

DEMARCHE POUR LA MISE EN PLACE DU KNOWLEDGE MANAGEMENT A LA DRCR

Par Fadoi EL BAZI / CNER

Introduction :

A l'heure de la mondialisation et de la dématérialisation des échanges, les organisations quelques soient leur nature se retrouvent en face de nouveaux défis qui affectent dans une large mesure, leur mode de fonctionnement interne et influencent sur leur positionnement par rapport à leur environnement externe.

En effet, les dirigeants ont peu à peu pris conscience que la force de productivité et de compétitivité d'une organisation ne résidait plus dans la croissance exponentielle de ses moyens physiques, mais plutôt dans des facteurs nouveaux et immatériels comme sa capacité créatrice, son patrimoine de savoir faire, son aptitude à résoudre collectivement les problèmes... En Bref toutes les compétences basées sur le patrimoine cognitif des collaborateurs et faisant appel à leurs connaissances, expériences et savoirs faire.

Devenue ainsi une ressource stratégique et moteur de développement, les organisations se sont attelées à bâtir des plans stratégiques de **gestion des connaissances**, visant à atteindre trois objectifs stratégiques : capitaliser les connaissances disponibles, les partager entre collaborateurs et permettre finalement via ce partage et le transfert de ces connaissances et la création d'autres nouvelles pour qu'elles constituent le levier de l'innovation au sein des organisations.

I - Problématique :

En tant qu'organisation gérant un savoir faire et un capital de connaissance assez particulier d'origine scientifique et technique et considéré comme primordial pour le développement socioéconomique du pays, la Direction des Routes et de la Circulation Routière se retrouve confrontée à de multiples contraintes liés au stockage et à la restitution de ce capital. Parmi ces contraintes on cite :

- Les départs en retraite, intérimis, mouvement du personnel ... qui se traduisent souvent par une perte de mémoire et d'expérience, et qui font partie intégrante du capital de connaissance de la Direction et qui restent difficiles à restituer. Ce phénomène a d'autant plus, été accentué par la vague des départs volontaires qu'a connu la direction au cours de l'année 2005 et qui a privé cette entité d'un savoir faire inestimable acquis au fil des ans et au gré des dossiers traités par ses cadres et son personnel de maîtrise. La perte de ces compétences constitue un manque à gagner pour la direction en termes de coût, d'effectif et d'efficacité.
- Le foisonnement et la multiplicité des sources d'information : documents primaires, secondaires, personnes expertes, bases de données, ressources disponibles sur les réseaux internet et intranet ...ce qui rend le repérage de l'information pertinente difficile, et peut constituer une perte de temps pour les utilisateurs.
- La complexité et la diversité des savoirs et des expériences capitalisés par les différents acteurs de la direction et qui sont déterminants pour la bonne marche des affaires courantes et la gestion des dossiers ponctuels : savoirs explicites formalisés, et connaissances tacites constituées essentiellement par l'expérience, le savoir faire et les intuitions des collaborateurs....

Face à ces contraintes, l'idéal serait de fournir aux différents acteurs de la direction un système d'information intégré qui leur apporte l'information pertinente dont ils ont besoin (qu'elle que soit sa nature), au moment opportun (la valeur de l'information réside dans le juste à temps), et si possible sans qu'ils n'en fassent la demande (prise en compte des besoins latents et des différents profils des utilisateurs).

Ainsi la mise en œuvre d'une démarche de knowledge management peut s'avérer comme une réponse adéquate à cette problématique ; dans la mesure où elle permet la structuration, la formalisation et l'enrichissement permanent du capital intellectuel de la DRCR, ainsi que sa restitution d'une manière facile via des outils et moyens adéquats à l'ensemble des acteurs de la direction.

II - DEFINITION DES CONCEPTS :

1 - Connaissance :

C'est la représentation personnelle des informations reçues par un individu. Elle reste intimement liée à l'ensemble de ses croyances générales, de son milieu socioprofessionnel, et des interactions qu'il a avec son environnement interne et externe. Elle se caractérise par son évolutivité dans le temps en fonction des finalités, des intentions et des projets de chacun. Au sein des organisations on distingue deux types de connaissances : explicites et tacites.

2 - Connaissances explicites :

Ce sont toutes les connaissances formalisées, codifiées, répertoriées et accessibles au public : données, informations, documents, plans, procédures, recueils de textes juridiques...

3 - Connaissances tacites :

C'est l'ensemble des connaissances acquises par les hommes au cours de l'exercice de leurs fonctions. Elles sont créées dans l'action et enrichies au fil des ans par les expériences. Ce sont des connaissances non codifiées ni répertoriées, et connues seulement par leurs détenteurs. Il s'agit des savoirs faire, expériences, expertises, flairs, intuitions ...

