

LA DIVISION BÉTONS-GRANULATS DE LAFARGE STIMULE LA TRANSMISSION DES BONNES PRATIQUES

Laurent SOUNACK

Chef d'enquête, Collaboratif-info

Cet article a déjà été publié dans *Collaboratif-info*¹, le 7 novembre 2011. Il est reproduit avec l'aimable autorisation de l'éditeur.

Dit artikel werd reeds gepubliceerd in *Collaboratif-info*¹, 7 november 2011. Het wordt gereproduceerd met de vriendelijke toestemming van de uitgever.

• Lafarge, leader mondial des matériaux de construction présent dans 21 pays, a mis en œuvre un programme de gestion des connaissances pour accroître le partage des bonnes pratiques. Ce programme a été lancé en 2005 et a pris une nouvelle dimension en 2011 lors du passage de *IBM Domino* à *Knowledge Plaza*, plate-forme collaborative de gestion de l'information. Les 12 000 documents déjà présents dans la base ont été importés dans *Knowledge Plaza* et les utilisateurs ont pu trouver plus facilement l'information présente et faire des recherches multilingues. Ce projet s'est accompagné d'un vaste plan de communication et de gestion du changement afin que chacun se rende compte de l'importance du partage de connaissances et soit intimement convaincu de son utilité.

• Lafarge, wereldleider in constructiematerialen aanwezig in 21 landen heeft een programma voor kennisbeheer ontwikkeld om de uitwisseling van goede praktijken te bevorderen. Dit programma werd gelanceerd in 2005 en kreeg een nieuwe dimensie toen *IBM Domino* in 2011 de overgang maakte naar *Knowledge Plaza*, een samenwerkingsplatform voor het beheren van informatie. De 12 000 documenten die reeds in de databank beschikbaar waren, werden geïmporteerd in *Knowledge Plaza*, en de gebruikers hebben gemakkelijker de aanwezige informatie kunnen vinden en meertalige opzoekingen kunnen doen. Het project ging gepaard met een uitgebreid communicatie- en veranderingsmanagementplan, opdat iedereen zich rekenschap zou geven van het belang van het delen van kennis en innig overtuigd zou zijn van het nut ervan.

Depuis septembre 2011, un nouvel outil de partage des connaissances a vu le jour chez Lafarge, le leader mondial des matériaux de construction. Il est mis en œuvre par la division Bétons et Granulats, la seconde en importance du groupe derrière le ciment. Son déploiement est mondial et s'appuie sur un réseau de gestionnaires des connaissances (Knowledge Managers) dans vingt-cinq pays.

Son ambition est de capitaliser et de partager les bonnes pratiques issues du terrain. Avec une acceptation très large. *"Pour nous, il n'y a pas de petites bonnes pratiques, pas plus qu'il n'y a de petits pays ou de petits métiers"*, insiste Jean-Luc Abelin, Knowledge Manager Group, Lafarge. Toute trouvaille, qui peut être utile aux autres et favoriser la performance, y trouve donc sa place.

Le dispositif est complémentaire des programmes Top-Down visant à mettre en place les standards internes et externes. Il suit la dynamique inverse avec une approche Bottom-Up. Le savoir implicite, les "trucs" sont formalisés en bonnes pratiques, les plus importantes pouvant évoluer par la suite en meilleures pratiques, puis en standards.

Sans oublier bien sûr la dimension transversale. Le programme a été lancé en 2005 pour que toutes les bonnes pratiques soient centralisées dans la même base et que les collaborateurs aient accès à la même information. Mais l'application initiale développée sous IBM Domino était devenue obsolète.

Une recherche détaillée dans l'application d'origine

La plus grosse faiblesse de l'application initiale était la difficulté à trouver l'information. *"Le moteur de recherche fonctionnait seulement sur les titres et les résumés, pas sur l'intégralité des documents rattachés à la bonne pratique"*, explique Jean-Luc Abelin. *"En cinq ans, nous étions parvenu à capitaliser 3000 bonnes pratiques avec 12 000 documents, mais les gens ne les trouvaient pas facilement"*

En 2010, le responsable s'est mis à la recherche d'un nouvel outil. Son choix s'est porté sur la plate-forme de gestion de l'information de Knowledge Plaza (KP). *"Les faiblesses du précédent outil ont clarifié notre vision de ce que pouvait être le système KM idéal"*, explique-t-il.

