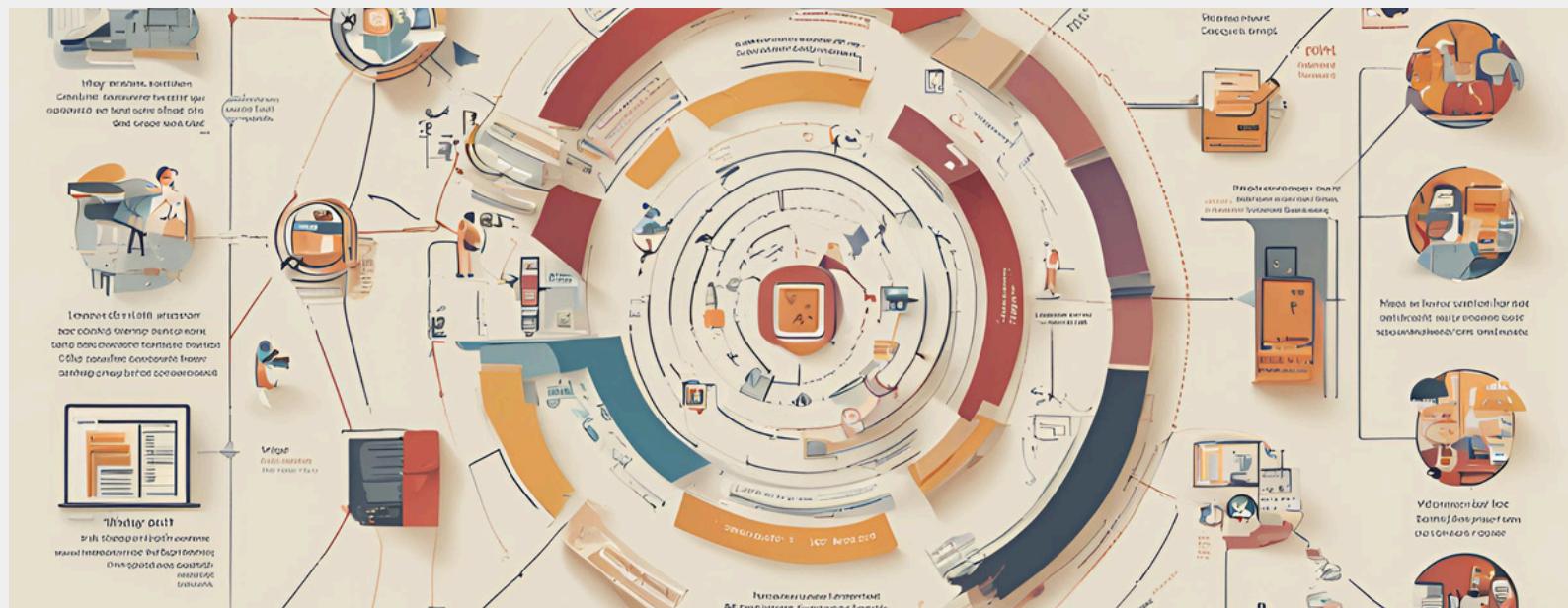


# **NOTICE PRÉSENTÉE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME D'EXPERTISE COMPTABLE**

# Demande d'agrément du sujet de mémoire

# **LE KNOWLEDGE MANAGEMENT INNOVANT AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DES CABINETS D'EXPERTISE COMPTABLE : PROPOSITION D'UN GUIDE**



**ASSOR Alexandre  
9 rue du lac  
94160 St-mandé**

## Session novembre 2024

## Table des matières

Lexique .....	2
1. Notice explicative .....	3
1.1 Intérêts du sujet et problématique.....	3
1.2 Objectifs poursuivis et apports du mémoire .....	6
1.2.1 Objectifs de ce mémoire.....	6
1.2.2 Apports professionnels .....	8
1.3 Lien entre le sujet et l'expérience professionnelle.....	9
1.4 Limites du sujet.....	10
1.5 Sources d'information, contacts et conseils.....	11
1.5.1 Sources d'informations.....	11
1.5.2 Contacts et conseils.....	12
2. Plan synthétique du mémoire.....	13
3. Plan détaillé du mémoire.....	14
4.Bibliographie .....	22

# Lexique

Terme utilisé	Définition
CoP	Communauté de pratique, groupe de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement
ECM	« Enterprise Content Management », approches et outils de gestion de contenu d'entreprise
GED	Gestion électronique des documents
IA	Intelligence artificielle
KM	« Knowledge management » ou gestion des connaissances
KPI	« Key Performance Indicator » ou indicateurs clés de performance
REX	Retours d'expérience, ou capitalisation et partages des leçons tirées d'expériences passées
RSE	Réseau social d'entreprise, plateforme de collaboration et de partages entre collaborateurs

# 1. Notice explicative

## 1.1 Intérêts du sujet et problématique

**"Dans une économie où la seule certitude est l'incertitude, l'unique source d'avantage concurrentiel durable est le savoir"**, Nonaka, père fondateur du knowledge management

Les cabinets d'expertise comptable évoluent aujourd'hui dans un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel. Face aux défis de la digitalisation, de l'automatisation croissante des tâches et des attentes accrues des clients en termes de conseil et de valeur ajoutée, les cabinets doivent impérativement se réinventer pour renforcer leur performance et leur compétitivité.

Une étude XERFI récente mentionne **5 principaux axes défis pour les cabinets d'expertise comptable pour 2024** : les stratégies de diversification, le recrutement et la gestion des effectifs, la digitalisation du business model, la recherche d'une taille critique et l'anticipation à la facturation électronique.<sup>1</sup>

Dans ce contexte, la gestion des connaissances ou le **Knowledge Management (KM)** apparaît comme un levier stratégique puissant pour faire face. Véritable colonne vertébrale de l'organisation apprenante, le KM correspond au « **processus d'identification, d'organisation, de stockage et de diffusion des informations au sein des entreprises** »<sup>2</sup>, d'après IBM.

