



HAL
open science

E-transformation d'AFNOR Certification. Initiation d'une démarche de Knowledge Management autour de l'outil de certification : la démarche, les préconisations et les perspectives de déploiement

Alix Planté

► To cite this version:

Alix Planté. E-transformation d'AFNOR Certification. Initiation d'une démarche de Knowledge Management autour de l'outil de certification : la démarche, les préconisations et les perspectives de déploiement. domain_shs.info.docu. 2017. mem_01723608

HAL Id: mem_01723608

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_01723608

Submitted on 5 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Equipe pédagogique Stratégies

INTD

MEMOIRE pour obtenir le Titre enregistré au RNCP
"Chef de projet en ingénierie documentaire"

Niveau I

Présenté et soutenu par
Alix PLANTE HOLLANDE

Le 14 Décembre 2017

E-transformation d'AFNOR Certification. Initiation d'une démarche de Knowledge Management autour de l'outil de certification : La démarche, les préconisations et les perspectives de déploiement

Jury :

Gonzague CHASTENET de GERY, directeur de mémoire

Odile BREY RAOULT, tutrice de stage

Promotion 47 (2016-2017)



Paternité Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification

Remerciements

Je tiens vivement à remercier, en premier lieu, l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'INTD et tout particulièrement M. Gonzague CHASTENET de GERY, pour sa disponibilité, son accompagnement et son aide dans la définition et la rédaction de ce mémoire.

Je remercie également :

Ma tutrice Mme Odile BREY RAOULT, responsable du Pôle Outils et Méthodes, pour m'avoir accueillie au sein de son service, et m'avoir offert l'opportunité de cette mission ;

Toute l'équipe du Pôle Outils et Méthodes, et les acteurs du projet « OSCAR HTML5 » pour leur accompagnement et leur aide tout au long du projet ;

Ma société Aerow, pour m'avoir accordée cette année de formation et, par là même, la réalisation de la mission qui donne lieu à ce travail ;

M. Thierry MENARD pour sa disponibilité et le temps accordé dans le partage de ses expériences antérieures ;

M. Thomas GUIBERT, collègue de chez Aerow, pour m'avoir formée et fait profiter de son expérience en « Change Management » ;

M. Illan Obadia, collègue de la certification « Gestion de la connaissance » de l'INTD, pour sa disponibilité et le partage de ses connaissances en Système d'information.

Enfin, je tiens à remercier, tout particulièrement mon entourage personnel pour son soutien et aide inestimable tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Notice

PLANTE Alix. E-transformation d'AFNOR Certification. Initiation d'une démarche de Knowledge Management autour de l'outil de certification : La démarche, les préconisations et les perspectives de déploiement. Mémoire professionnel INTD, Titre 1, Chef de projet en Ingénierie documentaire. Conservatoire national des arts et métiers – Institut national des Sciences et Techniques de la Documentation, 2017, 173 p. Promotion 47.

Résumé : En tant que société de service dans un contexte compétitif, la relation client et l'innovation constituent des valeurs fortes d'AFNOR Certification. Deux domaines qui sont en profonde mutation du fait de la transformation numérique. Deux domaines, également, qui s'inscrivent difficilement dans des pratiques prédéfinies et imposées, contexte fortement favorable au déploiement d'une politique de Knowledge Management.

Après une présentation de l'état de l'art du Knowledge Management, ce mémoire traitera de l'initiation d'une démarche de gestion des connaissances au sein du pôle Outils et Méthodes d'AFNOR Certification. On peut s'étonner du fait que cette initiation ne porte pas sur le processus de certification, cœur de métier, mais sur son point d'appui qu'est l'outil de certification. Il nous a semblé trop ambitieux de nous lancer dans cette démarche sur le temps qui nous était imparti. Et comme le Knowledge Management est une démarche d'entreprise « en spirales » et que ces effets doivent être visibles via des « Quickwins », il nous a semblé plus pertinent de nous appuyer sur le projet d'accompagnement au changement de la refonte technique de l'outil de certification pour lancer une communication innovante, créer une base de connaissance autour de l'activité support de l'outil et préconiser des projets futurs. En se basant sur notre connaissance de l'entité de Certification, une vision « KM » sera tout de même suggérée avec des exemples concrets d'initiatives ou projets.

Ce projet « pilote » et les préconisations qui suivront auront pour objectif de montrer, à petite échelle, les bienfaits de la capitalisation, de la collaboration et de la valorisation des savoirs et savoir-faire humains autour d'une activité. Et ainsi de mettre en avant comment le processus KM contribue à débloquer les freins, à revoir la méthode de management et à transformer et optimiser les processus dans le but de créer et valider de la connaissance, d'en fluidifier les flux, d'instaurer de bonnes pratiques et pourquoi pas d'innover ?

Descripteurs : Transformation numérique ; Connaissance ; Savoir ; Bonne pratique ; Retour d'expérience ; Knowledge Management ; Système de gestion des connaissances ; Communauté de pratique ; Certification

Abstract: As a service company in a competitive context, customer relationships and innovation are strong values of AFNOR Certification. Two areas that are undergoing profound changes as a result of digital transformation. Two areas, too, which hardly fit into predefined and imposed practices, a highly favorable context to the deployment of a Knowledge Management policy.

After a presentation of the state of the art of Knowledge Management, this thesis will deal with the initiation of a knowledge management approach within the Tools and Methods division of AFNOR Certification. One could be surprised that this initiation does not focus on the certification process, core business, but on its point of support which is the certification tool. It seemed too ambitious for us to embark on this approach in the time allowed. And since Knowledge Management is a "spiraling" business process and these effects must be visible via "Quickwins", it seemed to us more appropriate to rely on the project of support for the change of the technical redesign of the certification tool to launch an innovative communication, create a knowledge base around the support activity of the tool and recommend future projects. Based on our knowledge of the Certification entity, a "KM" vision will still be suggested with concrete examples of initiatives or projects.

This "pilot" project and the recommendations that will follow will aim to show, on a small scale, the benefits of capitalization, collaboration and the valorization of human knowledge and know-how around an activity. And so to highlight how the KM process helps to lift constraints, to review the management method and to transform and optimize processes in order to create and validate knowledge, to streamline flows, to establish good practices and why not innovate?

Keywords: Digital Transformation; Knowledge; Best practice; Feedback; Knowledge management system; Community of Practice; Certification.

Table des matières

Remerciements	1
Notice	2
Table des matières	4
Liste des tableaux	7
Liste des figures	8
Introduction	9
1. Le Knowledge management, levier de transformation pour les organisations	10
1.1. Knowledge management : Définition et contexte	10
1.1.1. La transformation numérique ou une nouvelle économie	10
1.1.2. Le Web 2.0	10
1.1.3. Les réseaux sociaux.....	11
1.1.4. Gestion des connaissances, de quoi parle-ton ?.....	12
1.1.5. La 3ème génération	15
1.2. Les enjeux et les freins	16
1.2.1. Les enjeux	16
1.2.2. Les freins	17
1.3. La démarche	18
1.4. Les leviers	18
1.4.1. La capitalisation	18
1.4.2. La collaboration	21
1.4.3. La communauté de pratique.....	22
1.4.4. Le management	25
1.4.5. Les outils	27
1.5. Une gouvernance en mode programme	35
1.6. Exemple de déploiement d'une politique KM dans une société de service de prestation intellectuelle	38
1.6.1. Le contexte de Bureau Veritas	38
1.6.2. Le développement du Knowledge Management chez Bureau Veritas	38
1.6.3. Le fonctionnement des communautés	41
1.6.4. Les facteurs clés du succès.....	41
2. Impulsion d'une démarche de Knowledge Management dans l'entité gérant l'outil de certification « OSCAR »	43
2.1. Présentation d'AFNOR Certification	43
2.1.1. Organigramme AFNOR Certification	44
2.1.2. Le Processus de certification.....	45
2.1.3. Le Pôle Outils et Méthodes.....	46
2.2. Définition de la certification	50
2.2.1. Le cœur de métier.....	50

2.2.2.	Les enjeux	50
2.3.	Une démarche KM pour répondre à ces enjeux	53
2.3.1.	La connaissance actuellement gérée par l'outil de certification	57
2.3.2.	Les apports effectués en terme de gestion des connaissances autour de l'outil	58
2.3.3.	Les perspectives suggérées en terme de gestion des connaissances autour de l'outil 67	
2.3.4.	Une démarche KM au niveau global de la Certification.....	85
Sigles.....		104
Glossaire		105
Personnes rencontrées.....		106
Bibliographie		107
Knowledge Management – Etat de l'art		108
Certification		112
Accompagnement au changement		113
Gouvernance.....		114
Communauté de pratique.....		114
Base de connaissance		116
Outils		116
Annexes.....		119
Table des annexes		120
1.	Annexe - Charte Graphique	121
2.	Annexe - Kit de communication	129
3.	Annexe - Newsletter.....	134
4.	Annexe - Plan de communication et de formation.....	135
5.	Annexe - La stratégie de communication déployée dans le cadre de l'accompagnement au changement	137
6.	Annexe - Les Scénarios des vidéos de formation.....	140
7.	Annexe - L'analyse réalisée en terme de formation.....	141
8.	Annexe - Entretien avec un responsable de pôle d'AFNOR Certification.....	142
9.	Annexe - Entretien avec le responsable produit « ISO 9001 : 2015 » d'AFNOR Certification.....	143
10.	Annexe - Entretien avec la Responsable de projet « e-AFNOR - Transformation numérique » du Groupe AFNOR.....	145
11.	Annexe - Entretien avec un délégué régional chargé d'un audit interne sur l'optimisation des processus	152
12.	Annexe - Cahier de recette applicative	153
13.	Annexe - Fiche suiveuse d'approbation	156

14.	<i>Annexe - Politique de Change management mise en place</i>	158
15.	<i>Annexe - Extrait des bases essentielles d'ITIL Version 3 en résumé.....</i>	165
16.	<i>Annexe - Magic Quadrant du Gartner</i>	167
17.	<i>Annexe - Matrice des potentiels sociaux</i>	168
18.	<i>Annexe - Les Geds collaboratives</i>	169
19.	<i>Annexe – Exemple Questionnaire Manager 360°</i>	170

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 - Tableau d'évaluation de la maturité collaborative et organisationnelle d'une entreprise</i>	11
<i>Tableau 2 - Les tâches du gestionnaire des connaissances XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique</i>	37
<i>Tableau 3 - Exemple de verbatim de tickets de l'activité support OSCAR d'Août 2017</i>	62
<i>Tableau 4 - Structuration connaissance Support</i>	63

Liste des figures

Figure 1 : Des données aux connaissances – Modèle hiérarchique de la connaissance (Balmise, 2004)	17
Figure 2 - Le cadre général du Management des connaissances	19
Figure 3 - La rosace fonctionnelle KWC	30
Figure 4 - Capitalisation et collaboration les deux modes de transmission - Ourouk	33
Figure 5 - Structure « type » d'un portail KM – Le Manuel du Knowledge Management de Prax	34
Figure 6 - Le KM se pilote en mode programme – Ourouk	38
Figure 7 - Bureau Veritas KM et Communautés de Pratiques	41
Figure 8 - Bureau Veritas KM et Communautés de Pratiques / tribus	42
Figure 9 - Organisation AFNOR Certification	46
Figure 10 - Processus de certification AFNOR Certification	47
Figure 11 - Rapport d'audit – OPERA	50
Figure 12 - Système d'information OSCAR	51
Figure 13 – Cartographie des processus AFNOR Certification	57
Figure 14 - Catégorisation des tickets OSCAR du mois d'Août 2017	62
Figure 15 - Modélisation du traitement d'un ticket « OSCAR »	63
Figure 16 - Analyse des écarts d'audit interne	73
Figure 17 - Exemple de formation spécifique	79
Figure 18 - Criticité des projets liés à l'outil	85
Figure 19 - Road map des projets	86
Figure 20 - Portail KM Métier	94
Figure 21 - CoP Type	99
Figure 22 - SWOT	104

Introduction

Selon Charles Darwin « Ce n'est pas l'espèce la plus forte qui survit, ni la plus intelligente, mais celle qui s'ajuste le plus vite aux changements extérieurs ».

Dans une économie mondialisée, où les acteurs sont interconnectés et où les informations circulent en parcourant des milliers de kilomètres en l'espace d'un instant, la compétitivité des entreprises semble directement liée à leur capacité d'adaptation, de réponse en temps et en heure à leur réseau (Clients, investisseurs, fournisseurs, salariés, etc.).

La création de la connaissance incitée par un environnement collaboratif, la capitalisation de ces connaissances, leur formalisation efficace permettent l'accessibilité de la bonne information au bon moment et l'anticipation d'éventuelles pertes de connaissances liées à la mobilité accentuée des hommes. Cette démarche génère des gains en efficacité, efficience et créativité et devient alors le noyau central de l'essor de l'organisation, notamment celle à fort capital intellectuel. Dans le cas contraire, et comme le dit l'industriel américain Jack Welsh « Lorsque la vitesse d'évolution du marché dépasse celle de l'organisation, la fin est proche ».

Les principes Fordiens puis Tayloriens basés sur la rapidité d'exécution des tâches prônaient un système basé sur le principe « une action, un savoir-faire, une personne ». A l'orée d'une économie de consommation de masse, le but était la productivité. Les managers recherchaient « l'effet d'expérience » afin d'accroître les quantités produites. Toutefois l'objectif aujourd'hui n'est plus uniquement d'utiliser une connaissance particulière mais plutôt d'en créer de nouvelles. Ce constat amène à un autre système d'organisation qu'offre le Knowledge Management.

Après une présentation de cette nouvelle économie, des enjeux qu'elle suscite, nous verrons par le biais de quels leviers, le Knowledge Management peut répondre à ces enjeux. Nous présenterons la démarche préconisée pour le déploiement d'une telle politique en insistant sur le fait que si, elle a les avantages de la souplesse et de l'adaptabilité, elle ne peut fonctionner si elle n'est pas une démarche « d'entreprise » prônée par la direction. La nécessaire gouvernance autour d'un déploiement KM sera également abordée. S'en suivra un exemple de déploiement de politique KM dans une entreprise de service de type « prestation intellectuelle ».

Les préceptes du Knowledge Management ayant été posés nous nous pencherons sur ses possibilités de déploiement au sein de l'organisation « AFNOR Certification ». S'il nous a semblé trop ambitieux de l'initier sur le processus de certification lui-même, un projet d'accompagnement au changement de la refonte technique de l'outil de certification paraît être une opportunité à saisir pour créer un mode de communication innovant, un nouveau mode de collaboration transverse, une capitalisation de la connaissance et pourquoi pas de nouvelles structures d'évolution de l'outil ? Ce premier projet pilote pourrait être à l'orée d'autres initiatives que nous proposerons en perspective d'ouverture.

1. Le Knowledge management, levier de transformation pour les organisations

1.1. Knowledge management : Définition et contexte

1.1.1. La transformation numérique ou une nouvelle économie

Aujourd'hui les organisations vivent de plein fouet la transformation numérique : évolution rapide des technologies, forte volatilité des organisations et des effectifs et maturité technologique des collaborateurs. Dans ce contexte, la transformation numérique touche la chaîne des produits, des processus et du marché : les processus tendent à être dématérialisés, automatisés ou délocalisés, les collaborateurs deviennent acteurs au même titre que le client qu'on tend à rendre autonome par l'accès à certains services notamment (signatures électroniques, nouvelle génération moteurs). Transformation des produits, des processus et du marché mais transformation également des compétences et comportements (savoir ré utiliser et publier ; poste de travail unique ; interopérabilité...) Les facteurs qui ont catalysé l'avènement de cette démarche, sont apparus progressivement, depuis une quinzaine d'années avec :

- L'avènement du travail asynchrone et à distance, et du nomadisme en général, qui au passage bouscule les hiérarchies et les flux traditionnels (verticaux) d'information ;
- La généralisation d'Internet avec comme effet secondaire le raz de marée informationnel qui crée chez l'utilisateur une attente à recevoir « la bonne information au bon moment » ;
- L'avènement de l'entreprise étendue qui entraîne la nécessité d'animer des plateformes d'échanges avec les fournisseurs, les laboratoires, les partenaires, les clients... ;
- Le déplacement des priorités des dirigeants vers l'innovation et la relation client ;
- L'arrivée de la « nintendo generation » qui n'a pas vécu Internet comme une révolution, puisqu'elle est née avec, et qui côtoie les papys boomers « sachants » d'une autre génération.

L'ensemble de ces facteurs ont contribué à créer la société qui est la nôtre aujourd'hui et à laquelle les entreprises doivent s'adapter. Avant d'aller plus loin, quelques définitions de contexte explicitant les évolutions technologiques, sociales et organisationnelles et qui sont des étapes clés et déterminantes de notre sujet.

1.1.2. Le Web 2.0

La paternité du web 2.0 est attribué à Tim O'Reilly à partir d'un article publié en 2005 [1, BOUCHEZ] : Le web devient alors une plateforme qui se libère des licences au profit des applications en ligne. Il tire également parti de l'intelligence collective en impliquant les utilisateurs dans le réseau. Le web social a permis le développement de blogs, wikis, folksonomies et d'outils collaboratifs. Avec le web 2.0 nous voyons également l'apparition des données libres s'opposant aux données propriétaires, avec Wikipédia comme pionnier du 2.0. Autre caractéristique du web 2.0, la libération des logiciels du pc qui ne devient plus le support incontournable pour

utiliser les logiciels. Ce passage à une logique interactive place le consommateur comme acteur d'un dispositif social et collaboratif.

Les usages induits par le web 2.0 ont été transposés au domaine organisationnel avec l'entreprise 2.0. Andrew McAfee qui s'en attribue la paternité écrit ainsi « j'ai inventé le terme 2.0 pour décrire comment ces technologies pourraient être utilisées sur les intranets et extranets des organisations afin de transmettre l'impact qu'elles auraient sur les affaires. » (2009) Il ajoutera la même année que les outils du web 2.0 (blogs, flux rss, wikis, podcasts) utilisés en entreprise leur permettraient de gagner en agilité, innovation et productivité (McAfee 2009).

L'usage social des technologies de type 2.0 transforme l'entreprise en une « entreprise augmentée » : son écosystème s'élargit au niveau de ses partenaires, clients et fournisseurs. Selon une étude publiée par le cabinet McKinsey le modèle de l'entreprise 2.0 apporte une vraie valeur ajoutée :

En interne : réduction des coûts de communication, identification de l'information, des experts.

Dans la relation client : amélioration de la satisfaction client, accroissement de l'impact marketing notamment.

Dans la relation avec les partenaires et fournisseurs : réduction des coûts de communication, rapidité d'accès à l'information.

La maturité collaborative et organisationnelle d'une entreprise s'évalue. Exemple d'un tableau d'évaluation au regard des dispositifs mobilisés

Niveau 0	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Répertoire partagé	Espaces collaboratifs	Communauté	Communautés digitales
Gestion documentaire	Intranet de communication	Portail	Intranet social

Tableau 1 - Tableau d'évaluation de la maturité collaborative et organisationnelle d'une entreprise

1.1.3. Les réseaux sociaux

Selon Larry Prusak « Les réseaux et les communautés sont à la fois la source et la forme du capital social dans les organisations, la manifestation première d'un relationnel de coopération entre les personnes ».

Un réseau social est une structure relationnelle impliquant plusieurs acteurs par le biais de relations formelles et/ou informelles faisant des utilisateurs à la fois des producteurs et consommateurs de contenus. Ces fonctions contiennent des connaissances en terme de fonctions sociales telles que la fiche profil avec des données issues de l'annuaire d'entreprise, les relations entre les personnes (communautés, réseaux d'appartenance), le following (vision de l'activité d'une personne au sein d'un réseau) et les flux de contenu (flux rss). Les réseaux sociaux

rendent visible des expertises et compétences qui ne sont pas toujours connues, l'explicitation d'une connaissance, la mise en relation d'experts ayant des intérêts communs. L'utilisation croissante des réseaux sociaux a fait évoluer les modes de consommation et de recherche de l'information. La société Forrester a ainsi publié en juin 2013 une étude sur la façon dont les internautes cherchent l'information sur le web : 54% des sondés passent par un moteur de recherche de type Google, mais 32% utilisent désormais les réseaux sociaux pour trouver de nouveaux contenus en ligne, quand ils n'étaient que 10% en 2010. Les usages évoluent. [58, FOENIX-RIOU]

L'environnement général technologique et sociologique et les différents mouvements qui l'ont accompagné ayant été posé, qu'en est-il de la connaissance ?

1.1.4. Gestion des connaissances, de quoi parle-t-on ?

Il y a un risque à s'engager dans une démarche KM sans en avoir clarifié les concepts « donnée, information, connaissance, compétence » qui constitue la matière première de notre sujet. Quelques définitions :

Donnée

On entend par « données » les éléments d'informations saisis sous forme de chiffres ou de caractères stockés dans les systèmes informatiques ou les applications.

