

La gestion des connaissances pour tous...?

Françoise Rossion, 22 mars 2017 – francoise.rossion@k-ring.be

GESTION DES CONNAISSANCES?!



"On devra déguiser le fait que tu es un crétin"

"Donc, la meilleure chose à faire sera de devenir un expert en quelque chose qui s'appelle « Knowledge Management »"

"On devra développer des initiatives d'optimisation des connaissances afin de mettre en évidence nos expériences acquises"

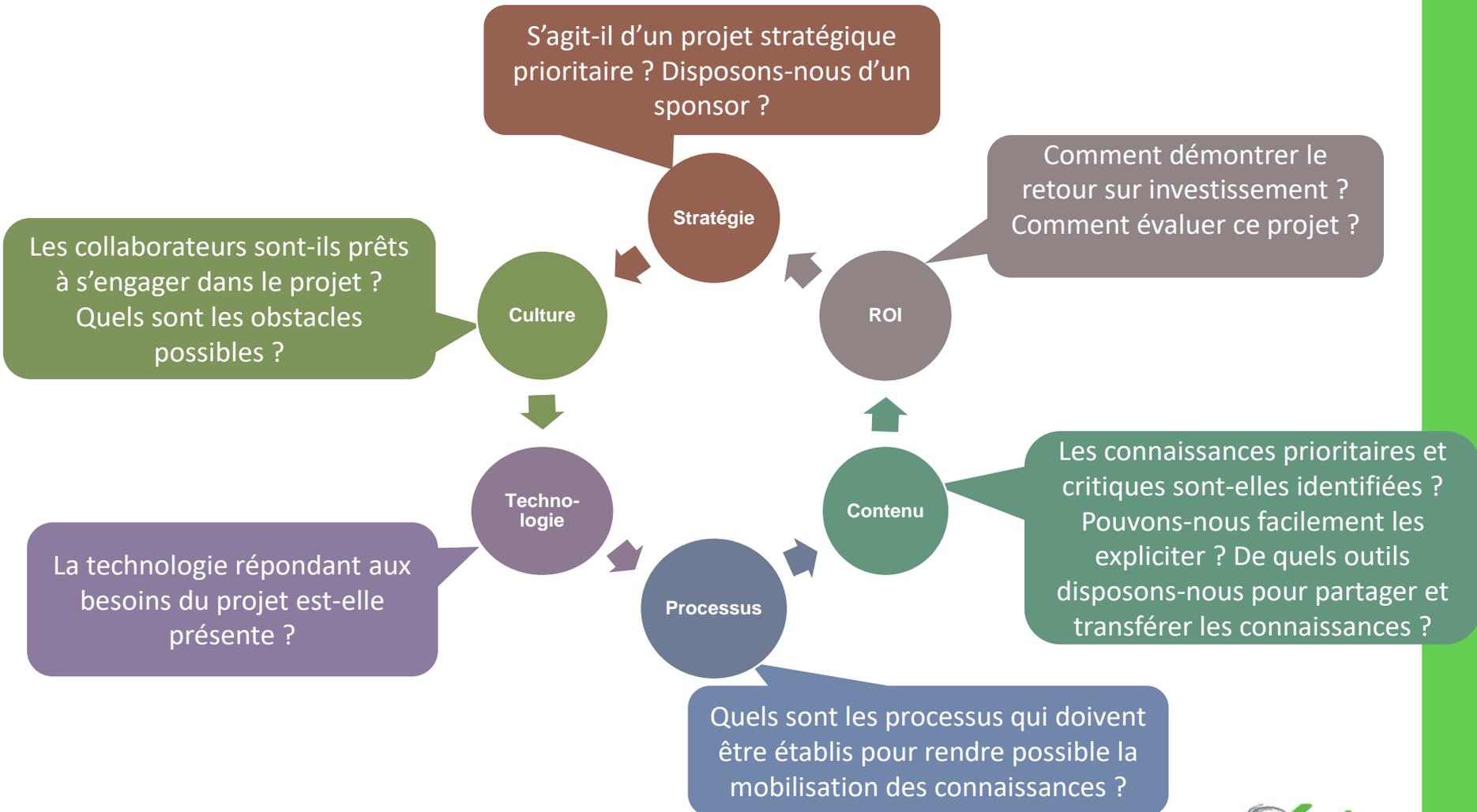
- "Intelligent"

L'essence de la gestion des connaissances, c'est...

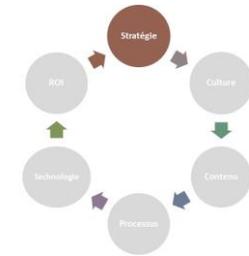
- connaître individuellement ce que nous connaissons collectivement et c'est l'appliquer.
- connaître collectivement ce que nous connaissons individuellement et le rendre (ré)-utilisable.
- reconnaître ce que nous ne connaissons pas et l'apprendre.



