les connaissances comme un actif stratégique. 78 % des participants estiment passer à côté d'opportunités faute d'exploiter les connaissances existantes.
- Les entreprises estiment qu'en pourcentage de leur chiffre d'affaires ou de leur budget annuels, le manque à gagner lié au déficit d'efficacité dans la gestion des connaissances représente en moyenne 6 %.
- 51% indiquent un accroissement de la participation du conseil d'administration au cours des trois dernières années.

Investissements et gains

- Les investissements consacrés à la Gestion des Connaissances représentent en moyenne moins de 2% du chiffre d'affaires. Le retour sur investissement est difficile à quantifier, mais pour 27% des participants, le retour sur investissement est supérieur au niveau requis par l'entreprise, pour 9% il correspond au niveau requis et pour 64%, il n'est pas quantifié.
- Les entreprises utilisent la gestion des connaissances pour réaliser des synergies entre unités (83%), accélérer l'innovation (63%), créer une valeur ajoutée pour leur clientèle (74%), diminuer les coûts (67%), renforcer la qualité (70%) et réduire l'exposition au risque (26%).
- 50% font état de gains financiers évidents. Parmi les gains non-financiers, 73% des entreprises ont enregistré un renforcement de la qualité, 68% une amélioration du travail d'équipe, 64% une rapidité et une

réactivité accrues, 55% une optimisation dans la prise de décision par les collaborateurs opérationnels et 50% un renforcement des processus.

Secteurs de l'entreprise bénéficiant de la Gestion des Connaissances

- La Gestion des Connaissances est appliquée à tous les départements commerciaux et fonctionnels de l'entreprise, et plus particulièrement aux services (53%), au marketing et aux ventes (53%), à l'opérationnel (51%), aux ressources humaines (43%), à la recherche et au développement (43%), à la stratégie (36%), aux canaux de distribution (32%) à l'achat (26%).

Initiatives actuelles et futures

- Au cours des deux dernières années, ont été mis en place des communautés de pratiques internes of practice (45%), des centres de compétence (41%), des centres d'information (41%) et des banques centrales de documents (41%).
- Durant les deux prochaines années, l'accent sera mis sur le partage des connaissances avec des communautés externes de clients et de fournisseurs, plutôt que sur un partage en interne.

1.7 ANALYSE DES TENDANCES OBSERVEES A L'ISSUE DES ENQUETES DE 1998, 2000 ET 2002/2003

L'enquête réalisée en 2002/2003 s'inscrit dans le sillage de celles menées par KPMG en 1998 et en 2000. La comparaison des principales questions abordées à l'occasion de ces enquêtes permet de dégager les évolutions quant à l'utilisation et l'attitude vis-à-vis de la gestion des connaissances.

Les participants à l'enquête de 1998 étaient préoccupés par le stockage et l'accessibilité des informations grâce à diverses solutions technologiques. La gestion des connaissances n'était pas intégrée aux activités quotidiennes, l'implication du conseil d'administration était minime et on constatait une absence d'objectif tant à long terme que sur le plan stratégique. Les entreprises n'avaient pas de stratégie de gestion des connaissances et les projets

étaient caractérisés par des recherches et des études de faisabilité plus que par leur mise en œuvre concrète.

En 2000, la gestion des connaissances était davantage intégrée à l'ordre du jour, bien que les connaissances ne soient globalement pas considérées comme un actif stratégique. Selon les résultats de l'enquête, il existait un décalage de performances des entreprises, selon qu'elles disposaient ou non d'un programme de gestion des connaissances. Autrement dit, la gestion des connaissances portait ses fruits. Par ailleurs, les entreprises étaient dans l'incapacité de cerner les réels défis de la gestion des connaissances. Celles qui disposaient de programmes de gestion des connaissances détectaient des problèmes, tels que le manque de temps pour partager les connaissances, l'impossibilité d'utiliser efficacement les connaissances et la difficulté de capter les connaissances implicites.

Selon l'enquête 2002/2003, la gestion des connaissances atteint un niveau de maturité plus élevé. La majorité des participants déclare que les connaissances constituent un actif stratégique. L'implication du conseil d'administration et de la direction est renforcée. La relation entre gestion des connaissances et opportunités manquées devient de plus en plus évidente. Par ailleurs, le champ de la gestion des connaissances est étendu. Au cours des deux prochaines années, les entreprises prévoient de s'orienter vers le partage des connaissances avec des groupes externes plutôt qu'en interne.