Pour qu'un travail collectif puisse se faire à base de données il faut s'assurer d'une **unité de format**, et d'un standard de mesure. Le système métrique, par exemple, nous offre une référence qui permet d'objectiver des mesures.

Information

Une information est une collection de données organisées dans le but de délivrer un message, le plus souvent sous une forme visible, imagée, écrite ou orale. La façon d'organiser les données résulte d'une intention de l'émetteur, et est donc parfaitement subjective. Pour Bateson, « l'information produit un nouveau point de vue sur des événements ou des objets, qui rend visible ce qui était invisible ».

Mais pour que l'information transmise soit considérée comme telle par le récepteur, et non comme du bruit, il faut que ce dernier partage un même code linguistique et sémantique.

Pour qu'un travail collectif puisse se faire à base d'échange d'informations, il faut que les acteurs partagent la même **unité sémantique**. La sémantique suppose que les personnes affectent le même sens aux mots. Bien entendu cela suppose au préalable une unité linguistique.

Document

On entend par « documents » les écrits traditionnels ou les objets multimédias produits dans l'exercice des activités d'une entreprise quel que soit leur support ou leur format.

Connaissance

La connaissance implique une réappropriation cognitive par l'homme ; elle diffère de l'information dans plusieurs aspects fondamentaux :

- Pour qu'une information devienne connaissance, il faut que le sujet puisse construire une représentation qui fasse sens.

- Pour cela, l'information reçue subit une série d'interprétations (filtres, retraitements), liées aux croyances générales (paradigme), au milieu socioprofessionnel, au point de vue, à l'intention, au projet de l'individu porteur.
- Contrairement à l'information, la connaissance n'est pas seulement mémoire, item figé dans un stock, mais toujours activable selon une finalité, une intention, un projet. Il y a dans la connaissance une notion de process, la construction d'une représentation finalisant une situation.

Connaissance tacite, implicite, explicite

Il est important de distinguer ces trois « états » de la connaissance :

Le tacite n'est pas verbalisable : le praticien sait « faire », mais ne sait pas l'expliquer avec des mots. Parfois il « ne sait pas qu'il sait ». Le recours à la métaphore, la mayeutique, les boucles successives essai-erreur peuvent aider à la formalisation et transmission entre le praticien et l'apprenant – le tutorat est propice à cet échange.

L'implicite est ce qui n'est pas dit parce que « cela va de soi » - le praticien omet de citer un facteur important car pour lui c'est tellement évident qu'il ne pense pas à la formuler. Là encore la boucle essai-erreur va révéler l'omission et permettre sa verbalisation.

L'explicite est un savoir transmissible sous forme d'instructions verbales : formation, documentation/

Dans ses travaux, I. Nonaka¹ décrit la dynamique de transformation des savoirs dans l'organisation entre ces différents états :

- Du tacite vers le tacite : la socialisation (interaction entre des individus au sein d'un groupe).
- Du tacite vers l'explicite : la formulation (explication, par le discours ou l'écrit, des pratiques et des croyances).
- De l'explicite vers le tacite : l'intériorisation (enracinement de la connaissance (réflexe)).
- De l'explicite vers l'explicite : la combinaison (communication des connaissances par le biais d'un langage commun).

Compétence

La compétence a un caractère opératoire ; elle est définie comme l'application effective des connaissances à une situation donnée (résolution de problème, décision, action) ; le mot « **effectif** » implique une évaluation. La compétence est donc une capacité à agir « prouvée », qui s'appuie sur trois composantes : savoir, savoir-faire, savoir-être.

Une compétence est un « savoir-agir reconnu » : on ne se déclare pas soi-même compétent ; cela dépend d'une appréciation sociale. Dans les organisations professionnelles, la notion de compétence est encadrée par un « référentiel de compétences » au sein duquel chaque personne fait l'objet d'une évaluation (de type « débutant, -confirmé, -autonome, -expert » ; dans les entreprises la compétence est souvent liée à la classification et donc à la pesée des postes (rémunération) établie par les RH.

¹ I. Nonaka et H Takeuchi, op. cit.

Le développement des compétences se fait par la « professionnalisation » (Guy Le Boterf) qui alterne des formations avec des expériences en contexte. La compétence est différente de l'expérience professionnelle, que l'on désigne ci-dessous sous le terme « expertise ».

La connaissance est une ressource difficile à évaluer du fait du mélange complexe d'information, expériences, contextes et valeurs. La connaissance est, selon Prax, « la réappropriation cognitive par l'homme » d'une donnée brute et ou d'une information.

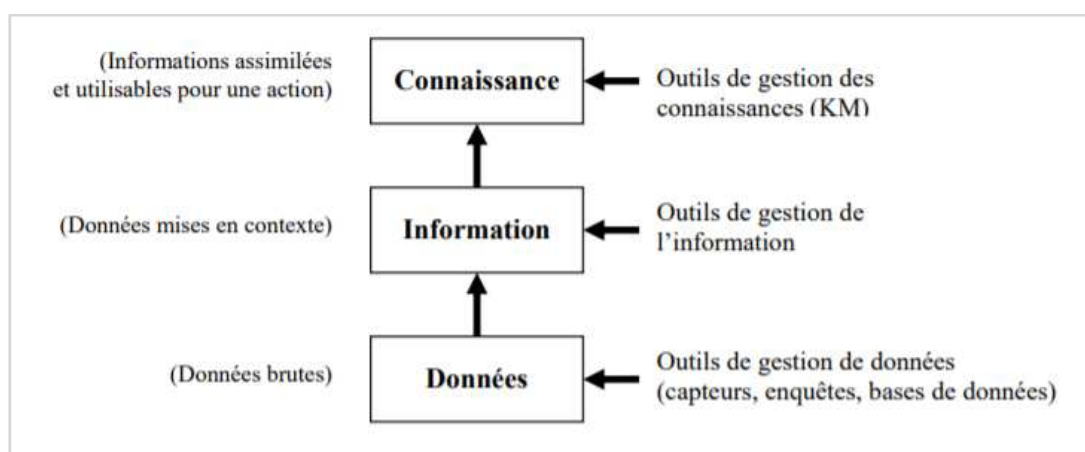


Figure 1 : Des données aux connaissances – Modèle hiérarchique de la connaissance (Balmise, 2004)

La connaissance peut prendre plusieurs formes (documents, routines, processus, pratiques et normes) et sa proximité avec l'action lui donne une valeur qui permet d'assurer un avantage compétitif à long terme. Dans le contexte de la transformation numérique, présentée plus haut, la connaissance devient un élément générateur de valeur déterminant. Le caractère volatile et parfois fragile de la connaissance requiert une maîtrise de cette ressource. Elle se trouve, de ce fait, intégrée dans la stratégie d'entreprise. Sa capacité de transfert en fait une nécessité de transformation des modes d'organisation et de management.

Les premières définitions que l'on trouve dans la littérature managériale, notamment anglo-saxonne, présentent le KM comme une réponse à l'attente : « apportez-moi l'information dont j'ai besoin, au moment où j'en ai besoin et si possible sans que j'en fasse la demande » (« the right info to the right person at the right moment »). Elles traduisent bien la réponse des technologies (moteurs) au contexte de « pollution informationnelle » du moment, mais finalement ne définissent pas le KM, car elles traitent « d'information », non de « connaissance ».

On trouve ensuite des définitions qui tentent de décrire le KM par ses fonctions : ensemble des méthodes permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, de mémoriser et de partager des informations entre les membres des organisations. C'est une vision très « fonctionnelle » voire procédurale du KM ; « organiser, mémoriser, analyser des connaissances » n'a que peu d'intérêt pour une organisation, si ce n'est « au service d'une finalité stratégique » ; il faut donc introduire le « pourquoi » pour que la définition du KM prenne tout son sens.

Une troisième définition : « Combiner les savoirs et savoir-faire dans les processus, produits, organisations, pour créer de la Valeur ». En s'attachant davantage à montrer comment « réutiliser » la connaissance et « pourquoi » le faire,

elle est beaucoup plus dynamique ; en incluant la notion de combinatoire de différents facteurs elle introduit à la pensée systémique et complexe des organisations.

- Une entreprise doit d'abord se fixer une cible stratégique, par exemple à 3 ou 5 ans : « qui sommes-nous, qui voulons-nous être, quelle est notre mission » et partager cette vision avec l'ensemble des collaborateurs afin que chacun polarise son énergie vers le cap ;
- Puis cette cible doit être déclinée en objectifs opérationnels (« comment nous allons nous y prendre pour atteindre la cible ») ;
- Qui endossera le management (leadership) ;
- Puis l'atteinte de ces objectifs pourra s'appuyer sur des ressources : tangibles (équipements, biens...) ; compétences (« quels sont les compétences-clés nécessaires pour atteindre les objectifs opérationnels ? ») ; connaissances (Quelles sont les connaissances nécessaires pour optimiser les processus ?) ;
- Puis ces ressources seront appliquées aux processus opérationnels.

Et ce n'est que la combinaison de tous ces facteurs qui donnera des résultats évaluables en termes de satisfaction du client, satisfaction des salariés, d'impact sur l'environnement. Ces impacts feront l'objet d'une évaluation et en fonction de l'évaluation on pourra reconduire une optimisation du système. Cela forme une boucle de progrès permanent.

Au sein de cette boucle, on voit que le KM intervient en liaison avec les autres facteurs. Une bonne démarche KM doit prendre en compte les dimensions stratégiques, organisationnelles, humaines et technologiques.

Les entreprises ont, pour certaines, intégré cette politique de gestion des connaissances dans leurs organisations. Ainsi peut-on parler de la 3^{ème} génération de cette politique.

1.1.5. La 3^{ème} génération

Il y a déjà une petite vingtaine d'années, à la "grande" époque du Knowledge Management, la dynamique des nouvelles technologies occupait tous les esprits des technophiles avertis. Les travaux de Nonaka et Takeuchi étaient incontournables. Notamment les travaux autour des notions de connaissances tacites et de connaissances explicites et des processus de formalisation de la connaissance. C'est la première génération.

La dynamique des réseaux sociaux (web 2.0) et les apports en matière de coopération et de gestion des relations sociales ont quelque peu bousculés les pratiques. C'est la seconde génération. Wiki, blogs, réseaux sociaux, twitter etc., désormais recadrés dans une dimension purement dynamique et réactive, la gestion de la connaissance de nouvelle génération serait prête à décoller... À la condition de bousculer la structure des organisations et de renverser les modes de management pour le moins anachroniques. Vaste programme qui constitue l'enjeu de cette troisième génération.

1.2. Les enjeux et les freins

1.2.1. Les enjeux

C'est un constat que les outils évoluent plus vite que les usages. De ce fait la transformation numérique est l'environnement favorable pour la gestion des connaissances. Dans le contexte de la nouvelle économie, le Knowledge Management est devenu une condition de survie. On peut le définir comme « le processus nourricier de la performance durable ». Le premier des enjeux pour les organisations est donc de prendre la mesure de ces changements et de leurs impacts.

Le Knowledge Management n'est pas une thématique nouvelle. Nous venons de le voir avec les différentes générations qui l'ont structuré. Il est une invitation à mettre de la convergence entre de nombreuses actions liées au management du savoir, foisonnant dans nos organisations. Les enjeux de cette convergence sont nombreux ; ils visent principalement à :

- Faire émerger une entreprise intelligente : Prioriser le partage de son flux de connaissances et d'informations devient un choix stratégique pour les organisations qui leur permettent de se démarquer de la concurrence et de conquérir de nouvelles parts de marché. Le schéma suivant nous montre comment les différents aspects organisationnels, humains, culturels et technologiques permettent aux acteurs de passer d'un mode individuel à collectif et permet de faire émerger une intelligence collective et participative.

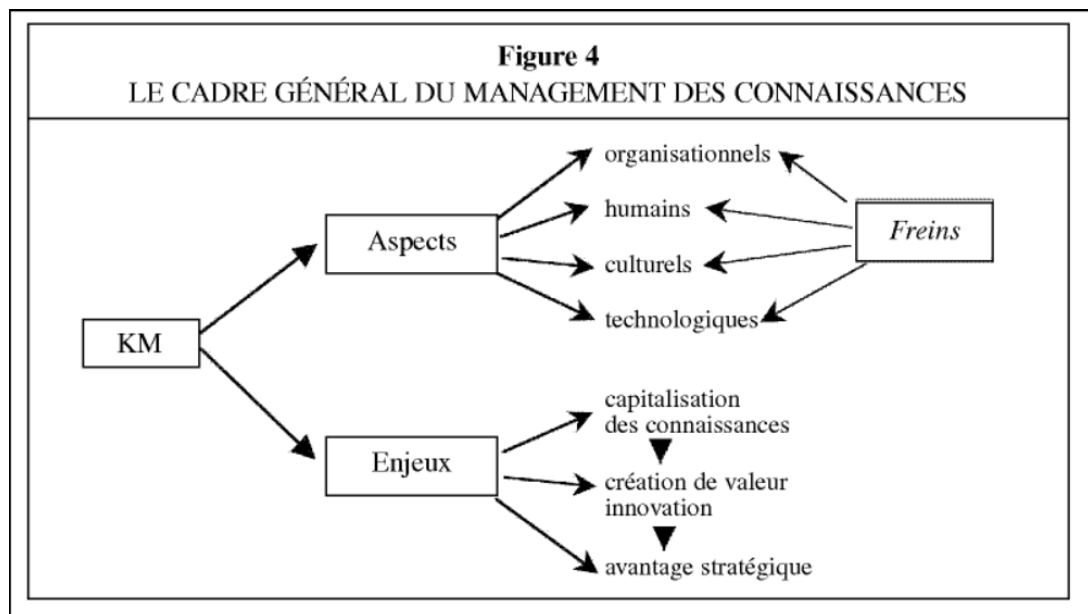


Figure 2 - Le cadre général du Management des connaissances

- Maîtriser le patrimoine informationnel de l'entreprise soumis à des pertes éventuelles dues à la mobilité des collaborateurs, aux départs à la retraite etc.
- Optimiser la performance par une réutilisation valorisée des connaissances existantes : cet enjeu requiert de savoir quelle connaissance détient l'entreprise et par qui elle est détenue. La capitalisation, structuration, modélisation et accessibilité de l'information deviennent primordiales.

- Améliorer la prise de décision : Selon la matrice AXIO [16, ZARA] La réflexion autour de la prise de décision se constitue autour de six étapes : Rechercher et partager l'information (recherche collective) ; Réfléchir (intelligence collective) ; Consulter (toutes les parties prenantes) ; Décider (Manager) ; Capitaliser (KM) ; Agir (Action collective). Chaque avis proposé pour la prise de décision est ainsi partagé, consulté, enrichi et rectifié. Favoriser l'expression des acteurs est un moyen pour les preneurs de décision de favoriser un échange constructif avec une réflexion profonde. Les idées proposées donnent lieu à des scénarii, évalués en fonction du niveau de consensus et des opinions (accord, neutre, désaccord). Reste pour le manager à choisir « LA » décision, celle reflétant le plus l'avis de la collectivité ou le sien (si cette dernière devait être différente). S'il n'est pas exclu qu'une décision prise de manière individuelle puisse être une bonne décision, la conciliation sur le processus de fonctionnement, l'adhésion sociale et la motivation des intervenants sont des facteurs à préserver.
- Développer des ressources humaines par la compétence : par la mise en place de référentiel de connaissances, développer la formation et l'auto-formation tant pour les nouveaux arrivants que la montée en compétences au long des activités professionnelles ;
- Reconnaître et valoriser l'expertise individuelle et collective : Valoriser l'investissement. La forme de cette valorisation est variable. Elle peut être intégrée dans les objectifs annuels (prime) ou donner lieu à reconnaissance au sein de l'entreprise (mise en avant dans le journal d'entreprise par exemple). Cet aspect démontre une implication et reconnaissance de la direction dans la démarche.
- Innover par le décloisonnement et la fertilisation croisée des connaissances, idées et informations : les Communautés de pratique, environnement prôné par le KM, sont un lieu non conventionnel réunissant des compétences diverses et dont l'objectif est la confrontation, le partage et l'échanges d'idée. Elles constituent, de ce fait, un terrain favorable à l'innovation.
- Pérenniser la démarche et optimiser les retours sur investissement. La mesure d'un ROI « KM » se voit dans le temps. L'accessibilité d'une information structurée est un gain de temps non négligeable ; La capitalisation des REX (retour d'expériences) joue sur la réduction des risques, la modélisation toujours basée sur le REX, l'implication d'un employé valorisé dans ses compétences et son expertise joue sur la productivité ; les échanges et partages de connaissances, enfin, jouent sur la créativité.

1.2.2. Les freins

Les principaux freins au développement de cette culture sont une mauvaise maîtrise des mécanismes du KM ; un manque de conviction et de soutien de la part de la direction générale ; un manque de priorisation et donc de temps à attribuer pour des tâches qui ne soient pas sur du court terme ; une non intégration des usages KM dans les pratiques quotidiennes ; une absence de valorisation des efforts de partage ; une difficulté à chiffrer le retour sur investissement ; des freins organisationnels comme le pouvoir et le cloisonnement, des freins techniques tels que la connectivité, l'ergonomie, l'adéquation fonctionnelle des outils.

Les enjeux et les freins identifiés nous permettent de préconiser la démarche suivante.

1.3. La démarche

Le Knowledge Management n'est pas un simple outil ou une méthode, c'est une démarche et une démarche d'entreprise. L'engagement de la direction générale est indispensable pour lui assurer la pérennité et lui donner un cap, une ambition. Mais le vrai client de la démarche qu'il faut mobiliser au quotidien c'est le salarié lui-même car c'est lui qui détient les connaissances cruciales, c'est lui qu'il faut motiver à partager, acquérir, transformer, appliquer...les connaissances. Démarche qui impacte de ce fait les postures de management. Les managers intermédiaires sont mis dans des positions schizophréniques où on leur demande à la fois des résultats court-terme et des investissements (capitalisation, formation) pour le long-terme. « Think Global, Act local » Cette devise souligne qu'il faut veiller à garder l'équilibre entre, d'un côté, le caractère stratégique du Knowledge Management vu comme une démarche d'entreprise, et de l'autre, une somme de méthodes et pratiques concrètes, déployées localement et qui tiennent lieu de tactiques.

Valorisation des processus et pratiques actuelles ou remise en cause de la stratégie organisationnelle globale, le Knowledge management prend la dimension qu'on lui accorde selon le besoin ou la maturité de l'organisation. Ceci étant posé, quels seraient les leviers du Knowledge management pour une organisation souhaitant « se transformer » ? S'il ne sera pas possible de les aborder tous, nous nous attacherons dans cette première partie à définir notre sujet et à nous attacher à ces principaux leviers que sont la capitalisation, la collaboration, le management et les outils. Une partie sera également dédiée aux communautés de pratique. Quant à la gouvernance, agissant sur tous ces leviers, il nous a semblé plus pertinent de la traiter à l'issue de ces leviers.

1.4. Les leviers

1.4.1. La capitalisation

Définition et histoire

« Le processus de création, de gestion, de transmission, de diffusion et d'usage du savoir ainsi que son aboutissement potentiel à une innovation est aussi ancien que l'histoire de l'humanité. » [1, BOUCHEZ] Bouchez parle des TDI (technologies de l'intellect) pour parler de l'enchaînement des technologies structurantes déployées autour de l'écriture puis du traitement de l'information. TDI assimilables à des innovations structurantes. On parle d'une technologie innovée (Ecriture, alphabet, imprimerie, internet), de supports associés (tablette, dictionnaires, technologies numériques) d'espaces et de lieux (Bibliothèques, laboratoires de recherche...) et bien évidemment d'acteurs (bibliothécaires, chercheurs, consultants...) Ces supports sont ceux ayant permis de préserver, produire, valider, capitaliser, diffuser, transmettre le savoir.

L'émergence d'un besoin de capitalisation des connaissances est née de la conjoncture du départ à la retraite de la génération des baby-boomers nés dans l'après-guerre. Une sensibilité particulière en faveur de la conservation et transmission des savoirs est ainsi née devant cette perte potentielle de connaissances et de savoir-faire. Sensibilité accentuée par les possibilités offertes

par le déploiement des nouvelles technologies et par l'engouement managérial des années 80.

La première des définitions du Knowledge Management est celle d'un processus de recueil, structure, gestion et diffusion du savoir à l'intérieur d'une organisation dans un but d'efficacité (Gupta, et al., 2000) en utilisant les meilleures pratiques en vue de réduire les coûts (Dalkir, 2005).

Dès 1990, le projet IMKA7 (Initiative for managing Knowledge Assets, 1990) définissait le capital de connaissance par les actifs cognitifs présents dans la tête des employés.

Selon Van der Spek et de Hoog (1994), le Knowledge Management « permet de gérer le processus de création des connaissances, de distribution des connaissances, de combinaison des connaissances, et d'application des connaissances ».

Grundstein (1995), mobilise le terme de capitalisation des connaissances ainsi « C'est considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital, et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital ».

