

KM: A FIT FOR ALL SIZES? DOC'MOMENT DU 22 MARS 2017

Compte rendu d'Arnaud SEEUWS

Information officer - Administrateur ABD-BVD

Le 22 mars 2017 se tenait à la Bibliothèque royale de Belgique, un nouveau Doc'Moment de l'Association Belge de Documentation (ABD-BVD). Cet après-midi d'étude fut l'occasion, pour le public présent, d'écouter trois orateurs nous parler de la gestion des connaissances (ou knowledge management).¹

La gestion des connaissances pour tous... ?

La première oratrice de l'après-midi est Françoise Rossion. Celle-ci a travaillé en tant que consultante pendant de nombreuses années dans le domaine de la gestion des connaissances. Elle est également co-fondatrice de K-ring consulting et enseignante dans l'enseignement supérieur.

Le but de cette première intervention est de poser les bases théoriques de cette notion qu'est la gestion des connaissances.

Introduction

Tout d'abord, il est intéressant de mentionner que la gestion des connaissances est un sujet assez "ancien". Cependant, au milieu des années 2000, le sujet a perdu quelque peu de son intérêt. Depuis un ou deux ans, on peut néanmoins assister à un regain d'attention pour cette pratique.

La gestion des connaissances peut s'envisager selon plusieurs points de vue. Les deux plus communément admis sont :

- Point de vue documentaire : création de banques de données contenant les connaissances.
- Point de vue ressources humaines : développer une politique de gestion des connaissances pour combler un vide suite aux départs (notamment à la retraite) du personnel.

L'essence de la gestion des connaissances peut quant à elle se concevoir comme ceci :

- Connaître individuellement ce que nous connaissons collectivement et l'appliquer.
- Connaître collectivement ce que nous connaissons individuellement et le rendre (ré-)utilisable.
- Reconnaître ce que nous ne connaissons pas et l'apprendre.

Les éléments porteurs de la gestion des connaissances

Plusieurs éléments peuvent être qualifiés de "porteurs" pour mettre en place et mener une politique de gestion des connaissances. Pour chacun de ces éléments porteurs, un certain nombre de questions peuvent se poser :

- Stratégie : s'agit-il d'un projet stratégique pour l'entreprise ? S'agit-il d'un projet prioritaire ? Avons-nous un sponsor au sein de l'entreprise ?
- Culture : les collaborateurs sont-ils prêts à s'engager dans le projet et à partager leurs connaissances ? Quels sont les obstacles possibles ?
- Technologies : les technologies nécessaires à supporter le projet sont-elles présentes au sein de l'entreprise ? Attention : ne pas faire l'erreur de commencer par cette étape.
- Processus : quels sont les processus de travail à développer pour rendre possible la mobilisation et le partage des connaissances ?
- Contenu : quelles sont les connaissances à capitaliser ? Les connaissances prioritaires et critiques sont-elles identifiées ? Pouvons-nous facilement les expliciter ? De quels outils disposons-nous pour partager et transférer ces connaissances ?
- Retour sur investissement : comment démontrer le retour sur investissement ? Comment évaluer le projet ?

Françoise Rossion nous propose de détailler quelque peu chacun de ces éléments porteurs.

La stratégie

Quatre impératifs commerciaux sous-jacents sont possibles pour aider à choisir la bonne politique de gestion des connaissances à développer.

- Recherche de l'excellence opérationnelle (amélioration des processus internes).
- Connaissances des clients (meilleure compréhension des souhaits et besoins des clients et la façon de les satisfaire).
- Innovation (création de nouveaux et/ou meilleurs produits).
- Croissance et changement (répliquer les succès existants sur de nouveaux marchés ou avec de nouveaux membres du personnel).