Il couvre un large spectre d'activités : identification des savoirs critiques, capitalisation des retours d'expérience, partage des meilleures pratiques, création de nouveaux savoirs.

**Le Knowledge Management pourrait répondre à plusieurs enjeux clés pour les cabinets :**

- **Un enjeu de performance**, en favorisant le partage des savoirs et bonnes pratiques pour gagner en efficacité. Le KM permet d'éviter de perdre du temps sur les tâches redondantes et de capitaliser sur les retours d'expérience pour standardiser les bonnes pratiques.
- **Un enjeu de qualité et d'efficience**, en standardisant les bonnes pratiques et en évitant de réinventer la roue. Le KM permet de capitaliser sur les méthodologies et les retours d'expérience pour gagner en productivité et en qualité de service. Il facilite la réPLICATION des succès et l'élimination des tâches à faible valeur ajoutée.
- **Un enjeu relationnel client**, en apportant des réponses plus rapides et personnalisées aux demandes récurrentes. En capitalisant sur les questions fréquentes et en partageant les meilleurs arguments, le KM permet aux

---

<sup>2</sup> [Qu'est-ce que la gestion des connaissances ? | IBM](#)

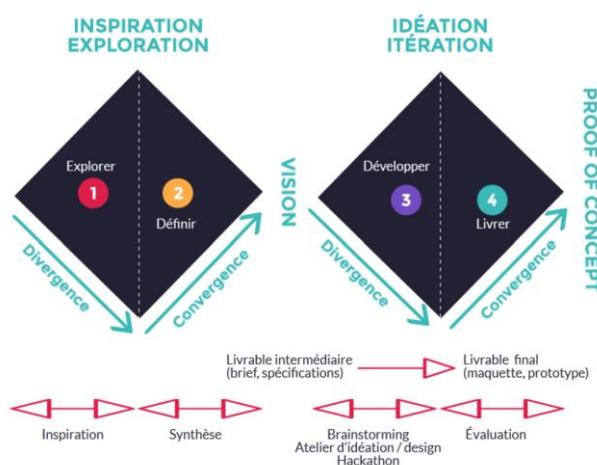
collaborateurs de gagner en réactivité et en pertinence dans leurs interactions avec les clients. Cette proximité renforce la confiance et la fidélité.

- **Un enjeu de gestion des talents**, en accélérant la montée en compétences et en fidélisant les collaborateurs. En valorisant l'expertise et en favorisant la transmission des savoirs, le KM renforce l'employabilité et la motivation des équipes. Il facilite aussi l'intégration des nouveaux talents.
- **Un enjeu de maîtrise des risques**, en sécurisant les connaissances critiques de l'organisation. Face aux départs en retraite, à la rotation des équipes et à la complexité croissante des environnements réglementaires et technologiques, le KM permet de pérenniser les savoirs clés. Il réduit les risques de perte de compétences, d'erreurs et de non-conformité.
- **Un enjeu de veille et d'adaptation**, en actualisant en continu les connaissances. Le KM leur permet néanmoins de rester en phase avec les évolutions de notre écosystème (réglementations, technologies, attentes clients...). Il facilite la mise à jour continue des expertises et des offres.

Pourtant, force est de constater qu'aujourd'hui, **rares sont les cabinets comptables à avoir déployé une véritable stratégie de KM**. Entre stockage en silos, moteurs de recherche basiques et incitations limitées, les connaissances restent sous-exploitées. Le risque est grand de voir une part croissante des savoirs critiques partir avec les départs à la retraite des seniors ou du turn over important.

La mise en place du KM se heurte en effet à de **multiples freins**, tant technologiques qu'humains et culturels. Les outils peu performants, la culture du cloisonnement, le manque de temps et d'incitations, le turn-over élevé rendent difficile une gestion dynamique des savoirs. Entre des solutions techniques mal adaptées aux usages et des freins culturels au partage, les cabinets peinent à capitaliser sur leur expertise.

Pour dépasser ces obstacles, il est essentiel d'adopter une approche globale et centrée sur les utilisateurs. C'est tout l'enjeu d'une approche innovante issue du Design Thinking : **la méthode du double diamant, qui structure le projet en 4 phases itératives**.



3

<sup>3</sup> <https://www.economie.gouv.fr/apie/actualites/innovation-metier-methode-double-diamant>

1. **Découverte** : une phase d'immersion pour comprendre en profondeur les usages, les irritants et les besoins des collaborateurs en termes de gestion des connaissances. L'objectif est d'identifier les frictions qui entravent le partage et la capitalisation des savoirs.
2. **Définition** : sur la base des enseignements de la phase de découverte, il s'agit de formaliser les problèmes à résoudre et les bénéfices attendus d'une nouvelle approche KM. L'enjeu est de cadrer la valeur à délivrer.
3. **Développement** : cette étape vise à concevoir et prototyper des solutions adaptées aux usages. Au cœur du dispositif KM, une plateforme collaborative et intelligente sera développée pour fluidifier le partage et l'accès aux connaissances. Mais au-delà de l'outil, c'est tout un écosystème de pratiques, de processus et d'animations qu'il faudra mettre en place pour ancrer une véritable culture du partage.
4. **Déploiement** : une fois la solution KM prototypée et testée, l'enjeu sera d'organiser son adoption à grande échelle. Une conduite du changement sur mesure sera nécessaire pour accompagner les équipes, lever les freins psychologiques et faire évoluer les modes de travail. Des actions de communication, de formation et des challenges viendront stimuler l'engagement dans la durée.

Cette méthode permet ainsi de concevoir un KM augmenté, alliant **une plateforme technologique simple et collaborative (plateforme KM, Réseau social d'entreprise, application mobile)** à **un accompagnement au changement des équipes**. L'objectif est de passer d'une gestion documentaire statique à un KM dynamique, qui tire parti de l'intelligence collective et des dernières innovations technologiques pour démultiplier les capacités d'apprentissage et d'innovation du cabinet.