Si la problématique de la gestion de la première catégorie des connaissances à savoir celles à caractère explicite a été largement dépassée grâce aux techniques documentaires et aux facilités apportées par les technologies de l'information et de la communication, celle relative à la gestion des connaissances tacites constitue actuellement l'une des préoccupations majeure des organisations.

En effet, compte tenu de la richesse de ce patrimoine qui reste mal identifié et mal géré, le knowledge management est devenu un outil indispensable pour apporter une réponse à cette dichotomie de la connaissance pour en faire un levier de développement au sein des organisations, et un élément catalyseur pour favoriser la mise en valeur des compétences et encourager l'innovation.

4 – Le Knowledge management :

Ainsi, le KM peut être défini comme étant :

- une approche qui tente de gérer des items aussi divers que : les informations, les documents, les idées, les expériences, les pratiques, les intuitions émis par les gens dans l'exercice de leur profession ;
- un processus de création, de capitalisation, d'enrichissement, et de diffusion des différents types de savoir qui impliquent tous les acteurs de l'organisation en tant que producteurs et consommateurs.

Il peut également être défini comme étant :

- un ensemble de modèles ou méthodologies pouvant mettre en œuvre des outils de traitement de l'information et de la communication visant à structurer, valoriser et permettre un accès par toute l'organisation aux connaissances qui y ont été

développées et qui y ont ou sont encore mises en pratique en son sein dans le but de l'aider à atteindre ses objectifs.

Vu sous cet angle, le KM reconnaît l'existence d'un patrimoine immatériel existant au sein de l'organisation et qui contribue dans une large mesure à la création d'une valeur ajoutée certaine ; et insiste par ce fait sur la suprématie de la performance collective sur la somme des performances individuelles.

II - METHODOLOGIE POUR LA MISE EN PLACE D'UNE DEEMARCHE DE KM AU SEIN DE LA DRCR :

La mise en place d'une démarche de KM n'est pas une opération fortuite qu'il faut mener l'aveuglette, mais doit suivre un processus bien déterminé basé sur une réflexion approfondie qui doit être intimement lié à la stratégie générale de l'organisation pour lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Elle ne doit pas également être envisagée, pour suivre un effet de mode, et faire tendance dans l'air du temps, elle doit répondre à un besoin réel clairement exprimé et être conçue dans le cadre d'un contexte bien déterminé.

Ce n'est pas également la solution miracle qui va apporter des solutions rapides aux dysfonctionnements organisationnels d'une entité. A cet égard, elle ne doit pas être considérée comme un sérum qui va permettre de guérir l'organisation de ses maux à posteriori, mais plutôt comme un vaccin qui fait de la prévention à priori et anticipe sur les défis futurs de l'organisation liés à la préservation des connaissances et l'encouragement de l'innovation.

Elle s'articule autour des axes suivants :

1 – Définition des objectifs :

La définition des objectifs est une étape cruciale de la mise en place d'une démarche de knowledge management dans la mesure où elle va apporter des réponses claires à la problématique de gestion des connaissances au sein de la DRCR.

- Ce volet de la démarche doit appréhender le KM comme une approche au service de la stratégie globale de la Direction, et faire de telle sorte que les objectifs de la démarche KM puissent contribuer à l'instar d'autres objectifs sectoriels tels que par exemple ceux relatifs à : la gestion du personnel, la politique d'entretien, le développement de la technicité de la direction ... à servir de levier pour permettre d'atteindre les objectifs stratégiques de la direction.

Pour être au service des objectifs stratégiques globaux de la DRCR, la démarche KM doit permettre donc de :

- Capitaliser les connaissances acquises et les informations disponibles à la DRCR ayant trait aux domaines critiques liés aux activités de la direction et à ses objectifs ;
- Créer une mémoire organisationnelle de la direction pour garantir la pérennisation des savoirs acquis au cours de l'exercice de ses activités ;
- Diffuser et faciliter l'accès aux connaissances innovantes dans le secteur routier pour permettre aux différents acteurs de la direction de mettre à jours leurs connaissances et d'être au diapason des évolutions technologiques connues par le secteur routier ;
- Favoriser une culture de partage de l'information, des expériences, et des données avec les différents acteurs de la direction, et mettre les jalons d'une politique de travail collaboratif pour une meilleure efficacité.