Le déploiement futur de la gestion des connaissances est confronté à trois défis majeurs:

- 1 Tirer parti des opportunités commerciales non exploitées
- 2 Etendre la Gestion des Connaissances aux clients, aux fournisseurs et aux partenaires
- 3 Assurer le succès de la mise en œuvre

1.8 1^{ER} DEFI: TIRER PARTI DES OPPORTUNITES COMMERCIALES NON EXPLOITEES

Difficulté

78% des participants estiment qu'ils passent à côté d'opportunités commerciales faute d'exploiter les connaissances existantes. En pourcentage du chiffre d'affaires ou du budget annuel, le manque à gagner lié au déficit d'efficacité dans la gestion des connaissances représente en moyenne 6% chaque année. De toute évidence, des outils et des méthodologies sont nécessaires pour exploiter les connaissances clés dans l'ensemble des fonctions et des processus critiques de l'entreprise.

Comment les entreprises peuvent-elles résoudre cette difficulté?

Dans l'environnement économique mouvementé d'aujourd'hui, toutes les entreprises sont confrontées à une difficulté majeure: trouver les perles rares et les opportunités non-exploitées et définir les projets de gestion des connaissances appropriés afin d'exploiter rapidement et efficacement les connaissances existantes. D'après l'expérience de KPMG, la gestion des connaissances peut contribuer à la réalisation des objectifs fondamentaux de l'entreprise, tels que le rapport coût-efficacité, les bénéfices et un retour sur investissement quantifié. A l'avenir, il sera nécessaire de définir et d'évaluer les domaines de connaissance constituant le fondement des objectifs stratégiques de l'entreprise, d'élaborer des projets qui auront des répercussions sur le portefeuille de connaissances et de mobiliser les employés qui utilisent ces connaissances dans les différentes unités de l'entreprise.

Conditions de la réussite

La réalisation des objectifs stratégiques tient à leur mise en relation, en interne, avec des compétences clairement définies et avec l'ensemble des processus. Ces compétences et processus sont directement reliés aux principaux domaines de connaissance. Ces derniers sont souvent insuffisamment gérés et les stratégies ne peuvent qu'échouer ou s'altérer progressivement. Lors des missions qui lui sont confiées, KPMG s'attache à identifier, à renforcer, à gérer et à auditer ces principaux domaines de connaissances afin de permettre au client d'optimiser l'utilisation de ces ressources.

Vous pouvez relever le défi de tirer parti des opportunités non exploitées lorsque vous devez:

- Evaluer les capacités stratégiques au cours d'un processus de prise de décision de stratégie ou d'investissement.
- Evaluer les capacités à exploiter les principaux domaines de connaissance dans l'ensemble des fonctions et des processus.
- Standardiser l'offre et harmoniser les activités dans l'ensemble des segments de l'entreprise et dans ses pays d'implantation.
- Intégrer des sociétés ou des activités acquises et / ou partager des connaissances grâce à des partenariats.

Par le biais de séminaires et d'enquêtes via Internet, KPMG peut vous aider à:

- Identifier les domaines de connaissance sur lesquels les stratégies de l'entreprise sont fondées: Etablir quels sont les domaines de connaissance indispensables à vos activités et cibler les compétences actuelles et futures qui différencient votre société de vos concurrents.
- Analyser les déficits de connaissance et recentrer les efforts sur la gestion des connaissances: Indiquer les domaines de connaissance en jeu dans les activités, les processus ou sur les marchés qui sont correctement intégrés au sein de votre entreprise et quels sont ceux qui nécessitent une attention immédiate.
- Evaluer les compétences des collaborateurs dans les domaines de connaissances requis: Déterminer si l'entreprise dispose des hommes et des compétences nécessaires à la mise en œuvre des changements stratégiques et de la restructuration de l'entreprise.
- Sélectionner et démarrer des initiatives soutenant la stratégie d'ensemble de l'entreprise: Développer un portefeuille équilibré de projets, déterminer des critères de sélection pour les projets de gestion des connaissances et les communautés de pratique, réaligner et sélectionner des initiatives (potentielles), prioriser et évaluer leur faisabilité, développer des propositions valorisantes pour les projets et les communautés et spécifier les retours sur investissement, trouver des organisateurs, mobiliser les ressources et fournir l'assistance requise pour la détermination des principaux indicateurs de performance, de contrôle et des systèmes de mesure des performances, afin de garantir la concrétisation des gains afférents.