La plateforme n'est donc qu'un élément du dispositif, certes central pour donner un support tangible au KM, mais qui doit s'inscrire dans une stratégie plus globale de transformation des pratiques, de la culture et de l'organisation du travail. C'est en actionnant conjointement les leviers du management, de la conduite du changement et de la technologie que les cabinets pourront faire du KM un véritable moteur de performance durable.

D'où notre problématique : **Comment concevoir et déployer une stratégie de knowledge management augmenté pour accroître la performance des cabinets d'expertise comptable ?**

## 1.2 Objectifs poursuivis et apports du mémoire

### 1.2.1 Objectifs de ce mémoire

Ce mémoire poursuit un triple objectif pour aider les cabinets d'expertise comptable à se lancer dans une démarche de Knowledge Management (KM) :

**1. Sur le plan conceptuel**, il vise à poser un cadre de réflexion structurant sur les enjeux et approches du KM appliqués aux cabinets, en clarifiant les concepts clés et en identifiant les bonnes pratiques. L'objectif est de « donner envie » à chaque lecteur de se lancer, en découvrant les multiples bénéfices d'une stratégie KM bien pensée et adaptée aux spécificités de son cabinet.

**2. Sur le plan méthodologique**, il propose une démarche opérationnelle complète et innovante, basée sur la méthode du double diamant, pour concevoir et mettre en œuvre une plateforme KM augmentée, intégrant les dimensions technologiques mais aussi humaines et managériales. L'enjeu est de guider pas à pas les cabinets dans leur transformation KM, en leur fournissant un accompagnement sur mesure grâce à un outil inédit : un assistant virtuel.

**3. Sur le plan pratique**, il offre une véritable boîte à outils pour faciliter le déploiement concret du KM, avec notamment :

- **Un template Notion** personnalisable regroupant tout les modèles et outils liés à la gestion des connaissances, pré-rempli par rapport au cas fil rouge du cabinet Puzzl, et remplissable au fur et à mesure de la lecture du mémoire.
- **Des modèles de production de contenu spécifiques** aux différents formats (vidéos, PDF, posts...), pour industrialiser la création et le partage des savoirs.
- **Une application permettant au lecteur** d'interagir à tout moment avec Léo, l'assistant virtuel, pour obtenir des réponses personnalisées aux problématiques de son cabinet. Véritable compagnon de route, Léo sera disponible tout au long du mémoire via des QR codes ou des liens, pour apporter des éclairages complémentaires et aider le lecteur à appliquer pas à pas la méthode à son contexte.
- **Des quiz interactifs à la fin de chaque chapitre** pour valider les acquis de façon ludique, et ancrer les apprentissages.

Plus concrètement, les objectifs spécifiques sont de :

- **Réaliser un état de l'art des pratiques de KM dans les cabinets comptables**, pour comprendre les enjeux et identifier des cas inspirants.
- **Analyser les apports des technologies innovantes** pour repenser le KM de façon efficiente.
- **Proposer une méthodologie structurée**, étape par étape, pour conduire un projet de KM augmenté, en s'inspirant des techniques de design thinking avec la méthode du double diamant
- **Dégager des enseignements actionnables** et des facteurs clés de succès pour réussir la conduite du changement et mobiliser tous les collaborateurs.
- **Illustrer chaque étape avec le cas fil rouge** pour faciliter la projection et l'appropriation avec un cabinet fictif Puzzl, et de son dirigeant Laurent. Composé de 4 associés et 100 collaborateurs répartis sur 4 pôles (expertise comptable, audit, social, juridique), ce cabinet servira d'exemple illustratif tout au long des chapitres afin de permettre au lecteur de se projeter pas à pas dans une situation concrète, et de cheminer de façon progressive dans l'application de la méthode.

*De ces objectifs découle le plan suivant, structuré en trois parties :*

- I. Poser le cadre conceptuel et managérial du KM dans les cabinets : clarifier les concepts, les enjeux et la méthode.
- II. Détailler la mise en œuvre concrète d'une démarche KM augmentée avec la méthode du double diamant.
- III. Étendre le KM dans une logique d'amélioration continue, au service de cas d'usage métiers à forte valeur ajoutée.

## 1.2.2 Apports professionnels

**Sur le plan professionnel**, ce mémoire se veut un guide opérationnel complet pour tout cabinet souhaitant se lancer dans une démarche de Knowledge Management augmenté, et faire du KM un véritable levier de performance et de différenciation.

En premier lieu, il permettra aux cabinets d'évaluer précisément leur niveau de maturité en matière de gestion des connaissances. Grâce aux grilles d'analyse et retours d'expérience proposés, ils pourront réaliser un diagnostic approfondi de leurs pratiques actuelles, identifier leurs forces et faiblesses, et définir des axes de progrès concrets et priorisés.

Mais surtout, le mémoire leur fournira une véritable boîte à outils "clé en main" pour concevoir et déployer de bout en bout leur propre projet de KM, avec :

- Une méthodologie de gestion de projet innovante, adaptée aux enjeux et contraintes des cabinets d'expertise comptable.
- Des livrables opérationnels couvrant toutes les étapes clés : grilles d'analyse des besoins, supports d'animation d'ateliers, modèles d'outils, tableaux de bord de pilotage...
- Une évaluation des indicateurs de performance éprouvés pour mesurer la réussite du projet et l'impact du KM.
- Des supports de conduite du changement et des conseils ciblés pour mobiliser et engager durablement les équipes dans la démarche.

Cette "mallette du knowledge manager" sera complétée par un prototype fonctionnel de plateforme KM, servant à la fois d'exemple concret et de socle technologique de départ, que chaque cabinet pourra ensuite adapter et personnaliser selon ses besoins.