2 – La désignation de l'équipe de pilotage du projet KM :

Par définition, la mise en œuvre d'une démarche KM est d'essence participative. C'est un projet de groupe qui concerne toutes le personnel de la direction et qui nécessite l'implication de l'ensemble des acteurs allant du top management au plus bas de l'échelle hiérarchique. Cette démarche participative est indispensable si l'on veut garantir l'adhésion de l'ensemble des acteurs dans la mesure où tout le monde dans la structure porte à la fois la casquette de producteur et de consommateur de la connaissance.

Pour être efficace, cette équipe projet doit être multi compétente, multidisciplinaire et regrouper des sensibilités ayant trait aux domaines fortement touchés par le KM. Il s'agit notamment de personnes ayant en charge la gestion : des ressources humaines, du système d'information et de la communication, de l'organisation et méthodes, des experts représentant les corps de métiers constituant le cœur de l'activité de la direction.

Selon la littérature spécialisée, cette équipe de pilotage doit être constitué par :

Le chief knowledge manager (le CKO) :

Ce rôle est dévolu à la direction générale (top management) qui joue un rôle déterminant dans la réussite du projet. En effet la mise en place du KM nécessite une réelle implication du directeur d'autant plus que les obstacles à surmonter sont nombreux et les ressources à allouer sont importantes.

A cet égard, il est appelé à intervenir sur plusieurs niveaux :

- il impulse l'idée de changement au sein de la direction,
- il joue un rôle de leadership et fédère les efforts autour des objectifs stratégiques ;
- il sponsorise le projet et alloue les moyens nécessaires ;
- il motive ses collaborateurs par des opérations de coaching et de communication et instaure un climat de confiance qui favorise le travail collaboratif.

Le CKO est consulté à intervalles réguliers pour la validation des choix structurels.

Le knowledge manager :

Il gère le processus global de la création de la connaissance au sein de la direction. Il est l'animateur de l'équipe du projet. A cet égard, il est chargé :

- d'établir la vision de la direction pour la gestion et la création des connaissances ;
- d'animer les équipes d'experts ;
- de découvrir les talents et les sources de connaissances ;
- de concevoir et éditer les outils de diffusion et de dissémination des connaissances ;
- d'être à l'écoute des usagers ;
- d'évaluer et de mesurer l'apport de la base des connaissances ;
- de proposer des améliorations du système pour garantir son évolutivité

L'équipe des experts :

Cette équipe est formée par des personnes accumulant à la fois des connaissances explicites et tacites acquises au cours de l'exercice de leurs fonctions et qui sont jugées comme critiques et indispensables et qu'il faudrait capturer et formaliser pour garantir la continuité du bon fonctionnement de la direction et l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

La tendance est actuellement orientée vers l'approche de les regrouper en fonction des métiers sensibles.

Les responsables de thème ou de domaine :

Ils sont chargés d'une thématique déterminée (ex : entretien, ouvrage d'art, matériaux de construction, sécurité routière, ressources humaines, juridique). Ils ne font pas du travail d'édition mais interviennent plutôt sur la constitution des corpus de connaissances par un travail de collecte, d'animation, de question/réponses, de surveillance de la qualité de et de la validité des informations ainsi que de la cohérence rédactionnelle des produits informationnelles.

L'équipe technique du Knowledge management :

C'est le groupe de personnes qui sera chargé des aspects techniques relatifs à la confection et à la mise à disposition des utilisateurs des différents outils et produits et supports informationnels issus de la démarche KM. Il s'agit notamment de :

- l'équipe éditoriale : elle chargée de la réalisation et de la mise à jours périodique des produits et outils KM ;
- webmestre : il est chargé de l'animation et de l'actualisation du service multimédia : portail intranet, pages web, forums de discussion, agenda collective, développement des applications spécifiques...
- documentaliste : il offre à l'équipe un soutien indéniable en matière de fourniture de l'information documentaire formelle (documents, rapports, périodiques, bases de données bibliographiques...) et peut éventuellement assurer la fonction de veille documentaire pour tout ce qui se rapporte aux techniques routières.