1.9 2EME DEFI: ETENDRE LA GESTION DES CONNAISSANCES AUX CLIENTS, AUX FOURNISSEURS ET AUX PARTENAIRES

Difficulté

Au cours des deux prochaines années, les entreprises pensent s'orienter vers le partage des connaissances avec des tiers (fournisseurs, clients etc.) plutôt que de se cantonner au partage des connaissances en interne (bases de données, employés etc.) en mettant clairement l'accent sur le démarrage de projets tels que la création de réseaux de connaissances avec les fournisseurs et les clients. Il est de toute évidence nécessaire de faciliter l'échange d'informations sur les éléments en amont et en aval et d'appliquer ces connaissances aux processus de l'entreprise en juste-à-temps.

Comment les entreprises peuvent-elles résoudre cette difficulté?

La réactivité face aux changements de la demande et dans la coordination des activités de la chaîne d'approvisionnement constitue une difficulté majeure dans l'environnement opérationnel difficile d'aujourd'hui. Les chaînes d'approvisionnement actuelles et les réseaux d'innovation deviennent de plus en plus des réseaux spécialisés dédiés à l'exploitation globale de créneaux, au raccourcissement des délais de commercialisation, ou à l'adaptation des produits aussi loin que possible dans la chaîne d'approvisionnement. Par conséquent, il est nécessaire d'avoir des informations sur les éléments en amont et en aval. L'expérience de KPMG montre que les entreprises peuvent accroître leur rapidité et répondre à la demande en gérant les relations critiques, en se forgeant une idée commune de l'orientation du marché, en débattant conjointement des évolutions technologiques et en faisant bénéficier les clients, les commerçants de détail, les distributeurs, les partenaires commerciaux ou les groupes de connaissances de la recherche et du savoir-faire critiques, afin de pouvoir exploiter ces connaissances en juste-à-temps dans les processus de l'entreprise.

Conditions de la réussite

Une collaboration au niveau de la chaîne d'approvisionnement ne peut être réalisée que s'il existe une stratégie d'échange d'informations avec des partenaires, et que les capacités de gestion des informations et des connaissances sont renforcées. Il est nécessaire d'établir un processus grâce auquel la valeur des connaissances nouvelles et externes est reconnue, assimilée et appliquée à des fins commerciales. Il faut donc disposer d'instruments permettant d'accéder rapidement à l'expertise, aux compétences et aux informations utiles dont disposent les partenaires des alliances stratégiques, des joint ventures et des accords de coopération. Lors de ses missions, KPMG est axé sur la création de flexibilité comme vecteur de l'innovation et de création de produits entre partenaires et sur la facilitation des échanges d'informations en amont et en aval.

Vous pouvez étendre la gestion des connaissances à l'ensemble des clients, des fournisseurs et des partenaires lorsque vous devez:

- Améliorer le processus de planification et de prévisions de la chaîne d'approvisionnement.
- Partager des données sur le marché et des nouveautés avec des partenaires ciblés.
- Explorer de nouvelles évolutions technologiques grâce à des efforts de recherche et développement conjoints et au développement de nouveaux produits.
- Gérer les performances des principaux fournisseurs et les faire bénéficier de votre savoir-faire.

Au moyen de séminaires et d'enquêtes via Internet, KPMG peut vous aider à:

- Identifier les connaissances complémentaires et affecter les collaborateurs ayant les connaissances technologiques et le savoir-faire requis.
- Déterminer le juste niveau d'échange de connaissances et les impératifs de sécurité entre partenaires.
- Démarrer des processus de gestion des connaissances afin que les informations utiles et fiables se concrétisent par la prise de décisions stratégiques pertinentes.
- Installer des plate-formes prêtes-à-tourner permettant d'échanger et de partager des informations et des savoir-faire entre fonctions, unités et différents sites de l'entreprise.