Les firmes pionnières dans l'émergence de ces pratiques sont les grandes firmes nationales de conseil et les entreprises à risque. Les unes par une stratégie de codification (économie de la réutilisation et de personnalisation (économie de l'expertise) [1, BOUCHEZ], les autres par la méthode « MASK » (method for Analysing and Structuring Knowledge) qui est une méthode d'analyse préalable à la mise en place d'un système opérationnel de gestion des connaissances en référence à un système informatisé ou pas, qui contient des savoir-faire et dont l'objectif est soit de faire partager, soit de capitaliser, soit de servir à la création de connaissance au sein de l'organisation.

La démarche de formalisation des savoirs peut se présenter par une pyramide d'abstraction pour le producteur d'information qui va :

- Exprimer une situation vécue
- Restituer cette situation dans une représentation partagée
- Élaborer une représentation générique de cette situation
- Construire un modèle conceptuel
- Formaliser ce modèle au sein d'une bibliothèque utilisable

Par ailleurs, un utilisateur pourra se servir de ces modèles si :

- Il trouve un accès rapide à ces modèles
- Dispose d'un outil facile
- Obtient une réponse rapide et théorisée
- Obtient une réponse sous forme de procédure prête à l'emploi
- Peut l'appliquer en temps réel [5, PRAX]

Ainsi donc parle-t-on de méthodes de capitalisation « bottom-up » partant de l'expérience terrain (MApping, Rex, Merex) et d'approche « top-down » partant d'une modélisation de l'organisation (Kads, CommonKADS, MKSSM).

La structuration et la rationalisation du savoir tend à prendre une place centrale dans les organisations. Le Knowledge Management a largement bénéficié des TNDI (Techniques numériques de l'intellect) en déployant des pratiques et usages tels que la préservation du capital des experts en partance, la réduction de la reproduction des erreurs et l'amélioration de la qualité avec les retours d'expérience, la formalisation des connaissances de l'entreprise en vue de leur usage et de leur réutilisation. Cette première génération très orientée vers la capitalisation des contenus a fait face à des échecs dus à une orientation trop systématiquement technologique qui a pu privilégier le volume à la qualité.

Les méthodes de capitalisation des savoirs

Un certain nombre de méthodologies sont disponibles pour assister la formalisation et transmission du savoir. Un savoir qui peut prendre plusieurs formes. Si la mémoire d'entreprise se définit par « un ensemble cohérent de connaissances (savoir, savoir-faire) dans un domaine donné » ce domaine peut être relatif à un processus, un projet, un thème d'expertise, un événement conjoncturel etc. Dans un cas on pourra capitaliser sur des modèles génériques et dans certains autres il s'agira plutôt de leçons apprises d'un projet.

Les méthodes de capitalisation de retours d'expérience partant de l'expérience terrain pour revenir à un niveau d'abstraction (REX, MEREX, l'échange de bonnes pratiques...)

La formalisation par l'expérience

Comme énoncé plus haut, la démarche de formalisation de l'expérience permet d'exprimer une situation vécue, de la restituer via une représentation partagée et générique ; d'en tirer une règle ou un modèle conceptuel qui sera accessible et réutilisable. Pour un utilisateur de ce modèle, l'intérêt est de trouver facilement cette connaissance recherchée, d'obtenir une réponse validée et générique à son cas sous forme de procédure prête à l'emploi et de pouvoir l'appliquer à son cas réel. Les méthodologies de formalisation sont nombreuses nous nous limiterons à en présenter une « La méthode REX »

REX autour d'un processus : la plupart des processus sont documentés (modes opératoires) mais il arrive, assez souvent, que cette documentation ne soit pas à jour, accessible et que la connaissance soit détenue par la pratique et par les personnes, voire même dans une documentation non officielle. Cette documentation est à exploiter pour enrichir le REX mais cette démarche est à compléter par une observation et une interview de ces détenteurs de savoir de façon à décrire les méthodes personnelles acquises par les utilisateurs.

REX autour d'un projet : L'erreur est la première source d'apprentissage. Cette capitalisation doit dépasser la charge émotionnelle d'un potentiel échec de gestion de projet. Il convient donc de décrire l'expérience avec une interview des différents acteurs. Quels étaient les objectifs, qu'est-ce qui a fait qu'ils n'aient pas aboutis ? Les obstacles rencontrés, les erreurs commises ? L'utilisation de la chaîne des pourquoi autour des huit classes suivantes permet de caractériser n'importe quel projet [6, PRAX] :

- Matière (consommables utilisés)
- Milieu (organisation de travail)
- Méthodes (procédures, flux d'information)
- Matériel (outillages)
- Main d'œuvre (ressources humaines)

- Management (la posture managériale)
- Mesure (indicateurs)
- Maintenance

La transmission des bonnes pratiques

La transmission des bonnes pratiques s'applique dans des situations bien différentes : qu'elle porte sur un processus complexe mais aisément modélisable ou sur une situation non reproductible et donc pas modélisable. Les méthodes de capitalisation pourront être :

- La narration d'une expérience comme forme la plus « libre » ;
- Les recommandations avec un certain cadrage. Les limites en sont la précision des recommandations et la volonté des autres à les accepter ;
- Les bonnes pratiques locales : cadre total, la bonne pratique s'appuie sur un modèle documentaire défini. La valeur ajoutée de ce type est l'accompagnement et la promotion de ces bonnes pratiques pour en mesurer leur réelle pertinence.

Les méthodes visant à repérer de façon cartographique et conceptuelle la mémoire de l'entreprise (ontologie, réseau social...)

Dans les cas présentés ci-dessus, l'on s'attache à capitaliser des connaissances à partir d'un déclaratif pour aboutir à une préconisation. Pour ne pas risquer d'omettre un objet de capitalisation, la réalisation de cartographies des éléments constructifs d'un système permet de s'assurer que les connaissances les plus cruciales ont été identifiées. Il existe différentes méthodes de cartographie (KALAM, MASK) que nous nous contenterons de nommer.

La seconde génération KM, comme vu plus haut, apparaît dans les années 2000. Elle va être transformée par deux phénomènes puissants : le Web 2.0 et les réseaux sociaux d'entreprise. A partir de cette période la gestion des connaissances se centre davantage vers les interactions entre les individus.

1.4.2. La collaboration

Collaborer n'est pas une disposition naturelle. Tout être humain a d'abord le réflexe de travailler pour lui-même, seule l'urgence d'une situation le pousse à partager avec d'autres. La détention d'information peut être perçue, par ailleurs, selon la culture d'entreprise, comme une arme de puissance. Cet état d'esprit ne disposant pas au partage non plus. Et autre point si les collaborateurs ne disposent pas d'espace, environnement, outils ou d'incitation à la collaboration, elle ne se fera pas spontanément.

Le sentiment de confiance est l'élément déclencheur de l'engagement. Un collaborateur en confiance fait plus de choses par lui-même, trouve des solutions par lui-même, prend plus de risques mesurés. De ce fait la confiance favorise la circulation du savoir dans l'entreprise [8, ROULLEAUX DUGAGE]. Les technologies de communication permettent certes d'enregistrer, de stocker et de rechercher des « connaissances » sous forme de contenus numérisés dans des répertoires électroniques. Mais ce n'est que la confiance qui motive les personnes à partager ce qu'elles savent et à apprendre des autres.

La relation de confiance au sein d'une entreprise constitue un capital de richesses comme autant d'opportunités pour l'avenir. C'est ce que certains appellent

le « capital social » de l'entreprise. La confiance est le fruit de la collaboration, et la collaboration engendre la confiance. La collaboration est déterminée par son niveau de communication : on passe d'une communication physique (simple interaction) à un espace de l'information (interaction de paroles) puis à un espace de cognition (interaction en vue de créer une compréhension commune d'une situation) vers enfin un espace social de valeurs (interaction en vue de partager une vision commune). En effet la collaboration ne se limite pas à une simple conversation, elle consiste en un partage d'expérience, à la manifestation d'une écoute active. La collaboration de base étant établie, elle peut ensuite prendre plusieurs niveaux favorisant ainsi l'efficacité et l'innovation : Une collaboration de type « revue par les pairs » avec une critique constructive entre experts, une collaboration parallèle où la collaboration commune résulte de la participation de chacun sans dépendance aucune ; la collaboration séquentielle se constituant d'une série de tâches dépendantes les unes des autres et enfin une communication synergétique avec une auto organisation constante du groupe. Le niveau de confiance étant, ici, à son maximum et permettant à l'individu de sortir de lui-même pour un objectif commun.

Les entreprises ayant réussi leur transformation de mode de travail ont intégré les quatre dimensions suivantes [8, ROULLEAUX DUGAGE] :

- Les structures : le positionnement dans l'organigramme ;
- Les processus : les habitudes de travail récurrentes des entreprises ;
- L'instruction : l'apprentissage donnant la possibilité de s'approprier le changement ;
- Les liens sociaux : Interactions entre les employés au sein de communautés.

Les deux premières dimensions composant la partie formelle d'une organisation ne suffisent pas, à elles seules, à assurer la transformation. C'est un ensemble d'actions coordonnées sur ces quatre niveaux qui permettra le succès d'une culture de la collaboration.

La question des outils de collaboration sera traitée plus bas. Nous insisterons seulement ici sur l'usage des outils en corrélation avec la maturité de communication d'une organisation, de la nécessaire interopérabilité entre les applications et sur les questions centrales des métadonnées pour le partage d'information et la participation des personnes. Participation certes mais comment ? C'est là qu'intervient la communauté de pratique comme environnement permettant le rassemblement d'hommes autour d'un objectif commun. La partie suivante traitera de l'objectif, du fonctionnement et des phases structurant une communauté.

1.4.3. La communauté de pratique

Définition

Une communauté de pratique est une collaboration ou une association d'individus partageant leurs savoirs et œuvrant mutuellement dans un intérêt commun et où les interdépendances sont réalisées grâce aux conciliations et aux compromis réciproques encadrés le plus souvent de manière informelle par un système de règles, de normes et de protocoles propres à la communauté. Cette définition permet de mettre en exergue les trois critères principaux [46, WENGLER] qui constituent une communauté de pratique :

L'engagement mutuel : l'idée est que les interactions et le partage des connaissances doivent être réciproques. Les acteurs, d'entités et de niveaux hiérarchiques différents intègrent et insufflent leurs idées en fonction de leur domaine

de compétences, de leurs expériences et de leurs expertises. Le but étant de décloisonner les individus pour favoriser et faciliter les échanges ; l'important résultant de la libre circulation des idées et des informations.

L'entreprise commune : L'objectif de cet engagement est d'avoir une entreprise commune, devant répondre à un ou plusieurs objectifs : répondre aux besoins de l'organisation, répondre aux besoins des entités des différents protagonistes mais également leur permettre d'évoluer vers un nouveau domaine de compétence ou une expertise. La structure de la CoP favorise une responsabilité collective, collectif stimulant les volontés individuelles et assurant ainsi des interactions relationnelles positives et constructives.

Le répertoire partagé : le répertoire partagé est la propriété collective de la communauté (capitalisation, partage d'expériences, de savoir et savoir-faire, outils...) Les savoirs ne sont pas dissociés de leur contexte. Les CoPs permettent de réutiliser les savoirs et pratiques mais également de les faire évoluer afin de soutenir l'innovation. Elles sont ainsi associées à un atout stratégique.

Il y a un vaste référentiel de communauté. La seule notion que nous traiterons dans ce mémoire est la distinction entre ces deux types de CoP : Celle réunissant des métiers et dont l'objectif est l'uniformisation des bonnes pratiques et celle réunissant des compétences et expertises transverses et dont l'objectif est l'innovation.

Le fonctionnement des communautés de pratique

A la différence d'un groupe projet, la communauté de pratique se veut libre de tout système hiérarchique. On ne parle donc pas de chef de projet mais d'animateur de communautés. La différence réside en sa propension à faire participer son équipe. Un projet a un caractère temporaire dans l'objectif d'un résultat tangible (un livrable), une communauté échange des informations dans un but d'apprentissage et considère les actions opérationnelles comme secondaires.

Jean-François Harvey [47, HARVEY] donne quatre recommandations pour favoriser le partage des connaissances :

Marier la technologie à son contexte : l'outil n'est pas une fin en soi. Investir dans un outil n'est pas toujours et seulement la solution à un contexte donné. Ainsi donc l'outil doit s'adapter aux besoins des collaborateurs dans un contexte social donné. La gestion des connaissances est selon les propres termes de Jean-François Harvey « un projet sociotechnique ».

Accorder du temps pour établir des liens : pour faciliter le contact de la CoP, l'entreprise doit prévoir du temps pour la réflexion et l'échange. Les statistiques [8, ROULLEAUX DUGAGE] nous montrent que les acteurs d'une CoP ne consacrent que 10 à 20% de leur temps à cette activité. Nous notons donc le fort pouvoir de cohésion que devra créer l'animateur ainsi que la connaissance de sa communauté pour établir les actions stimulant leurs intérêts directs.

Prendre l'habitude et le réflexe de partager les connaissances : se convaincre que le temps passé à partager l'information n'est pas un travail supplémentaire. Faire naître cette habitude et ce réflexe est d'autant plus difficile avec la réalité du quotidien où la quantité de travail ne cesse de s'accroître.

Promouvoir l'importance du partage des connaissances : La diffusion des connaissances est une démarche stratégique d'entreprise. Les objectifs sont appréciés par le biais d'indicateurs tels que le taux de diminution des coûts, le taux de renforcement de la satisfaction client. Cette vision à moyen et long terme donne des éléments concrets d'appréciation des efforts déployés. Cette prise de conscience des collaborateurs, en tant que piliers de ces objectifs, les poussent à partager davantage.

Le cycle de vie et phases d'évolutions des CoP

Selon Francis Gosselin et al., une communauté de pratique est une entité avec un cycle de vie en cinq étapes :

Phase de potentiel : Emergence du réseau et de l'objectif commun autour de la communauté de pratique. Il s'agit de la phase de socialisation basée sur des échanges entre les acteurs de la CoP.

Phase de construction : Phase de capitalisation des connaissances. Il s'agit de la phase de fondation de la communauté.

Phase d'engagement : La communauté vit, elle génère des connaissances et déploie à ce stade des outils (Web 2.0) Il s'agit de la phase de transfert d'information.

Phase active : La CoP est désormais perceptible par l'entreprise. Elle doit tenir ses engagements et permettre le changement. C'est une phase de renouvellement. Les outils déployés sont de plus grande ampleur (wiki, blog, réseaux sociaux).

Phase adaptative : phase de génération d'idées nouvelles propices à l'innovation, développement vers d'autres pôles.

Les communautés de pratique forment une collaboration d'individus partageant leurs savoirs et œuvrant ensemble dans un intérêt commun. Les CoP sont des environnements propices à l'ouverture et à l'échange d'idées nouvelles.

Les atouts de la communauté de pratique

Dans une société à forte mobilité salariale où la carrière des personnes est composée de multiples expériences professionnelles plus ou moins courtes, les individus n'ont plus le temps de créer leur réseau professionnel pour être d'une efficacité maximale. Toujours dans ce contexte, l'opportunité n'est plus offerte aux salariés de monter les échelons. La communauté de pratique offre ce cadre perdu en permettant aux gens de se connaître et par leur collaboration de monter en compétences.

D'un point de vue plus stratégique, la concertation et l'adhésion des membres d'une communauté de pratique sur des décisions stratégiques réduiront le risque des prises de décision par défaut, par une absence de résistance aux conséquences induites par la prise de décision. Enfin la communauté de pratique est l'environnement propice à l'innovation si elle combine ces deux caractéristiques : un capital social humain suffisant pour apprendre de ses erreurs et entretenir des flux d'amélioration et une ouverture suffisante sur l'extérieur pour susciter des innovations de rupture.

Exemple de Google qui dédit 20% de son budget de recherche et développement à des communautés extérieures à l'entreprise.

Les communautés de pratique contribuent également à transformer la relation client, enjeu majeur pour toute organisation. Au-delà de la simple relation commerciale, la relation client se traduit par une attitude particulière vis-à-vis du client : de recommandation, écoute et conseil que le marketing nomme « prescription ». Cette attitude appliquée à une communauté contribue à fidéliser et attirer de nouveaux clients.

Le rapport des communautés de pratique à l'information est le suivant : elles sélectionnent l'information les concernant, détectent les signaux faibles, filtrent le bruit de leur domaine et créent de la valeur ajoutée à partir de ces données. A cette connaissance est associée des métadonnées définies par la communauté.

La communauté est un environnement sortant des hiérarchies des sociétés traditionnelles. Cette nouvelle façon de travailler ensemble doit être recommandée, au mieux soutenue et encouragée par un management convaincu de son intérêt. Au-delà de la communauté, comment le management doit-il évoluer ?

L'environnement transverse, sans hiérarchie de la CoP nous amène à nous interroger sur la position du management face à ces structures sortant du cadre traditionnel de l'entreprise.

1.4.4. Le management

La e-transformation a envahi les entreprises d'aujourd'hui : arrivée des natifs du numérique, déploiement du cloud. Les entreprises les plus avancées commencent à accéder à ce changement de la transformation digitale. L'humain est au cœur de cette évolution [2, REYRE et LIPPA]. La fonction managériale se trouve, de ce fait, en profonde mutation : l'accompagnement dans la transformation numérique ne pourra se faire sans managers engagés, convaincus et eux-mêmes utilisateurs d'outils numériques. Dans les entreprises, les hommes et les femmes sont soumis à une forte pression, avec peu de temps pour explorer de nouvelles pistes de travail et pourtant, avec les outils numériques, les managers pourraient libérer les énergies et donner à leurs équipes un avantage compétitif.

Le concept du management est apparu avec Taylor peu avant le XXème siècle. Il se définit comme l'action d'encadrement d'équipes ou le pilotage de l'action collective au quotidien.

Le management d'aujourd'hui structure l'entreprise en strates hiérarchiques. Cette organisation conduit à un système de caste où les dirigeants finissent par se retrouver parfois isolés. S'ajoute également une forte culture du contrôle et une absence de délégation perçue comme un manque de confiance par les employés. La culture veut également que le management d'aujourd'hui soit très axé processus. Si les processus peuvent s'avérer nécessaires ils peuvent également tuer toute innovation et créativité. Le manager est également l'intermédiaire des règles régissant la vie de la structure. Même si ces règles sont nécessaires, le manager est souvent associé au contrôleur des heures d'arrivée et de départ, ce qui ne contribue toujours pas à créer un climat de confiance entre lui et ses équipes.

Ceci étant posé, le manager tel que décrit comme prototype du manager des sociétés les plus traditionnelles d'aujourd'hui, doit faire face à un nouveau monde qui bouscule le fonctionnement de son management actuel : un monde où l'usage domine sur la possession (avènement d'internet), un monde où l'écosystème de l'entreprise

s'étend (fournisseurs, clients, partenaires...) où l'accès à l'information et aux savoirs est à la fois simplifié et complexifié par le volume de données produites. Par ailleurs, le client est et reste « roi », et le web transforme la relation client. Ce dernier se veut plus exigeant en terme de biens et services qu'il souhaite en temps réel, personnalisé. Comment le manager doit-il évoluer, être, pour faire face à ce nouveau monde et lui permettre de concilier épanouissement, confiance de ses équipes et satisfaction du client ?

Avoir une vision : tenir ses objectifs dans le long terme mais avec souplesse et agilité pour être adaptatif, innovant et compétitif pour anticiper et répondre aux besoins clients. Avoir une vision certes mais la faire partager à ses équipes avec un discours clair en faisant converger les objectifs personnels de ses équipes avec ceux de l'entreprise.

Nous l'avons vu plus haut, le manager est souvent associé à un contrôleur de règles, règles nécessaires pour le vivre ensemble. De façon à créer un climat de confiance, le manager se doit d'être exemplaire en pratiquant l'écoute bienveillante, favorisant l'entraide et les résultats coopératifs.

Une des missions du manager est de favoriser la montée en compétence de ses équipes en leur permettant d'être associées à des projets les sortant toujours plus de leurs zones de confort pour acquérir de nouveaux savoirs qui sont à capitaliser en les intégrant, par exemple, dans des référentiels de l'entreprise. Garant de la performance collective, il doit permettre à ses collaborateurs d'exprimer au mieux leurs compétences tout en mettant celles-ci à profit de façon optimisée afin d'obtenir un résultat opérationnel tourné vers le client final. La participation des collaborateurs dans les décisions, la reconnaissance des progrès effectués est déterminante pour favoriser l'engagement de tous.

Améliorer l'existant, innover, le manager aura à cœur de prendre des risques dans ce sens et de faire rentrer ses équipes dans cette logique : la diversité des talents doit être exploitée pour l'émergence de nouvelles idées. Emergence favorisée par la possibilité qu'il leur offre de se former et d'être accompagné dans leurs évolutions.