Suivant l'impératif identifié, les politiques et outils à mettre en œuvre seront différents. Deux politiques, en grande partie complémentaires, se dégagent :

- La codification (surtout entre 1995 et 2005) : organisation et stockage des connaissances dans des bases de données, utilisation du format textuel, acquisition, stockage, ajout de valeur et diffusion des connaissances.
- La personnalisation (depuis 2005 et l'apparition des réseaux sociaux) : facilitation de la collaboration virtuelle, utilisation du contenu multimédia, échanges entre personnes.

Il est à noter que l'on peut identifier des connaissances dans TOUTES les entreprises, des ONG aux grands groupes. Dans les petites structures, la connaissance se trouvera souvent dans la tête des personnes.

La culture de l'entreprise

Un constat est posé : il n'est pas possible de forcer le partage des connaissances au sein d'une organisation. Le partage des connaissances résulte donc d'une démarche volontaire.

Plusieurs barrières peuvent cependant exister :

- Opportunité pour les collaborateurs de partager leurs connaissances : il s'agit ici de motiver les collaborateurs à partager leurs connaissances, à leur démontrer que cela ne menace pas leur emploi, etc. La confiance est donc un élément important (par ex. un manque de confiance pourrait aboutir à la réaction suivante : "Je ne partage que les informations les moins risquées pour moi"). Il peut également être utile de mettre en place un système de récompense et de reconnaissance des compétences.
- Savoir comment partager ses connaissances : il sera ici question de préciser le contexte dans lequel

la gestion des connaissances s'inscrit, donner des méthodes pour partager les connaissances, donner des priorités au partage, etc.

- L'utilité des sujets : il faudra aider le collaborateur à identifier quelles sont les connaissances utiles à partager pour l'entreprise au milieu de la masse d'informations. L'implication de la direction stratégique de l'entreprise et la mise en perspective avec les objectifs organisationnels sera utile.

Il sera important d'instaurer une confiance entre l'employeur et le collaborateur. La reconnaissance de la valeur ajoutée des personnes est également importante.

Le point concernant la culture de l'entreprise fait également appel à la notion de gestion du changement au sein de l'organisation, surtout si le partage et la gestion des connaissances ne faisait pas encore partie de la culture de l'entreprise. Il s'agit ici de motiver les collaborateurs à partager leurs connaissances. Cette motivation peut être de deux types :

- Extrinsèque : le partage des connaissances est provoqué par une circonstance extérieure : punition, récompense, pression sociale, etc.
- Intrinsèque : le partage des connaissances se fait par intérêt et plaisir, sans attente de récompense.

La gratification (motivation extrinsèque), par exemple, peut être utile au début d'un projet de gestion des connaissances. Cependant, vu les limites de ce système, il sera nécessaire de faire évoluer cette pratique vers une motivation intrinsèque.