Les éléments sur lesquels repose la gestion des connaissances



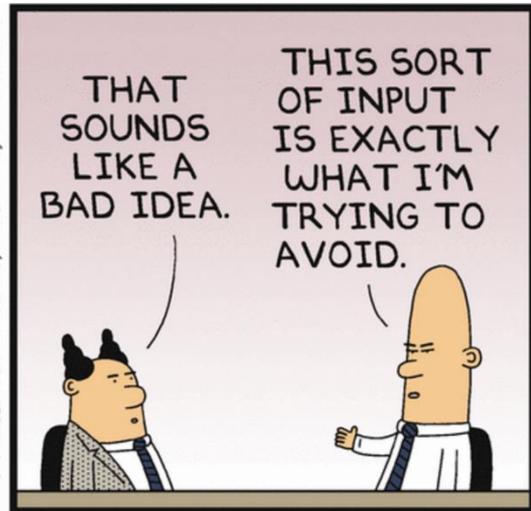
1. La stratégie : la première question à (se) poser



Dilbert.com DilbertCartoonist@gmail.com



© 2011 Scott Adams, Inc. / Dist. by Universal Uclick



« J'ai l'intention d'ajouter sept niveaux hiérarchiques entre vous et moi. »

« Mon objectif est de diriger l'entreprise sans rien connaître de celle-ci. »

- « Cela me semble une mauvaise idée. »

- « C'est exactement ce type de contribution que je tente d'éviter. »

Identifier les impératifs business sous-jacents à la démarche

Pourquoi mettre en œuvre la gestion des connaissances dans l'entreprise?

1. Excellence opérationnelle

Améliorer les processus internes grâce à l'application des connaissances

2. Connaissance du client

Bâtir une meilleure compréhension des souhaits et besoins du client et sur la façon de les satisfaire

3. Innovation

Créer de nouveaux produits et/ou de meilleurs produits

4. Croissance et changement

Répliquer les succès déjà en place dans de nouveaux marchés ou avec du staff nouveau

Deux stratégies KM... plus complémentaires qu'opposées!



Codification



- Organiser et stocker les connaissances dans des bases de données
- Format textuel
- Acquérir, stocker, ajouter de la valeur, diffuser ("juste au cas où")

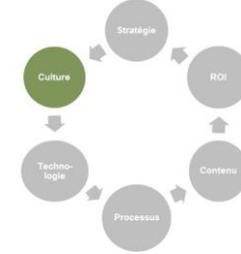


Personnalisation



- Faciliter la collaboration virtuelle et améliorer la compréhension du contexte
- Contenu multi-média
- Connecter, socialiser, contextualiser ("au bon moment")

2. La culture

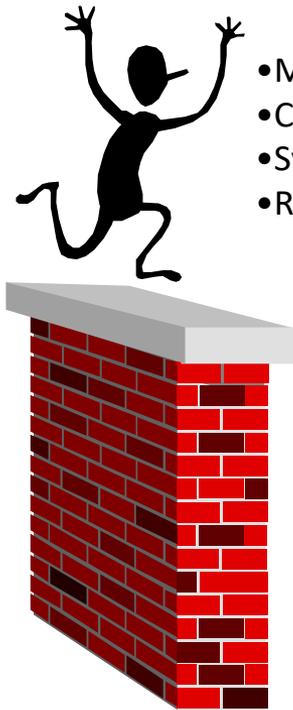


“Les programmes en gestion des connaissances... ne peuvent pas être imposés à une organisation... il s’agit d’une démarche volontaire” (1)



Traduit de: *Story-telling in Shell. Managing Knowledge through New Ways of Working*, November 2001

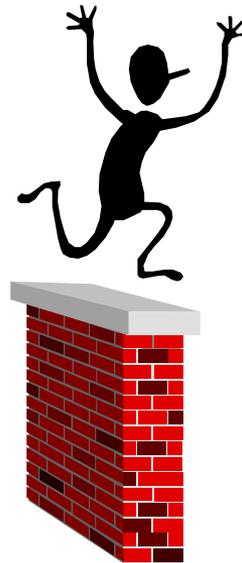
Les barrières à surmonter sont généralement...



- Motivation
- Confiance
- Système de récompenses
- Reconnaissance

Première barrière

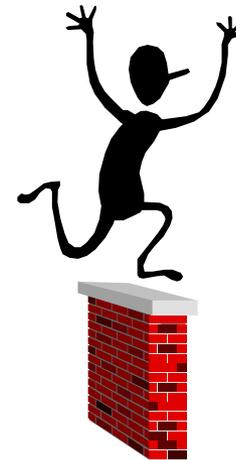
“Pourquoi devrais-je partager mes connaissances ?”