Le manager intermédiaire pourrait se sentir menacé par tous ces changements : la circulation transparente de l'information, la mise en réseau horizontale des collaborateurs, la reconnaissance du caractère primordial de la compétence... autant de facteurs qui peuvent porter atteinte à son pouvoir et l'empêcher d'exercer son autorité. Et pourtant le management intermédiaire est celui confronté à un véritable enjeu qu'il peut gérer de deux façons par un retrait ou une collaboration active. Un retrait bien que compréhensible (désintérêt, passivité) lui font cependant prendre le risque d'être lui-même marginalisé. A l'inverse « un soutien non intrusif » selon les termes d'Amaury (2006) permet d'offrir une liberté bien ordonnée à ces collectifs dans lesquels il peut trouver son intérêt. Il devient un coach de son équipe, repère les talents, identifie les compétences rares et précieuses, traduit et réconcilie les exigences du terrain avec la vision stratégique des dirigeants... Il doit avoir des qualités de communicateur, d'entraîneur, de révélateur de talent. Il doit savoir donner du sens à l'action [21, PRAX].

Cette nouvelle culture managériale passera par une déconstruction des idées fausses et lieux communs répandus dans l'entreprise, par la construction de nouveaux usages et savoir-être en ligne notamment. Il doit s'agir d'une volonté de la direction. Un tel changement ne peut être porté par la direction des Ressources

humaines seule. Cela peut passer par exemple par un objectif pour les managers de diffusion d'une culture collaborative (projets transverses), proposer des formations à la nouvelle culture managériale pour tous nouveaux arrivés, mettre en place une communauté de pratique entre managers leur permettant d'échanger sur les pratiques numériques et sur le management etc.

Le management doit ainsi évoluer en profondeur au profit d'une approche favorisant la collaboration et s'appuyant sur une éthique généreuse et bienveillante.

Autre enjeu de taille : les outils. Le Knowledge Management ne se limite pas une question d'outils, on l'a assez dit. Ils doivent être vus comme un point d'appui au déploiement de la démarche KM.

1.4.5. Les outils

Avec la transformation numérique et l'évolution toujours plus rapide des technologies, les outils ne manquent pas. Peut-on parler d'outils spécifiquement KM ? Oui, on le peut, bien que le KM ne se limite pas, loin de là, à une question d'appareillage.

Selon un certain nombre de paramètres tels que la maturité d'une entreprise, la stratégie de déploiement des outils (via un projet pilote ou un déploiement à grande échelle) se posera de façon différente.

Les entreprises disposent aujourd'hui de bon nombre de solutions techniques utilisables pour le Knowledge Management : ainsi la plateforme ECM (Entreprise Content Management) couvre très largement la demande fonctionnelle associée aux activités du Knowledge Management. L'objectif étant de prioriser des fonctions et donc les outils portant ces fonctions en adéquation avec les besoins de l'entreprise.

Jean Yves PRAX a créé un modèle (KWC pour Knowledge Workers community) qui tend à segmenter les différentes modalités de collaboration, de partage de l'information et de connaissance tout au long du cycle de vie de la connaissance. Nous nous appuyerons sur ce modèle pour présenter les fonctions nécessaires (mais non pas toujours indispensables !) à la pratique d'une démarche KM.

Le modèle KWC

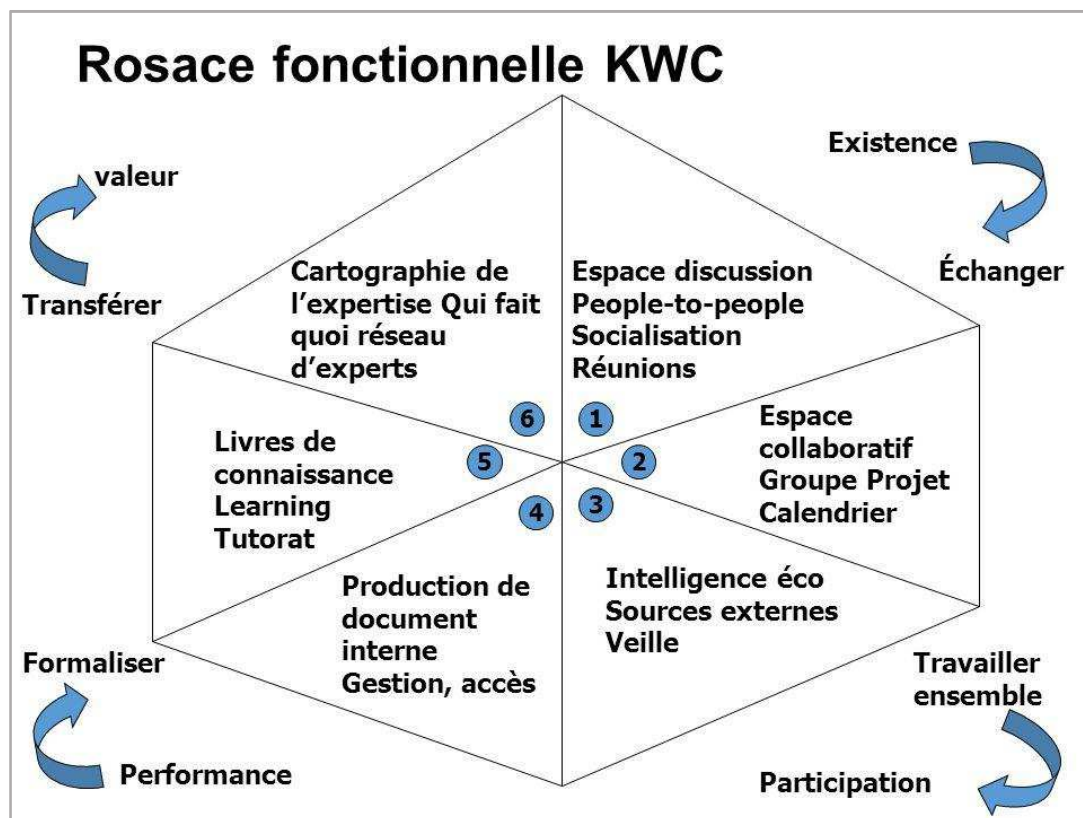


Figure 3 - La rosace fonctionnelle KWC

Le principe du modèle KWC est simple : il offre aux membres d'une communauté une grille de lecture pour mieux comprendre son mode de fonctionnement, ses usages, et en déduire les fonctionnalités les plus attendues pour un éventuel outil. Il découpe la vie d'une communauté en périodes, chacune de ces périodes impliquant des modalités particulières de fonctionnement du groupe.

1 Se connaître - Échanger des idées

Prenons la première période : Les membres cherchent surtout à se connaître mutuellement, à connaître leurs sujets d'intérêts et compétences réciproques, à nouer des liens informels, à se rencontrer physiquement ou virtuellement, afin de motiver des échanges ultérieurs plus formalisés. L'identité d'une communauté est repérable par des fonctions de portail, intranet ou extranet (nécessaire travail de paramétrage, administration selon les besoins). Le portail doit offrir une visibilité sur la vie de la communauté (annuaires, flashes d'actualité, événements etc.) pour permettre cette connaissance mutuelle des acteurs qui la composent.

2 Espace collaboratif - Groupe projet - Calendrier

Les applications collaboratives arrivent en soutien de l'élaboration collective de la connaissance. Le groupware est l'outil facilitant le travail en groupe grâce à ses multiples fonctions (messagerie, agenda, travail asynchrone...). Si l'échange obéit plus à des règles et procédures fixes, alors l'outil sera un workflow dont la principale caractéristique est l'automatisation de la production et gestion des données. Le workflow ne se limite pas à mettre en réseau des personnes il fait intervenir le bon acteur au bon moment.

3 Veiller et accéder aux sources externes

Les agents de profiling ou push personnalisé s'appuient sur l'analyse linguistique. A partir des intérêts et alertes d'une personne ils scrutent l'Internet et poussent automatiquement vers l'utilisateur les éléments trouvés. On distingue la « personnalisation active » où l'utilisateur définit ses champs d'intérêts, de la « personnalisation passive » où l'agent de profiling espionne l'activité de l'utilisateur.

4 Production de document interne ; Gestion, accès

La fonction de GED (Gestion Électronique de Documents) a pour but d'organiser et de gérer des informations et des documents électroniques. À travers un ensemble d'outils et de techniques, elle permet de dématérialiser, classer, gérer et stocker des documents. Elle est déterminante pour le développement d'une culture KM dans les organisations car elle favorise le travail collaboratif, la capitalisation d'expériences et les échanges informationnels.

Un document, détenteur de connaissance, a trois caractéristiques : sa présentation, sa structure et son contenu. Il existe quatre étapes majeures dans la gestion électronique des documents : l'acquisition, la numérisation, le classement, le stockage et la diffusion.

Grâce à l'indexation des documents et à l'utilisation des algorithmes statistiques, elle permet de restituer les documents par pertinence.

La gestion documentaire est la voie privilégiée pour la démarche de capitalisation des connaissances. Elle permet d'indexer et de classer des sources documentaires internes ou externes, c'est elle également qui se charge de gérer des thésaurus nécessaires à la classification.

« La GED se limite aux documents numériques, souvent bureautiques, alors que l'ECM englobe l'ensemble des contenus numériques d'entreprise, notamment les images, le contenu des sites internet ou encore les documents (fichiers), émis par les systèmes de gestion des organisations » [19, CHOPPY et NERDEN].

L'enquête Serda sur la Gouvernance de l'information numérique dans les organisations fait apparaître que l'équipement en GED voire ECM conforte sa place de leader (+6 points) et constitue l'étape incontournable d'outillage de la Gouvernance pour matérialiser l'organisation des ressources d'information ; ainsi plus de 70% des répondants sont équipés, parfois même avec une palette d'outils différents (open source, propriétaire et / ou développement). On note donc qu'autour de la GED / ECM qui est l'équipement minimum indispensable, les fonctions de collaboration et de traçabilité s'inscrivent de plus en plus comme nécessaires à un bon suivi des échanges, internes comme externes. Autre progression importante, celle du RSE qui accélère sa croissance et son intégration dans le schéma directeur de la Gouvernance (+21 points). [62, BUSCAL]. L'annexe 16 propose une cartographie des solutions de GED actuellement commercialisés. L'annexe 18 offre un focus sur les GED de type « collaboratives ».

Parmi les outils composant l'ECM, le CMS est une famille de logiciels destinés à la conception et à la mise à jour dynamique de sites Web ou d'applications multimédia permettant notamment la publication d'articles, de billets par un ou plusieurs collaborateurs ou permettant l'échange, le partage et la discussion Il se décline en de multiples paramétrages (wiki, blog, site de publication, etc.).[52, Wikipédia].

Les recommandations qui pourraient être faites sur ce type de contenu dans une démarche de Knowledge Management seraient :

La vérification (à l'aide du moteur de recherche via des mots clés / tags) qu'un contenu n'a pas déjà été publié sur un sujet et sous quelle forme il doit être publié (formats ; contenu chaud ou froid). Dans un souci d'accessibilité adopter le langage de référence, s'il existe, et appliquer le taggage des contenus avec des mots clés en se basant sur le Dublin Core (Norme ISO 15836) et son schéma de métadonnées génériques. Cette règle vaut pour l'ensemble des contenus portés par une gestion des connaissances. Il n'y a pas de Knowledge Management sans définition d'un langage commun (modèle de description du domaine de connaissance).

Toujours pour les fonctions de publication, pratiquer la régularité, l'authenticité et la clarté de rédaction. Pour les fonctions plus collaboratives savoir animer une contribution, avec un minimum de règles, la définition des missions des contributeurs, la modération d'échanges et la capitalisation des résultats. Et enfin dans le souci de maintenir une collaboration et une dynamique lancée, remercier les contributeurs, les impliquer dans les dynamiques initiées, susciter des événements permettant ce type d'échange.

5 Transférer la connaissance, le e-learning

La formation en présentiel reste une solution pertinente (interaction humaine physique facilitant l'échange) mais elle peut être complétée, accompagnée par des dispositifs technologiques permettant de :

- Rassembler des gens géographiquement éloignés
- Créer des solutions de résolution de problème
- Disposer de supports de formation modifiables et réutilisables
- Permettre un accès à un très grand nombre d'acteurs...

Pour les outils d'apprentissage par l'écoute, on compte le streaming video ou teleconferencing ; par la pratique, le Course Builder Designer, ou par l'échange l'expert mapping par exemple.

L'intelligente combinaison des modes de formation traditionnels et technologiques offre la meilleure pédagogie.

6 Cartographier les réseaux d'expertise

L'agent d'analyse linguistique peut extraire des concepts détenus dans les profils utilisateurs d'un réseau de façon à créer des relations entre eux. L'on peut s'appuyer sur cette technique pour identifier des experts d'un sujet.

Les outils de conception d'un mapping des experts ou compétences seraient, par exemple, le « Personal page » ou « Expertise extraction engine ».

Ainsi donc ces documents, contenus dynamiques et données sociales constituent le terreau des connaissances d'une organisation. L'objectif du Knowledge Management est d'en tirer la substance à des fins de création de valeur ajoutée. Pour ce faire, le portail et le moteur de recherche seront le liant entre les différents types de contenus et modules de capture et de collaboration. Le portail fédère de façon physique, le moteur de recherche de façon logique.

Le portail KM

Le Portail représente l'interface entre l'utilisateur et les différents outils. Il permet de fédérer, en un même point attractif graphiquement et ergonomiquement l'ensemble des fonctionnalités du système de gestion des connaissances mis en place. Le portail KM ou maison KM fédère l'accès à des sources différentes (GED,

CMS, wiki, blog, forum, workflow etc.) qui permettent autant la capitalisation que la collaboration.

Petit rappel dans le schéma ci-dessous que la gestion des connaissances est une transmission fondée sur de la collaboration (relation synchrone) et de la capitalisation (relation asynchrone). La modélisation reformalise la connaissance. Ce schéma du cabinet Ourouk le montre très bien :

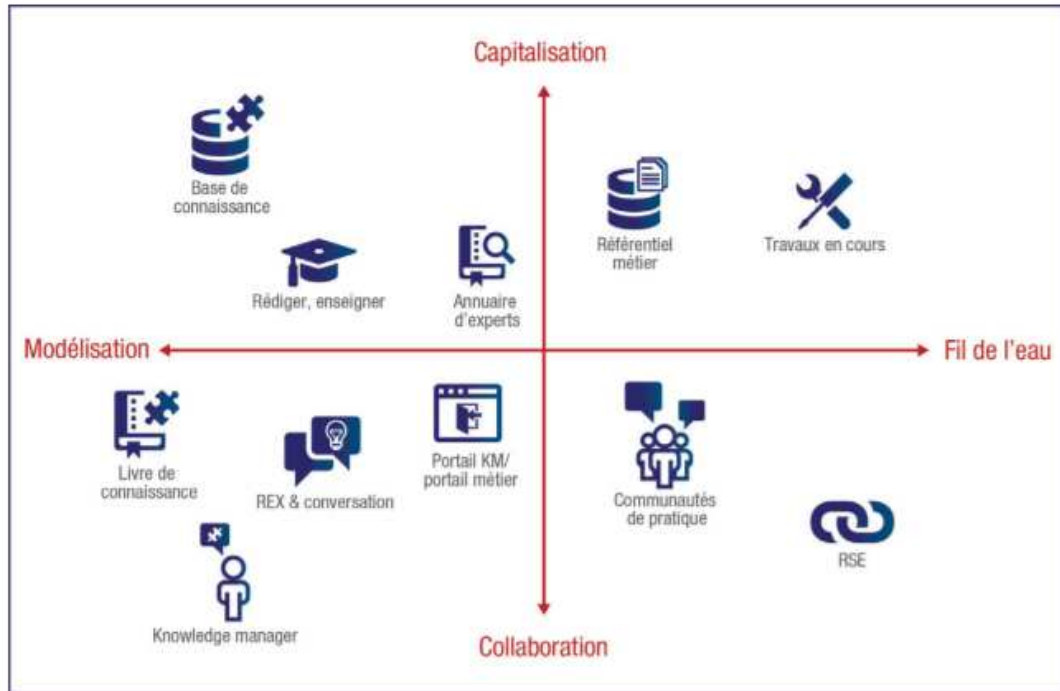


Figure 4 - Capitalisation et collaboration les deux modes de transmission - Ourouk

La définition d'un langage commun et l'interopérabilité entre les différents modules sont requises pour une navigation fluide et cohérente selon des exigences métier. Un portail se différenciera d'un autre par :

- Le paramétrage du portail (ergonomie, profils)
- Le paramétrage des sources et flux publiés en fonction de leurs usages
- La définition des priorités des sources
- Le jumelage avec le poste de travail
- L'intégration avec l'architecture technique (annuaire, réseaux, poste de travail)

Le développement d'un portail n'est pas une fin en soi, il est censé faciliter les usages. Dans un projet de déploiement de portail, la réalisation d'un POC est fortement recommandée. S'il ne s'agit pas d'un projet final en soi, il assure une vision et rentrant dans une volonté stratégique de déploiement d'une politique de Knowledge Management il peut, de ce fait, devenir prioritaire.

Le schéma donne un exemple de structure générique de portail.

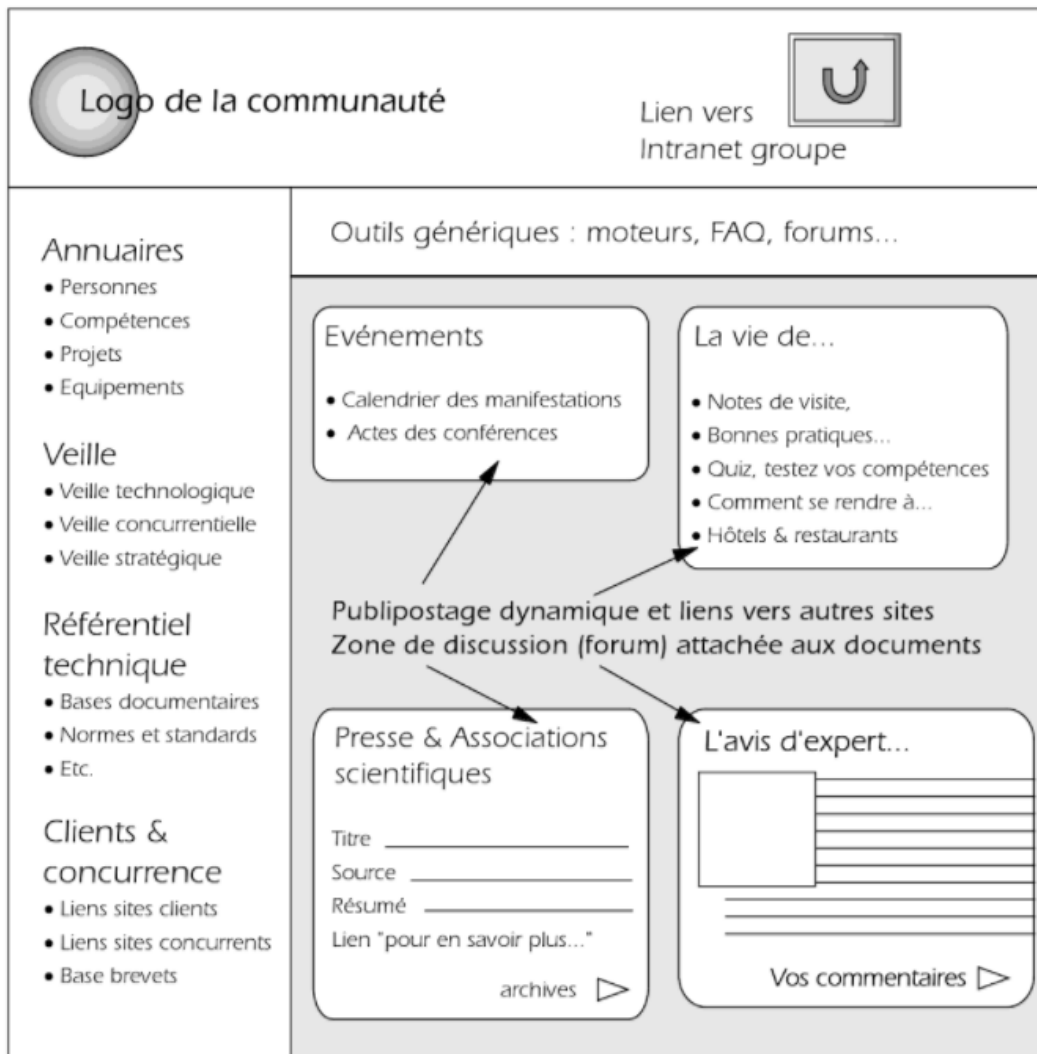


Figure 5 - Structure « type » d'un portail KM – Le Manuel du Knowledge Management de Prax

Le moteur de recherche

Le moteur de recherche est la porte d'entrée unique pour explorer les sources rattachées au portail. La recherche d'information est la principale voie pour l'appropriation de connaissances par les utilisateurs. Le **moteur de recherche** met en œuvre dans des environnements techniques variés (base de données documentaires, fichiers...etc.) des fonctions de recherche. Les modes de recherche les plus classiques sont les recherches booléennes et par mots clés. Il existe des modes de recherche plus avancés comme la recherche statique (prise en compte des occurrences des mots et des relations entre les mots) et la recherche par concept (utilisation d'ontologie relative à des domaines, ce qui peut s'apparenter à de la recherche sémantique). Les moteurs de recherche d'entreprise ont pour vocation de classer leurs données éparpillées, non structurées, pour faire remonter rapidement les informations, grâce à des mots clés, à la recherche sémantique – qui travaille sur le sens de la requête pour optimiser la pertinence des résultats. [59, TEXIER]. C'est ainsi que la recherche d'information professionnelle fait appel à des logiciels de plus en plus performants. Les outils sémantiques permettent de dépasser la logique de « popularité » adoptée par les moteurs de recherche grand public [60, TEXIER].

