

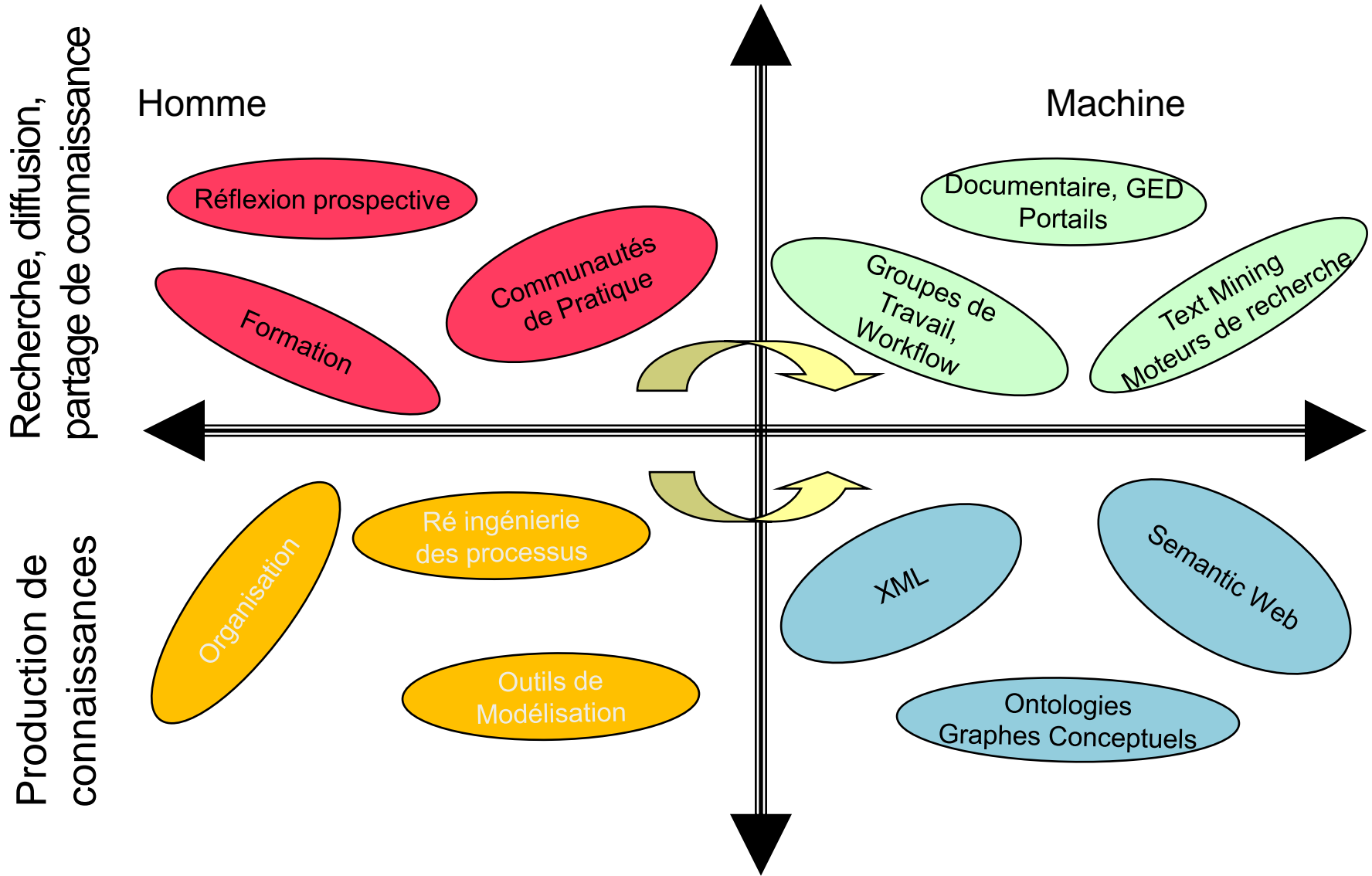


LE MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE (KM)

De quoi parle t'on ?



Marché du KM : complexité, perplexité....





Manager la Connaissance

- ❑ Le Management de la Connaissance est d'abord du Management :
 - Il s'agit d'actions **humaines**, complémentaires aux approches orientée vers les systèmes, les processus ou la documentation :
 - ✓ Ces autres approches sont nécessaires, mais ce sont autant d'autres sujets...

- ❑ Le Management de la connaissance s'inscrit dans les relations humaines au sein de l'entreprise :
 - On ne peut pas agir sur des « masses humaines », mêmes agrégées en ressources :
 - ✓ C'est au niveau individuel que cela se gère



.... Manager la Connaissance

- ❑ La subjectivité de l'individu est de base et assumée :
 - C'est l'**expérience** d'un métier qui justifie la connaissance métier acquise par un individu :
 - ✓ Il ne s'agit pas de connaissances générales ou de simples croyances...

