



« KM : Du démarrage sous pression à la construction d'un plan de route »

Note : cet article correspond à mon intervention du 25 novembre 2021 en introduction à la séance SKEMA-COP1 : « Réconciliez le temps long et l'efficacité à court terme : Investissez dans le KM ».

Pour aborder la question des différents horizons temporels lors de la mise en place d'actions KM, il peut être intéressant de regarder le dilemme auquel est confronté un Knowledge Manager qui prend son poste. Situation d'autant plus difficile et stressante que bien souvent il n'a pas une réelle expérience du KM.

On lui demande d'engager son organisation dans une démarche KM. C'est par définition quelque chose qui se joue sur du long terme, avec un enjeu de pérennité. Mais il sait aussi qu'il est « attendu au tournant ». La Direction et son environnement attendent de lui de premiers résultats visibles à court terme, de l'ordre de 3 mois.

Il lui faut donc déterminer, compte tenu de la maturité de son organisation, de sa culture, quelles sont les actions qui seront les plus susceptibles de porter un projet KM pour l'organisation. Sur quel périmètre, avec quel horizon faudra-t-il les engager et avec le support de qui ?

A - Une première étape

Au-delà de l'état des lieux, elle consiste généralement à lister les possibilités envisageables. On peut imaginer deux grandes catégories d'actions.

1 - Justifier l'intérêt du KM avant d'engager des actions.

- **ROI KM:** Il serait le premier à le fournir ! Pas bien concret comme action.
- **La Norme ISO30401 :** peu de chance que cela soulève l'enthousiasme de ses patrons et les résultats ne sont pas pour tout de suite.
- **Maîtrise des Risques :** justification de l'utilisation de connaissances à l'état de l'art devant des tribunaux : accident de voiture, décision sur le Covid,
- **Infobésité** (sentiment d'être submergé par l'information partagée sans limites avec toutes les déperditions) est-ce ressenti comme un vrai problème capable de motiver les acteurs de l'organisation?

2 – Engager rapidement des actions concrètes

- **Transfert de connaissances (Tutorat, Mentorat, ... ou même la Gestion des experts)** : Pas évident, en concurrence avec les RH. Il faut déjà bénéficier d'une reconnaissance certaine. N'y a-t-il pas des actions plus représentatives pour le KM ?
- **Aider localement** les acteurs terrain à organiser et retrouver des documents, guides ou autres. Pas très valorisant si ça se limite à ça, manque de visibilité.
- **Développer une « success story »**, en s'appuyant éventuellement sur des initiatives locales existantes. Nécessite de l'ordre de 18 mois, avec le risque que le hiérarchique support ait changé. Son successeur aura d'autres idées et ses collègues trop content de voir disparaître une initiative qui ne vient pas de chez eux. Démarrer des actions qui seront vues comme les premières étapes d'un projet est certainement préférable.
- **Faire un livre de connaissances** : sans une structure métier pour le gérer ou une bonne gestion de la confidentialité des documents il restera en l'état sans vrai partage. Il pourrait rester dans le tiroir d'un chef s'il est jugé à haute valeur (peur de la fuite d'informations).
- **Faire un serveur de connaissances** : encore faut-il avoir de la matière exploitable à y mettre. Ne fonctionne pas s'il n'est pas porté par une organisation.
- **Mettre en place des fiches Retex** (Retour d'expérience) : pas si simple, surtout dans des environnements complexes type R&D. Nécessite une vraie qualité de structuration et de rédaction. Compte tenu de leur nombre on sera rapidement amené à réaliser un travail d'extraction de formalisation et de mise à disposition des connaissances issues de ces fiches.
- **Mettre en place des COPs** : encore faut-il que la culture de l'entreprise le permette. C'est utile pour ceux qui y participent. La question est : « en quoi et à quelles conditions ça peut être du KM pour l'organisation » ?

Toutes ces actions sont intéressantes. Je ne suis pas en train de dire que tout ça n'a pas d'intérêt. Mais présentées de la sorte, c'est plutôt une collection d'actions sans lien apparent entre elles. On sent bien qu'il manque quelque chose pour en assurer la cohérence mais surtout pour que ça ait du sens pour l'organisation. Pour que ça ne reste pas quelque chose de local au bénéfice de seulement quelques personnes.

Cette énumération me fait penser à certains tableaux impressionnistes. Dans un tel tableau la première impression visuelle, est donnée par les taches de couleurs. Ensuite, en y regardant de plus près, on voit la scène qui **donne du sens au tableau**.



B – Passer d'une juxtaposition d'actions à une démarche de construction

Prenons l'exemple de la mise en place d'une COP.