1.10 3EME DEFI: ASSURER LE SUCCES DE LA MISE EN OEUVRE

Difficulté

Les entreprises indiquent que le retour sur investissement des initiatives de gestion des connaissances est égal ou supérieur au niveau requis au sein de l'entreprise. Toutefois, maintenir cette vitesse de croisière paraît plus difficile que prévu. De nombreuses entreprises indiquent avoir des difficultés à effectuer les changements nécessaires au sein de l'entreprise et avoir sous-estimé la complexité de la mise en œuvre de la gestion des connaissances. Il semble que la priorisation de la gestion des connaissances auprès des collaborateurs et son intégration dans les processus de l'entreprise soient freinées par un déficit de mesures permettant de contrebalancer une absence de culture de partage de connaissances. Malheureusement, la constitution de banques centrales de connaissances non utilisées ou non actualisées représente une perte de temps et d'argent. Il s'agit-là d'un défi majeur qui concerne de nombreux projets de gestion des connaissances, car une simple mise en œuvre d'un système de gestion des connaissances ne crée pas nécessairement les synergies auprès de collaborateurs motivés à utiliser les meilleures connaissances existant au sein de l'entreprise.

Comment les entreprises peuvent-elles résoudre cette difficulté?

Chaque projet de gestion des connaissances est confronté à un défi majeur: trouver la bonne stratégie permettant de développer le soutien des collaborateurs nécessaire à la réalisation de stratégies fondées sur les connaissances et de faciliter le travail quotidien des collaborateurs. Avec plus de 115 projets de gestion des connaissances à son actif, KPMG a déterminé qu'un ensemble de facteurs doit être pris en compte pour assurer une mise en œuvre réussie des initiatives de gestion des connaissances. Ces facteurs englobent le financement et les objectifs de l'entreprise, les rôles et les responsabilités, le contrôle, la formation, les facteurs de soutien et de motivation. Ces éléments sont pertinents, que la mise en œuvre soit effectuée dans un département, entre unités, entre entreprises ou entre partenaires.

Conditions de la réussite

La réussite de votre initiative de gestion des connaissances tient in fine à une combinaison suffisante des facteurs précités et à leur intégration au sein de l'opérationnel. Pour qu'une mise en œuvre soit couronnée de succès, il est non seulement nécessaire de collecter et de distribuer les connaissances, mais également de veiller à ce que les connaissances collectées soit facilement exploitables dans les processus quotidiens, qu'elles soient exactes et actualisées, et que les experts puissent être aisément contactés pour poser des questions et obtenir un feedback. Les processus de gestion des connaissances requis et le niveau d'organisation nécessaire sont souvent fragmentés et incomplets, ce qui menace la dynamique du projet. Lors de ses missions, KPMG se centre sur la mise en œuvre de processus permanents correspondant à la demande, qui sont nécessaires au domaine concerné, ainsi que sur la répartition des rôles et objectifs au sein de l'entreprise, sans devoir recruter.

Vous pouvez être confronté à la difficulté d'une mise en œuvre réussie lorsque vous devez:

- Assurer la qualité, la continuité et l'innovation d'un portefeuille de connaissances.
- Identifier les meilleures pratiques et les leçons apprises et mettre à profit ces connaissances dans les processus de travail.
- Déterminer des étapes ou un programme de revue, qui représentent des opportunités structurées de réflexion.
- Intégrer l'initiative à l'opérationnel.

Au moyen de séminaires et d'enquêtes via Internet, KPMG peut vous aider à:

- **Analyser les besoins dans le domaine des connaissances:** Il est indispensable de disposer des connaissances utiles au bon moment et au bon endroit pour obtenir la qualité et l'efficacité nécessaires à l'opération. Une analyse permet d'identifier les connaissances nécessaires et la façon dont elles peuvent être obtenues et surtout actualisées.
- **Etablir et organiser des processus de gestion des connaissances:** Créer une structure organisationnelle comportant les rôles et les responsabilités nécessaires à la qualité des contenus, à leur actualisation et à la formation des utilisateurs.
- **Examiner les problèmes culturels:** Mettre en place des facteurs de motivation pour les utilisateurs afin de stimuler le processus d'actualisation et d'utilisation par le biais d'évaluations et d'intéressement ou grâce à des processus de supervision et de contrôle.
- **Dégager et mesurer les gains:** Veiller à la mise en place des rôles, des responsabilités et des facteurs de motivation en établissant un système de mesure des performances permettant d'évaluer, de piloter et de mesurer les performances des projets de gestion des connaissances et de rendre compte des gains afférents.

1.11 LES 10 IDEES-FORCE DE L'ENQUETE 2002/2003

L'enquête 2002/2003 porte sur plusieurs aspects de la gestion des connaissances. Nous avons traduit les principaux résultats en 10 idées-force pour votre entreprise, résumées dans cette section

Idée-force 1. Implication de la direction

L'implication de la direction est élevée et a augmenté au cours des trois dernières années

- 80% des entreprises considèrent les connaissances comme un actif stratégique.
- 51% des entreprises considèrent que l'implication de la direction a augmenté au cours des trois dernières années.
- Le directoire donne des orientations et suit de près les performances de la gestion des connaissances.