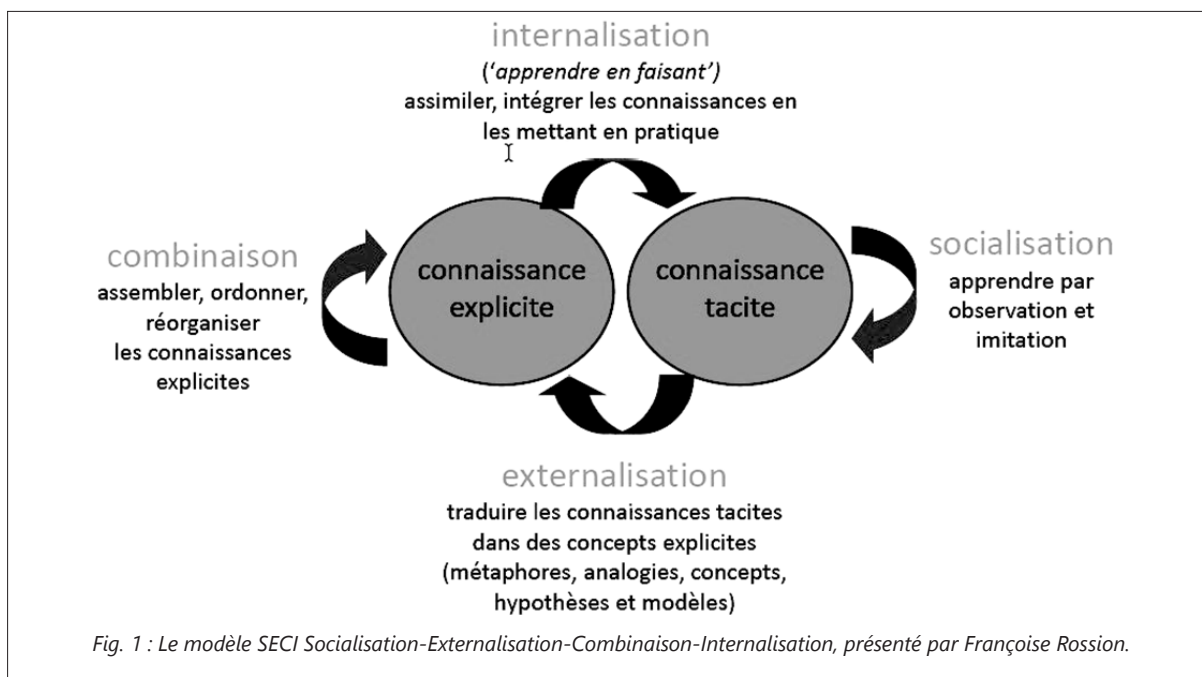
Un exemple typique de motivation intrinsèque en gestion des connaissances est la communauté de pratique.

La technologie

Pour mettre en œuvre un projet de gestion des connaissances, une vaste palette d'outils existe : outils de business intelligence, outils de gestion documentaire, outils collaboratifs, logiciels sociaux.

Les outils de type business intelligence ou gestion des documents seront plus orientés vers la capture, le stockage et l'accès à la connaissance. Les outils collaboratifs et sociaux seront quant à eux plus orientés vers l'échange, la collaboration, la mise en contexte, le partage d'expérience, etc.

Il est possible de combiner plusieurs outils en fonction des besoins. Attention cependant : l'outil n'est pas une fin en soi.



Le contenu

Les connaissances au centre de la stratégie à développer sont de deux types :

- Connaissances explicites et formalisables (30 %) : ce sont les connaissances sur l'organisation, sur l'environnement, les procédures, les connaissances du métier, etc.
- Connaissances implicites et cachées (70 %) : ce sont les savoirs intuitifs, les savoir-faire, l'expérience des personnes, les façons de travailler, etc.

Ces connaissances sont au centre d'une dynamique, symbolisée par le modèle dit SECI (Fig. 1).

Les processus

L'un des facteurs-clés du succès d'une politique de gestion des connaissances consiste à intégrer cette gestion des connaissances au sein des processus de travail existants dans l'entreprise et donc à imbriquer la gestion des connaissances dans le travail habituel des collaborateurs. Il sera donc utile d'étudier ces processus de travail existants au moment de la mise en place du projet de gestion des connaissances.

Le retour sur investissement

Le retour sur investissement permet de mesurer le succès des projets de gestion des connaissances. Il se mesure en tenant compte des objectifs initiaux du projet.

Cette évaluation est parfois difficile à établir. Cependant, quelques clés/questions d'évaluation peuvent être utilisées :

- Statistiques d'utilisation (questions posées, recherches réalisées, etc.) des outils utilisés pour la gestion des connaissances.
- Quelle est la satisfaction des utilisateurs ?
- Combien de solutions ont été trouvées grâce aux réponses présentes dans les systèmes de gestion des connaissances ?
- Comment les résultats de la gestion des connaissances ont-ils contribué aux revenus de l'entreprise ?
- Comment la gestion des connaissances a permis de réduire les coûts de l'entreprise ?

Le concept de "maison KM"

Afin de comprendre de manière concrète les différents leviers que l'on peut mettre en place dans le cadre d'une politique de gestion des connaissances, une bonne métaphore consiste en la "maison KM"².