Au-delà de cette dimension très opérationnelle, le mémoire apportera aussi aux cabinets un éclairage stratégique précieux pour repositionner le KM au cœur de leur performance. Les éléments de benchmark des meilleures pratiques et la cartographie comparative des solutions du marché les aideront à définir un cap et à faire les bons choix d'investissement.

Plus largement, ce projet contribuera à renforcer le positionnement et l'image des cabinets d'expertise comptable comme acteurs innovants et proactifs, à la pointe des mutations du secteur. En développant une expertise pointue sur un enjeu émergent comme le KM, levier reconnu de performance durable, ils pourront se différencier dans leur écosystème et gagner en compétitivité.

En définitive, au-delà de sa dimension technique et méthodologique, ce mémoire porte une réflexion de fond sur le rôle des cabinets d'expertise comptable dans l'économie de la connaissance.

En s'emparant du sujet du KM, encore jeune dans la profession mais à fort potentiel, les cabinets ont une opportunité unique d'être pionniers et forces de proposition sur un enjeu d'avenir. Ce mémoire leur fournit toutes les clés conceptuelles et pratiques pour en faire un puissant moteur de transformation et de croissance, dans une logique d'innovation et de création de valeur.

## 1.3 Lien entre le sujet et l'expérience professionnelle

Ce projet de mémoire s'ancre dans mon expérience de manager en cabinet, où j'ai pu expérimenter au quotidien les problématiques liées à la gestion des connaissances.

J'ai ainsi observé à plusieurs reprises les limites des approches traditionnelles de partage des savoirs, reposant principalement sur des espaces partagés et des échanges informels. Malgré la richesse des expertises développées en mission, celles-ci restent trop souvent cloisonnées, générant des pertes d'efficacité pour retrouver l'information et un sentiment de "réinventer la roue".

J'ai aussi été marqué par plusieurs situations de perte critique de connaissances suite au départ de collaborateurs expérimentés, avec des impacts en termes de qualité et de délais de réponse client.

Ces constats ont forgé ma conviction qu'une gestion plus efficace des connaissances est un enjeu business majeur pour les cabinets, nécessitant une approche volontariste portée par la direction. Un enjeu d'autant plus stratégique que les attentes clients évoluent vers davantage de conseil et que la révolution digitale redéfinit nos façons de travailler.

Fort de cette vision, j'ai eu l'opportunité d'expérimenter les premières briques d'une nouvelle approche KM. Au sein de mon cabinet de 100 collaborateurs, j'ai dirigé le lancement d'une plateforme collaborative de gestion des connaissances. En mode agile, nous avons progressivement enrichi un prototype centré sur les besoins métiers. Cette démarche a généré un fort engagement des collaborateurs et des premiers gains tangibles.

Cette expérience encourageante a aussi révélé certaines difficultés à anticiper : l'importance d'intégrer la conduite du changement dès la conception, le besoin d'une approche globale et progressive, la nécessité d'un suivi sur la durée...Autant de facettes

qu'il me semble essentiel d'approfondir pour maximiser les chances d'un déploiement réussi.

C'est tout l'objet de ce mémoire : prendre du recul sur cette expérience novatrice, en tirer des enseignements structurants, les enrichir par l'état de l'art, pour proposer une "boîte à outils" complète au service de la profession.

Ayant à cœur de valoriser une double compétence à la fois technique-métier et transverse sur le digital, je souhaite contribuer à l'émergence de nouveaux modes de travail "augmentés". Le KM est pour moi un point d'entrée puissant pour repenser la création de valeur dans nos activités de services intellectuels.

À titre personnel, cette démarche résonne avec une appétence forte pour les sujets d'intelligence collective et de valorisation du capital humain. Je suis convaincu que dans un monde complexe, la capacité à apprendre en continu, collaborer et tirer parti des données sera une compétence clé. En approfondissant ces enjeux, j'ai à cœur de développer une expertise à la croisée du conseil, du management et des systèmes d'information.

En définitive, ce mémoire est une opportunité d'approfondir une thématique à fort enjeu, en alliant mise en perspective et ancrage dans la réalité opérationnelle. Son ambition est de poser les bases d'une dynamique pérenne et inspirante, pour faire du KM un véritable moteur d'excellence des métiers du chiffre.

## 1.4 Limites du sujet

Ce mémoire se focalise sur le Knowledge Management comme levier de transformation et de performance pour les cabinets d'expertise comptable, sans couvrir exhaustivement tous les aspects de leur digitalisation.

Le périmètre de l'étude sera centré sur les enjeux stratégiques et managériaux du KM, les approches et outils pour capitaliser et partager les savoirs, et les leviers d'accompagnement du changement.

L'approche se veut pragmatique, avec une démarche opérationnelle et des outils actionnables, plus que des développements théoriques. La méthodologie proposée sera adaptable selon la taille, la culture et les priorités de chaque cabinet, en formulant des principes directeurs et points de vigilance à s'approprier en fonction du contexte.

Enfin, ce mémoire n'a pas prétention à l'exhaustivité sur un sujet aussi vaste et évolutif que le KM. L'objectif est de poser des bases solides en termes de démarche et d'outillage, comme une contribution pragmatique pour aider les cabinets à faire du KM un atout stratégique, dans le cadre plus global de leur transformation.

## 1.5 Sources d'information, contacts et conseils

### 1.5.1 Sources d'informations

Dans le cadre de mes recherches documentaires sur la mise en place d'une démarche de knowledge management en cabinet, j'ai adopté une approche diversifiée pour m'imprégner des dernières avancées sur le sujet.

J'ai d'abord procédé à une revue approfondie de la littérature professionnelle, en consultant les ouvrages de référence récents sur le KM. Cette étape m'a permis de solidifier mes connaissances tant sur les fondamentaux théoriques du domaine que sur les retours d'expérience concrets de déploiement en entreprise.