Figure 1: Votre entreprise considère-t-elle les connaissances comme un actif stratégique?

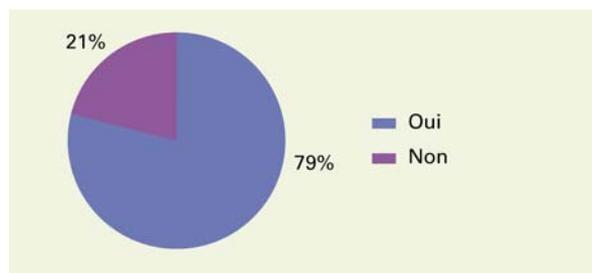


Figure 2: L'implication du directoire a-t-elle changé au cours des trois dernières années?

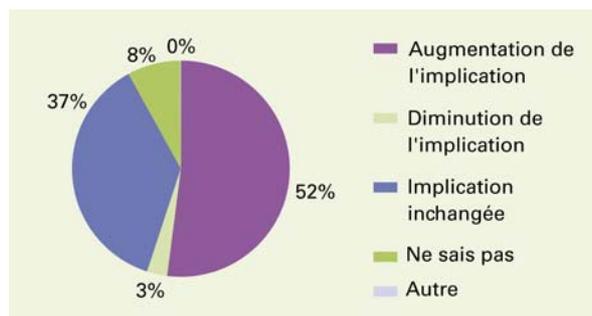
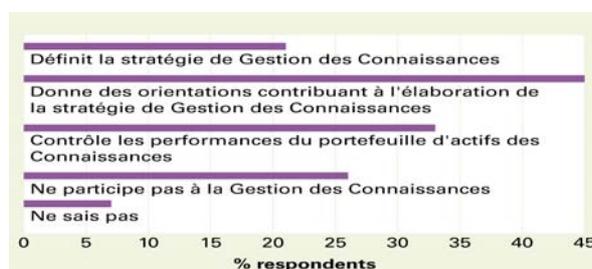


Figure 3: Implication du directoire dans la gestion des connaissances.



Idée-force 2. Opportunités commerciales

Les entreprises passent à côté d'opportunités importantes faute d'exploiter efficacement les connaissances

- 78% estiment passer à côté d'opportunités importantes faute d'exploiter efficacement les connaissances.
- En pourcentage de leur chiffre d'affaires ou de leur budget annuel, le manque à gagner lié à une gestion inefficace des connaissances représente en moyenne 6%.

Figure 4: Estimez-vous que vous passez actuellement à côté d'opportunités commerciales faute d'exploiter efficacement les connaissances disponibles?

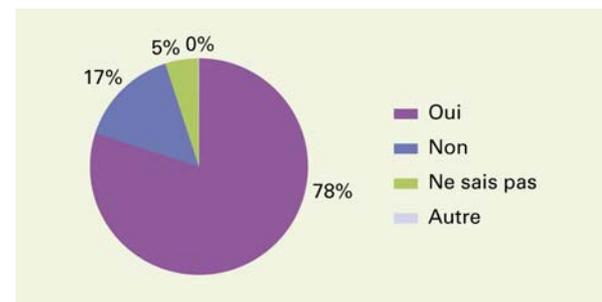
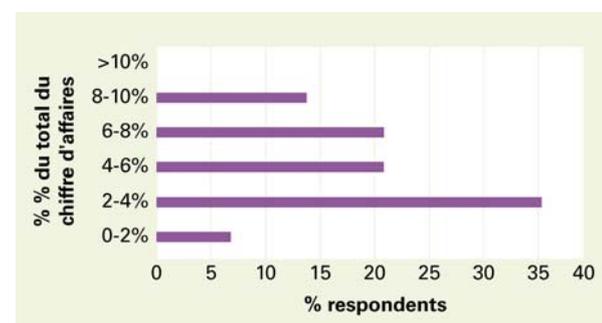


Figure 5: En pourcentage du chiffre d'affaires ou du budget annuel, quelle est actuellement la part du manque à gagner lié au déficit d'efficacité dans la gestion des connaissances?