- Contexte
- Connexions
- Priorité temps
- Méthodes
- Compétences

Deuxième barrière

“Je ne sais pas comment faire”



- Direction stratégique
- Relation avec les objectifs organisationnels

Troisième barrière

“Je ne sais pas ce qui est utile à partager”

La nécessité de gérer le changement et donner du sens!

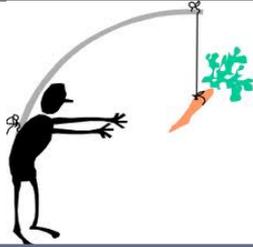


« Nous sommes en train d'engager un directeur de la gestion du changement afin d'aider les employés à adhérer aux changements stratégiques. »

« Ou nous pourrions proposer des stratégies qui ont du sens; dans ce cas, les employés adhèreraient au changement. »

« Ceci semble plus ardu. »

La motivation est au centre du changement



Motivation extrinsèque
= Pression

- L'action est provoquée par une **circonstance extérieure** à l'individu (punition, récompense, pression sociale, obtention de l'approbation d'une personne tierce...).

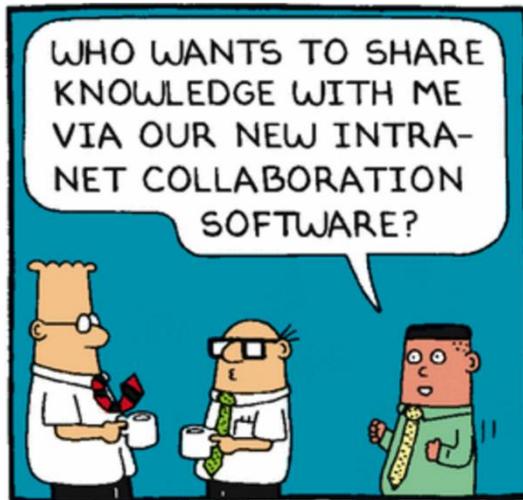


Motivation intrinsèque
= Passion

- L'action est conduite uniquement par **l'intérêt et le plaisir** que l'individu trouve à l'action, sans attente de récompense externe (satisfaction interne).

« Celui qui cherche à développer et à renforcer la motivation intrinsèque... ne doit pas privilégier des systèmes de contrôle externe comme les gratifications financières... L'être humain présente une tendance inhérente à rechercher les nouveautés et les défis, à développer et à exercer ses capacités à explorer et à apprendre » (Daniel Pink, La vérité sur ce qui nous motive, Flammarion, 2016).

3. La technologie



www.dilbert.com
scottadams@aol.com



© 2000 United Feature Syndicate, Inc.



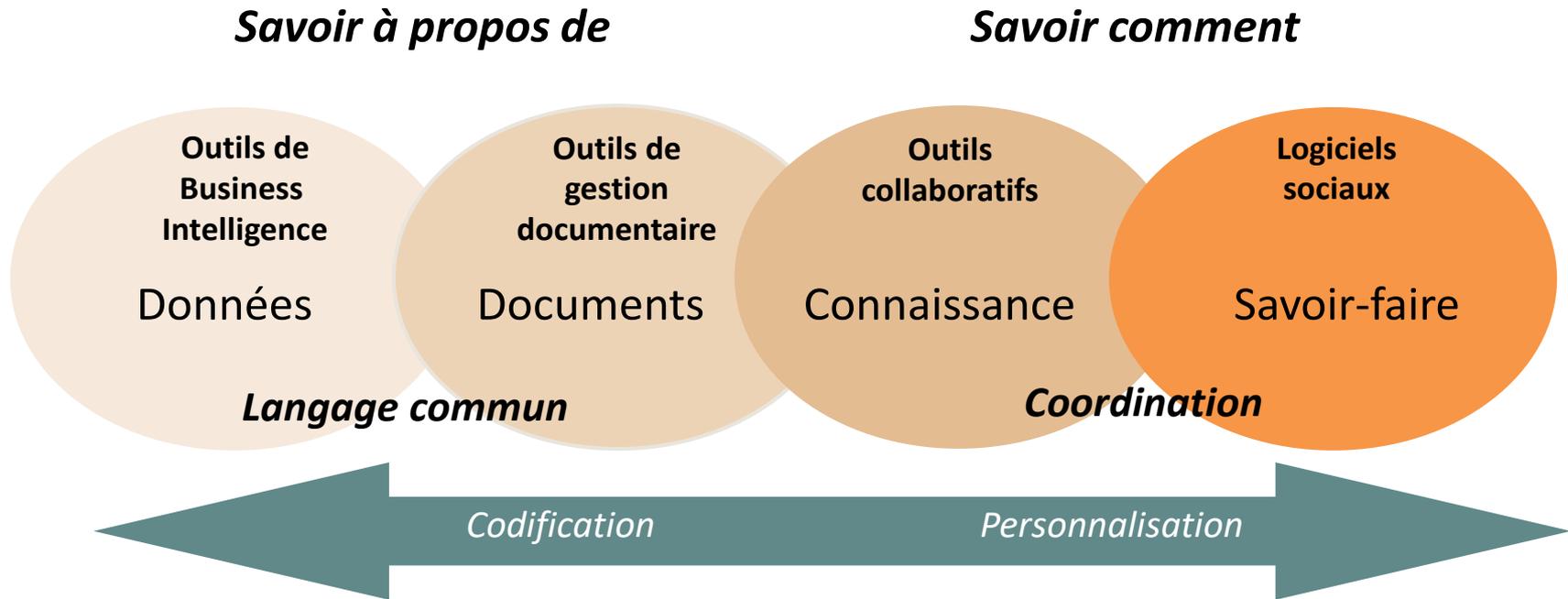
« Qui veut partager sa connaissance avec moi via notre nouvel intranet collaboratif ? »