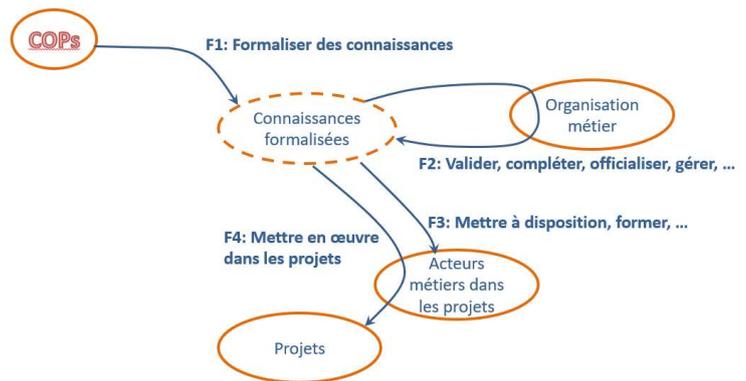
Pour que les connaissances produites ne restent pas confinées entre les membres de la COP et qu'elles ne disparaissent pas quand ses membres se disperseront, il est nécessaire :

- De formaliser les connaissances produites.
- De les rendre accessibles à des acteurs travaillant dans d'autres lieux à d'autres moments.
- D'organiser, structurer ces connaissances : un patrimoine de connaissances formalisées.
- De valider, d'officialiser l'utilisation de ces connaissances.
- De former les acteurs métiers qui en auront besoin.
- De garantir la bonne mise en œuvre de ces connaissances dans les projets

-

Il est nécessaire de mettre en place un ensemble d'activités (que ce soit des dispositifs managériaux, des processus, ...), supportés par des outils, pour donner du sens aux actions KM envisagées et proposer un projet KM pour l'organisation.

Naturellement il faut procéder par étape en fonction de la culture, de la maturité et des ambitions de l'organisation.



Le Club GC propose un tel dispositif c'est le Système KM structuré constitué de 8 processus

- 5 concernent le patrimoine (l'actif immatériel connaissances)
- 2 sont en supports aux activités opérationnelles de l'entreprise
- 1 concerne le pilotage et d'amélioration continue du système KM (SKM)

Mais est-ce suffisant ? pour réussir la mise en place d'une démarche KM puis d'en assurer la pérennité.

- **La réponse est évidemment non**

C – La nécessité de s'appuyer sur des alliés : Qui sont nos alliés naturels ?

Généralement le KM Manager a en face de lui des acteurs influents qui ont un poids hiérarchique bien supérieur au sien. Il est dans une position délicate. Sa crédibilité et son pouvoir tiennent dans sa capacité à expliquer et à entraîner, dans son professionnalisme. Il lui faut trouver des alliés pour

- Augmenter son pouvoir.
- Trouver le socle sur lequel construire la pérennité de la démarche.

Une première idée serait : un grand patron très moteur !

- Prudence, le jour où il changera de fonction (18 mois), ses équipes risquent de pousser un ouf, trop heureuses de passer à autre chose. Son successeur aura d'autres idées.

Autre piste : et si l'organisation était favorable au KM ?

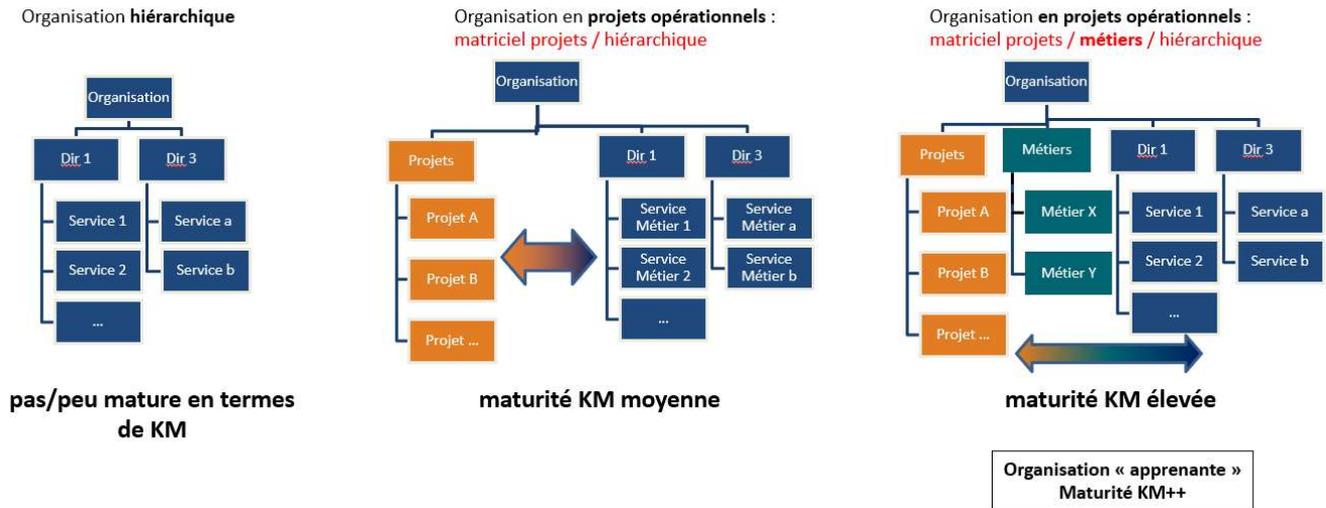
Jusque dans les années 40 voire 50 un ingénieur de bon niveau pouvait maîtriser l'ensemble des connaissances à mettre en œuvre pour concevoir et réaliser un produit, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Les connaissances nécessaires à mettre en œuvre sont toujours plus nombreuses et approfondies.