Pour compléter cette approche "macro", j'ai également analysé une sélection de mémoires d'expertise-comptable traitant de problématiques proches de mon sujet. Cette revue ciblée m'a apporté des éclairages précieux sur les enjeux spécifiques du KM appliqué aux métiers du chiffre.

En parallèle, pour me tenir à la pointe des tendances émergentes, j'ai mis en place une veille active sur Internet. Je me suis abonné aux newsletters et alertes de sites spécialisés en KM et en transformation digitale. J'ai aussi suivi régulièrement les publications des principales revues professionnelles de la profession, qui consacrent régulièrement des dossiers à ces sujets.

Enfin, pour ancrer ma démarche dans l'actualité de la recherche académique, j'ai consulté des bases de données d'articles scientifiques et exploré les publications récentes de revues faisant référence dans le domaine du KM.

Au global, la combinaison de ces différentes sources m'a permis de construire une base de connaissances solide et actualisée sur le Knowledge Management, dans une optique à la fois théorique et pratique, généraliste et spécifique aux enjeux de la profession. Cette phase de recherche documentaire approfondie était un prérequis indispensable pour poser un cadre de réflexion robuste et nourrir les développements opérationnels de mon mémoire.

## 1.5.2 Contacts, conseils et formations

Au-delà de la documentation, j'ai eu l'opportunité d'échanger avec plusieurs professionnels pour confronter les concepts à la pratique et recueillir des conseils :

- Des **KM managers expérimentés**, en adhérant au Proknow club association d'animations sur les thématiques de productivité et de gestion des connaissances
- Des **experts-comptables** qui participent activement à la transformation numérique de leurs cabinets que j'ai sollicité pour des entretiens

J'ai également suivi plusieurs formations sur des compétences clés pour ce projet :

- Une **formation au prompt engineering** et aux bons usages de Chatgpt, pour produire l'assistant qui sera mis à disposition du lecteur (avec Romain Quechon, expert en IA, lien : <https://www.the-world-of-ai.com/author/romain-quechon/> ).
- Une **formation de product manager**, pour maîtriser les techniques de conception centrée utilisateur et la méthode du double diamant que je propose d'appliquer ici (avec Milan Boisgard, lien : [Uncode School | Formation No Code Leader en France \(2024\)](#) ).
- Une **formation No-code dédiée** notamment à l'établissement de plateforme collaborative efficiente sur l'outil Notion (avec Shubham Sharma, lien : <https://www.notion-secrets.com/>)

## 2. Plan synthétique du mémoire

### Introduction (3 pages)

### Partie I – Diagnostic : au cœur des enjeux et du potentiel du Knowledge management (25 pages)

Chapitre 1 – Cadre général et état des lieux du « knowledge management » (10 pages)

Chapitre 2 - Le KM, un puissant levier de performance durable pour les cabinets (8 pages)

Chapitre 3 – Découvrir : conduire un diagnostic approfondi des usages et besoins, première étape clé de la méthode du double diamant (7 pages)

### Partie II – Concevoir et déployer une stratégie de Knowledge Management augmenté avec la méthode du double diamant (35 pages)

Chapitre 1 - Définir une stratégie de KM en phase avec les priorités du cabinet (10 pages)

Chapitre 2 - Développer un écosystème favorisant la capitalisation et la circulation des savoirs (10 pages)

Chapitre 3 - Délivrer : déployer la solution et pérenniser la dynamique du KM (15 pages)

### Partie III – Faire évoluer le dispositif dans une logique d'amélioration continue (34 pages)

Chapitre 1 - Exploiter le KM pour développer l'expertise et l'excellence métier (11 pages)

Chapitre 2 - Dynamiser la veille et catalyser l'innovation grâce au KM (11 pages)

Chapitre 3 - Accélérer l'industrialisation et la digitalisation des savoirs (12 pages)

### Conclusion (3 pages)

Total : 101 pages

### 3. Plan détaillé du mémoire

#### Introduction générale (3 pages)

- Contexte et enjeux du Knowledge Management (KM) pour les cabinets d'expertise comptable
- Présentation de l'approche par la méthode du double diamant
- **Problématique : Comment concevoir et déployer une stratégie de KM augmenté pour accroître durablement la performance des cabinets**
- Annonce du plan et présentation du cas fil rouge du cabinet Puzzl

#### Annexe : Guide : Mode d'emploi de Léo, l'agent conversationnel

#### Partie I – Diagnostic : au cœur des enjeux et du potentiel du Knowledge management (25 pages)

##### Chapitre 1 – Cadre général et état des lieux du « knowledge management » (10 pages)

- Section 1. Définition et concepts clés du KM (3 pages)

1.1 La connaissance, une ressource stratégique au cœur des organisations

1.2 Le management des connaissances : définition, enjeux et bénéfices

1.3 Typologie des connaissances : explicites, tacites, individuelles, collectives

#### Annexe : Illustration des différents types de connaissances

- Section 2. Les approches et modèles théoriques du KM (4 pages)

2.1 L'approche par les ressources : les connaissances comme actifs stratégiques

2.2 L'approche par les processus : le modèle SECI et le cycle de vie des connaissances

2.3 L'approche par la valeur : la chaîne de valeur des connaissances

- Section 3. Les bénéfices du KM pour un cabinet comptable

3.1 Préserver et valoriser le capital intellectuel

3.2 Favoriser l'innovation et l'intelligence collective

3.3 Gagner en efficacité et en productivité au quotidien

**Transition Chapitre : Après avoir posé le cadre théorique du Knowledge Management, examinons en quoi il constitue un levier de performance pour les cabinets d'expertise comptable.**

## **Chapitre 2 - Le KM, un puissant levier de performance durable pour les cabinets (8 pages)**

- Section 1. Le levier humain : l'importance d'une culture du partage et de la collaboration (3 pages)