En complément de ce schéma (Fig. 2), voici quelques informations complémentaires sur les différentes pièces de la maison :

- Réception : les connaissances nécessitent certaines protections : copyright, droits d'accès, règles à mettre en place, rôles et responsabilités, etc.
- Sous-sol³ : infrastructures et outils mis en place (va dépendre des projets qui seront développés).
- Agora : informations d'ordre général sur l'entreprise (ex. : page d'accueil de l'Intranet).
- Coin des experts : accès aux personnes qui ont une expertise et une expérience sur un sujet. Toutes les expériences et expertises peuvent être pertinentes (ce sont des connaissances tacites).

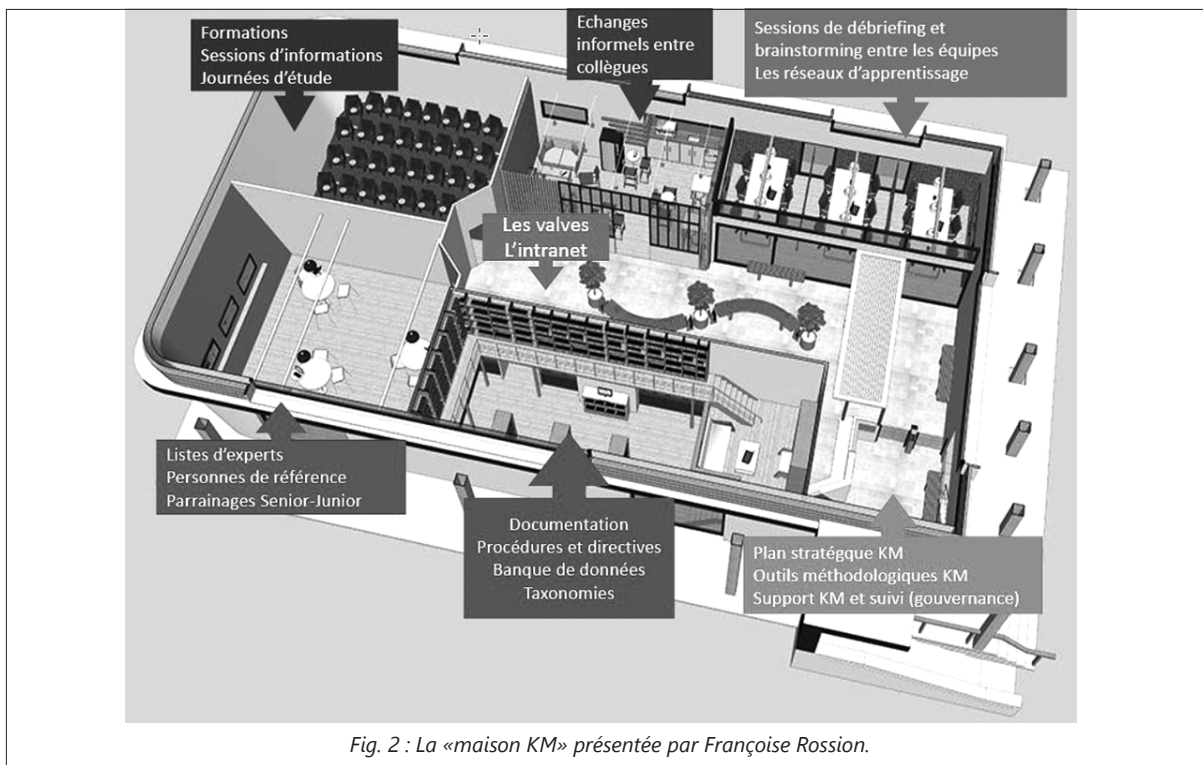


Fig. 2 : La «maison KM» présentée par Françoise Rossion.

- Coffee corner : c'est un lieu d'échanges entre personnes. Il s'agit d'une pièce très importante.

Les projets de gestion des connaissances doivent dans l'idéal être intégrés dans le concept de "quadrant KM"(Fig. 3).