Idée-force 3. Retour sur investissement
Le coût de la gestion des connaissances est peu élevé et s'avère être un investissement rentable

- Le coût de la gestion des connaissances est relativement peu élevé comparativement aux opportunités commerciales pouvant être exploitées. Les dépenses liées à la gestion des connaissances sont en moyenne inférieures à 2%.
- Le retour sur investissement est positif. Pour 27%, il est supérieur au niveau requis au sein de l'entreprise, pour 9%, il correspond au niveau requis au sein de l'entreprise et pour 64%, il n'est pas quantifié.

Figure 6: Quel est le coût annuel approximatif de la gestion des connaissances en pourcentage du total du chiffre d'affaires ou du budget (y compris les coûts de logiciels)?

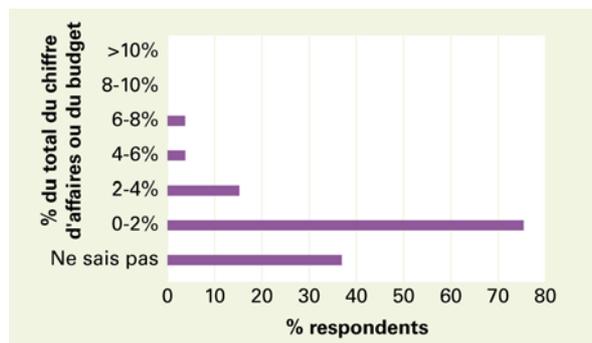
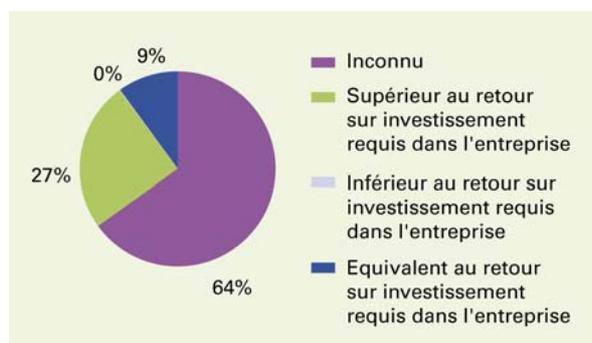


Figure 7: Quel est le retour sur investissement (anticipé) de votre initiative?



Idée-force 4. Gains financiers et autres
Les entreprises bénéficient de divers gains financiers et non financiers

- 50% des entreprises déclarent bénéficier de gains financiers évidents.
- Outre ces gains financiers, les gains se traduisent par un accroissement de la qualité, un renforcement du travail d'équipe, une amélioration des processus, de la rapidité et de la réactivité, une amélioration du processus de prise de décision et de la résolution de problèmes par les opérationnels et les experts.

Figure 8: Quels sont les gains apparents de votre initiative?



Idée-force 5. Secteurs de l'entreprise
Tous les secteurs de l'entreprise
recourent à la gestion des
connaissances, et plus particulièrement
l'opérationnel

- Tous les secteurs bénéficient des améliorations apportées par la gestion des connaissances. Progressivement, les méthodes et techniques de gestion des connaissances sont appliquées à l'ensemble de l'entreprise et à tous les domaines commerciaux et fonctionnels.
- Le gros des applications concerne le marketing et les ventes (53%), les services (53%), l'opérationnel (51%), les canaux de distribution (32%), et l'achat (26%).
- Les domaines fonctionnels tels que les ressources humaines (43%), la recherche et le développement (43%) et la stratégie (36%) bénéficient également de la gestion des connaissances.

Figure 9: Quel secteur votre entreprise souhaite-t-elle faire progresser grâce à la gestion des connaissances?



Idée-force 6. Principaux objectifs
Les principaux objectifs sont le
renforcement du partage entre unités
conjugué à l'optimisation des processus
de travail existants

- La gestion des connaissances est considérée comme un vecteur clé du renforcement des synergies entre unités (83%), de la création de valeur ajoutée au profit de la clientèle (74%), de l'accélération de l'innovation (63%) et de l'augmentation des revenus dans le cadre du développement de (nouveaux) marchés (37%).
- Parallèlement, de nombreuses entreprises recourent à la gestion des connaissances pour renforcer la qualité des processus opérationnels et fonctionnels (70%), pour réduire les coûts (67%) et diminuer l'exposition aux risques propres à l'entreprise (26%).

Figure 10: Qu'attendez-vous de la mise en œuvre de la gestion des connaissances?