- « Tu n'as pas de connaissance à partager. »

- « Aïe, cela me blesse parce que c'est vrai. »

« Je garde ma connaissance au cas où j'en aurais besoin. »

Plusieurs outils dont la mise en œuvre dépend du cahier des charges...



- Capturer l'information
- Stocker et structurer l'information
- Accéder à l'information

- Echanger et collaborer
- Mettre en contexte
- Faire part de son expérience

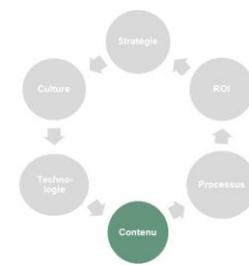
La technologie n'est pas une fin en soi!



*« You can't manage knowledge.
Knowledge is between two ears,
And only between two ears »*

Peter Drucker

4. Le contenu



www.dilbert.com scottadams@aol.com



5/12/00 © 2000 United Feature Syndicate, Inc.



« Pour un oeil non averti, il pourrait sembler que je ne travaille pas. »

« Mais ici, en moi, se déchaîne une mer de gestion des connaissances et de réflexions stratégiques »

« As-tu entendu ce gargouillement ? »

Deux types de connaissances...

explicites et formalisables

Exemples :

- Connaissances sur l'organisation
organigramme, who's who, projets...
- Connaissances sur l'environnement
clients, partenaires, fournisseurs...
- Connaissances procédurales
modes d'emploi, méthodes, règlements
- Connaissances théoriques métiers
de type "académique"

30%



implicites et cachées

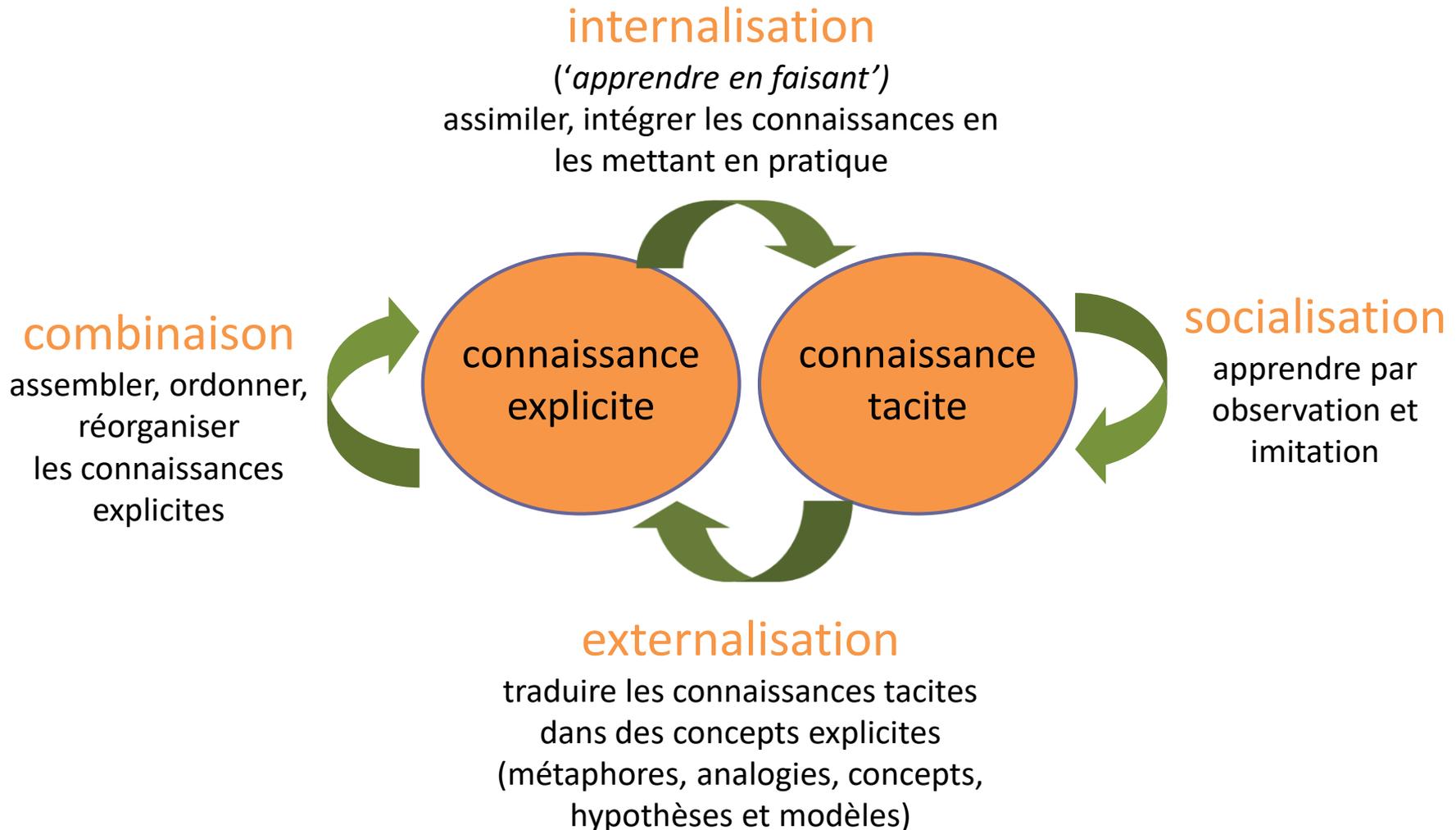
Exemples :