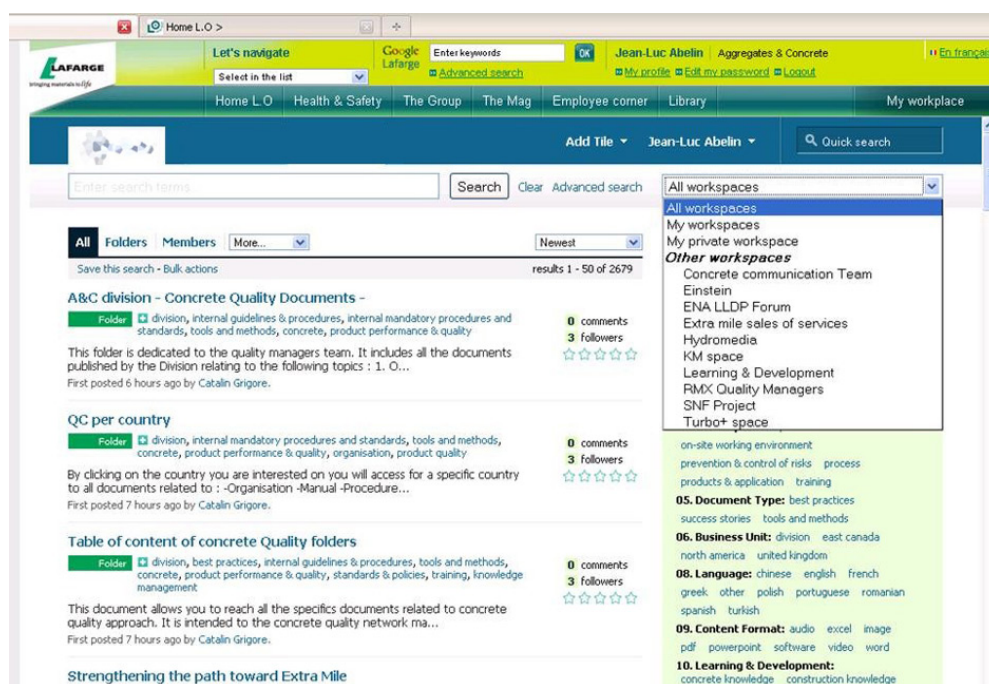


Fig. 1 : Knowledge Plaza a été intégré à l'intranet. Le menu déroulant permet de sélectionner l'espace de travail d'une communauté.

KP s'en rapprochait par ses fonctionnalités de recherche en texte intégral et de structuration des données.

Une autre exigence était que l'outil propose une interface et une recherche multilingues. "*Même si tout le monde est censé parler anglais, cela se vérifie jusqu'au N-1 et après cela se perd. Or tout le monde doit pouvoir accéder à cette base de connaissance*", ajoute le responsable. Six langues sont déjà disponibles, auxquelles s'ajouteront notamment, dès 2012, le chinois, l'arabe, le grec et l'hindi.

La recherche multilingue repose sur une table de traduction de 2 000 mots-clés. Lorsqu'ils sont saisis, le moteur remonte prioritairement les documents dans la langue de l'utilisateur puis dans les autres langues. Le résumé en anglais permet de se faire une idée de toutes les bonnes pratiques disponibles. Bien sûr, grâce à l'indexation full text, même un mot ne faisant pas partie des mots clés traduits est repéré dans tous les documents où il est présent. Cette fonction permet une remontée exhaustive de tous les documents concernant un sujet quelle que soit sa langue d'origine.

Une transition à gérer entre le classement arborescent et à facettes

Il a été relativement aisé de récupérer les 12 000 documents et leurs tags dans la nouvelle base car KP propose une moulinette pour l'import depuis Domino. Par ailleurs, la fonction Mosaic de KP, qui a été conçue pour rassembler des sources hétérogènes dans un même espace, se prête bien à la capitalisation de bonnes pratiques, qui sont aussi constituées d'une agrégation de documents.

L'ancienne application reposait sur une arborescence complexe (avec 12 sujets et 166 sous-sujets). Ce sont les bonnes pratiques et non les documents qui étaient taguées. Par exemple, l'utilisateur choisissait "Communication" puis "Bétons". Il pouvait alors choisir parmi une liste de sous-sujets dans laquelle ranger sa bonne pratique et l'application indiquait la liste des tags disponibles.

KP repose lui sur une navigation par facettes, c'est-à-dire sur une catégorisation par familles de tags. Pour se conformer à la structuration de l'ancienne base, l'éditeur a dû développer à la demande de Lafarge un système de dossiers. Il a fait des adaptations, pour que le taggage puisse être fait sur les Mosaics et non sur les

documents qu'elle contient, et pour proposer des listes de tags en fonction du dossier où est publiée une nouvelle bonne pratique.

Le partage de connaissances doit être une intime conviction

Mais ces adaptations techniques ne sont qu'un détail au regard des efforts consentis pour créer les conditions de réussite du projet. Jean-Luc Abelin en est persuadé, le succès du KM est d'abord affaire de pédagogie et de communication. Car le projet repose sur le volontariat et il concerne tous les secteurs, de la production au marketing en passant par les ressources humaines et la sécurité.