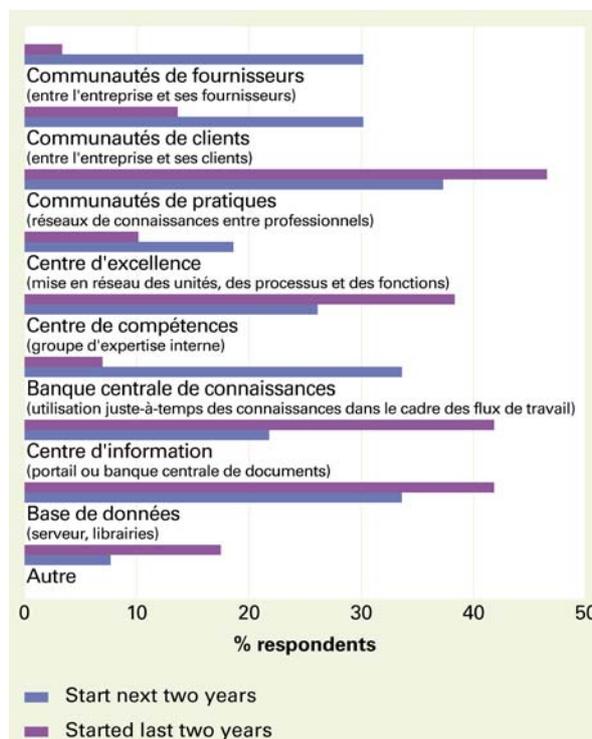


Idée-force 7. Initiatives de gestion des connaissances

Les initiatives de gestion des connaissances se réorientent de l'interne vers l'externe et seront de plus en plus intégrées au flux de travail quotidien

- Les initiatives arrivant en tête lancées au cours des deux dernières années sont les communautés de pratique, les centres de compétences et les centres d'information. Il leur sera accordé moins d'attention au cours des deux prochaines années.
- Le deuxième peloton sont les communautés de fournisseurs, les communautés de clients et les banques centrales de connaissances.
- Les initiatives se réorientent de l'interne (bases de données, employés etc.) vers le partage externe de données (fournisseurs, clients etc.).
- En outre, la gestion des connaissances sera de plus intégrée aux processus de travail quotidiens dans le but d'optimiser l'utilisation des meilleures pratiques.

Figure 11: Quelles sont les initiatives qui ont été démarrées au cours des deux dernières années? Quelles sont celles qui devraient démarrer au cours des deux prochaines années?

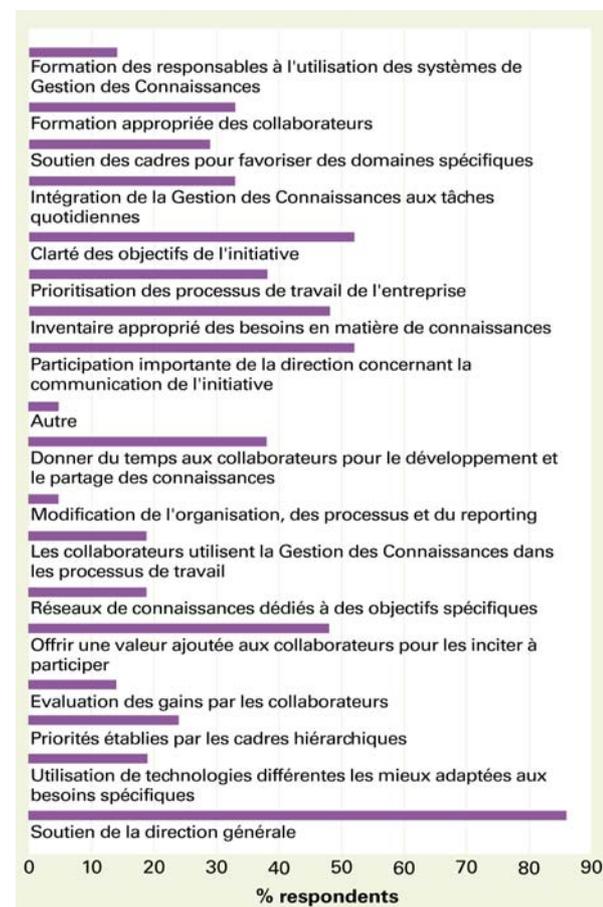


Idée-force 8. Vecteurs de la réussite

Les résultats sont bons pour ce qui concerne la stratégie et la priorisation des processus de travail, mais ils laissent à désirer pour ce qui est de la mise en œuvre