- ❑ Le **métier** est le cadre naturel du Management de la Connaissance :
 - C'est la collectivité qui rassemble et donne une identité professionnelle aux acteurs humains de l'entreprise
 - ✓ Pas de Management de la Connaissance en général



Objectifs généraux du Management de la Connaissance pour l'entreprise

- ❑ Identifier, synthétiser et formaliser la connaissance essentielle :
 - Pour capitaliser les actifs immatériels cachés

- ❑ Transmettre la connaissance essentielle :
 - Pour accélérer la montée et le maintien en compétence de vos professionnels

- ❑ Savoir « Ce qui se fait » dans l'entreprise de façon fine :
 - Niche par niche, au sein d'un métier
 - Interfaces entre les niches

- ❑ Utiliser les connaissances pour l'action (former, organiser, planifier...)



Les situations propices au Management de la Connaissance

- Réorganisation
- Départs à la retraite massifs
- Externalisation (back-office, ...)
- Sous-traitance
- Projet d'informatisation
- Projet de mobilité (fonctionnelle ou géographique)
- Réingénierie des processus
- Fusions & acquisitions
- Transfert ou reprise d'entreprises
-

Les opportunités d'amélioration de la performance par le Management de la Connaissance sont nombreuses



Les attentes au niveau du métier

- Accélérer l'apprentissage des spécificités du métier
- Capitalisation d'expertises et des savoirs critiques du métier
- Accroître la performance des communautés métier
- Affermir l'identité métier sur des repères stables
- Renforcer la cohésion et la motivation pour exercer le métier
- Accélérer la recherche d'informations spécifiques du métier
- Accélérer le montage de solutions spécifiques au métier
- Améliorer ou valider les processus et l'organisation spécifiques métier
- Développer une souplesse, une agilité dans l'exercice spécifique du métier
- Innover sur les procédés, les produits & services et les bonnes pratiques spécifiques du métier



Limites des pratiques actuelles de transmission de la connaissance

- ❑ Mise en double de personnes dans l'action professionnelle :
 - Le détenteur des connaissances opère et le nouvel arrivant acquiert la connaissance par observation et mimétisme :
 - ✓ Formules classiques de tutorat, mentorat, apprentissage...
- ❑ Le problème est que rien ne reste dans l'Organisation elle-même :
 - Cela deviendra de plus en plus critique, avec les lourds départs à la retraite des « papy boomers »
- ❑ Sous la pression d'un marché du travail de plus en plus tendu :
 - Le nouvel arrivant risque de quitter l'entreprise, après sa montée en connaissance
- ❑ Le détenteur des connaissances étant parti à la retraite entre temps
 - Il n'est plus question de refaire un fonctionnement en double



La démarche KM

1. Expliciter les objectifs du Management de la Connaissance
2. Cartographier les domaines de connaissance
3. Identifier les domaines de connaissance critiques
4. Extraire la connaissance essentielle des domaines de connaissance critiques
5. Bâtir un Plan d'Action KM (PAKM)
6. Mettre en œuvre le PAKM
7. Partager la documentation métier



Expliciter les objectifs du Management de la Connaissance

- ❑ Assurer le soutien du Management sur le Management de la Connaissance :
 - Sponsors, RH, Managers

- ❑ Prendre en compte les orientations stratégiques de l'Organisation :
 - Lister à partir de l'existant et avec les sponsors :
 - ✓ Les compétences à acquérir, à maintenir ou développer, à abandonner
 - ✓ Une première formulation des domaines de connaissance
 - Identifier, avec les managers et les RH, les référents pour chacune des compétences à maintenir ou développer



Cartographier les domaines de connaissance de l'Organisation

- ❑ Interviewer les référents pour enrichir les domaines de connaissance listés

- ❑ Dessiner chaque domaine de connaissance sous forme de cartes conceptuelles :
 - Une représentation graphique dans laquelle :
 - ✓ Les concepts sont liés entre eux par des liens pour former un réseau constituée de :
 - nœuds ou cellules qui contiennent les concepts
 - liens entre ces concepts
 - ✓ Ces liens sont nommés (par un texte court) et se terminent parfois par des flèches qui donnent le sens de la relation entre les concepts
 - Une carte conceptuelle pour visualiser la globalité des interactions et le fonctionnement d'ensemble d'un domaine de connaissance

- ❑ Produire une visualisation hiérarchique des domaines de connaissance



Identifier les Domaines de Connaissance Critiques (DCC)

- ❑ Rapprocher les domaines de connaissance de la stratégie scientifique et technique de l'Organisation

- ❑ Lister les domaines de connaissance , selon les critères de :
 - Rareté dans l'écosystème de l'Organisation
 - Utilité pour la stratégie scientifique et technique de l'Organisation
 - Difficulté à apprendre par les personnels de l'Organisation
 - Difficulté à utiliser, une fois maîtrisée par un professionnel

- ❑ Formuler la criticité des domaines de connaissance :
 - Niveau A : Perte catastrophique de connaissance
 - Niveau B : Perte majeure de connaissance
 - Niveau C : Perte sérieuse de connaissance
 - Niveau D : Perte de connaissance perturbante
 - Niveau E : Perte de connaissance sans effet



Extraire la connaissance essentielle

- ❑ Rechercher l'essentialité de la connaissance, pour chaque domaine de connaissance critique :
 - Interviewer les référents pour identifier la connaissance essentielle du domaine
 - Initialiser une liste de mots-clés délimitant la connaissance essentielles