"Comme personne n'est contraint de participer, il faut que ce soit une intime conviction. Et pour que cela le soit, il faut changer la vision que les gens ont du partage de connaissance", explique le responsable. Il faut en particulier lever les réticences qu'il peut y avoir à échanger, tant du côté de ceux qui donnent que de ceux qui prennent.

"Beaucoup de personnes développent des bonnes pratiques sans vraiment s'en rendre compte, ou alors en minimisant l'importance qu'elles peuvent avoir pour d'autres", remarque Serge Dallas, Knowledge Manager pour les ressources minérales. À l'inverse, face à un problème, tous n'ont pas le réflexe de vérifier si une solution n'a pas déjà été trouvée par d'autres.

Le problème est en partie culturel. *"Parce qu'on inculque depuis l'école que copier c'est mal, beaucoup sont réticents à utiliser le travail des autres et ont du mal à admettre qu'ils ont*

ainsi gagné du temps. Dans les pays émergents, l'on observe au contraire que les gens sont très fiers lorsqu'ils utilisent des bonnes pratiques et cherchent à les améliorer", souligne Jean-Luc Abelin.

Un dispositif à faire vivre

Faire évoluer les comportements passe notamment par une véritable gouvernance de l'information et la validation des bonnes pratiques (voir fig. 2). *"C'est un point fondamental pour garantir la fiabilité du contenu mais aussi pour que les collaborateurs aient un niveau de confiance suffisant pour utiliser les bonnes pratiques et les partager",* insiste Jean-Luc Abelin.

C'est le responsable de communauté qui assure la validation des bonnes pratiques. Il doit également maintenir la base à jour en supprimant les bonnes pratiques qui vieillissent ou qui peuvent être remplacées par des plus



Fig. 2 : La validation des bonnes pratiques.

récentes. "Il faut avoir à l'esprit qu'une seule bonne pratique obsolète peut discréditer l'ensemble", souligne Serge Dallas.

Un plan de communication d'envergure pour réussir le lancement de l'outil

Le lancement de *KP* s'est accompagné d'un important plan de communication. "D'après nos projections, entre le lancement en septembre [2011] et le 15 janvier [dernier], chaque utilisateur potentiel devrait être en contact au moins 24 fois avec le nom du nouvel outil", comptabilise Jean-Luc Abelin.

En amont du lancement, une réunion physique a été organisée avec les Knowledge Managers de tous les pays pour leur présenter l'outil et déclencher l'envie de travailler avec et de porter la "bonne parole". Une présentation soignée réalisée par une agence leur a été remise ainsi qu'une sorte de « Rubik's cube » avec les axes du programme et au centre le message clé : "Tout ce qui n'est pas partagé est perdu". Ils ont été chargés de présenter à leur tour l'outil à leur comité de direction.



Fig. 3 : Présentation du projet.

Le Teasing

Dans les semaines qui ont précédé le lancement, des mails invitant à rejoindre le réseau de transfert de connaissances ont été envoyés. Volontairement imprécis, ils ont suscités des réponses pour savoir de quoi il s'agissait.

Deux jours avant le lancement, un message a expliqué que l'ancien outil était remplacé par *KP*

avec une présentation bien illustrée de la plateforme et des points-clés pour l'utiliser.

Le lancement

Le Jour J, tout le personnel a reçu un message avec une présentation plus complète et le lien pour y accéder. Environ 600 personnes, soit 5% de l'effectif des utilisateurs potentiels de la division a répondu présent et le triple la semaine suivante.

Des posters reprenant les grands axes du programme de partage de connaissance ont également été installés partout dans l'entreprise.

Les actions post-lancement

Une lettre d'information mensuelle avec les nouvelles bonnes pratiques et un focus sur une fonctionnalité-clé de *KP* (changer la langue de l'interface, s'abonner, envoyer un commentaire...) a été lancée.

Trois petits films d'animation ont été diffusés sur l'intranet afin de promouvoir les bons comportements (le partage des connaissances commence en local, nous sommes tous des experts, ne pas réinventer la roue).

Un jeu de chasse au trésor pour former aux fonctionnalités de recherche a également eu lieu.

Enfin, début 2012, des messages vidéo des deux présidents de la branche Bétons et Granulats ont été diffusés.

Ce plan de communication articule donc la théorie et la pratique. Ainsi la chasse au trésor est un moyen de mettre en pratique ce qui est appris à travers les lettres d'information. Des questions de difficulté croissante ont été posées, avec une aide et des indices au départ, puis en laissant les participants en totale autonomie.