1.1 L'impulsion de la direction, condition nécessaire à l'engagement dans une démarche de KM

1.2 L'implication et la responsabilisation des collaborateurs, clés de l'adoption du KM

1.3 L'organisation et l'animation de la dynamique de KM dans la durée

- Section 2. Le levier technologique : le choix d'une plateforme adaptée et évolutive (3 pages)

2.1. Critères clés de sélection d'une solution de KM adaptée aux enjeux du cabinet

2.2. Avantages d'une plateforme modulaire et unifiée pour fédérer les usages

2.3. Une plateforme unique pour favoriser les synergies et la transversalité

- Section 3. L'alignement entre KM et stratégie, garant d'une performance pérenne (2 pages)

3.1 Le cercle vertueux du KM et de l'excellence opérationnelle

3.2 Le KM, accélérateur de développement des compétences et d'intégration des talents

3.3 Sécuriser les savoirs critiques, un enjeu vital pour la pérennité du cabinet

### **Annexe : Grille d'autodiagnostic de la maturité KM du cabinet**

### **Annexe : Retour d'expérience du cabinet Puzzl**

**Transition Chapitre : Forts de ces constats, il est temps de passer à l'action en réalisant un diagnostic des usages et besoins, étape initiale cruciale de la méthode du double diamant.**

## **Chapitre 3 – Découvrir : conduire un diagnostic approfondi des usages et besoins, première étape clé de la méthode du double diamant (7 pages)**

- *Section 1. Cadrage du projet de Knowledge Management (2 pages)*

1.1 Définition du périmètre et des objectifs : prioriser la création de valeur  
1.2 Sponsorship et gouvernance : les facteurs clés d'un portage au plus haut niveau  
1.3 Constitution d'une équipe projet pluridisciplinaire et motivée  
1.4 Formalisation des ambitions et des ressources : la note de cadrage, colonne vertébrale du projet

### **Annexe : Template de note de cadrage d'un projet de Knowledge Management**

### **Annexe : Solution clé en main : Solution pour déployer la stratégie au sein de son cabinet sur Notion**

- *Section 2. Cartographie des connaissances, prérequis à leur valorisation (2 pages)*

2.1 Identification des connaissances critiques par pôle métier  
2.2 Caractérisation des connaissances pour optimiser leur exploitation  
2.3 Modélisation des flux et interactions pour fluidifier la circulation des savoirs  
2.4 Analyse des risques et opportunités associés aux gisements de connaissances

### **Annexe : Template de cartographie des connaissances d'un cabinet**

- *Section 3. Analyse des usages et besoins des collaborateurs, moteurs de l'adoption du KM (2 pages)*

3.1 Enquête sur les usages et attentes des collaborateurs en matière de KM  
3.2 Entretiens individuels approfondis pour capter les insights clés  
3.3 Observations in situ des pratiques réelles et des irritants  
3.4 Définition de personae pour incarner les profils types de collaborateurs

### **Annexe : Template de questionnaire pour un entretien collaborateur**

### **Annexe : Exemples de personae de collaborateurs types**

- *Section 4. Évaluation de la maturité KM du cabinet selon le modèle KMMM (1 page)*

4.1 Présentation du Knowledge Management Maturity Model (KMMM)  
4.2 Évaluation de la maturité selon les piliers du KMMM

#### 4.3 Identification des forces et axes d'amélioration

#### **Annexe : Questionnaire d'autodiagnostic de maturité KM en points clés**

**Transition Partie I à II : Le diagnostic réalisé, toutes les cartes sont en main pour concevoir une stratégie de KM augmenté en parfaite adéquation avec les enjeux et besoins du cabinet, grâce à la méthode du double diamant**

### **Partie II – Concevoir et déployer une stratégie de Knowledge Management augmenté avec la méthode du double diamant (35 pages)**

#### **Chapitre 1 - Définir une stratégie de KM en phase avec les priorités du cabinet (10 pages)**

- Section 1. Alignement de la stratégie de KM sur les fondamentaux et orientations du cabinet (4 pages)

4.1 Synthèse des enseignements du diagnostic pour définir une vision de KM

4.2 Atelier d'idéation pour traduire les enjeux en initiatives concrètes

4.3 World café pour co-construire le scénario cible de façon participative

4.4 Storyboarding pour donner vie aux cas d'usages à forte valeur ajoutée

- Section 2. Sélection d'une solution de KM adaptée et évolutive (4 pages)

2.1 Analyse comparative des différentes approches et solutions du marché (RSE, ECM,

2.2 Définition d'une grille de critères de choix alignés sur les priorités

2.3 Choix d'une plateforme ECM modulaire, collaborative et intuitive

2.4 Validation de la solution avec un panel représentatif d'utilisateurs

- Section 3. Planification du déploiement avec une feuille de route pragmatique (2 pages)

3.1 Priorisation des actions via une roadmap macro

3.2 Phasage du déploiement de façon agile avec la méthode MoSCoW

#### **Annexe : Template de roadmap projet KM**

***Transition : La vision et les fondations du projet de KM posées, place à la conception d'un environnement propice au partage des connaissances.***

## **Chapitre 2 - Développer un écosystème favorisant la capitalisation et la circulation des savoirs (10 pages)**

- Section 1. Paramétrage de la plateforme KM pour une adoption facilitée (5 pages)

1.1 Déploiement et configuration de la solution KM retenue

1.2 Structuration des contenus et espaces selon une architecture intuitive

1.3 Initialisation de la base de connaissances avec des contenus de référence

### **Annexe : Guide de paramétrage de la plateforme collaborative Circle**

- Section 2. Mise en place d'une gouvernance et d'une animation adaptées (5 pages)

2.1 Définition des rôles et responsabilités des acteurs clés du KM

2.2 Formalisation des règles et bonnes pratiques dans une charte d'usage

2.3 Conception d'un plan d'animation stimulant et diversifié

2.4 Élaboration d'un système de reconnaissance et de valorisation des contributions