- Savoirs intuitifs sur l'organisation
rapports de force, concurrence interne
- Savoir faire, attitudes, savoir être issus
de l'expérience
négocier, conduire une réunion...
- Façons de faire devenues automatiques
manipulation d'outils...

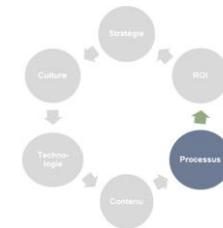
70%



Le modèle SECI utile pour comprendre la dynamique des connaissances!

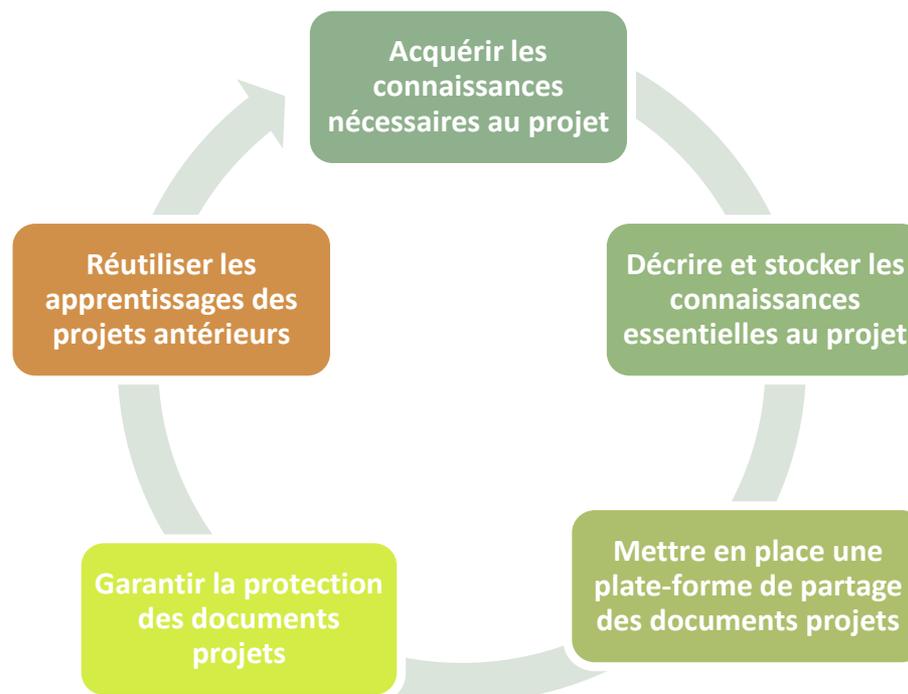


5. Les processus



Imbriquer les activités liées à la gestion des connaissances au sein des processus organisationnels est un facteur clé de succès du KM.

Un exemple: prévoir des activités de création, codification, distribution, protection et réutilisation des connaissances dans le processus de gestion de projets.