3 – L'analyse des pratiques habituelles :

C'est en quelque sorte une étude de l'existant qui vise à diagnostiquer les forces et les faiblesses de la direction en relation avec les différentes sources de connaissances dont elle dispose. Cette analyse se réalise à travers 4 axes principaux :

- **La gestion et l'organisation actuelle des connaissances** : elle consiste en la détermination de la valeur d'utilité de chacune des connaissances disponibles, la réalisation de la cartographie des processus des activités importantes pour déceler les connaissances critiques pour l'organisation.
- **la gestion individuelle et collective du savoir faire** : cet axe d'intervention se fait à travers l'analyse de deux aspects. D'abord le diagnostic de la gestion de la formation pour mesurer l'écart entre les connaissances actuelles et les besoins futurs afin de déboucher sur un plan de formation susceptible de réduire les écarts détectés. Ensuite le diagnostic de la gestion des compétences et des métiers pour prévoir leur intégration dans le système futur du KM.
- **La gestion des systèmes d'information** : cette phase permet de déterminer dans quelle mesure le système d'information et de communication de la direction est capable de gérer efficacement les flux et les échanges des informations entre les différents acteurs et services
- **La gestion du système de protection et de sécurisation** : le diagnostic de ce système vise à déterminer les processus et les connaissances sensibles et critiques disponibles, et à prévoir les mécanismes et les outils de sécurisation à mettre en place pour éviter leur fuite.

4 – L'analyse des besoins des utilisateurs :

Etape primordiale de la démarche du KM, cette phase vise essentiellement à identifier les souhaits, les attentes et les suggestions des différents acteurs de la direction qui présentent la double casquette d'être en même temps utilisateur et producteur de la connaissance.

L'analyse de ces besoins pourra être traduite en solutions qui vont constituer l'ossature générale du projet KM au niveau : dysfonctionnements actuels entravant la bonne circulation et le partage des connaissances, information désirées, connaissances lacunaires, produits informationnels souhaités, outils et applications informatiques les plus adaptés aux besoins, modes de communications et de diffusion assurant ergonomie et favorisant la collaboration....

5 – La capitalisation et l'analyse du corpus de connaissances :

Pièce angulaire de toute démarche KM dans la mesure où elle permet l'atteinte des objectifs suprêmes de la stratégie de gestion des connaissances, la capitalisation et l'analyse du corpus de connaissances, reste néanmoins l'étape la plus difficile et la plus délicate de la démarche.

Si la problématique de l'identification, du traitement, et de la capitalisation des connaissances explicites a été traitée et résolue de long en large par les spécialistes depuis la nuit des temps, celle relative aux connaissances tacites en est encore à ses débuts.

Certes les modèles de capitalisation et de modélisation foisonnent depuis la moitié des années 90 du 20^{ème} siècle, mais ça ne facilite pas pour autant la tâche du knowledge manager, dans la mesure où chacune d'entre elle présente des avantages et des inconvénients et peut être transposable dans un contexte et pas dans un autre.

La conduite de cette phase se déroule selon les étapes suivantes :

L'inventaire des connaissances : elle consiste à faire un inventaire détaillé des savoirs sources et contenus existants qu'ils soient collectifs ou individuels dans la direction et qui sont jugés utiles pour assurer la performance au sein de la direction. Il s'agira ici de faire l'inventaire de toutes les sources d'information disponible : documents, personnes sources, experts, bases de données,...

Des critères de criticité seront ensuite affectés à chacune de ses connaissances pour déterminer lesquelles seront traitées en priorité et sous quel angle. Plusieurs méthodes permettent d'effectuer cet inventaire notamment : la méthode cartographie du savoir, la méthode de l'analyse croisée, le modèle de la marguerite, la méthode BAM (business activity map).

La formalisation des connaissances :

Une fois identifiées, les connaissances jugées critiques et utiles pour la direction doivent être formalisées pour être exploitées ultérieurement par les utilisateurs.

Les méthodes permettant de réaliser cette étape sont nombreuses mais de par leur manière de procéder se déclinent en deux familles distinctes :

A – les méthodologies de capitalisation des retours d'expériences qui visent à construire la mémoire de l'organisation. Elle procèdent par une approche *bottom-up* c'est-à-dire partent de l'expérience terrain et remontent vers les cycles d'abstraction. Dans cette catégorie, on trouve les méthodes : Information Mapping, Rex, Merex.

B – Les méthodologies de modélisation de l'entreprise vue comme un système de connaissances avec une approche plutôt *top-down* qui prônent l'analyse systémique et tentent de modéliser l'organisation. Parmi les méthodes qui utilisent cette approche on trouve : KADS, Common KADS et MKSM.

Le choix d'une famille de méthode ou d'une autre, dépend de plusieurs facteurs notamment : l'applicabilité au contexte, le niveau d'intervention, la culture de l'organisation...

Pour modéliser la connaissance, ces méthodes peuvent être utilisées dans de différentes situations : situation vécue, expérience, idée, ou intuition et aident le Knowledge Manager à amener le détenteur de la connaissance à expliciter son savoir d'une manière déclarative pour permettre d'enrichir une mémoire organisationnelle qui permettra ultérieurement la résolution de situations similaires.

