

Une étude de cas «Management des connaissances »

John Gaynard
Systèmes et Ressources sarl (Syre Consulting)
8, rue St. Augustin
75002 Paris
email : J.Gaynard@syre.com

<http://www.syre.com>
téléphone : 01 53 45 92 65

L'articulation d'un projet de capitalisation de connaissances et de compétences autour de la matrice de Nonaka.

PROJET DE CAPITALISATION DE L'EXPERIENCE	2
LE CONTEXTE.....	2
LES ETAPES DU PROCESSUS	3
La proposition initiale	3
Après acceptation de notre proposition, les étapes accomplies furent :	4
Validation du rapport d'étape.....	5
Décisions du comité de pilotage.....	6
Le détail des tâches énumérées et les actions définies dans le cadre du projet : capitalisation de l'expérience..	7
TACHES « SOCIALISATION »	8
TACHES « ARTICULATION ».....	8
TACHES « COMBINAISON »	9
TACHES « INTERIORISATION ».....	9
L'Etape finale pour le consultant à été une réunion du comité de pilotage.....	9

PROJET DE CAPITALISATION DE L'EXPERIENCE

Mini-étude de cas préparée par John Gaynard, MBA

Consultant et professeur de Knowledge Management (OUBS, cursus MBA « Managing Knowledge » et intervenant en KM à l'ESIEE de Paris)

LE CONTEXTE

La richesse immatérielle de ce client réside entièrement dans ses compétences, son savoir-faire et son expérience.

Compte tenu des évolutions de l'environnement de cette entreprise certaines compétences ont diminué en importance, d'autres sont menacées de disparaître avec le départ de ceux qui les incarnent, et des besoins de nouvelles compétences apparaissent.

Il est important de mettre en place un système de conservation, de transmission et d'organisation structurée des compétences existantes ainsi que d'anticiper les besoins en compétences nouvelles.

Ce système, la **capitalisation de l'expérience** permettra d'intégrer les savoir-faire clés dans le patrimoine collectif de l'entreprise.

La nature de l'activité de l'entreprise (prestations intellectuelles) d'une part, l'évolution de la pyramide des âges et l'introduction des 35 heures d'autre part ont rendu cette approche particulièrement pertinente aujourd'hui.

L'entreprise a confié au consultant J.Gaynard la mission de mettre en œuvre un projet global de capitalisation de son expérience. L'approche retenue (matrice de Nonaka) orchestre le débat autour de la capitalisation de l'expérience afin de créer un projet capable de répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Le projet mis en place a été conçu pour respecter les spécificités de l'entreprise, les ressources disponibles (matérielles et immatérielles), pour répondre à ses objectifs stratégiques et doit être étayé par des indicateurs de contrôle (les livrables) nécessaires à un bon fonctionnement du projet dans la durée.

LES ETAPES DU PROCESSUS

La proposition initiale

Résumé de la méthode

1. Cette approche orchestre le débat autour d'une problématique organisationnelle (de transfert de compétences) afin de créer un système capable de répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise. Le modèle de système mis en place à la fin du processus doit respecter les particularités de l'entreprise, les ressources disponibles (matérielles et immatérielles), doit répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise, et être étayé par des indicateurs de contrôle (un "tableau de bord") nécessaires à un bon fonctionnement du système dans la durée.
2. L'approche est enrichie par les travaux de nombreux praticiens et chercheurs : Peter Senge et Chris Argyris aux Etats-Unis sur l'organisation apprenante (notamment autour de la pratique de l'apprentissage en équipe et la pratique des "modèles systémiques de l'entreprise") ; Nonaka et Takeuchi au Japon (sur "la création et la capitalisation des connaissances") ; Peter Checkland de l'université de Lancaster au Royaume-Uni depuis 1981 ; Karl Erik Sveiby en Suède (sur la compétence professionnelle et le transfert des connaissances) ; de Guy Le Boterf en France (autour des compétences individuelles et collectives) et de John Gaynard au sein de l'OUBS (Open University Business School) au Royaume-Uni et en pratique professionnelle en France.
3. L'approche fait appel aux compétences d'une équipe représentative de l'organisation en présence de deux facilitateurs. Les facilitateurs guident le déroulement d'un processus en atelier (ou séminaire) qui permettra aux experts de proposer un ou plusieurs systèmes qui respecteront le mandat, les spécificités et les acteurs de l'entreprise.
4. Un comité de pilotage étudiera le ou les systèmes proposés par les experts (examen de faisabilité plus approfondi avec une approche macro-économique de l'entreprise). Après cet examen, un modèle de système à mettre en place sera adopté d'un commun accord.

Après acceptation de notre proposition, les étapes accomplies furent :

1. **Le diagnostic préalable** (l'inventaire des connaissances en voie de disparition, l'audit du capital immatériel et les conséquences indésirables du manque d'un système de management des connaissances, voir questionnaire plus loin).
2. **Suite aux d'entretiens** réalisés auprès d'un échantillon représentatif du personnel par J. Gaynard, il a rédigé un rapport dégageant les thèmes d'insatisfaction liés aux problèmes du transfert de l'expérience mis en évidence par ses interlocuteurs (fuite de compétences clés, désorganisation des services, gaspillage du capital immatériel...).