Formations
Sessions d'informations
Journées d'étude

Echanges
informels entre
collègues

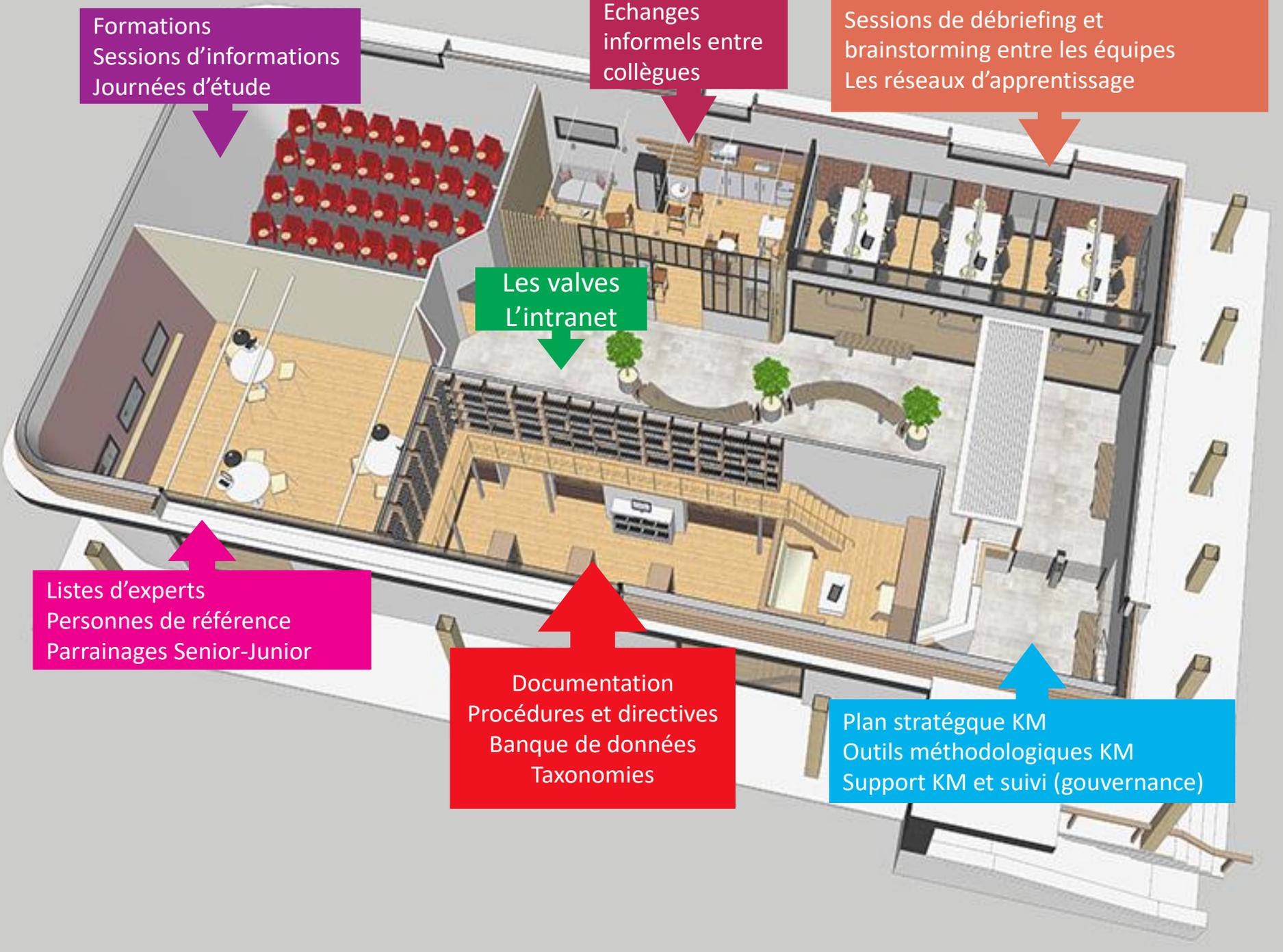
Sessions de débriefing et
brainstorming entre les équipes
Les réseaux d'apprentissage