Comme pour les outils en général, la typologie des moteurs de recherche dépend du besoin. Les éléments suivants répertorient les fonctions principales d'un moteur de recherche. Il peut servir d'accompagnement dans la définition du besoin [9, DEBONNE] :

- Qualité de la solution et de l'écosystème (expertises, documentation, écoute éditeur) ;
- Connexion aux sources de données (connecteurs, droits d'accès, sécurité) ;
- Indexation des données (formats, volumes, fonction reprise erreurs) ;
- Capacité d'analyse des données structurées ou semi structurées (extraction, modélisation, liens entre données, exploitation d'ontologie) ;
- Pertinence des résultats (prise en compte pluriel et expressions, navigation par facettes, utilisation référentiel terminologique, affichage de nuages de mots clés liés aux résultats...) ;
- Sécurité du système (droit d'accès) ;
- Fonctions avancées (alertes de recherche, Recherche par documents similaires...) ;
- Traitement automatique des flux de documents (courriers, CV, formulaires) ;
- La gestion des savoir-faire ;
- Administration fonctionnelle (accessibilité interface web, statistiques utilisation).

La prolifération des sources développe le besoin de solutions transverses. « La » solution requiert souvent un assemblage d'outils (aide à la recherche, indexation, aide à la navigation). Une plateforme de recherche polyvalente est un enjeu stratégique pour valoriser les contenus.

Choix du Moteur de recherche chez Bureau Veritas

En 2007, Bureau Veritas, « Le groupe International Leader Mondial de l'évaluation de la conformité, de l'inspection et la certification » envisage le changement de son moteur de recherche. L'entreprise gérait et accédait alors à ses nombreux documents dans de multiples formats (DOC, PPT, XLS, PDF...) via un portail websphere qui gérait autant la mise en ligne que la publication des documents partagés. Mais chaque activité dans chaque pays est responsable de ses contenus et de son site intranet, ce qui garantit l'adaptation aux besoins en terme d'information. « Notre objectif était de fédérer toute cette information foisonnante tout en laissant chacun responsable de son entité et de son site intranet ; or, chez eux, les salariés utilisent Google et cherchaient un équivalent dans l'entreprise pour trouver tous les documents utiles à leur travail, exploiter le capital informationnel de l'entreprise » spécifie le responsable du projet de gestion des connaissances de l'époque.

Trois solutions ont été retenues dans un premier temps, avec le principe de réalisation, pour chacune, d'un pilote pour tester leur produit dans des conditions réelles : Autonomy (qui venait de racheter Verity), Fastsearch et Polyspot. Les trois pilotes devaient être jugés par trois équipes différentes : les acheteurs, des responsables techniques de la DSI et un panel d'utilisateurs.

Or Fastsearch n'a pas été en mesure de réaliser un pilote. Ils ne disposaient pas de forces techniques locales suffisantes et leur stratégie commerciale a déçu au groupe.

Les trois collègues du jury ont tous mis Polyspot Enterprise Search en premier : l'acheteur parce que l'éditeur a fait un effort sur le prix, la DSI sur le plan technique

et les utilisateurs pour la pertinence des résultats où il y avait une différence sensible ».

Techniquement, le produit est installé sur un serveur dédié (qui ne contient que le produit et ses fichiers d'index) et va indexer les sources d'informations qu'on lui spécifie. L'interrogation se fait en full-web par l'incorporation d'une zone dans l'interface de chaque intranet. Plusieurs évolutions ont été envisagées au projet comme trouver une solution pour « commenter » de manière individuelle des résultats de recherche et améliorer le thésaurus. « Nous avons construit un thésaurus avec un millier d'entrées pour mieux gérer notre jargon interne et permettre de recentrer par thèmes les recherches sur une abréviation pouvant avoir plusieurs sens » spécifie le responsable du projet de gestion des connaissances. Certaines fonctions furent écartées telles que la gestion d'indexation permettant un retour dans une langue différente de l'interrogation car inutiles et donc non prioritaires.

Cet exemple nous permet de mettre en avant la priorisation par ce groupe international de l'enjeu de l'accessibilité de la connaissance comme fonction essentielle dans une démarche de Knowledge Management. Ce projet de moteur de recherche n'étant qu'un outil en appui d'un processus de Knowledge Management structuré et gouverné en Communautés (Le déploiement du Knowledge Management dans ce groupe sera développé un peu plus bas).

Ce qu'il faut retenir de la question de l'outil c'est que, d'une part, il y en a beaucoup ! Les principaux sont ceux portés par l'ECM et que d'autres, plus spécifiques, peuvent se greffer. Si les premiers sont indispensables au déroulement du métier, les autres le sont moins et nécessitent une certaine maturité technologique et maturité dans les usages. Nous préconisons donc, dans ce second cas, un déploiement par pilotes avec un périmètre défini de façon à mesurer « la prise en main » du nouvel outil. Cela nous amène à insister de nouveau sur le fait que l'outillage d'une démarche KM n'est pas arrêté. Chaque projet KM a ses spécificités qui déterminent une priorisation de fonctions et d'outils.

Nous concluons sur le sujet par cette analyse du magazine Archimag sur l'association de la gestion de contenu et de la collaboration [63, JOST]. La tendance identifiée est l'association de la collaboration à la gestion de l'information comme levier d'efficacité : les solutions ECM sont créatrices de valeur tant dans leur contenu que dans leur partage. Les fonctions requises pour une solution ECM collaborative performante sont :

L'ergonomie : un ECM se doit d'être simple et ergonomique, adapté aux réflexes d'usage générés par l'utilisation quotidienne des réseaux sociaux par les salariés. Ce que confirme Christel Rollin, field marketing manager de l'éditeur ECM open source Alfresco : « les collaborateurs sont habitués à utiliser des outils simples et performants en dehors des murs de l'entreprise, depuis un mobile, une tablette ou par le biais d'applications web. Ils ne veulent plus se faire imposer des logiciels lents et non intuitifs ».

L'interopérabilité : Un ECM collaboratif doit quand même adhérer au plus près à la structure de l'entreprise, en intégrant le nomadisme des collaborateurs. L'interopérabilité de la solution choisie avec les outils existants ne doit pas être négligée. De même que la question de la flexibilité et de la sécurité.

L'animation : le PDG de Kentika (éditeur et intégrateur de logiciels de gestion de contenus, gestion documentaire, veille, ged...) conseille aux

entreprises de « multiplier les efforts d'animation ». Le constat est que le partage n'est pas instinctif, qu'il doit être encouragé. C'est finalement dans les organisations dispersées, dotées de plusieurs entités géographiquement éloignées, que la Ged collaborative semble trouver tout son sens actuellement. [64, DUTHEIL]. « Les utilisateurs d'une solution ECM sont répartis entre plusieurs communautés ; ils collaborent eux-mêmes dans des sous-groupes allant de 5 à quelques centaines de personnes » (propos recueillis du PDG de Knowings). L'accent doit ainsi être mis sur l'animation de la future équipe « virtuelle », au risque de faire perdre sa dimension collaborative au projet.

1.5. Une gouvernance en mode programme

Au contraire d'un projet informatique, un projet de déploiement de Knowledge Management s'opère en projets successifs ; lesquels ont un rôle majeur dans la communication des enjeux du Knowledge Management, facilitant une dynamique en spirale. Ainsi peut-on dire que, dans ce type de projet, le chemin est davantage critique que la cible qu'est le déploiement d'une démarche KM. Cette gouvernance en mode programme se caractérise par des réalisations locales créatrices d'une dynamique, expériences permettant le lancement de nouveaux chantiers qu'il convient d'initier (nature, modalités et fréquence) selon la maturité de l'entreprise (sa culture, son historique et son discours managérial) et qui mûriront par l'usage.

Le schéma ci-après montre bien le déploiement par pilotes en mode gestion de projet pour chacun et avec en parallèle les différents chantiers techniques porteurs. Le futur « usage » de ces projets étant en parallèle gouverné par des actions de communication.



Figure 6 - Le KM se pilote en mode programme – Ourouk

Parmi les leviers de la réussite d'une démarche de Knowledge Management on compte l'investissement volontaire des collaborateurs dans cette entreprise mais celle-ci n'aura d'effet que si elle est assistée : par un management incitatif, une DRH

valorisante, un Knowledge manager moteur et des outils de capitalisation et d'accès aux connaissances ergonomiques, attractifs et efficaces.

On vient de nommer la fonction de « Knowledge Manager ». La gouvernance incluant une notion de coordination, elle entraîne de nouveaux rôles pour orchestrer le processus de Knowledge Management. Les rôles propres à la discipline dépendront du niveau de déploiement de cette politique.

Le **Knowledge manager** ou architecte de la connaissance est celui qui pousse les collaborateurs aux bonnes pratiques, dynamise l'adhésion au partage, crée de la connaissance à partir des informations. S'il connaît la valeur de l'information, il doit aussi connaître à minima le métier. Ni expert dans son métier, ni manager malgré la gestion de la collaboration humaine, le Knowledge manager illustre le besoin d'un nouveau métier hybride, contreponds de la structure traditionnelle de l'entreprise. L'on peut constater que les postes de Knowledge manager regroupent des personnes avec des expériences très diverses (communication, marketing, architecture...) Il n'y a pas de chemin prédéfini.

Le **Community manager** anime les communautés dans le but de dynamiser la connaissance. Sa maîtrise des bases de connaissances ou des référentiels est un plus.

Le **Gestionnaire de l'information** : Une bonne gestion de l'information détermine un bon management des connaissances. Capturer l'information interne, la traiter, la mettre à disposition dans de bonnes conditions, telle est la mission principale du gestionnaire de l'information en incluant bien sûr la dimension « terrain ».

Le **responsable du Knowledge management** ou chief Knowledge manager orchestre l'ensemble des activités des Knowledge managers. Cette évolution n'a de sens qu'avec la montée en puissance des usages du KM.

Le schéma ci-dessous, issu des travaux de la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique illustre bien, à travers la tâche principale, la nécessaire coordination d'une démarche de Knowledge management et valorise, de ce fait, les nouvelles fonctions émergées de cette démarche.

	Gestion de l'infrastructure	Gestion de la structure	Gestion de la culture
Description	Gérer les systèmes d'information, et notamment les outils dédiés au partage de connaissances.	Mettre en place et faire fonctionner une équipe chargée d'identifier, de capitaliser et de diffuser les connaissances en fonction de différents projets.	Faire évoluer la culture d'entreprise vers plus de partage d'information et plus d'apprentissage.
Tâche principale	Sélectionner	Coordonner	Animer
Tâches secondaires	<ul style="list-style-type: none"> - Veille sur les outils technologiques - Rencontres avec des prestataires - Définition des besoins des utilisateurs et rédaction un cahier des charges - Homogénéisation des outils informatiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de projets - Mesure de la performance - Créer un cadre méthodologique - Gestion des dynamiques des groupes utilisateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Enseignement - Médiation - Conseil en interne
Temps alloué à ces tâches sur l'agenda (en fonction de la tâche)	<ul style="list-style-type: none"> -Veille : 20% - Rencontre avec des prestataires : 20% - Définition des besoins et cahier des charges : 40% - Homogénéiser les outils : 20% 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de projet : 10% - Mesure : 20% - Cadre méthodologique : 20% - Gestion des dynamiques des groupes utilisateurs : 50% 	<ul style="list-style-type: none"> - Enseignement: 15% - Médiation: 35% - Conseil: 50%

Tableau 2 - Les tâches du gestionnaire des connaissances XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique

Enfin, une gouvernance KM s'entretient dans le long terme. Les usages étant acquis, ils doivent devenir des pratiques habituelles ouvrant de nouvelles perspectives en terme d'innovation notamment [4, CHASTENET et COTTE] : enrichir les contenus par les usages, réutiliser, contribuer à l'alimentation, susciter l'envie de les utiliser, mobiliser pour s'impliquer.

Se lancer dans des projets successifs, en spirale et adaptés selon les circonstances, aurait de quoi faire frémir une direction générale or on observe au contraire que les décideurs sont suffisamment avisés pour percevoir les limites d'une approche basée sur les seuls gains de productivité. Si une démarche de Knowledge Management se révèle plus qualitative que quantitative, l'observation des usages, la mesure des contributions, les verbatims de satisfaction sont tant de critères permettant d'évaluer la réussite d'une telle démarche. A une approche par le ROI il convient mieux, dans notre situation, de lui substituer une approche prenant en compte des apports moins mesurables certes mais aux plus forts enjeux tels que l'innovation, le bien-être au travail, la pérennité d'usages permettant une capitalisation et collaboration autour de l'économie du savoir de l'organisation.

Par ailleurs, pour rassurer éventuellement certains décideurs, il est possible de commencer petit (nos chantiers locaux abordés plus tôt) et à moindre coût pour se donner un socle rassurant sur lequel baser un déploiement ultérieur plus général.

1.6. Exemple de déploiement d'une politique KM dans une société de service de prestation intellectuelle

1.6.1. Le contexte de Bureau Veritas

Le Bureau Veritas est une société française créée en 1828 dont l'une des activités consiste en l'audit et certification du respect de procédures et de normes qualité. Il est aujourd'hui présent dans 140 pays via un réseau de 700 bureaux et compte 27 000 collaborateurs, 280 000 clients et un chiffre d'affaires annuel de plus de 1,8 milliard d'euros. Le groupe est organisé par activités sectorielles et par zones géographiques. En 1999, Thierry Ménard mène un projet de partage de bonnes pratiques dans le secteur de la construction en France. Pour cela il s'appuie sur des forums, du partage documentaire, etc. Progressivement, le projet est étendu au niveau groupe à partir de 2001.

La présentation de la démarche de développement KM chez Bureau Veritas s'appuie sur des données datant de 2008 et sur la stratégie mise en place par le Knowledge manager de l'époque. La politique a peut-être évoluée depuis, nous nous intéresserons dans le cas présent aux raisons qui ont poussé à ce déploiement, à la méthodologie déployée, et à l'organisation de cette politique.

1.6.2. Le développement du Knowledge Management chez Bureau Veritas

Les origines de ce développement

Le Knowledge Management est rattaché à la division Organisation et Ressources Humaines, qui dépend d'un membre du board de Bureau Veritas. Le partage de connaissances est devenu un enjeu majeur pour Bureau Veritas pour répondre à ses grands clients mondiaux. L'enjeu est de répondre vite et mieux à des appels d'offres mondiaux, trouver les spécialistes en interne ou à l'extérieur, intervenir avec les mêmes référentiels et au même niveau de qualité au niveau mondial, mais aussi intégrer les nouvelles acquisitions et créer une culture commune d'entreprise. Pour ce faire, Bureau Veritas a misé sur le déploiement de communautés pour favoriser les échanges dans les domaines techniques et commerciaux.

Tout d'abord un constat : **le partage des connaissances** ne peut être imposé aux acteurs et ne peut que s'appuyer sur le volontariat. Or, dans une entreprise, on ne partage que parce qu'on a intérêt à le faire. Il est donc indispensable que chacun perçoive un **intérêt personnel** au partage de connaissances, ce qui est le cas par exemple pour résoudre plus vite un problème, éviter de refaire, prendre une envergure mondiale dans l'échange avec ses pairs...

Il est par ailleurs essentiel de baser la démarche sur l'**interaction** entre les personnes afin de capter les **connaissances tacites** qui sont dans la tête des gens et qui ne se retrouvent pas dans les documents. Enfin, le partage de connaissances est efficace lorsqu'il s'effectue en situation, par exemple en résolvant un **problème précis** entre pairs. C'est pourquoi le développement de **communautés de pratique** est la manière la plus efficace de partager les connaissances : ces communautés de spécialistes sont un endroit privilégié où des pairs vont échanger, parler de leurs problèmes, approfondir leurs connaissances. L'initiative de Knowledge Management de Bureau Veritas est donc naturellement basée sur le développement de communautés de pratique, appelées tribus en interne. Depuis le lancement de

l'initiative KM en 2001 une centaine de ces tribus ont été développées. Plusieurs milliers de spécialistes et managers sont membres de ces tribus qui couvrent les principaux domaines d'expertise, segments de marchés ou « grands comptes » clés de Bureau Veritas et ont pour vocation le partage de connaissances et de bonnes pratiques pour mieux saisir les opportunités d'affaires, identifier des spécialistes et régler des problèmes techniques.

Communautés de Pratiques



Les Tribus



sont des groupes d'employés de Bureau Veritas
partageant le même intérêt...

- > ... commercial
- > ... technique

dans le même périmètre de compétences dans
le but de d'améliorer les services offerts à nos aux clients

Creation

- Knowledge Manager
- sponsor
- liste de membres

- une tribu = un espace Intranet.

Figure 7 - Bureau Veritas KM et Communautés de Pratiques

Une organisation en tribus

Typiquement, une tribu est animée par un spécialiste du domaine et sponsorisée par un cadre dirigeant dont le rôle est de la challenger pour s'assurer qu'elle fournira des livrables utiles au business de Bureau Veritas.

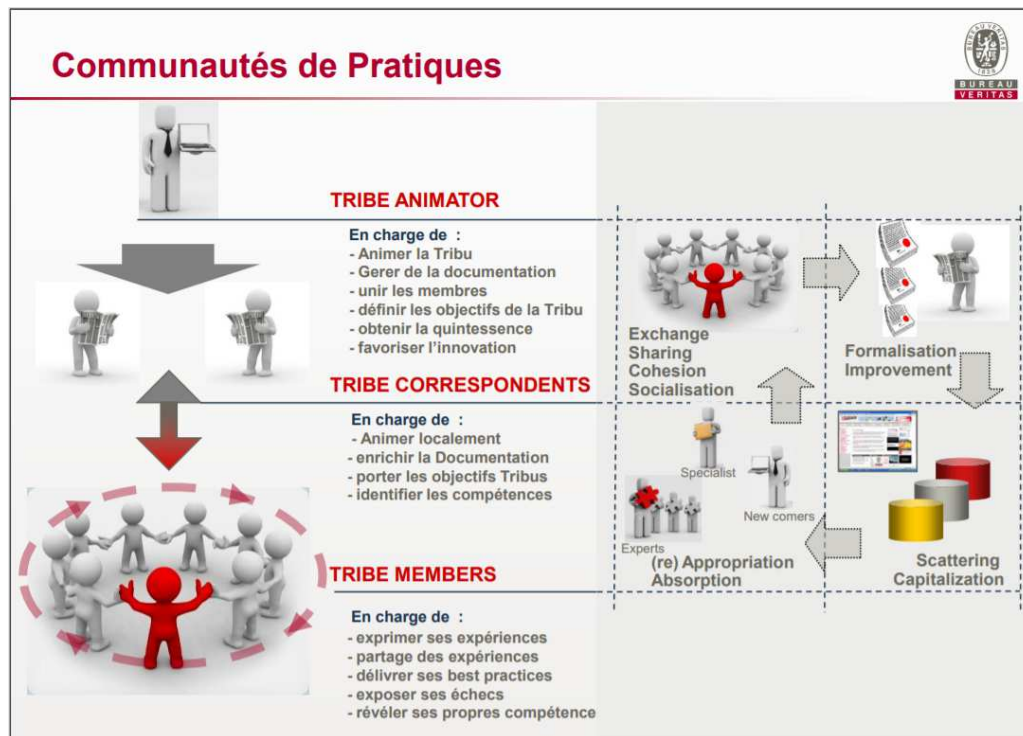


Figure 8 - Bureau Veritas KM et Communautés de Pratiques / tribus

Les tribus sont conçues pour **supporter les opérations**, et alignées sur des objectifs business. La démarche est à la fois top-down (on crée de manière volontariste les tribus utiles au développement du business de Bureau Veritas) et bottom-up (certaines tribus émergent naturellement autour d'un animateur qui a envie de se lancer). Le portefeuille de tribus est évalué périodiquement pour décider de démarrer, relancer ou clore certaines.

La gouvernance

Il faut également prendre en compte le fait que les activités des collaborateurs sont **tributaires des réglementations**, qui le plus souvent sont nationales.

L'Entreprise a par ailleurs créé une équipe dédiée au Knowledge Management, pilotée par un **Chief Knowledge Officer**, et qui est en charge de supporter le dispositif.