- ❑ Rechercher les causes premières de l'essentialité de la connaissance du domaine :
 - Une cause première de l'essentialité est une source de connaissance qui, si elle est supprimée, ne permet plus de déduire la connaissance dans ce domaine
 - Identifier les personnes-clefs détenant la connaissance essentielle du domaine (ce ne sont pas nécessairement les référents)



.... Extraire la connaissance essentielle

- ❑ Analyser, avec les personnes-clefs, la nature de l'essentialité de la connaissance

- ❑ Déduire les propositions et le type d'action de mitigation, adaptée à chaque domaine de connaissance critique :
 - Une proposition d'action décrit les tâches nécessaires pour éliminer la criticité et éviter qu'elles ne se reproduisent
 - Exemples de types d'action de mitigation :
 - ✓ Capitalisation de la connaissance implicite
 - ✓ Spécification formelle
 - ✓ Formation
 - ✓ Méthodes & Outils de partage de la connaissance
 - ✓ Communication
 - ✓ Expérience guidée



Planifier les actions KM

- ❑ Grouper les propositions par type d'action de mitigation, sur les domaines sélectionnés

- ❑ Organiser les propositions en actions, analyser les actions et déterminer leurs priorités

- ❑ Mener des prototypes pour les actions complexes :
 - Seules des actions complexes qui ont prouvé leur valeur peuvent être retenues pour une implémentation plus large

- ❑ Bâtir un plan d'actions à partir des actions retenues :
 - Sélectionner les actions à mettre en œuvre
 - Ordonnancer et planifier les actions



Mettre en œuvre le plan d'action KM

- ❑ Lancer les actions sélectionnées :
 - Faire le bilan d'expérience des personnes-clefs afin de recueillir la connaissance essentielle détenue par ces personnes-clefs
 - Modéliser et formaliser la connaissance essentielle issue du recueil

- ❑ Suivre les actions lancées :
 - Réaliser les affectations des actions aux acteurs
 - Coordonner les personnes qui accomplissent le travail
 - Passer en revue les résultats
 - Suivre les éléments d'action jusqu'à la clôture
 - Évaluer les retombées des actions sur la criticité



Partager la documentation métier

- ❑ Pour chaque domaine de connaissance critique :
 - Mettre en ligne les documents métier jugés suffisamment pérennes pour être valorisés et partagés
 - Gérer la sécurité d'accès aux documents métier :
 - ✓ Définir Qui accède à Quoi ?
 - ✓ Tracer les accès rejetés
 - Tracer l'utilisation ou non des documents métier partagés :
 - ✓ Lutter contre la tendance à « réinventer la roue »
- ❑ Cela passe par la mise en place d'une Base de Connaissance



Les Bases de Connaissance

- ❑ Une Base de Connaissance est :
 - une base de données sur la connaissance d'un domaine
 - ✓ Elle organise des informations pour permettre à ses utilisateurs de reconstruire la connaissance
 - construite sur la terminologie spécifique du domaine
 - entretenue par une communauté professionnelle qu'elle contribue à « souder » autour du savoir partagé

- ❑ Une Base de Connaissance contient des données sur la connaissance essentielle :
 - Celles dont la valeur pour l'Organisation justifie cette charge

- ❑ Une Base de Connaissance n'est pas :
 - Une documentation volumineuse :
 - ✓ rédigée par des « experts en connaissance », internes ou externes,
 - ✓ mais rarement utilisée et actualisée



Outils de travail collaboratifs et Bases de Connaissance

- ❑ Les outils de travail collaboratifs augmentent la capacité et l'efficacité d'accès :
 - Gestion du travail collaboratif, sécurisation des accès
 - Fluidification des échanges d'information afférents au Management de la connaissance

- ❑ Les Bases de Connaissance viennent supporter :
 - La cartographie des domaines de connaissance métiers
 - La standardisation des processus non automatisés
 - La refonte du système d'information du métier
 - La recherche fine de synergies d'activité



Vers une économie de services basés sur la connaissance

- ❑ Le Management de la Connaissance (KM – Knowledge Management, en anglais) vise à :
 - Partager la connaissance dans l'entreprise apprenante et étendue
 - Diagnostiquer et maîtriser l'évolution des métiers et les connaissances associées
 - Mettre en place une gestion systématique des connaissances

- ❑ Ce n'est pas une « technologie nouvelle » ; c'est une *nouvelle façon* de travailler :
 - L'homme produit implicitement de la connaissance, lorsqu'il réalise une activité
 - Faire périodiquement un point d'arrêt pour compléter et mettre en cohérence les connaissances acquises

Travailler mieux est incontournable



Pour plus d'information



VOS CONTACTS

BFD SA 43-45 AVENUE KLÉBER 75016 PARIS

Michèle Lamoureux

Tel : +33 1 45 27 14 34

Mob: +33 6 99 19 06 55

mlamoureux@bfd.fr

Philippe Michelin

Tel : +33 1 42 24 50 60

Fax: +33 1 42 24 59 60

pmichelin@bfd.fr