Les valves
L'intranet

Listes d'experts
Personnes de référence
Parrainages Senior-Junior

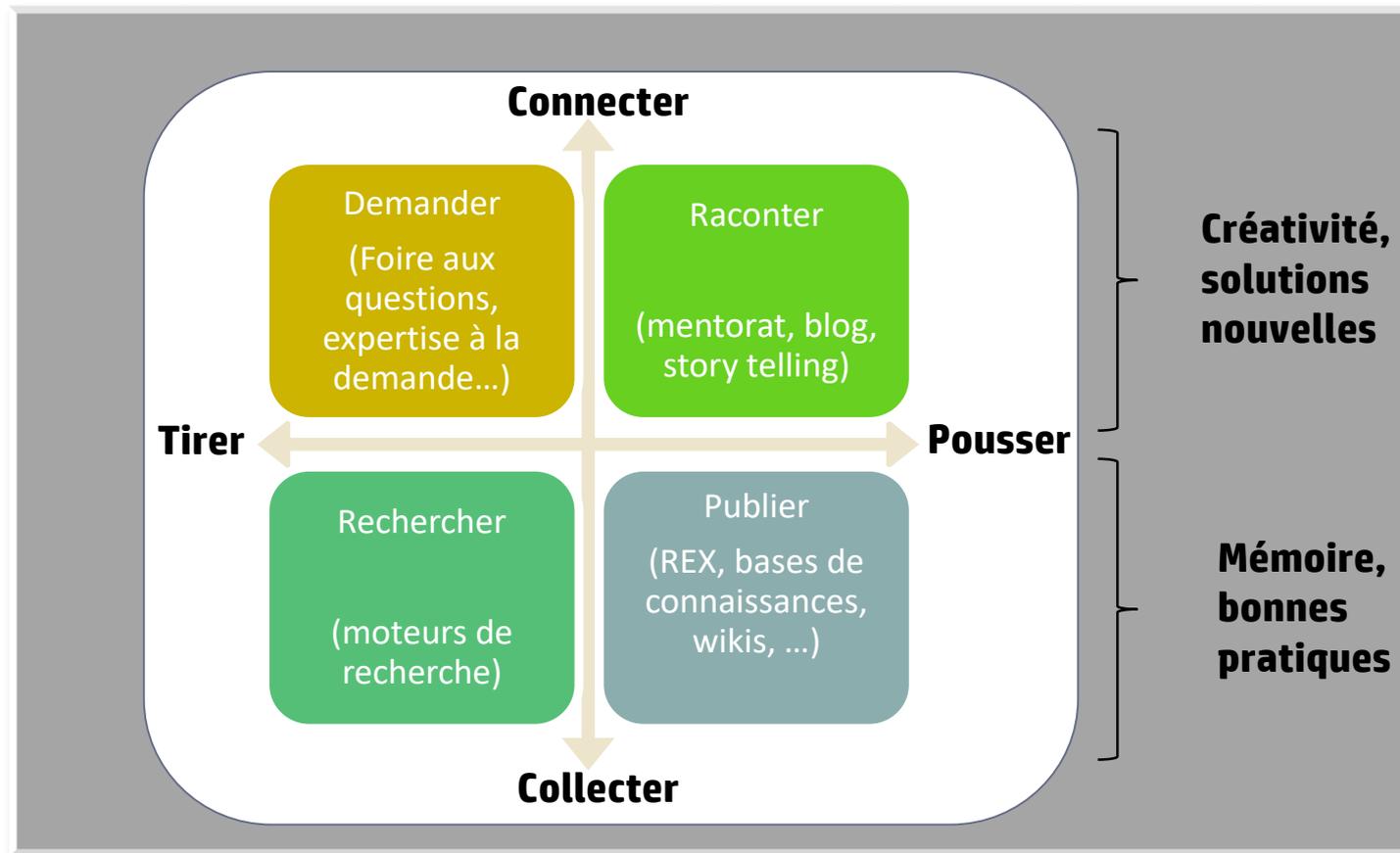
Documentation
Procédures et directives
Banque de données
Taxonomies

Plan stratégique KM
Outils méthodologiques KM
Support KM et suivi (gouvernance)

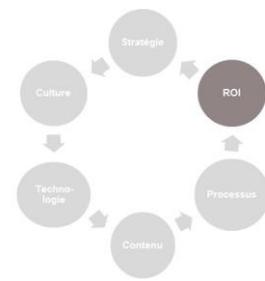


A terme, il est intéressant que des projets soient présents...