Chaque communauté possède un **espace collaboratif** hébergé dans le portail d'entreprise qui permet de partager des documents, d'échanger des pratiques, de contribuer à un système de Questions / Réponses pour aider un pays sur un appel d'offre ou demander de l'aide sur un point technique.

L'infrastructure de Knowledge Management a été refondue en 2006 pour favoriser la création, la diffusion et le partage des connaissances. Une **taxinomie** a été élaborée en collaboration avec les diverses divisions pour permettre l'émergence d'un vocabulaire commun et partagé entre tous les membres de l'entreprise.

Un puissant **moteur de recherche** a été introduit pour permettre de mieux retrouver et réutiliser les documents et d'identifier les spécialistes au niveau mondial.

Dotées de cette nouvelle infrastructure et de principes de gouvernance renforcés, les communautés sont un élément important de l'intégration des **nouveaux entrants** dans le Groupe. Par ailleurs, pour mieux faire connaître les services fournis par Bureau Veritas à ses clients, nous avons réalisé des **films** présentant chacun d'eux, et mis à disposition ces films via le portail d'entreprise. Nous avons par ailleurs décidé de mettre en ligne les "curriculum vitae" de nos collaborateurs, afin de trouver facilement les compétences adéquates, en particulier pour les contrats internationaux.

1.6.3. Le fonctionnement des communautés

La création de communautés suppose l'instauration d'un **objectif**, d'un contenu intéressant, et des outils, lesquels, il faut le souligner, ne font qu'apporter un support aux acteurs.

Lancement d'une CoP :

Etape 1 : Identifier les problèmes quotidiens des intervenants ; Définir des objectifs communs.

Etape 2 : Connecter les participants du domaine et encourager la connaissance les uns des autres (système de "yellow pages", dans lesquelles les participants font part de leurs parcours et de leurs intérêts). Cet outil permet avant tout de repérer les spécialistes au niveau mondial par le moyen d'un moteur de recherche.

Etape 3 : Rédaction de résultats exploitables par les opérationnels (Dans l'exemple de la communauté « Construction » : engagement d'un processus collectif de rédaction d'un "white paper" par pays décrivant le contexte de l'activité Construction dans le pays).

Etape 4 : Échanger via des "conférences calls" organisées tous les deux mois entre tous les acteurs au niveau mondial (présenter ces white papers à tous et échanger sur les problématiques propres à chaque pays).

L'important est que l'activité d'une communauté aboutisse à des résultats pratiques et utiles à tous : la constitution des pages jaunes, l'échange de bonnes pratiques, de nouvelles collaborations sur des affaires etc.

1.6.4. Les facteurs clés du succès

Un élément fondamental est de correctement cibler les **attentes des managers** : pour être crédible et susciter l'adhésion, la démarche doit les aider à résoudre mieux et plus vite leur problème au quotidien. Il est en tout état de cause indispensable d'apporter des résultats utiles à tous, compréhensibles par tous grâce à l'instauration d'un **vocabulaire commun**.

L'accès à l'information est un « élément » à part entière de Knowledge Management ainsi qu'un facteur essentiel de la valorisation du Capital Informationnel et Connaissances de l'entreprise afin de :

- Parfaire ses règles de gouvernance et de gestion des documents ;
- Permettre une meilleure intégration des « nouveaux arrivants » ;
- Faciliter la mise à jour des Connaissances et Informations ;
- Optimiser considérablement le temps des employés ;

- Soutenir l'enrichissement des connaissances ;
- Favoriser une veille interne à l'entreprise ;
- Lutter contre l'isolement du collaborateur ;
- Harmoniser la perception de l'entreprise ;
- Développer le savoir.

Cet exemple concret de déploiement de politique KM nous montre ainsi que ce développement, voulu par la direction, avait pour objectif de répondre à des enjeux clients ; que le déploiement a pris la forme de communautés où étaient pratiquées la capitalisation par la collaboration, sur base du volontariat souvent et avec un socle commun permis par la taxinomie. Enfin il apparaît que l'entreprise s'est outillée. Le changement du moteur de recherche intervenu quelques années après le lancement des tribus indique bien que l'outil n'est qu'un appui à une démarche faite de pratiques et habitudes intégrées dans la culture de l'entreprise. Cela révèle le caractère itératif des chantiers KM, au vu des besoins et de la maturité de l'entreprise. Ceci étant posé, on peut s'interroger sur les modifications concrètes apportées par le KM. Une interview, de l'auteur de cette démarche, Thierry Ménard, nous apporte ces cinq éléments :

Le KM a modifié le périmètre des responsabilités hiérarchiques : face à la connaissance, la dimension hiérarchique disparaît. Un manager n'a plus autorité sur la connaissance d'un collaborateur. Dans les environnements de type « KM » la connaissance s'échange et se partage sans hiérarchie. Cette dimension a bousculé la structure organisationnelle de BV.

Le KM a redéfini la frontière entre ce qui relève de la qualité et ce qui relève des bonnes pratiques et modes opératoires. Une confusion régnait sur ce périmètre. Le déploiement du KM en s'appropriant la gestion de la connaissance en terme de bonnes pratiques autour de chaque activité a rendu à la qualité son périmètre.

De la même façon avec les RH : le KM a redéfini la frontière entre savoir-faire et savoir-être. Le KM, par l'animation, l'accompagnement et la valorisation des hommes autour de leurs connaissances contribue à connaître et faire évoluer les compétences, savoir-faire et savoir-être des collaborateurs. Il a accompagné les RH dans la connaissance des compétences de l'entreprise détenues par les hommes.

BV a entrepris de réaliser une cartographie de ses connaissances. Cela lui a permis d'identifier les manquements en matière de connaissances, donc des difficultés concurrentielles et créer de nouvelles opportunités d'innovation. Monsieur Ménard rapportait l'idée de la création d'une offre de conseil et veille réglementaire sur des domaines très techniques lors de l'identification de la connaissance technico réglementaire de certains secteurs de leur activité. Le KM leur a donc permis d'innover et de se rendre plus compétitif.

Le KM est également ce qui les a conduits à travailler en réseaux. BV est une société internationale présente dans le monde entier. Le partage des connaissances et expériences au niveau international les a fait gagner en rapidité d'accès à l'information mais a également matérialisé la taille de l'entreprise et procuré un avantage concurrentiel.

2. Impulsion d'une démarche de Knowledge Management dans l'entité gérant l'outil de certification « OSCAR »

2.1. Présentation d'AFNOR Certification

AFNOR Certification est née dans la continuité de la fusion, en 2004, de l'Association française pour l'assurance de la qualité (AFAQ) et l'Association française de normalisation au sein du groupe AFNOR.

AFNOR Certification accompagne les organisations de tous secteurs et de toutes tailles, à travers le monde, pour gagner en compétitivité et faire reconnaître leurs bonnes pratiques par des signes de qualité, reconnus des professionnels et du grand public.

Certification de systèmes, de produits, de services, de compétences, sur des enjeux allant de l'efficacité énergétique à la sécurité informatique en passant par la qualité ou encore la responsabilité sociétale, AFNOR Certification possède un savoir-faire unique qui permet à l'organisation d'être totalement maîtresse de sa démarche. Elle choisit sa certification et la dimension qu'elle veut lui donner. Elle base la plupart de ces certifications sur des normes volontaires, servant de référence à la mise en place de systèmes, services ou d'exigences techniques relatives à des produits. Elle permet aux entreprises de promouvoir la conformité de leur système, produit ou service, à travers des audits et/ou essais, réalisés par un organisme tiers-partie (AFNOR Certification) accrédité par le comité Français d'accréditation (COFRAC), désigné comme unique instance nationale d'accréditation par les pouvoirs publics.

Pour répondre à des enjeux spécifiques, AFNOR Certification propose également de co-construire un référentiel adapté donnant lieu à la création de référentiels privés ou labels en relation avec les différentes parties prenantes. Elle dispose de marques reconnues telles que la marque AFAQ pour les systèmes et la marque NF pour les produits et services.

2.1.1. Organigramme AFNOR Certification

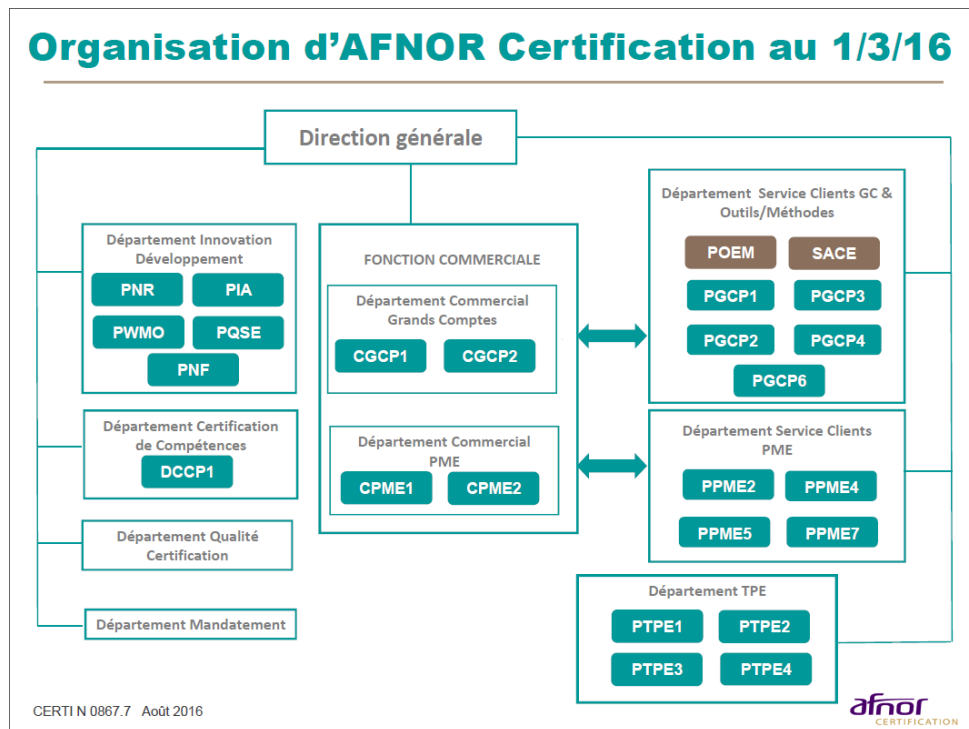


Figure 9 - Organisation AFNOR Certification²

AFNOR Certification est composée d'une direction générale à laquelle est rattachées une fonction commerciale qui trouve son pendant métier aux Services Grands Comptes et PME, en charge de la gestion des dossiers techniques de certification (après accord commercial) ainsi que du département qualité, en charge du processus interne de certification et du maintien de l'accréditation d'AFNOR Certification. Le département TPE dispose de la double casquette technique et commerciale. Un département innovation et développement (DID) sert de lien entre les normes et les règles de certification, permettant d'obtenir la certification. Un département « compétences », rattaché au département Service Clients PME, s'occupe de la certification de personnes. Enfin, le département de certification NF (DCNF) gère les échanges entre AFNOR et les organismes mandatés ayant l'autorisation de délivrer la marque NF au nom du groupe AFNOR.

² Dernière version à jour disponible malgré une réorganisation depuis.

2.1.2. Le Processus de certification

Les modalités de réalisation de la prestation sont décrites dans le logigramme présenté ci-après. Le processus de réalisation de la prestation est composé de 9 phases :

Phase 1 - Réaliser la revue de l'offre et confirmer la demande du client

Phase 2 - Organiser la prestation

Phase 3 - Réaliser l'audit et/ou essais

Phase 4 - Accuser réception du rapport d'audit et/ou essais

Phase 5 - Prendre la décision

Phase 6 - Mettre en œuvre une action complémentaire (le cas échéant)

Phase 7 - Émettre les documents de certification

Phase 8 - Facturer la prestation

Phase 9 - Livrer le résultat de la prestation au client

Les mêmes étapes sont également employées pour maintenir les certifications en phase de suivi. La modélisation présentée ci-dessous s'applique au processus « système ». S'il est le plus répandu, le processus lié aux produits et aux écolabels, par exemple, ont quelques spécificités qui leur sont propres.

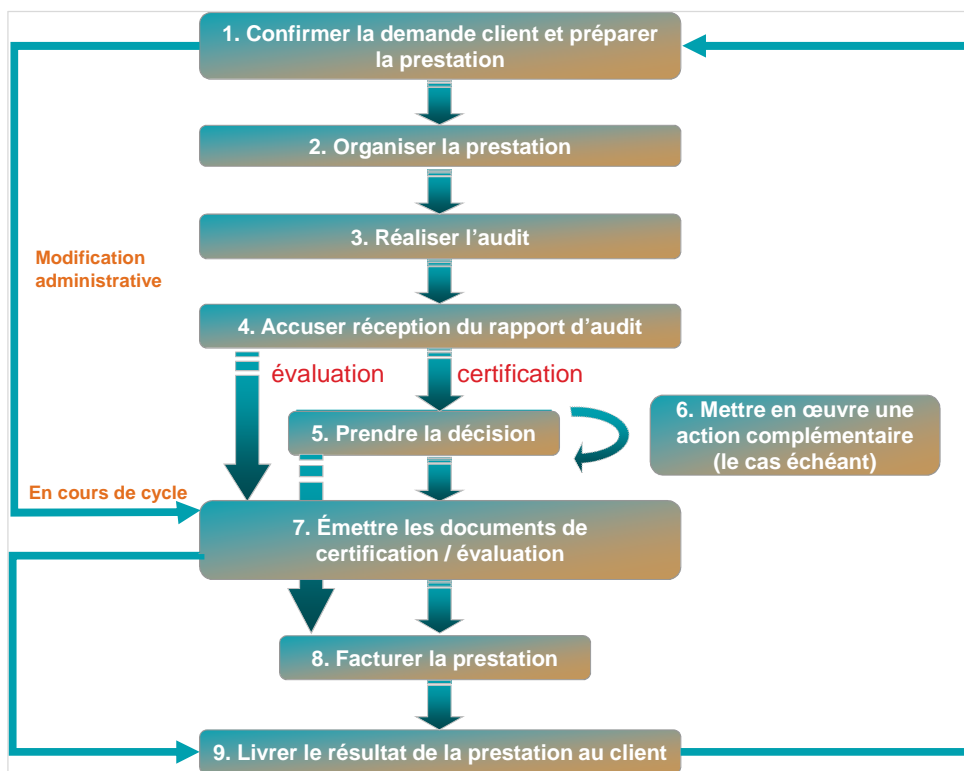


Figure 10 - Processus de certification AFNOR Certification

2.1.3. Le Pôle Outils et Méthodes

L'organisation

Le pôle Outils et Méthodes est intégré au département Grands Comptes d'AFNOR Certification. Les deux départements "Commercial Grands Comptes" et "Service Clients Grands Comptes & Outils/Méthodes" ont pour vocation principale de prospecter et fidéliser les clients pouvant relever de cette catégorie.

Les grands comptes sont notamment des clients ou prospects dont l'importance, en terme de commandes actuelles ou futures, justifient la mise en place d'une démarche adaptée. Ils doivent prendre en compte la complexité des besoins et la spécificité des interlocuteurs mais aussi l'effectif (taille de l'entreprise) et le chiffre d'affaire pour décider de l'affectation des dossiers (GC, PME ou TPE).

Le Département Service Clients Grands Comptes est organisé en 6 pôles et un service :

- 5 pôles service Clients à proprement parlé répartis en fonction des secteurs d'activité (éco-organismes, agroalimentaire, automobile, aéronautique, etc.
- 1 pôle Outils et Méthodes dont la mission principale est d'accroître la productivité en mettant à disposition des outils en adéquation avec les besoins des utilisateurs.
- Le SACE, Service d'Appui et de Conseil à l'émission des certificats.

Le pôle est composé de quatre internes, une responsable et trois employés se répartissant les activités. L'activité du pôle est également portée par des prestataires (de 1 à 3 selon les projets).

Les outils gérés par le pôle Outils et Méthodes

Les deux principaux outils gérés par le pôle Outils et Méthodes sont au nombre de deux :

OSCAR 'Outil de Suivi de la Certification d'AFNOR Certification'

Présentation

OSCAR est l'outil de gestion des dossiers de certification ou d'évaluation d'AFNOR Certification. Il porte le processus de certification présenté plus haut.

Dans un dossier client Oscar, le nombre d'étapes dans le processus à réaliser est variable suivant la nature de la certification / évaluation (Système, Produit, Service).

Ce sont les paramètres définis dans les procédures de gestion qui vont fixer les étapes proposées en standard du processus, sachant que d'autres peuvent être ajoutées, en fonction du besoin.

La chronologie et le nombre d'étapes sont variables d'une procédure de gestion à une autre.

Exemple : pour les audits de surveillance, il n'y a pas d'étape 'Publication (certificat/attestation)' prévue. Cependant, si une modification du certificat s'avère nécessaire lors de cette phase de suivi, l'utilisateur peut ajouter manuellement cette étape 'Publication'.

Un écran spécifique est dédié à chaque étape du processus et l'ensemble des informations enregistrées permettent à AFNOR Certification de disposer d'une vision d'ensemble de son activité de certification à tout moment et tendre vers une gestion dématérialisée de la certification.

Les profils utilisateurs concernés par l'application

Les acteurs concernés par cet outil sont :

- Les TC (Technico-commerciaux) de Saint-Denis, des bureaux en région (13 au total) et à l'international, plus communément appelés "Chargés de clientèle", affectés à la gestion quotidienne des dossiers de certification,
- Les Commerciaux, techniciens et ingénieurs chargés d'établir une offre commerciale adaptée aux besoins des clients,
- Les RP (responsables de pôle), chargés du management d'un groupe de techniciens et d'ingénieurs (lien entre son équipe et la direction),
- Les IC (Ingénieurs Certification), en charge des référentiels de certification d'un point de vue opérationnel (lien entre le DID, les TC et le RP),
- Les Coordinateurs de Zone (international), en charge des relations avec les différentes filiales d'AFNOR Certification à travers le monde,
- Le personnel du SACE (Service Appui Conseil et Emission du Certificat), destiné à la signature des certificats,
- Et le personnel du DGECE (Département pour la Gestion et l'Expertise des Compétences Externes), en charge de trouver un auditeur adapté à la prestation, au secteur d'activité et à la taille de l'entreprise souhaitant la certification.

Des droits spécifiques, permettant de réaliser ou valider certaines étapes du processus, sont attribués à chaque acteur.

La technologie

En ce qui concerne son IHM, Oscar utilisait jusqu'à présent Silverlight. Il s'agit là d'une technologie Microsoft offrant certains des avantages d'un client lourd d'une part, comme des interactions complexes entre l'homme et la machine, et d'autre part la facilité de déploiement d'une application web (nul nécessité d'aller installer le programme sur chacune des machines de chacun des usagers). Elle n'est pas sans rapport avec Flash. Elle a cependant été abandonnée par Microsoft, qui n'en assurera plus la maintenance que pour quelques années et n'est déjà plus supportée ni par Chrome, ni par les versions récentes de Firefox.

La nouvelle version HTML5 utilise du cshtml de Microsoft, du JavaScript, et un framework Open Source (dont le code est libre de droit) nommé Knockout et qui permet d'augmenter les possibilités de traitement et de rendu des données dans les pages de l'application.

OPERA « Outil de Production et d'Édition des Rapports d'Audit ».

OPERA est un outil AFNOR Certification qui permet de dématérialiser le processus de rédaction du rapport d'audit. Ci-dessous une modélisation de la gestion du rapport d'audit sous OPERA :





	Préparation de l'audit	Audit	Rédaction du rapport d'audit	Prise de décision
 Auditeur	Réalise l'audit d'étape 1 et dépose le plan d'audit	Saisit les constats directement dans OPERA. Dépose le PV de clôture	Dépose le rapport et complète la fiche de commentaires	
 Client	Confirme le maintien de l'audit et complète le plan d'audit		Valide le rapport et répond aux non-conformités	
 Chargé de clientèle	Valide le plan d'audit (hors TPE)	Réceptionne le PV de clôture		Valide le rapport finalisé. Demande une expertise le cas échéant et clôture le rapport
 Expert décisionnaire				Accède en ligne aux documents de l'audit. Complète la fiche de décision ainsi que la FEPR

Figure 11 - Rapport d'audit – OPERA

Le relais de correspondants « Outils »

Le pôle Outils et Méthodes fait le lien avec les utilisateurs via un relais de correspondants « Outils », un représentant par pôle. Ces derniers ont, dans leur fiche de mission, la responsabilité de participer aux spécifications des outils, à la recette applicative, d'assister les utilisateurs dans leur utilisation des outils de certification et d'effectuer le support de niveau 1 (ou de transmettre au POEM, si besoin, via l'outil de ticketing GLPI).

La DSI

Les développements des outils sont effectués majoritairement en externe. L'interlocuteur du POEM est un représentant du pôle Conseil qui fait le lien avec le pôle Solutions réalisant les développements. Les sujets portant sur les outils sont traités en comité de pilotage et animés par le POEM.