KM @ Claeys & Engels

Le second orateur de cet après-midi d'étude est Jo Van der Spiegel, Knowledge manager au sein du cabinet d'avocats Claeys & Engels. Jo Van der

Spiegel nous a exposé son expérience pratique de la gestion des connaissances au sein d'une PME, à savoir un cabinet d'avocats spécialisés.

Le cabinet d'avocats Claeys & Engels fournit un package de services juridiques complet en matière de gestion des ressources humaines. Ce cabinet est composé de 6 bureaux régionaux.

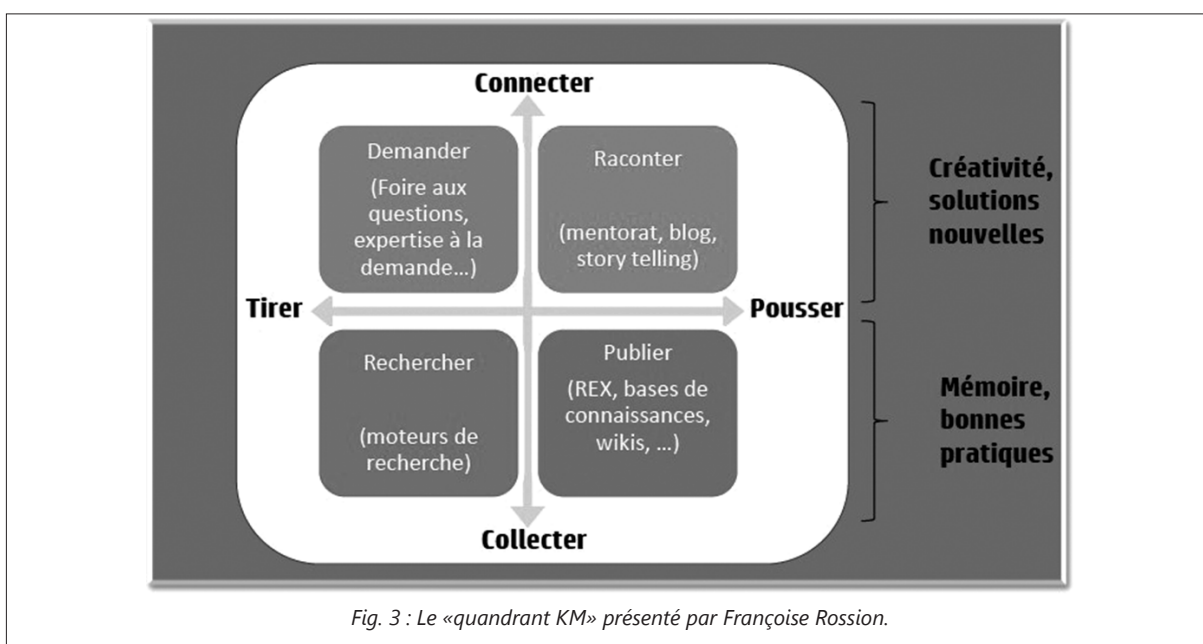


Fig. 3 : Le «quadrant KM» présenté par Françoise Rossion.

Tout d'abord, Jo Van der Spiegel nous expose les éléments suivants :

- Un cabinet d'avocats est une entreprise dans laquelle des connaissances diverses sont très présentes. Ces connaissances sont en grande partie implicites (expertise des avocats).
- Ces connaissances sont exploitées via deux voies : le stage du barreau (formation de base de l'avocat) mais surtout grâce au travail quotidien.
- Le cabinet d'avocats Claeys & Engels propose une culture d'entreprise ouverte, ce qui implique de nombreux contacts entre différents niveaux hiérarchiques (et donc entre différents niveaux d'expérience). Nous avons vu précédemment l'importance des échanges entre personnes dans le cadre de la gestion des connaissances.