- Les entreprises ont réussi à obtenir le soutien de la direction générale, à expliciter les résultats escomptés et à impliquer les opérationnels dans la priorisation et la communication de l'initiative.
- Un tiers a apporté des changements à l'intégration des connaissances dans le travail de routine des collaborateurs, a dégagé du temps pour l'apport et le partage des connaissances ou a obtenu le soutien des cadres supérieurs pour faciliter des domaines spécifiques.
- La majorité des entreprises accuse un retard pour la mise en œuvre et ont des résultats médiocres concernant les facteurs de réussite tels que les objectifs commerciaux, les modalités de collecte et de transmission des connaissances permettant de répondre aux besoins des processus de travail.

Figure 12: Quels sont les éléments qui se sont avérés essentiels à la réussite de sa mise en œuvre?



Idée-force 9.

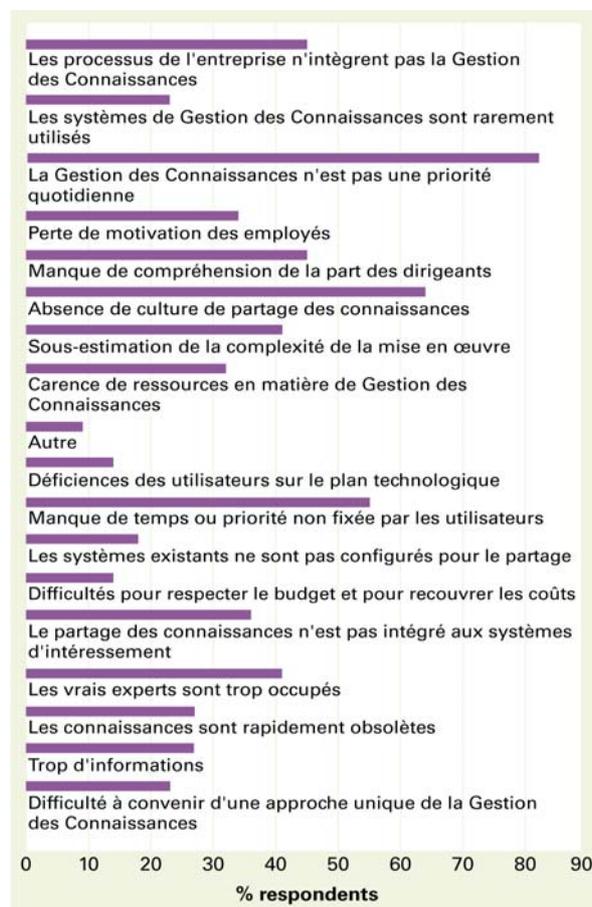
Difficultés liées à la mise en œuvre **Les entreprises sous-estiment les changements culturels nécessaires à la mise en œuvre de la gestion des connaissances par des collaborateurs**

- De nombreuses entreprises ont des difficultés à faire les changements nécessaires et sous-estiment le poids de l'influence entre individus dans leur mise en œuvre.

Principales difficultés:

- Faire de la gestion des connaissances une priorité quotidienne pour les collaborateurs.
- Intégrer la gestion des connaissances aux processus de l'entreprise.
- Manque de culture de partage des connaissances.
- Manque de temps pour les collaborateurs ou absence de priorisation.
- Complexité de la mise en œuvre.
- Manque de compréhension de la part de la direction.
- Perte de motivation des collaborateurs.

Figure 13: Quelles difficultés avez-vous rencontrées au cours de la mise en œuvre?



Idée-force 10.

Principales difficultés à venir **La mise en œuvre constitue la principale difficulté à venir concernant le développement du déploiement de la gestion des connaissances**

- La mise en œuvre de la gestion des connaissances comme processus continu intégré aux processus quotidiens et gérée par la hiérarchie constitue la principale difficulté à venir.

Principales difficultés:

- Motiver les collaborateurs à utiliser la gestion des connaissances.
- Conserver l'implication de la direction générale.
- Intégrer la gestion des connaissances aux processus de travail quotidiens.
- Mettre au rebut les connaissances obsolètes.
- Trouver les contenus, les données et les liens pertinents.
- Obtenir l'implication nécessaire à l'actualisation des connaissances.
- Obtenir le soutien des experts pour faciliter l'initiative.

Figure 14: Quels sont à votre avis les principales difficultés à venir?