L'enjeu pour les entreprises (entités diverses) c'est la capacité à faire face à cette évolution croissante de la complexité et à la nécessité de maîtriser un grand nombre de connaissances de domaines très divers, de les mettre en œuvre dans les projets et de les enrichir.

Les organisations sont donc condamnées à évoluer pour faire face à ce que j'appellerais l'augmentation de l'entropie de leur monde, de notre monde.

Lorsqu'un patron définit et met en place une organisation, il y a une, voire des intentions.

C'est ce que nous allons voir avec le schéma ci-dessous.



- **Cas de l'organisation hiérarchique** (dessin de gauche)

Les projets, au cours de leur vie, en fonction de leur avancement, passent d'une organisation hiérarchique à une autre. Au début plutôt une organisation étude puis une organisation industrielle et finalement une organisation maintenance / après-vente. La connaissance est plutôt portée par des individus. La structure de l'organisation n'a pas de rôle vis-à-vis des connaissances et des compétences. Les projets sont généralement pris en charge par des équipes intégrées qui se séparent à la fin de celui-ci. L'organisation n'apprend pas des échecs ou réussites sur les différents projets. Seule la compétence individuelle compte.

- **Les premiers pas de l'organisation matricielle** (dessin du milieu)

Il apparaît des directions de projets en charge de l'atteinte des objectifs du projets et des services métiers chargés de fournir des ressources et d'assurer le partage des savoirs et bonnes pratiques. Mais selon la dimension de l'organisation (plusieurs pays, sites, business units, ..) plusieurs services faisant le même métier peuvent cohabiter. Il y a là plusieurs objectifs (intentions)

- Garantir l'atteinte des objectifs projet. Responsabilité clairement attribuée à l'organisation Projet, au travers des chefs de projets.
- Améliorer l'efficacité, diminuer les coût et investissements de l'organisation au travers de la mutualisation des ressources dans les services métiers.
- Pérenniser les compétences de l'entreprise au travers de la permanence des métiers. Dans ce cas les acteurs métiers restent dans une même organisation et les échanges organisés sont donc possibles. Il n'y a cependant pas encore d'unité pour un même métier sur l'ensemble de l'organisation.

- **Des organisations métiers reconnues**

Les organisations métiers prennent toute leur place, notamment en transversal de services métiers de différents sites / pays avec pour mission principale dans leurs domaines de connaissances :

- De maintenir les connaissances au meilleur niveau (acquisitions, enrichissement, Retex, collaborations, études, ...).

- D'assurer la structuration, l'organisation, la gestion, la validation, la mise à disposition des connaissances. De gérer l'expertise en lien avec les RH.
- De garantir leur mise en œuvre dans les projets

Que dire de ces entités métiers ?

- Elles sont pérennes, elles peuvent être déplacées lors d'une réorganisation, mais très rarement éclatées.
- Leurs responsables ont une forte compétence technique. Ce sont les possesseurs des savoirs et savoirs faire de l'organisation. Ils sont d'une grande stabilité dans leurs postes.
- Elles ont besoin de gérer au mieux leur connaissances, ce sont elles qui les mettent en œuvre dans les projets.
- Les connaissances sont le carburant de leur activité et de leur efficacité.

En conclusion, les Responsables Métiers

- sont les premiers clients du KM
- seront nos supports et avec qui nous pourrons construire une démarche pérenne.
- ont les effectifs et la capacité à agir
- convaincront leurs patrons de l'intérêt du KM.

⇒ **Les Responsables Métiers sont nos meilleurs alliés, ce sont des alliés naturels et stables !**

⇒ **Sans eux nous ne ferons pas de KM.**



En conclusion : je vous laisse choisir ;0))

D'Atlas et d'Hercule qui supportent le monde, lequel des deux symbolise le mieux le KM Manager et lequel symbolise le mieux le Responsable Métier ?

Hercules et Atlas Musée des beaux-arts de Lyon

Vous trouverez l'ensemble de mes articles sur la page d'accueil du site du Club Gestion des Connaissances <https://www.clubgc-km.fr/page/317993-accueil>



Patrick Coustillière