Au sein du cabinet, les connaissances potentielles existent au travers de nombreux supports :

- L'information : sites internet, journaux et revues, livres et articles, bases de données, etc. Ces sources d'informations sont dépouillées.
- Des documents élaborés par un avocat dans le cadre d'un dossier et qui peuvent potentiellement être ré-exploités dans d'autres dossiers (précédents).
- Des connaissances implicites qui sont formalisées, dans la mesure du possible, dans des documents standards.

Ces connaissances sont une interaction entre les éléments passés, le travail du présent et les tendances du futur.

Afin d'exploiter ces connaissances, le cabinet a mis en place un certain nombre d'outils et de bonnes pratiques :

- Un intranet une base des connaissances (fonctionnant sous SharePoint).
- Un outil de gestion des connaissances.
- Un suivi des contenus juridiques : jurisprudence (et résumés), législation, doctrine.
- Des documents standards à disposition des avocats dans le cadre de leurs dossiers. Une communication a été développée autour de ces documents standards.
- Une gestion des e-mails (car de nombreuses informations transitent encore par e-mail).
- Des communautés de pratique au sein desquelles sont développés différents produits, dont les documents standards mentionnés ci-dessus.
- Des groupes de contact internes (via Outlook).
- Des travaux scientifiques.
- Des contacts avec des orateurs externes.

Retail knowledge management chez bpost

Le troisième et dernier orateur de l'après-midi est Corentin Roulin, en charge du "Retail knowledge management" au sein de l'entreprise bpost.

Après un aperçu global des activités et de la culture d'entreprise, l'orateur nous expose brièvement en quoi consiste la branche d'activité "Retail" au sein de l'entreprise dans laquelle il exerce. Cette activité de "Retail" concerne principalement l'ensemble des contacts avec le grand public : points poste, bureaux de poste, distributeurs d'argent, etc.

Cette activité de "Retail" doit relever un certain nombre de défis :

- Création permanente de nouveaux produits et nouveaux services.
- Commercialisation de ses produits en réalisant le moins d'erreur possibles (objectif "zéro erreurs").
- La commercialisation de ces produits doit se faire de manière rapide et avec la meilleure expérience client possible.

Le but de la gestion des connaissances au sein de cette activité de "Retail" est de fournir aux collaborateurs les connaissances nécessaires pour exercer cette activité. Cette connaissance est issue de plusieurs sources : gestionnaires de produits, départements "vente et opérations", ou par remontée du terrain.

Pour fournir ces connaissances aux collaborateurs, l'équipe chargée de la gestion des connaissances a développé un certain nombre d'outils :

- Un intranet contenant des nouvelles, des références, des outils, etc.
- Une base de données : cette base nommée OASIS contient les références des produits commercialisés (400 produits) et des instructions détaillées (900) sur la manière de travailler avec ces produits.
- Une plateforme collaborative et de discussion (LUMINA).

Le premier challenge rencontré dans le cadre de cette gestion des connaissances est le challenge de la publication : collecte des données issues du terrain et publication quasiment en temps réel tout en devant respecter des critères de performance.

Le second challenge rencontré consiste à fournir la même connaissance et les mêmes informations à l'ensemble des collaborateurs, quelle que soit leur fonction au sein de la branche "Retail" (point poste, bureau de poste, call center, etc.). La consistance des informations et de la connaissance est donc un défi supplémentaire.

L'ensemble de cette politique de gestion des connaissances est soumise à des évaluations, dont

notamment des tests sur l'utilisabilité des outils mis en place pour les collaborateurs.

Notes

1. Les présentations des orateurs sont accessibles en ligne sur le site de l'ABD-BVD : <<https://www.abd-bvd.be/fr/doc-moments/mars-2017/>> (consulté le 03/05/2017)
2. Un autre exemple de cette maison KM est à consulter sur Internet. FedWeb : le portail du personnel fédéral. Disponible sur Internet : http://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/gestion_des_connaissances/maisonkm (consulté le 03/05/2017).
3. Cette pièce est moins visible sur le schéma.