3. Etape numéro 1 : Séminaire participatif

La présentation du rapport a été le point de départ du travail du séminaire.

Les 10 participants de ce séminaire, jeunes et anciens, sont représentatifs des domaines d'activité stratégique de l'entreprise

Certains d'entre eux participent également au comité du pilotage.

La discussion a fait émerger quatre projets, dont trois projets pour l'assemblée et un projet stratégique pour l'entreprise commun aux trois autres et intégré à ceux-ci.

Les trois projets de travail (autour de la méthode SFCI) décidés par l'assemblée furent :

1. **Rajeunir l'effectif et assurer l'équilibre approprié entre les jeunes et les anciens pour chaque métier afin d'anticiper les départs à moyen terme.**
2. **Assurer la masse critique des métiers en optimisant les transferts d'expérience et en anticipant les besoins**
3. **Motiver le personnel en planifiant le transfert d'expérience et en planifiant les moyens nécessaires**

Le projet stratégique pour l'entreprise est : « **Définir les compétences stratégiques** »

L'assemblée a fait une synthèse des trois projets pour aboutir à un projet pour la capitalisation de l'expérience de l'entreprise, basé sur une formalisation progressive de l'expérience structurée autour de quatre modes de conversion/transfert :

Les modes de transfert de l'expérience	Définition des modes de transfert de l'expérience	Exemples de tâches retenues par l'assemblée(*)
La socialisation	Le transfert de l'expérience tacite à expérience tacite	Tutorat/parrainage Faire journées thématiques
L'articulation	Le transfert de l'expérience tacite à expérience explicite	Lister métiers menacés Créer vidéothèque expériences
La combinaison	Des expériences codifiées et explicites	Créer grilles des compétences Organiser les retours d'expériences
L'intériorisation	Des expériences explicites transformées en tacites	Montage de stages par les anciens et par les jeunes Stimuler toute forme de création commune, avec un budget incitatif

(*) Voir plus loin le détail des tâches énumérées

Le travail et conclusions de ce séminaire sont détaillés plus loin

4. Etape numéro 2 : Réunion du comité de pilotage

Le comité de pilotage a démarré avec un debriefing du séminaire. Après le debriefing, le comité de pilotage a approuvé le travail accompli, reformulé certains projets et demandé à J. Gaynard de rédiger un rapport d'étape similaire à celui que vous êtes en train de lire.

5. Etape numéro 3 : Rédaction du rapport d'étape

6. Etape numéro 4 : Réunion du comité de pilotage pour la validation du rapport d'étape.

Validation du rapport d'étape

Le rapport est validé. Il est bien le reflet des décisions prises au cours du séminaire et du debriefing du séminaire auquel ont participé les membres du comité de pilotage.

Le détail des tâches énumérées et les actions définies dans le cadre du projet : capitalisation de l'expérience

Modules clés	Composition équipe module	Délivrables	Echéance
1. Qui doit transmettre quelle expérience à qui ?	<i>Responsable : Madame ...</i>	Liste des tâches (voir section « articulation ») hiérarchisée, avec estimation des moyens à mettre en œuvre	30/06/2004
2.1 Quelles expériences d'aujourd'hui veut-on valoriser 2.2 Quelles expériences veut-on acquérir pour demain ?	Responsable : Monsieur ...	Liste des expériences, contextualisées (et nombre de personnes)	2.1 : 30/06/2004 2.2 : 30/09/2004
3. L'organisation et la réalisation concrète du transfert d'expérience . Conception à partir des quatre modes de conversion. . Lancement des modules Tutorat, parrainage, compagnonnage, stages, journées dédiées (thématiques), « Sites » et outils, base connaissances, vidéothèque d'expériences....	<i>Responsables : Monsieur Et Madame</i>	(a) La typologie des différents types d'actions et types de supports. (b) Les actions et les coûts en 2004. (c) Plan d'actions : prévisions 2004-2008 (objectifs à préciser en fonction des modules 1 et 2) (d) base de données multi-média des connaissances	(a) 30/06/2004 (b) 30/06/2004 (c) 30/09/2004 (d) 30/06/2004
4. Plan communication du projet ➤ interne avec diffusion des actions et planning pour faire passer les messages ➤ externe pour contribuer à la construction de la notoriété et de l'image d l'entreprise pour améliorer l'attractivité (candidats au recrutement)	<i>Responsable : Monsieur</i>	Le plan de communication (a) Immédiat (b) Après la réunion de la D.G. du 02/04 (c) Dans le plan de formation	.A réfléchir dès maintenant et à proposer lors de la présentation du projet à la D.G. 02/04/2004 . 30/06/2004
5. Reconnaissance-évaluation de l'expérience/compétences	Responsables : Equipe : correspondants métiers, pairs (internes et externes), services, DRH	. Un nouveau prototype du CV de compétences et/ou d'un CV d'expériences . La définition de toute forme de reconnaissance interne (primes, poste, attestation de stages, nomination sur liste experts, etc...).	31/12/2004

