

PARTAGER LES CONNAISSANCES ET DEVELOPPER LES COMPETENCES DANS UNE ENTREPRISE D'ENGINEERING

Michel DE VLAMINCK
Knowledge Manager
Tractebel Energy Engineering

LA GESTION DES CONNAISSANCES AU SERVICE DE LA COMPETITIVITE

Peter SENGE affirmait que " le seul avantage concurrentiel durable d'une entreprise innovante est sa capacité à apprendre plus rapidement que les autres ". Et pour apprendre rapidement, il faut les moyens pour accéder aux connaissances des autres membres de l'entreprise.

Une gestion efficace des connaissances permet en effet d'identifier quelles sont ces connaissances critiques, de les formaliser en vue de les partager, de permettre d'y accéder au moment où l'on en a besoin et finalement de les maintenir, en particulier en détruisant celles qui ne sont plus pertinentes !

C'est de cette manière qu'un ensemble de connaissances et d'expériences individuelles peut réellement devenir une connaissance collective, c'est-à-dire un capital de connaissances accessible indépendamment des acteurs qui les ont construites.

Les questions de base auxquelles la gestion des connaissances est appelée à répondre sont du type suivant : comment mieux exploiter le contenu de nos archives ? Comment mieux exploiter les informations que nous collectons sur le marché ? Comment capitaliser nos retours d'expérience sur nos projets ? Comment obtenir l'information utile au bon moment et sous la bonne forme ? Comment gagner du temps en réutilisant ce qui est disponible ? ...

UN PROGRAMME INTEGRE DE *KNOWLEDGE MANAGEMENT*

Depuis un certain nombre d'année, Tractebel Energy Engineering a mis en place d'une part un système de gestion documentaire destiné à permettre un accès aisé au contenu des documents produits et d'autre part un ensemble d'outils de travail collaboratif intégrés au sein d'un Intranet. Celui-ci constitue le portail unique sur lequel est bâti le système d'information de Tractebel Energy Engineering. Il permet à plus de 700 collaborateurs d'accéder en permanence, en temps réel et au travers d'une interface conviviale à toutes les données et informations dont ils ont besoin, que celles-ci soient liées aux projets, aux documents techniques, aux clients, aux collaborateurs ou aux ressources de l'entreprise. Cela représente aujourd'hui 12 000 pages et un accès vers plus de 200 000 documents.

Plus récemment, plusieurs projets de gestion des connaissances et des compétences ont été mis en place.

UNE BASE DE CONNAISSANCE INTERACTIVE DE CONCEPTION DE CENTRALE ELECTRIQUE

Le premier de ces projets concerne la formalisation de connaissances. Le système *KinéTis* développé en interne consiste en une base de connaissance interactive de conception multidisciplinaire de centrales électriques classiques. Un ensemble de données technico-économique sont ainsi structurées de manière à permettre à des experts de différents domaines (systèmes, électricité, contrôle-commande, mécanique) d'y accéder suivant leurs besoins spécifiques.

L'objectif principal est de capitaliser un certain nombre de connaissances en vue de réduire la durée de la phase préliminaire de conception en réutilisant des éléments antérieurs.

DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE EN VUE DE PARTAGER DES RETOURS D'EXPERIENCE

Le deuxième projet concerne le partage des retours d'expériences. Dans ce but, plusieurs "communautés de pratique" (CoP) ont été mises sur pied. Il s'agit de communautés de collaborateurs possédant un intérêt professionnel commun, qui ne font pas obligatoirement partie de la même entité hiérarchique ou du même projet mais qui ont le besoin de partager des informations, des retours d'expérience ou des points de vue sur un thème déterminé. Un outil du type "forum" accessible via l'intranet a été mis à la disposition de ces communautés de manière à faciliter le partage et la capitalisation de ces retours d'expérience.

Aujourd'hui, cinq CoP de ce type ont été lancées : chefs de projets, acheteurs, marketing, sûreté nucléaire et secrétaires. Les premiers retours d'expérience montrent le rôle crucial de l'animateur, l'intérêt de garder des rencontres régulières entre membres d'une communauté et l'importance de bien construire une CoP autour d'un besoin concret de partage.

PARTAGER L'EXPERTISE DES SENIORS

Le troisième projet est destiné à organiser le transfert d'une partie des savoirs et savoir-faire d'experts proches de la retraite.

Dans une entreprise comme Tractebel Energy Engineering, une partie importante du know-how réside dans les individus qui la composent. Seule une partie du savoir-faire est formalisable. Conserver cette expertise est donc une préoccupation majeure qui est parfois vitale pour certains de nos métiers. Si cette affirmation semble évidente, sa mise en œuvre l'est nettement moins.

En effet, une part importante de l'expertise consiste en connaissances implicites, c'est-à-dire difficilement formalisables donc transférables. De plus, cette connaissance est souvent intégrée dans un contexte qu'il est nécessaire de préciser, sans quoi elle risque de ne pas être utilisable. Il s'agit donc de savoir quand et comment mettre une connaissance en œuvre et pas simplement la transcrire dans un cours ou dans une base de données !

Une méthodologie a été mise sur pied en vue d'identifier la part de l'expertise qui est réellement critique pour l'entreprise, de sélectionner la ou les techniques de transfert les plus appropriées en fonction de la nature de l'expertise et de la personnalité de l'expert et finalement d'organiser les actions de transfert vers des collaborateurs juniors.

LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES CLES

Le quatrième projet concerne la gestion des compétences.

Gérer nos compétences c'est tout d'abord identifier nos savoir-faire indispensables pour exercer notre métier. C'est ensuite s'arranger pour disposer des compétences requises au moment voulu de manière à garantir la compétitivité et la pérennité de notre métier. C'est finalement pouvoir aisément localiser et accéder aux compétences disponibles, que ce soit en vue de monter une équipe de projet, de constituer un dossier d'offre ou de pourvoir à un poste vacant en interne.

Dans ce but, un référentiel des connaissances et des compétences critiques accessible également via l'intranet a été développé. Il permet de déterminer rapidement "qui sait quoi ?", de définir les compétences requises et leur niveau de maîtrise requis pour chacune des fonctions de l'entreprise, le niveau individuel acquis ainsi que le plan d'action de développement individuel des compétences.

UN RESEAU INTEGRE A L'ENTREPRISE

L'ensemble des projets et initiatives de Knowledge Management est organisé autour d'un réseau de relais dans les départements opérationnels, sous la coordination d'un Knowledge Manager. Celui-ci a pour mission d'une part de promouvoir et de coordonner toutes les activités visant spécifiquement à mieux identifier, formaliser, partager et mettre à jour les connaissances critiques liées aux métiers de Tractebel Energy Engineering dans l'objectif d'en améliorer la compétitivité. D'autre part, il a également pour mission de promouvoir et de coordonner la gestion des compétences en favorisant et en supportant toute activité visant à améliorer la

formation continue, en particulier en développant une culture de l'apprentissage.

Ce double programme de gestion des connaissances et des compétences mis progressivement en place depuis peu permet d'engager Tractebel Energy Engineering dans une dynamique d'amélioration partagée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, experts, chefs de projet ou responsables hiérarchiques. La difficulté de développer une culture du partage indispensable pour mettre ces programmes en place n'est pas pour autant sous-estimée. Un accompagnement dans la conduite de ce changement est organisé dans l'ensemble des départements de Tractebel Energy Engineering.

* * *