### **Annexe : Matrice RACI des rôles et responsabilités du projet de KM**

***Transition : L'environnement technologique et humain étant opérationnel, il est temps de déployer la dynamique de KM en accompagnant les collaborateurs dans la durée.***

## **Chapitre 3 – Délivrer : déployer la solution et pérenniser la dynamique de KM (15 pages)**

- Section 1. Déploiement progressif et incrémental de la démarche (5 pages)

1.1 Structuration du déploiement en vagues successives génératrices de valeur

1.2 Identification et mobilisation d'un réseau d'ambassadeurs

1.3 Élaboration d'un kit de communication impactant

1.4 Lancement officiel de la démarche à l'occasion d'un événement fédérateur

### **Annexe : Exemple de plan de communication interne KM**

- *Section 2. Accompagnement au changement et montée en compétences des utilisateurs (5 pages)*

2.1 Élaboration de guides pratiques et tutoriels pour faciliter la prise en main

2.2 Animation d'ateliers collaboratifs pour ancrer de nouveaux réflexes

2.3 Mesure continue de l'engagement et de la satisfaction des utilisateurs

#### **Annexe : Sélection des meilleures pratiques pour réussir son lancement KM**

- *Section 3. Pilotage de la performance et amélioration continue du dispositif (5 pages)*

3.1 Définition des indicateurs clés de performance du KM (KPI)

3.2 Suivi des usages, de l'impact et de la valeur générée

3.3 Mise en place de boucles de feedback et d'amélioration continue

#### **Annexe : Template de roadmap projet pour mobiliser les collaborateurs**

#### **Annexe : Template de tableau de bord KM à personnaliser**

***Transition Partie II à III : Le dispositif de KM augmenté est désormais opérationnel et adopté. Pour pérenniser la dynamique, il doit maintenant être enrichi en continu par de nouveaux cas d'usages à valeur ajoutée.***

## **Partie III – Faire évoluer le dispositif dans une logique d'amélioration continue (34 pages)**

### **Chapitre 1 - Accélérer l' « industrialisation » et la digitalisation des savoir (11 pages)**

- Section 1. Définir une stratégie éditoriale alignée sur les expertises cibles (4 pages)

1.1 Concevoir un plan éditorial pour chaque offre et persona client

1.2 Mobiliser les expertises et encourager la création de contenu

#### **Annexe : Modèle de personae clients**

- *Section 2. Mettre en place un workflow de production de contenus premium(4 pages)*

2.1 Créer des templates et guides pour industrialiser la production

2.2 Organiser un workflow et un planning de publication via un kanban partagé

2.3 Mettre en place des contrôles qualité et un processus de validation

- *Section 3. Valoriser et diffuser les contenus via des canaux ciblés (4 pages)*

2.2 Segmenter les contenus selon les cibles et les usages

2.3 Promouvoir les contenus via des formats différents (vidéo...)

2.4 Analyser la performance des contenus et affiner la stratégie par itération

#### **Annexe : Template KANBAN pour le suivi de la production de contenu**

### **Chapitre 2 - Exploiter le KM pour développer l'expertise et l'excellence métier (1 pages)**

- *Section 1. Identification des domaines d'expertise stratégiques (4 pages)*

1.1 Réalisation d'une cartographie dynamique des compétences métiers

1.2 Évaluation de la criticité et rareté des savoirs

1.3 Priorisation des domaines d'expertise à renforcer

- *Section 2. Animation de communautés de pratique métier (4 pages)*

2.1 Constitution de communautés d'expertise sur la plateforme KM

2.2 Facilitation des échanges et de la production de savoirs entre pairs

2.3 Valorisation des experts et de leurs contributions

- *Section 3. Développement des compétences et des talents (4 pages)*

3.1 Capitalisation et promotion des bonnes pratiques éprouvées

3.2 Conception de parcours de formation internes basés sur les ressources du KM

***Transition : Le KM s'impose comme un levier incontournable de développement de l'expertise métier. L'enjeu est maintenant de l'exploiter pour dynamiser les capacités de veille et d'innovation du cabinet.***

## **Chapitre 3 - Dynamiser la veille grâce au KM (12 pages)**

- *Section 1. Mise en place d'un dispositif de veille collaborative (6 pages)*

1.1 Organisation du sourcing et de la conception des contenus les plus pertinents

1.2 Animation de sessions de partage et de décryptage des actualités

1.3 Production de contenus de veille

- *Section 2. Automatisation de la veille (6 pages)*

### **Conclusion (3 pages)**

- Le Knowledge Management augmenté, un puissant accélérateur de performance pour les cabinets d'expertise comptable
- Transformer son organisation grâce au levier du Knowledge Management
- L'Intelligence Artificielle, prochain horizon du Knowledge Management
- Ancrer le Knowledge Management dans une logique d'amélioration continue et d'organisation apprenante

## 4.Bibliographie

### **4.1 Ouvrages :**

CHASTENET DE GÉRY, Gonzague (2018). *Le knowledge management: Un levier de transformation à intégrer.* Poche – Grand livre ;

FORTE, Tiago (2023). *Construire un second cerveau : Une méthode complète pour organiser votre vie numérique et libérer votre potentiel créatif.* Broché – Grand livre ;

LUNGU, Virgile (2022). *Knowledge management en entreprise : la gestion des connaissances au service de la performance.* 5ème édition ;

SAULAIS, Pierre et ERMINE, Jean-Louis. *Management des connaissances dans les entreprises innovantes 1 : comprendre et déployer un plan KM dans une organisation apprenante.* Volume 27. ISTE Éditions ;

SAULAIS, Pierre et ERMINE, Jean-Louis. *Management des connaissances dans les entreprises innovantes 2 : comprendre et déployer un plan KM dans une organisation apprenante.* Volume 28. ISTE Éditions ;

VENTURINO, Marcel (2023). *Guide du product management.* Paris : Éditions Eyrolles.