6 – la fixation du niveau de sécurité :

Certes on se retrouve dans une société de savoir qui est basée sur les échanges, le travail collaboratif, et les autoroutes de l'information, mais tout n'est pas diffusable à tout le monde, et tout le monde n'a pas les mêmes droits d'accès aux outils du KM.

A cet égard, l'équipe chargée de la mise en œuvre du KM doit définir les droits d'accès aux ressources collectifs, et identifier les informations ou connaissances jugés critiques ou classées comme étant confidentielles pour ne pas être diffusées à l'ensemble des collaborateurs.

7 – Diffusion et partage de la connaissance formalisée :

Une fois la connaissance identifiée structurée et formalisée, elle va être mise à la disposition des acteurs de la direction par le biais de supports informationnels adéquats, conçus et élaborés en fonction des besoins précédemment exprimés par les utilisateurs lors de la phase étude des besoins ; et véhiculés via des outils ergonomiques et conviviaux permettant un accès facile et rapide.

Parmi ces outils et supports on cite entre autres : le groupware, le workflow, la gestion électronique des documents, les banques de données bibliographiques, la base de connaissances, le portail de la direction, l'annuaire des experts, les communautés de pratiques, le répertoire des bonnes pratiques et les outils d'aide à la recherche et à la hiérarchisation des supports et des produits informationnels notamment : les logiciels spécifiques de groupware et de travail collaboratif, les moteurs de recherches, les thésaurus thématiques

IV – LES CONTRAINTES LIES A LA MISE EN PLACE DU KM

Certes le KM est un projet ambitieux et ses bienfaits sont indéniables, mais vu la délicatesse de son objectif suprême qui vise avant tout à modéliser les connaissances individuelles pour les mettre à la disposition du collectif, sa mise en œuvre risque d'être confrontée à des contraintes d'ordre psychologique, sociologique, organisationnelle ou technique.

En effet, la démarche KM est par définition une démarche participative qui implique l'adhésion de tous, que ce soit lors de la phase capitalisation, partage ou création de nouvelles connaissances. Or, il est de notoriété publique que les changements brusques des modes de travail provoquent souvent des résistances et parfois même des rejets chez des personnes appelées à partager leurs savoirs faire, ou à changer leurs méthodes de travail même si c'est pour le bien collectif.

Par ailleurs, il y'a un bon nombre de personnes qui estiment que la détention d'un certain savoir ou d'une masse d'information importante leur confère un statut particulier dans l'organisation, et croient dur comme fer en l'adage qui dit que « l'information est source de pouvoir » et de ce fait érigent la rétention de l'information en règle de conduite. Extraire des connaissances chez ces personnes et les amener à partager leur savoir avec les autres pourrait se révéler très difficile et parfois même impossible.

D'un autre côté, concevoir une telle démarche, ne doit pas être centrée uniquement au vu des problèmes rencontrés dans le passé pour trouver des solutions à l'instant présent. En effet, le système doit être conçu dans une optique évolutive qui vise au-delà du partage au moment actuel des informations et des connaissances, la création de nouveaux savoirs et l'encouragement de l'innovation au sein de l'organisation. Ceci impose à l'équipe chargée du projet une remise en question continue en fonction de l'évolution des opportunités et des menaces posés par l'environnement de l'organisation, et la définition d'une politique de mise à jour périodique. Ce problème va dorénavant se poser avec acuité avec l'évolution rapide des technologies de l'information ainsi que celle des techniques routières, ce qui va poser des problèmes liés à l'obsolescence des savoirs et à l'actualisation de ces technologies et techniques.

Certes ces problèmes peuvent paraître rédhibitoires et montrer les côtés difficiles de la démarche KM, mais la mise en œuvre d'autres démarches parallèles pourrait diminuer leur impact et rendre l'implantation du KM plus facile.

En effet l'adoption d'une stratégie de communication et de sensibilisation parallèle à la mise en place du KM pourrait se révéler très utile dans la mesure où elle va permettre :

- De tenir le personnel informé de l'évolution de la démarche,
- d'expliquer les tenants et les aboutissants du projet
- de démontrer les bienfaits et les avantages à tirer du partage des connaissances et du travail collaboratif
- d'impliquer le personnel dans le processus du choix des outils du KM
- de fédérer les efforts pour le bien de tous

Par ailleurs, la mise en œuvre d'une politique de motivation morale, de monitorat et de mobilisation des ressources humaines s'impose aussi, pour la reconnaissance et la mise en valeur des compétences internes pour les encourager à mettre leurs savoirs au service de la stratégie globale de l'organisation.