Trois à quatre lots de développement sont planifiés par an. Ces évolutions sont tracées via l'outil de ticketing « mantis » par fiches. L'ensemble des fiches sont loties pour constituer une version.

La DSI réalise également le support de niveau 3, en appui du Pôle Outils et Méthodes pour OSCAR et le niveau 1 pour OPERA pour les demandes clients et auditeurs.

Les activités du Pôle

Les spécifications des outils

Le Pôle Outils et Méthodes se charge des évolutions des outils OSCAR et OPERA en adéquation avec les besoins des utilisateurs d'AFNOR Certification, des clients et des auditeurs. Son périmètre d'intervention couvrira l'application OSCAR uniquement.

Ces évolutions ont des origines différentes : elles couvrent les correctifs d'anomalies rencontrées en production, les nécessaires contrôles en réponse aux écarts du COFRAC, les impacts des évolutions d'autres applications ou encore les évolutions issues, entre autres, de divers chantiers lancés par l'entreprise (exemple Projet Act'2018 concernant la dématérialisation).

Ces évolutions sont spécifiées au travers d'ateliers où sont conviés les correspondants/utilisateurs de l'application. Elles donnent lieu à la rédaction de spécifications par version, de notes de version et à une mise à jour du manuel utilisateur.

Le support des outils

Le support de niveaux 1 et 2 est géré par le pôle via l'outil de ticketing GLPI. Les tickets créés par les utilisateurs sont envoyés aux correspondants pour traitement et si besoin transférés au pôle.

La bascule des marques

Toutes les marques (notamment NF) ne sont pas encore gérées dans l'outil OSCAR. L'analyse, les tests de bascule, la spécification des évolutions « spécifiques » font partie des activités liées à la bascule des marques.

La formation

Le POEM s'occupe également de la formation des nouveaux utilisateurs aux outils. Elle se déroule actuellement en présentiel sur une journée et une demi-journée supplémentaire pour les spécialités telles NF.

Le Système d'information autour d'OSCAR

OSCAR se trouve au centre d'un vaste ECM. Recevant des devis du CRM (Selligent), il interagit avec Qualiatic (un ERP) pour la facturation de ses commandes (clients et auditeurs), avec Source pour la définition de ses équipes d'auditeurs, OPERA pour la dématérialisation du rapport d'audit, Vocaza pour la génération des enquêtes et l'Espace client pour ce qui est de la plateforme client. Les éléments de dématérialisation concernent la signature électronique des certificats et les factures des clients qui en ont exprimé le souhait.

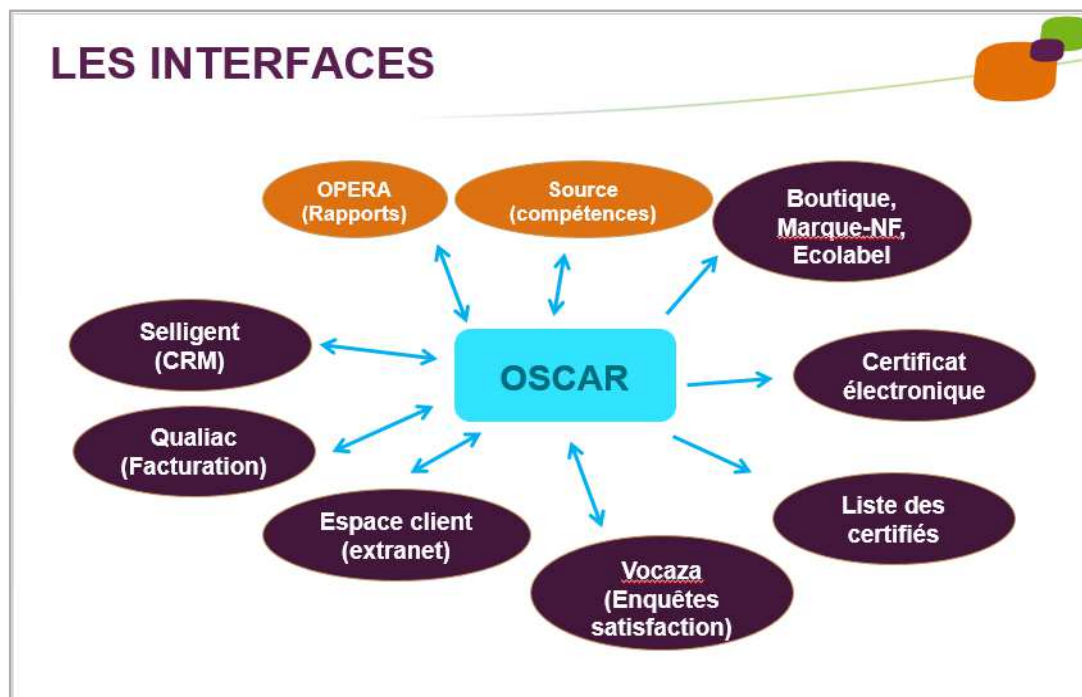


Figure 12 - Système d'information OSCAR

Les projets en cours

ACT'2018 et le projet de dématérialisation

En 2016 ACE a lancé son projet d'entreprise ACT 2018. Ce projet a pour vocation d'initier et d'accompagner la transformation de l'entreprise à l'horizon 2018. 3 chantiers le composent :

- Chantier n°1 : Amélioration et dématérialisation des processus
- Chantier n°2 : Relation client
- Chantier n°3 : Bien-être au travail

Dématérialiser le dossier client de la phase avant-vente jusqu'au terme de la réalisation de la prestation : plus de dossier papier – tous les documents sont échangés en ligne avec le client ou en interne entre les collaborateurs. L'ensemble des informations est stocké dans les outils.

La bascule des marques BPE, NF 422 : ces deux marques sont celles en cours de bascule dans l'application OSCAR. Elles donnent lieu à la rédaction d'un cahier des charges, la réalisation de spécifications validées avec la DSI, des développements, la bascule de données, puis une phase de recette avant mise en production.

Le projet OSCAR HTML5 consiste en la bascule de l'application OSCAR sur le socle technique « HTML5 ». Il a pour objectif le développement de l'application, à ISO fonctionnalités, sur cette nouvelle technologie qui permet également d'apporter des évolutions à l'application en termes d'ergonomie, navigation, fluidité et lisibilité. Si le projet est d'origine avant tout technique (palier une obsolescence de la technologie Silverlight il couvre également un besoin ergonomique révélé lors de l'enquête « outil OSCAR » en 2015 initiée alors par le nouveau directeur d'AFNOR Certification. Cette enquête avait révélé un fort besoin utilisateur en terme de simplification de navigation, d'automatisation des saisies et d'ergonomie généralisée (drag and drop par exemple). Ce projet sera celui de notre action en terme d'accompagnement au changement. Une description du projet est accessible en annexe 2.

2.2. Définition de la certification

2.2.1. Le cœur de métier

La certification est une procédure destinée à faire valider par un organisme agréé indépendamment la conformité d'un système de management, d'un produit ou un service d'une organisation à partir d'une norme ou d'un référentiel technique défini par toutes les parties prenantes du domaine. C'est un processus d'évaluation de la conformité qui aboutit à l'assurance écrite qu'un produit, une organisation ou une personne répond à certaines exigences.³

2.2.2. Les enjeux

Le groupe AFNOR, et plus spécifiquement AFNOR Certification évolue dans le contexte suivant : La certification est accréditée par le COFRAC pour délivrer ses services de certification auprès du client. De ce fait, l'entité a un fort enjeu de qualité demandant des évolutions récurrentes et subtiles de ces procédures, des outils qui

³ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Certification>

les portent et donc une adaptabilité, un accompagnement permanent des chargés de clientèle qui les traitent. Autre enjeu : celui du management des employés travaillant sur les dossiers de certification. Les générations sont très marquées avec d'un côté, une génération X, travaillant dans l'entreprise depuis longtemps, disposant de l'historique de l'entreprise, de son évolution mais qui n'est pas très à l'aise avec l'outillage et avec toute forme de changement. Ce dernier étant perçu comme un potentiel risque (restructuration, perte d'emploi). Et de l'autre côté, la génération Y ou « digital natives » très à l'aise avec les outils mais, par ailleurs, très mobile. Elle voit l'entreprise comme un moyen d'acquérir de nouvelles compétences puis s'en va vers d'autres opportunités. Faire travailler ces générations ensemble est un challenge : capitaliser leurs connaissances d'un côté, les faire partager leur savoir d'un autre. Dernier enjeu majeur identifié, assez généralisé à tout type d'entreprises, la compétitivité : en tant que société de service, AFNOR Certification doit se démarquer de ses concurrents. Pour se faire, elle doit optimiser son processus et favoriser l'innovation.

Pour répondre à ces enjeux et ainsi augmenter sa performance, AFNOR Certification a lancé un audit interne d'amélioration de ses processus ainsi que le projet d'entreprise « Act 2018 », présenté plus haut. Son apport peut aller plus loin : La capitalisation des connaissances, leur structuration et accessibilité favorisent une approche collaborative de partage, favorable à la compétitivité, à l'engagement mais aussi à l'innovation.

Une interview de la nouvelle responsable de projet « e-AFNOR - Transformation numérique » du groupe AFNOR nous a révélé que le management était un enjeu de la transformation organisationnelle du groupe. L'humain est finalement un enjeu majeur du groupe AFNOR. Faire évoluer la façon de penser, de travailler et de manager les hommes, faire partager une culture d'entreprise, moteur d'un collectif soudé et motivé. Que cette transformation organisationnelle permette ainsi de s'adapter à la nouvelle économie, qu'elle permette l'épanouissement, la montée en compétences des hommes qui la composent et qu'elle soit ainsi créatrice de valeur et d'innovation pour un client de plus en plus exigeant.

Les annexes 8, 9 et 10 rapportent les entretiens effectués avec un responsable de pôle, le chef de produit ISO 9001 : 2015, la responsable de projet « e-AFNOR – Transformation numérique » et le délégué régional en charge de l'audit interne des processus d'AFNOR Certification.

Avant de montrer par des exemples concrets les apports d'une politique de gestion des connaissances sur le processus de certification, nous attirons l'attention sur le fait que la norme ISO 9001 (qui spécifie les exigences relatives au SMQ pour qu'un organisme montre son aptitude à fournir des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables et cherche à accroître la satisfaction client par l'application efficace du système), a intégrée dans sa version 2015, dans le paragraphe 7 "SUPPORT", l'exigence imposée à l'entreprise de déterminer et de gérer les connaissances nécessaires pour obtenir la conformité des produits et services et la mise en œuvre des processus.

Les connaissances ont été décrites dans le projet de l'ISO 9000 comme " l'ensemble disponible d'informations (ou données) constituant une conviction justifiée et ayant une forte certitude d'être vraies." Pour une entreprise, gérer les connaissances clés représente un challenge important : elles concernent les éventuelles pertes de connaissance (liées aux départs du personnel, aux simples

oublis de mémoire des collaborateurs) mais également les informations indispensables au bon fonctionnement des processus dans une logique de prévention des risques et d'amélioration continue.

La norme ISO 9001 V2008 abordait déjà la notion de compétence, c'est à dire l'aptitude à mettre en pratique des connaissances et un savoir-faire pour obtenir des résultats escomptés dans le cadre de son travail.

Nous sommes ici dans le domaine du transfert des connaissances. Qui dit transfert, dit stockage de connaissance, mais où ça ? Au sein de modes opératoires, guides (REX, brevets) bien sûr, mais également plus globalement dans un système d'information.

Mais nous avons pu le voir plus haut les connaissances ne se limitent pas aux règles d'organisation, elles concernent aussi les acquis, la « mémoire du vécu de l'entreprise : ses échecs, ses résultats, ses évolutions ». Elle ne se stocke donc pas uniquement dans un intranet, si l'on prend cet exemple, mais pensons aussi aux communautés de pratique, aux réunions de partage, aux réunions de retour d'expérience en fin de projet etc... Cette exigence soulève de nombreuses questions : Comment déterminer la connaissance nécessaire ? Comment la gérer ? La connaissance doit-elle être documentée ? Le savoir de certains utilisateurs suffit-il ? Faut-il embaucher un Knowledge Manager ? Les clés de l'audit d'AFNOR Certification spécifie bien que La mise en application de cette exigence demeure relativement flexible et en phase avec la souplesse et agilité d'une démarche de Knowledge Management. Elle amène les entreprises à se positionner sur ce sujet.

Nous retiendrons donc juste le fait de cette nouvelle exigence comme révélation pour les entreprises du sujet prioritaire de la gestion des connaissances. En quoi cette démarche contribue à accompagner les changements managériaux, organisationnels et technologiques et répond-t-elle aux exigences de qualité, de transformation organisationnelle et de compétitivité d'AFNOR Certification ?

2.3. Une démarche KM pour répondre à ces enjeux

Le Knowledge Management dispose des leviers d'accompagnement de cette transformation. Nous allons nous attacher à analyser globalement le processus de certification et ses possibilités d'optimisation via la gestion des connaissances. Si cette démarche et les préconisations qui en découleront, resteront globales, faute d'une connaissance approfondie de l'ensemble des tâches du processus de certification, nous axerons notre analyse, notre présentation des chantiers initiés et les perspectives préconisées sur le périmètre de l'outil de certification qui est notre secteur d'intervention.

Notre démarche d'optimisation partira de l'analyse des écarts d'audits internes et externes relevés sur le processus de certification actuel. Elle nous permettra de relever les écarts dus à des manquements de connaissances sur un sujet, qu'il s'agisse d'une connaissance identifiée, non partagée ou non accessible.

Dans un premier temps, nous ferons une analyse de la connaissance existante et tracée autour de l'outil de certification, des améliorations apportées dans la traçabilité et accessibilité de la connaissance et nous proposerons d'autres pistes d'amélioration, toujours pour répondre aux objectifs d'optimisation du processus, d'amélioration de la relation client et permettre l'innovation.

Dans un second temps nous suggérerons des pistes d'optimisation du processus d'un point de vue plus global et transverse avec des préconisations de déploiement en plusieurs temps selon les priorités.

Le Knowledge Management, un appui à la démarche par processus

La norme ISO 9001 (2005) donne cette définition du processus. "Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie." Ces activités conduites en vue de l'atteinte des objectifs organisationnels sont réalisées au moyen de ressources et de compétences diverses adaptées au type de processus en cours d'exécution. Il s'agit donc d'une succession d'opérations dans un procédé de création de valeurs nouvelles qui peuvent être des connaissances, services ou des biens dans une filière de production donnée.

L'amélioration de ces processus, constitue pour une organisation un défi de taille parce que de là dépend la qualité des valeurs ou des résultats produits. Callejas et al.⁴ Avancent à ce propos que l'optimisation des processus d'une entreprise a un double enjeu d'amélioration de la productivité et de la qualité. Pour ce faire, il est important que les organisations disposent de la capacité d'adaptation rapide pour s'adapter aux changements nécessaires dans un monde en perpétuelle évolution. "D'où le rêve des organisations flexibles, capables d'aligner en temps réel leurs processus sur les besoins des usagers en respectant les contraintes environnementales et en tenant compte des évolutions organisationnelles et technologiques ».

AFNOR Certification s'est lancée dans une démarche d'amélioration et d'optimisation de ses processus : suppressions des intermédiaires, des flux inutiles et sans valeurs ajoutées, automatisation, et dématérialisation etc. Cette démarche répond aux besoins de productivité de l'entreprise mais elle ne peut se suffire à elle-même. Elle

⁴ Callejas et al. (2004)

partirait du principe que toute tâche peut être standardisée et automatisée et nierait ainsi la réelle complexité de tout processus et la gestion inévitable des cas spécifiques. C'est ici que le Knowledge Management apporte toute sa valeur ajoutée.

Notre expertise est donc qu'une démarche de gestion des connaissances compléterait l'approche par processus actuellement initiée.

Les approches par processus n'ont pas vocation à gérer de la connaissance mais elles ouvrent naturellement la voie à la gestion des connaissances de la façon suivante :

- En apportant à chaque tâche l'ensemble des savoirs et savoir-faire (modes opératoires, consignes d'exploitation) nécessaires à sa bonne exécution ;
- En évitant la reproduction d'erreurs déjà commises ;
- En évitant de reconcevoir des pratiques existantes ;
- En améliorant le flux tertiaire (celui accompagnant le flux de production) ;
- En permettant le transfert de connaissances d'une équipe à l'autre.

Ce postulat part du principe que la connaissance existe. La plus-value d'une démarche KM est de faire circuler la connaissance de façon fluide entre les collaborateurs et ce, en organisant les contributions et en facilitant l'accès à l'information. Elle touche donc l'information, la connaissance, le savoir, savoir-faire et les compétences liées au processus, et ce de façon transverse. Si l'on devait s'appuyer sur une méthodologie de capitalisation typiquement KM, en prenant en compte tous ces paramètres, celle qui nous semblerait la plus pertinente serait la méthode KALAM qui, en neuf étapes, défend une formalisation participative du processus pour décloisonner les acteurs ne dépendant pas des mêmes départements.

La mise en application de cette méthodologie est recommandée de façon à :

- Qualifier le processus
- Identifier les flux d'information entre chaque tâche
- Décrire qui fait quoi
- Définir le niveau de criticité et de vulnérabilité des informations
- Cartographier les compétences génériques aux fonctions
- Cartographier les connaissances spécifiques à une tâche
- Identifier les supports technologiques
- Identifier les supports organisationnels
- Identifier les supports managériaux

Cette cartographie est la première étape pour identifier l'environnement « de connaissances » du processus ; Voici celle d'AFNOR Certification. Elle peut servir de point d'appui pour effectuer cette démarche.

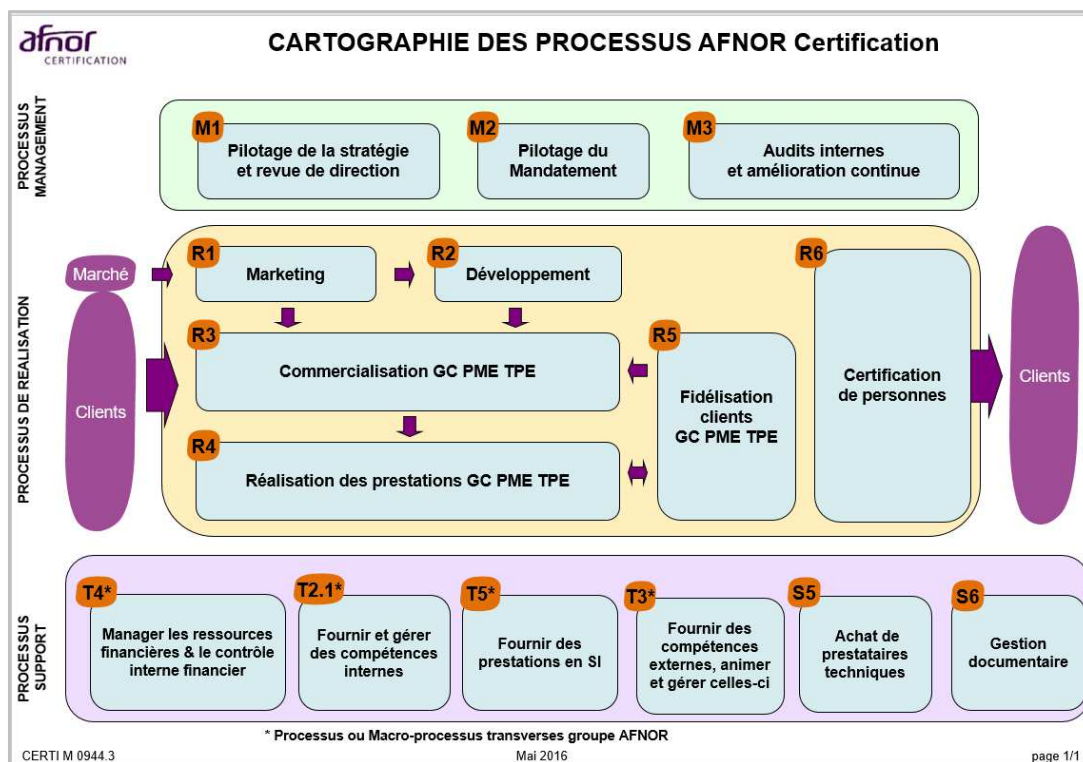


Figure 13 – Cartographie des processus AFNOR Certification

La seconde étape, qui est suggérée, consiste à dérouler cette méthodologie et analyser si chacune des tâches du processus dispose de ces éléments : quel est l'existant, quel complément ou quelle amélioration apporter pour que l'organisation dispose, de façon fluide, de la connaissance qui lui est nécessaire ;

La troisième étape consisterait en la capitalisation de l'expérience : créer des règles et standards afin de pouvoir les réutiliser et ainsi gagner en efficacité au niveau du processus ;

L'étape suivante consistera à travailler sur l'accessibilité de cette information : définition d'un langage commun, indexation, structuration de la connaissance ;

La connaissance autour des tâches du processus étant établie, elle servira d'appui à des modèles de produits et d'activités décrits dans les bases de connaissances et partageables. L'organisation de l'information prend ainsi le pas sur l'organisation des tâches et permet ainsi le développement de nouvelles initiatives transverses et innovantes.