Favoriser l'accès aux documents par la recherche plutôt que par les liens

Les recherches ressemblent à celles effectuées dans le travail quotidien. Par exemple, il est demandé "Pour quel pont dans le monde telle formule de béton a-t-elle été utilisée ?", en précisant le nombre de documents à trouver. Les gagnants empocheront des prix bien réels comme des Louis d'or ou des iPad.

Ce type de concours avait déjà été réalisé avec le précédent outil et fait augmenter le nombre

d'utilisateurs de plus de 15 %. Mais ce n'est pas le seul objectif. "Avec Domino, 70 % des documents ouverts résultaient des liens des lettres d'informations et 30 % du moteur de recherche. Nous voulons obtenir le résultat inverse dans KP", ajoute Jean-Luc Abelin.

Un autre axe pour favoriser la contribution est la valorisation des utilisateurs. Notamment en mettant en avant l'utilisateur du mois, du trimestre et de l'année. Le vainqueur sera identifié automatiquement par la plate-forme en attribuant des points et médailles selon différents types d'interactions (remplir son profil, commenter, voter, envoyer une bonne pratique...).

termes de chiffres d'affaire ou de bénéfiques", explique Jean-Luc Abelin. "Mais tant que les gens ne seront pas fiers d'avoir mis à profit des bonnes pratiques, cela restera difficile à détecter". C'est la raison pour laquelle la division a rajouté à la liste des "Awards" qu'elle remet annuellement celui du transfert de bonnes pratiques.

Enfin, le responsable KM veut profiter des fonctions sociales de KP pour créer des communautés. Les trois premières concerneront la communication, la qualité de la division Béton et la gestion de projets internationaux. Lorsque le nombre d'utilisateurs sera plus important (2 000 personnes actuellement), d'autres pourraient voir le jour par pays.

The screenshot displays a web-based Knowledge Management (KM) system. At the top, there is a navigation bar with links like 'Home', 'L.O.', 'Health & Safety', 'The Group', 'The Mag', 'Employee corner', 'Library', and 'My workplace'. Below this is a search bar and a user profile dropdown for 'Jean-Luc Abelin'. The main content area is divided into several sections: a document overview for 'Maintenance of decorative concrete and other topics' (created by Sonia Gagnon), a 'Knowledge manager' section listing experts like Jean-Luc Abelin and Sonia Gagnon, a 'Description' section, and a 'Recent tiles' section showing other documents. The interface is clean and professional, typical of a corporate KM tool.

Fig. 4 : Présentation d'une bonne pratique.

Les meilleures bonnes pratiques sont également récompensées, actuellement sur la base du nombre de lectures, mais, à terme, ce sera en croisant cette donnée avec les notations. En termes d'indicateurs d'activité, celui que Lafarge voudrait privilégier est le transfert de bonnes pratiques.

Des communautés dans KP plutôt que sur un réseau social d'entreprise

"Le transfert de connaissances est la finalité du KM et ce qui permet d'évaluer les gains réels en

"J'insiste sur le fait qu'une communauté quand on la crée doit avoir un administrateur, un animateur et un groupe actif, sinon elle périlite rapidement", souligne Jean-Luc Abelin. C'est aussi la raison pour laquelle il émet des réserves sur les grands réseaux sociaux d'entreprise où chacun est libre d'ouvrir sa communauté.

La perspective de voir un réseau social adopté au niveau groupe le rend aussi méfiant. "Si c'est pour fluidifier la communication, j'y suis tout à fait favorable. Mais il faut faire attention à ce que cela ne devienne pas un

deuxième lieu pour stocker les bonnes pratiques, surtout avec les groupes privés, car cela recréerait des silos", avertit-il.

Laurent Sounack
 Collaboratif-Info
 21 rue d'Estienne d'Orves
 94700 Maisons-Alfort
 France
 l.sounack@collaboratif-info.fr

Novembre 2011

Les points clés du projet *Knowledge Plaza* chez Lafarge Bétons et Granulats

Objectifs

- Proposer un référentiel de bonnes pratiques à tous les collaborateurs de la division en remplacement d'un ancien outil sous *Domino* d'IBM.
- Formaliser les savoirs implicites en bonnes pratiques qui pourront être partagées et évoluer en meilleures pratiques, voire en standards pour le groupe.
- Instaurer une culture du partage des connaissances.

Calendrier du projet

Fin 2010 : Analyse des outils du marché.

Début 2011 : Sélection de *Knowledge Plaza* et présentation de la solution aux Knowledge Managers de 25 pays. Campagne de communication pour lancer l'outil.

Septembre 2011 : Ouverture de la plate-forme.

Fin 2011 : Actions de formation en salle et en ligne, chasse au trésor, poursuite des actions de communication.

Début 2012 : Lancement des premières communautés.

Notes

¹ *Collaboratif-info* [en ligne]. <<http://www.collaboratif-info.fr/>> (consulté le 10 août 2012).