Les modules reprendront les tâches identifiées dans les modes « socialisation », « articulation », « combinaison » et « intériorisation » par les participants du séminaire :

TACHES « SOCIALISATION »

1. Extérieur :
 - 1.1. Communication claire sur besoins ce jour (2004) + moyen terme.
 - 1.2. Organiser échanges, déplacements physiques/virtuels
 - 1.2.1. Ecoles/lobbying
 - 1.2.2. Listes sites/écoles
 - 1.3. Tutorat/parrainage
 - 1.4. Favoriser stages au sein de l'entreprise (logique transfert)
2. Intérieur :
 - 2.1. Journées métiers /thématiques (voir «Articulation »)
 - 2.2. Présentations réalisations – résultats des recherches de l'année
 - 2.3. Qui fait quoi.
 - 2.4. Stimulation mobilité interne
 - 2.4.1. Créer groupe de médiation (pas de « prison » sans écoute).
 - 2.5. Stimuler dialogue inter-services
 - 2.6. Lieux de rencontres
 - 2.6.1. Pour reconnaissance par les pairs
 - 2.6.2. Au-delà des pairs.
 - 2.6.3. Pour valoriser les individus

TACHES « ARTICULATION »

Qui doit transmettre quoi ?

1. Listes (*)
 - Retraités –5 ans (R-5) / Pyramide des âges
 - Connaissances et compétences des nouveaux recrutés
 - Synthèse des savoirs clés à transmettre
 - Expériences menacées (2004/5 ans)
 - Expériences en surcharge (2003/2004)
2. Calendrier actions programmées (2004/5 ans)
3. Anticiper/Prospective
 - Maintien des connaissances clés
 - Besoins en personnel, formations
 - Métiers nouveaux (évolutions probables)
 - Sauvegarde (infos, savoirs existants...)
 - Plans de carrière
4. Moyens à mettre en œuvre
 - Programmer tutorat/parrainages
 - Jeunes > anciens
 - Anciens > jeunes
 - Lister outils existants
 - Créer vidéothèque expériences
 - Dossier carrières
 - Outils de mesure semi-quantitatifs pour les expériences
 - Transférer expériences sur sites (sens large) (tous métiers)
 - Réactiver groupes métiers et pères de famille métiers

*Pour plus d'informations, consulter John Gaynard, Systèmes et Ressources sarl,
8 rue St. Augustin, 75002 Paris – téléphone : 01 53 45 92 65 – <http://www.syre.com>*

TACHES « COMBINAISON »

1. Rapports
 - 1.1. synthèses
 - 1.2. fiches
2. Résumés sur intranet
 - 2.1. publications
 - 2.2. congrès
 - 2.3. expériences marquantes
3. Fiches qualité formations
4. Grilles des compétences (mise à jour, coproduction, validation)
 - 4.1. Savoir-faire
 - 4.2. Savoir communiquer
 - 4.2.1. Compétences management...
5. Qui sert à l'intéressé et aux destinataires ? Valoriser/Préserver les techniques oubliées
6. Base des transparents/présentations sur le web
7. Intégrer les autres bases de données, les enrichir en respectant la spirale : en amont socialisation et formalisation, en aval intériorisation.
8. Stimuler accès aux connaissances
 - 8.1. Bibliothèques virtuelles
 - 8.2. Création de stages
9. Retours d'expériences
 - 9.1. Fiches, catalogues
 - 9.2. Synthèses historiques
 - 9.3. Bases de références avec nom des auteurs
 - 9.4. ExPrimotexte
 - 9.4.1. Recenser bases de connaissances
 - 9.4.2. Organiser....

TACHES « INTERIORISATION »

Favoriser toute forme de transmission (dialogue, l'oral, "les yeux dans les yeux")

1. Montage de stages par les anciens et les jeunes, sans auto-censure.
 - 1.1. Fiches proposition de stages
2. Stimuler toute forme de création commune :
 - 2.1. Diminuer le nombre de gens surbookés (seniors et juniors)
 - 2.2. Prendre une doublure (junior/thésard) avec soi, souffler et transférer
 - 2.2.1. Avec budget incitatif

L'Etape finale pour le consultant à été une réunion du comité de pilotage

Participants : membres du comité de pilotage + participants séminaire du 6 et 7 février

Ordre du jour : Validation des actions et des tâches définies dans ce compte rendu, préparation de l'intervention auprès de la D.G. et Plan de communication.

Par la suite, le travail a été mené en interne. Le rôle du consultant a été uniquement d'aider les personnes de cette entreprise à articuler leur projet de capitalisation autour de la matrice de Nonaka et de les aider à faire démarrer le travail.

***Pour plus d'informations, consulter John Gaynard, Systèmes et Ressources sarl,
8 rue St. Augustin, 75002 Paris – téléphone : 01 53 45 92 65 – <http://www.syre.com>***