... dans tout le quadrant Knowledge Management



6. Le retour sur investissement

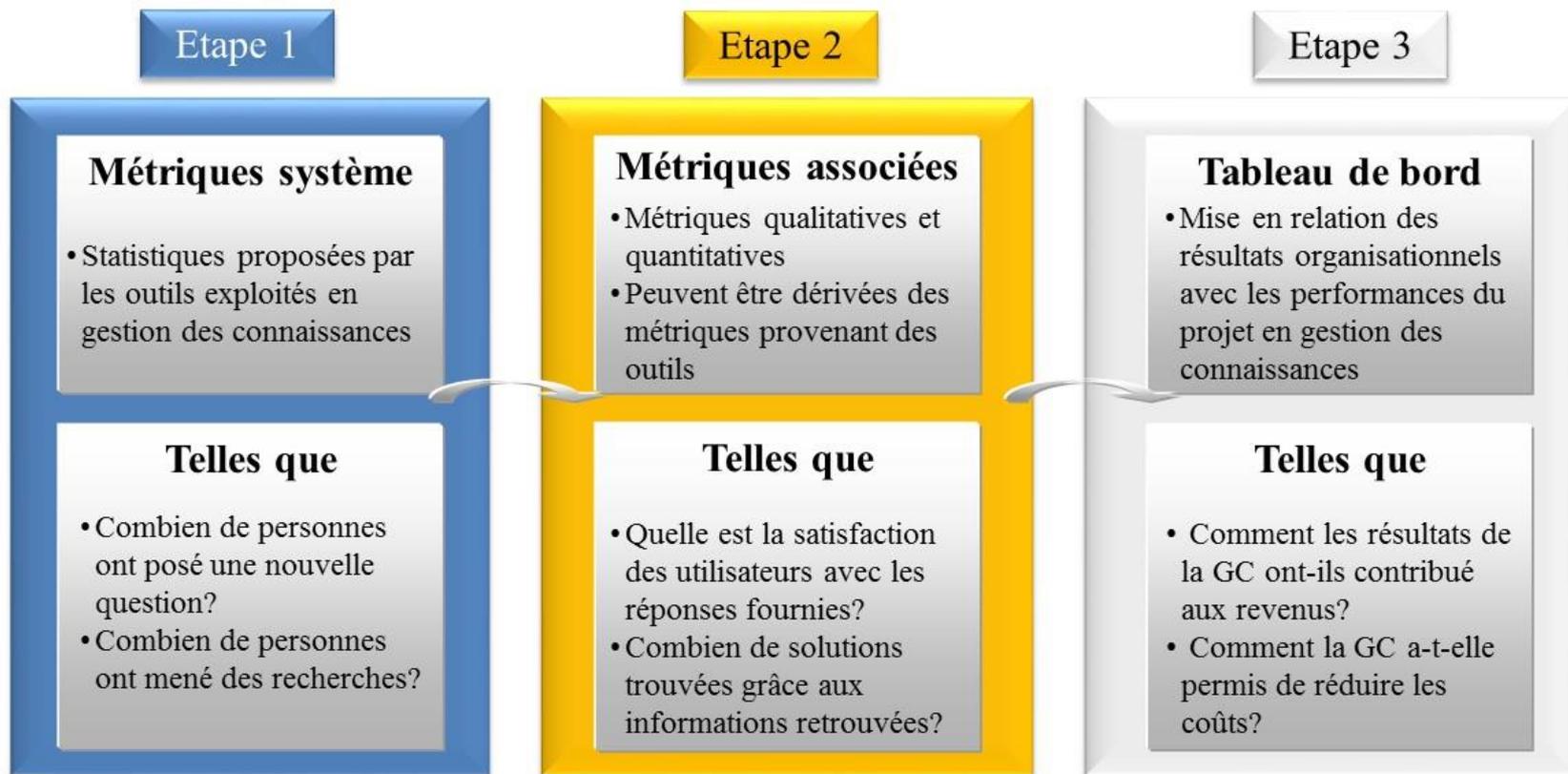


*« Quel est le ROI pour la découverte de ce que l'on ne connaît pas ?
- Je ne sais pas ! »*

TimoElliott.com

Evaluer le ROI de la gestion des connaissances?

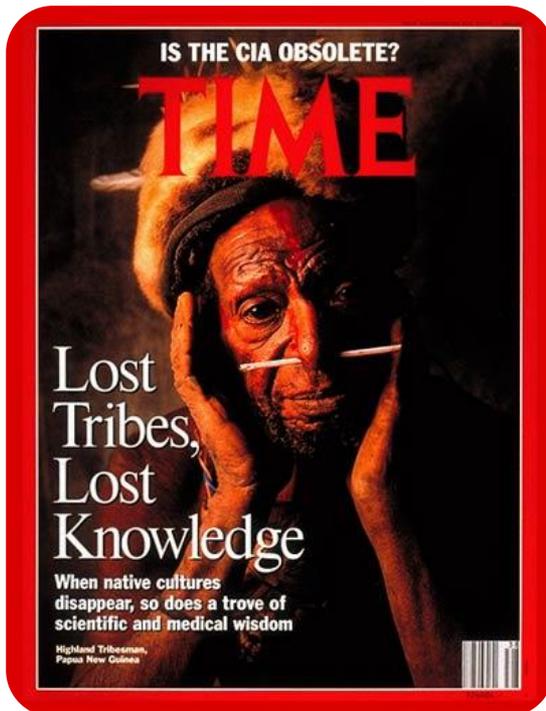
Il est possible d'évaluer le ROI au niveau du projet KM lui-même, en tenant compte des objectifs de ce projet...



Conclusion

“Understanding what knowledge is, and how it works, is about understanding that it is created by individuals”

- Dr. W. Edwards



Questions?



« Je souhaite licencier Wally mais je ne peux pas prendre ce risque. »



« Il dit qu'il est le seul à pouvoir programme le système Zeberpupin »



- « Es-tu sûr que c'est vrai? »

- « Cela doit être vrai car personne d'autre n'a jamais entendu parler de ce programme. »