### **4.2 Ressources professionnelles :**

#### 4.2.1 Revues :

ERMINE, Jean-Louis(2024). « Le knowledge management est un défi managérial à encourager au sein des entreprises. » Interview par Alexis Ellin, ANDRH, no. 630, mars 2024 ;

#### 4.2.2 Etudes professionnelles :

XERFI (2022). Le marché de l'expertise comptable et de l'audit à l'horizon 2024. Décembre 2022.

#### 4.2.2 Livres blancs :

CHASTENET de GÉRY, Gonzague, PHILIPPET, Sophie, DUPIN, Corinne, CHANTIN, Philippe, GUILLAUME, Louis-Pierre (2023). *Renouveler le regard sur le knowledge management : une approche par les usages*. Edition 2023 revue et augmentée incluant une analyse de la norme ISO 30401 et un point de vue sur le KM en 2023. Ourouk. Disponible sur : <https://www.ourouk.fr/https-www-ourouk-fr-wp-content-uploads-2023-02-livre-blanc-ourouk-knowlegde-management-edition-2023-pdf/> [Consulté le 03 02 2024]

#### **4.4 Mémoires :**

##### **Diplôme expertise comptable**

AMAR, Odélia (2021). *Guide pratique de réorganisation d'un cabinet d'expertise comptable de taille moyenne selon la méthode "Agile" au service de son attractivité et de sa performance*, mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'expertise comptable, session novembre 2022 122p. ;

BLANC épouse NANNINI, Véronique (2015). *La vision du cabinet du futur au travers de la mise en place d'une démarche lean dans les cabinets de taille moyenne*, mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'expertise comptable, session novembre 2015,130p. ; FOUILLE, Mael (2000). Mise en place d'une gestion des connaissances dans un cabinet de taille moyenne, mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'expertise comptable, session novembre 2000,151p. ;

MONNET, Marie-Laurence (2008). *Veille et gestion des connaissances par les communautés de pratiques : deux notions de l'intelligence économique au service du développement d'un cabinet d'expertise comptable de taille moyenne*, mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'expertise comptable, session mai 2008,143p. ;

##### **Autres**

PÉRÉ, Stéphanie (2015). *Gestion des connaissances et pratiques collaboratives à travers l'audit d'un intranet dédié au Business Development. Le cas d'un cabinet d'audit et de conseil*. Mémoire pour obtenir le Titre enregistré au RNCP « Chef de projet en ingénierie documentaire ». Disponible sur : [https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_01309517](https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_01309517) [Consulté le 17 11 2023]

## **4.5 Sites internet : articles, vidéos et podcasts :**

### **4.5.1 Articles :**

**"Alan" (2024).** *Comment je suis devenu knowledge manage ?* [En ligne]. Disponible sur : <https://alan.com/fr-fr/blog/tout-alan/a/comment-je-suis-devenue-knowledge-manager> [Consulté le 31 mars 2024] ;

**"360Learning" (2024).** *7 questions pour votre stratégie de formation des compétences.* [En ligne]. Disponible sur : <https://360learning.com/fr/ebook/7-questions-strategie-formation-competences/> [Consulté le 1er février 2024] ;

**"Dext" (2024).** *Gestion des connaissances : enjeux et atout.* [En ligne]. Disponible sur : <https://dext.com/fr/ressources/blog-actualite-comptable/gestion-connaissances-enjeux-atout> [Consulté le 15 avril 2024] ;

**"La profession comptable" (2023).** *Partage des connaissances/compétences : les atouts et techniques du Knowledge Management* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.laprofessioncomptable.com/article/article/entreprises/partage-des-connaissances-competences-les-atouts-et-techniques-du-knowledge-management> [Consulté le 15 juin 2023] ;

**"Tribes » (2023).** *Les 3 piliers du Knowledge Management en scale-up* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.followtribes.io/knowledge-management/> [Consulté le 15 janvier 2024] ;

**"Tettra Co." (2024).** *What is Knowledge Management?* [En ligne]. Disponible sur : <https://tettra.com/article/what-is-knowledge-management/> [Consulté le 15 mars 2024] ;

### **4.5.2 Vidéos :**

BRAWDY Claire (2018). « *KM Showcase'18 – Design Thinking for KM Strategy & Roadmapping* » [Vidéo YouTube]. Chaîne : KMINSTITUTE. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=200S4SE7KB0> [Consulté le 17 09 2023] ;

CHASTENET de GÉRY, Gonzague (2019). « *Journée d'étude : « Comment aborder une démarche KM ? »* [Vidéo YouTube]. Chaîne : Ourouk Conseil. **Disponible sur :** <https://www.youtube.com/watch?v=DRu6vJUH8bI&t=5932s> [Consulté le 17 09 2023] ;

SUBRATA Chattopadhyay (2023). “*Knowledge sharring session on « Design Thinking »*” [Vidéo YouTube]. Chaîne : Association of Indian Management Schools. **Disponible sur :** [https://www.youtube.com/watch?v=f\\_Ge0FNLMl](https://www.youtube.com/watch?v=f_Ge0FNLMl) [Consulté le 09 02 2024] ;

TEFFALI, Sammy (2024). *Interview d'expert : L'ingénierie des connaissances avec Sammy Teffali* [Vidéo YouTube]. Chaîne : Best Of Business Analyst. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=hClDm6f3oIg> [Consulté le 22 02 2024] ;

#### 4.5.3 Podcasts :

ERMINE, Jean-Louis (2022). "Épisode 91 : Prévenir le Knowledge Crash." Podcast : Intellia Consulting, Disponible sur : <https://intelliaconsulting.com/knowledge-crash-avec-jean-louis-ermine/> [Consulté 17 08 2023] ;

PELESZKO, Alban (2023). "Épisode 113 : La gestion des connaissances comme vecteur d'innovation." Podcast : Intellia Consulting, Disponible sur : <https://www.intelliaconsulting.com/?s=alban+&lang=fr> [Consulté le 25 06 2023].