Notre approche sera donc de montrer quel pourrait être l'apport du KM sur les chantiers de type processus initiés, d'identifier des domaines typiquement « KM » et enfin de montrer comment la conjugaison de ces deux approches est favorable à l'innovation (exemples à l'appui).

Le KM, catalyseur de l'entreprise

On parle de l'évolution rapide des technologies, d'un contexte informationnel de plus en plus complexe et d'une nécessaire adaptabilité organisationnelle pour rester compétitif. Le KM, de par la maîtrise des connaissances et l'accompagnement des hommes qui la détiennent répond à ces enjeux d'adaptabilité en offrant des

leviers de transformation organisationnelle. Le KM n'est pas une solution magique qui réinvente la roue, mais en accompagnant certaines fonctions de l'entreprise et en faisant le lien entre elles, elle offre à l'entreprise un dynamisme « vivant » qui donne les clés de la performance et de l'innovation. En apprenant aux collaborateurs à travailler de façon transverse, à partager et collaborer de façon à valoriser leurs connaissances et leurs compétences, le KM propose des leviers de transformations managériales et organisationnelles.

Le KM, de par la gestion des connaissances propres à chaque tâche du processus, apporte la connaissance permettant de traiter chacune de ces tâches : cela se matérialise, entre autres, par la réalisation de bonnes pratiques et mode opératoires. Le KM participe ainsi à la « qualification » des processus de l'entreprise et rend à la qualité, pure et dure, son plein périmètre.

Le KM, par la reconnaissance des compétences des hommes, sa tendance à les valoriser par le partage notamment, permet d'accompagner l'entité RH dans la définition du patrimoine de compétences de l'entreprise. Sa vision terrain et opérationnelle constitue un apport de choix dans la constitution des référentiels de compétences de l'entreprise.

Le KM, par son rôle d'animateur est un communicant de l'entreprise : communication autour des bonnes pratiques à appliquer, communication autour des méthodes de capitalisation, partage et recherche d'information, communication autour des projets « KM » réalisés pour valorisation des hommes qui y participent et présentation des livrables réalisés. Le KM fait là aussi le lien entre les hommes et l'entité « communication » qui possède le savoir métier sur les outils et techniques.

Enfin le KM, dans sa capitalisation et son partage de connaissances, s'appuie sur des outils. Son périmètre est associé à celui de la DSI dans le choix, la maintenance et l'évolution d'outils nécessaires à son activité.

Selon l'activité de l'entreprise les domaines concernés évolueront, la Recherche et l'Innovation sont par exemple des secteurs qui tireraient bénéfice de l'applicabilité d'une démarche KM. Ne s'agissant pas de notre domaine d'activité nous nous en tiendrons à ces grandes fonctions. L'idée étant que la gestion des connaissances en apportant du liant entre les hommes et les fonctions est un catalyseur de performance.

Les grands principes étant posés, nous nous attacherons désormais à présenter des cas concrets de mise en application d'une démarche de gestion des connaissances chez AFNOR Certification, et en premier lieu, autour de l'outil de certification qui fut notre domaine d'intervention de stage.

2.3.1. La connaissance actuellement gérée par l'outil de certification

Le **manuel utilisateur** : donnant les modalités d'utilisation de l'outil, le manuel constitue la première assistance des utilisateurs. Il était jusqu'à présent stocké sous un outil externe (Livelink) et accessible via une succession de liens depuis l'application. La complexité d'accès de cette connaissance impactait fortement son utilisation.

L'**activité support** : la résolution des tickets du support n'était jusqu'à peu pas tracée. La demande était envoyée par mail à la boîte générique de support OSCAR ou reçue par téléphone et traitée via les mêmes canaux. La connaissance de résolution des situations de blocage, dysfonctionnement n'était détenue que par les membres de l'équipe du POEM.

L'**administration de l'outil** : La gestion de l'administration de l'outil n'est également pas tracée à l'heure actuelle. Elle est détenue par les membres de l'équipe du POEM.

La connaissance liée à la **bascule des marques** et à l'intégration de nouveaux produits dans l'outil n'est pas tracée. Les ateliers et réunions d'échange sur les besoins métiers et sur les capacités de l'outil à y répondre ne sont ni tracés, ni capitalisés (ou à minima).

Le **cahier de recette**, réalisé en 2015, a pour objectif de tester la non régression des fonctions majeures de l'application. S'il s'avère très utile, en gain de temps, lors des montées de version de l'application, il n'est pas pour autant un élément de référence pour tester l'ensemble de l'application. L'identification de l'ensemble des fonctions portées par l'application n'est actuellement pas tracée.

Les **notes de version** accompagnent chaque version. Elles détaillent les évolutions de chaque version et sont le support de communication transmis aux correspondants pour diffuser la connaissance des évolutions de l'outil. Elles constituent les seules spécifications de l'outil.

2.3.2. Les apports effectués en terme de gestion des connaissances autour de l'outil

Initiation d'une base de connaissance autour de l'activité support

La problématique

L'idée de la création d'une base de connaissance est née d'une analyse de risque : la résolution de l'activité support dépend aujourd'hui des « hommes » du Pôle Outils et Méthodes. Une quelconque impossibilité d'intervention de leur part bloque fortement le processus de certification. Ajoutée à ça, la mobilité des prestataires intervenant ponctuellement et celles des utilisateurs de la certification. La connaissance n'étant pas tracée, cela entraîne une augmentation du temps de traitement d'un côté et une fuite continue de la maîtrise de l'outil de l'autre.

La réponse apportée par le Knowledge Management

La capitalisation dans un objectif d'accessibilité et de partage est un des outils du KM. Par des pratiques d'identification et de recueils des connaissances puis de structuration, il permet :

- L'accès à la bonne information utile à l'exécution d'une tâche ou à la résolution d'un problème,
- La mise à disposition des règles, des standards métiers, des modes opératoires,
- Le partage de bonnes pratiques...

Et comme l'usage donne du sens, l'autre apport du KM sera d'intégrer cette connaissance dans les usages des utilisateurs pour qu'elle soit un gain de productivité mais aussi un moteur d'engagement des utilisateurs.

Il est à noter que le KM ne se limite pas à une simple gestion de contenu. L'expérience montre que beaucoup d'organisations qui se sont lancées dans des programmes de capitalisation sans jamais vraiment se soucier, ni de la réutilisation effective, ni de l'évaluation de l'impact de cette réutilisation, ont rencontré des échecs. Donc capitaliser oui, mais également rendre accessible et faire rentrer dans les pratiques pour une réelle efficacité.

La gestion de la connaissance support a fait l'objet d'une méthodologie : **Knowledge-centered support** (ou **KCS**) est un ensemble de pratiques et de processus qui se focalise sur la connaissance en tant qu'actif important pour les organisations de soutien technique et de service à la clientèle. Cette méthodologie :

- Intègre la réutilisation, l'amélioration et (si elle n'existe pas) la création de connaissance dans le processus de résolution de problèmes,
- Développe le contenu en se basant sur la demande utilisateur et l'usage,
- Développe une base de connaissance collective,

Au cours de six révisions, KCS s'est développé en un ensemble de pratiques pour créer et maintenir la connaissance dans des environnements intensifs de connaissance. Contrairement au processus traditionnel d'ingénierie de la connaissance, la méthodologie KCS s'appuie sur une série d'opérations quotidiennes de résolution des problèmes et crée ainsi la connaissance comme un sous-produit de résolution de problèmes.

Autre référence, **ITIL** (« **Information Technology Infrastructure Library** » pour « Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information ») est un ensemble d'ouvrages recensant les bonnes pratiques (« *best practices* ») du management du système d'information. Il intègre une partie « soutien des services ». Dans la dernière version, ITIL V3 a étendu son champ d'application à des services transverses parmi lesquels la gestion des connaissances. Le détail en annexe 15.

Le choix effectué

En s'appuyant sur les références précédentes, il a été décidé de tracer la résolution de l'activité support et de la rendre, partiellement, accessible à un nouveau public (celui des correspondants outils).

L'objectif de cette démarche est double :

Capitaliser sur la connaissance actuellement non maîtrisée de l'outil de façon à anticiper l'évolution des métiers et des fonctions. Cela participe à la capitalisation de la mémoire d'entreprise mais cela facilite aussi la transmission d'une connaissance qui est fortement impactée, nous l'avons vu, par la mobilité des employés.

Second objectif : l'ouverture de la base de connaissance aux correspondants a pour but premier de les rendre davantage autonomes (pour ce faire nous avons travaillé sur l'accessibilité), de les faire ainsi monter en compétences sur la connaissance de leur outil, de réduire ainsi le temps de traitement des tickets et de fluidifier le processus de certification. Second but : les faire participer à l'alimentation de cette base pour qu'ils partagent leurs connaissances opérationnelles de l'outil (issues de la pratique). Cet objectif est proposé dans un second temps, une fois la base de connaissance intégrée dans les usages. Cette pratique ne se fera pas seule. Nous préconisons, dans un premier temps, peut-être, l'envoi du lien de la fiche traitant du sujet remonté. A force de consultations, il est à espérer que cette pratique rentrera dans les usages. Cette pratique sera également à orchestrer pour une gouvernance du traitement de l'information (respect template, formalisme, indexation...).

La mise en place

Définition et structuration des éléments de connaissance

Les éléments de connaissance à capitaliser sont les connaissances liées à l'outil et à ses interactions : Connaissances sur le processus de certification tel que porté par les outils.

Le postulat de départ est la collecte de toutes les situations de blocage, dysfonctionnement qui empêchent le bon déroulement du processus. Cette collecte est permise par la catégorisation de l'outil et par les exports de tickets effectués via l'outil de ticketing GLPI. Cette première étape est déterminante pour identifier les anomalies et blocages récurrents. Un axe d'amélioration pourrait être l'analyse de la catégorie « autres » et des différents sujets qui y sont répertoriés. Ces sujets pourraient être eux-mêmes catégorisés et réintégrés dans la catégorisation officielle.

En exemple ci-dessous la catégorisation des tickets du mois d'Août 2017 nous révèle que 22% des tickets n'ont pas été catégorisés. Ces 22% sont une source potentielle d'oubli de capitalisation. Elle convient d'être analysée pour être intégrée dans la base de connaissance.

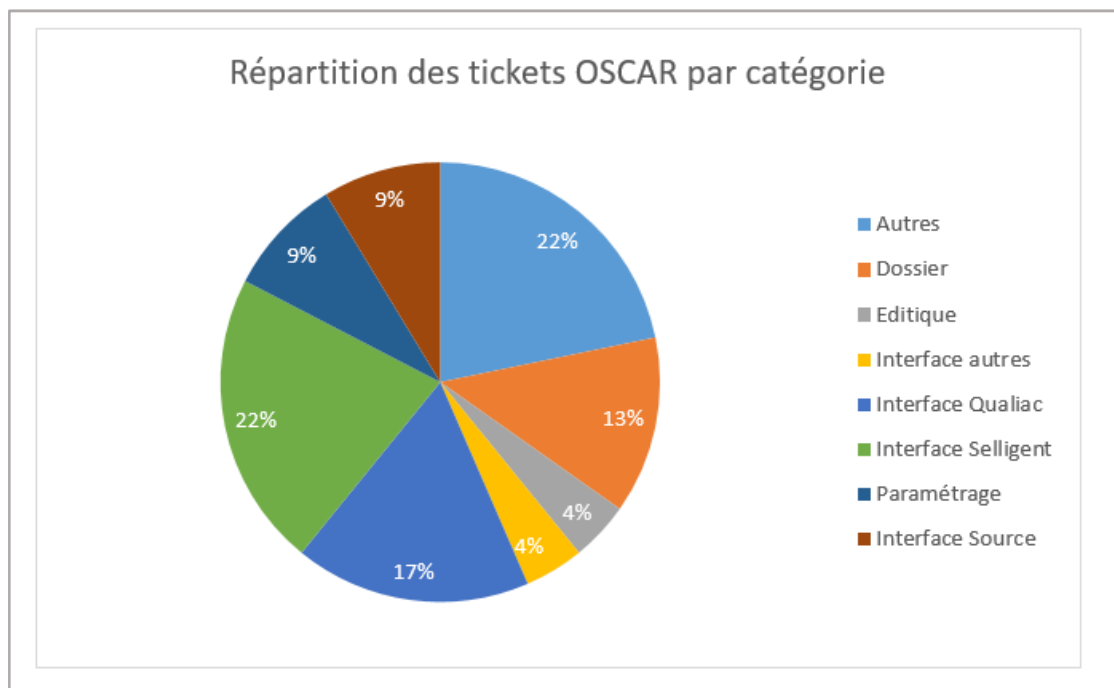


Figure 14 - Catégorisation des tickets OSCAR du mois d’Août 2017

Utilisation de GLPI pour traiter les remontées OSCAR

Le principe de gestion, suivi des anomalies, remontées est le suivant : les messages envoyés à la boîte OSCAR sont transmis à GLPI pour ouverture d’un ticket.

Les messages transmis à la boîte OSCAR concernent plusieurs applications :

- OSCAR
- QUALIAC Ventes
- QUALIAC Achats
- SOURCE
- Espace Client
- RAP6 – OPERA
- Report Builder
- SELLIGENT
- VOCAZA (Enquêtes, FEPR, Rapports de supervision...)

Les personnes qui interviennent pour résoudre les problèmes sont très variables en fonction du problème rencontré.

1^{er} cas : un ticket est traité par un membre du groupe GLPI. Ce ticket est clôturé par la personne qui l’a traité avec les explications éventuelles et l’utilisateur reçoit un mail l’informant que son problème a été traité.

2^{ème} cas : le ticket ne peut pas être traité par un des membres du groupe GLPI Oscar, mais un groupe GLPI existe pour transférer le ticket (Ex : QUALIAC Ventes). Transfert, dans ce cas, du ticket vers ce groupe dont l’un des membres va traiter le problème et clôturer le ticket avec envoi d’un mail à l’utilisateur.

Les deux types envisagés de ticket :

- Une Demande
- Un Incident

Les catégories de ticket sont les suivantes :

- Editique
- Dysfonctionnement application
- Dossier
- Paramétrage
- Interactions SELLIGENT
- Interactions SOURCE
- Interactions VOCAZA
- Interactions QUALIAC
- Interactions OPERA
- Interactions Espace-Client
- Autres

Les acteurs du support sont les employés du Pôles Outils et Méthodes.

La modélisation ci-dessous décrit le processus de traitement d'un ticket support de sa création par un utilisateur jusqu'à son traitement.

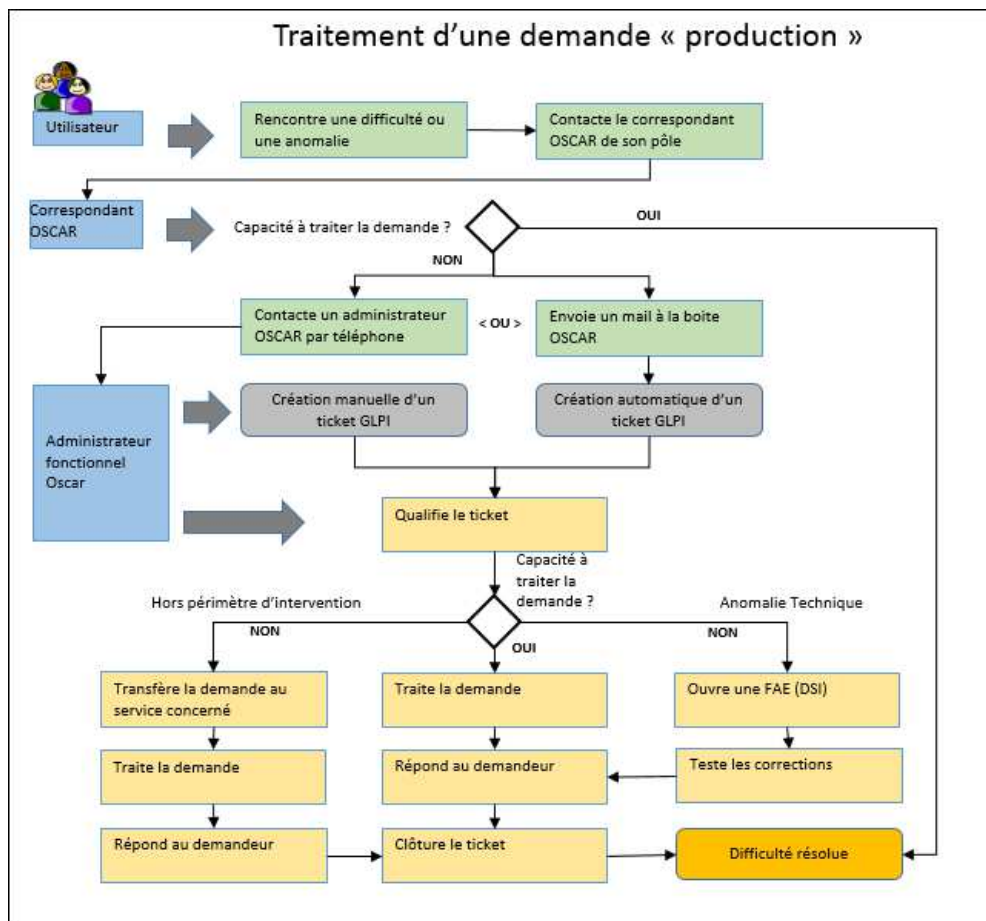


Figure 15 - Modélisation du traitement d'un ticket « OSCAR »

Le recueil des connaissances et savoir faire

Comme vu plus haut, la première façon de recueillir les connaissances est de se baser sur les exports des tickets traités. Puis, par catégories, de répertorier les situations, blocages et anomalies pour en tracer la réalisation. Partant de cette

situation, il convient d'interroger les sachants de l'outil pour capitaliser le déroulé de traitement des situations répertoriées.

La Copie d'écran ci-dessous est une extraction de l'activité support du mois d'Août 2017. Par catégories, elle associe le verbatim des utilisateurs sur leur demande (dysfonctionnement, anomalie, blocage etc.) Certains tickets sont facilement identifiables (problème bascule devis par exemple), pour d'autres l'investigation sera nécessaire. Elle pourra passer par une prise de contact auprès du correspondant, voire même de l'utilisateur lui-même.

Sujet	Catégorie
problème bascule DEVIS	Interface Selligent
Pb Bascule Devis	Interface Selligent
certificat actif	Autres
pb adresse auditeur	Interface Source
Pb de bascule de devis marque NFS 212 Depannage	Interface Selligent
Non génération - Alerte	Dossier
Problems?	Autres
interface OPERA OSCAR DOSSIER 33222	Paramétrage
problème éditique annexe technique + de 10 sites	Editique
TR: DOSSIER oscar 27824	Interface Selligent
pb devis dans OSCAR	Interface Selligent
UNABLE TO OPEN A FILE IN OSCAR PLEASE HELP AS SOON AS POSSIBLE MC950-0379	Interface autres
1104706 : impossibilité valider panneau décision	Interface Qualiac
TIGF 3140406 : mettre Béatrice Poirier en décisionnaire sous OSCAR	Dossier
FW: Additional Standard to be created on Oscar	Paramétrage
FW: OSCAR problems	Autres
Message d'erreur sur demande DGECE	Interface Source
Comment supprimer l'alerte date théorique	Autres
RE: [Suivi de la demande n° #2017080303] - Sujet Oscar > Autres	Autres
Bug (?) oscar lors d'ajout de presta sur un devis	Interface Qualiac
RE: Saisie d'une demande de support pour OSCAR	Interface Qualiac
3161786 : où sont commandes de vente comm d'aggllo sud Pays BASQUE	Interface Qualiac
TR: 15532 SODIAL BBC (message d'erreur sur facture)	Dossier

Tableau 3 - Exemple de verbatim de tickets de l'activité support OSCAR d'Août 2017

La conduite des entretiens

La conduite des entretiens a demandé de se référer au maximum à la documentation existante sur les situations de blocage répertoriées (manuel utilisateur existant). L'organisation des ateliers était à prévoir. Cette phase de préparation a inclu les drafts des premiers modèles de structure pensés pour impliquer le sachant dans cette démarche. Le déroulé des interviews a consisté à se placer dans une situation donnée et à demander quelles étaient les étapes de réflexion pour parvenir à la solution. Le contexte d'interview choisi fut le contexte opérationnel (les bureaux de travail) de façon à être au plus proche de la réalité du quotidien et permettre au sachant d'être à l'aise dans son environnement de connaissance. L'attitude adoptée est celle de la discrétion pour permettre au sachant de réfléchir, dérouler, rassembler ses idées et mettre en forme sa communication. Une attitude discrète mais à l'écoute et accompagnatrice en n'hésitant pas à reformuler, demander de répéter. Ces entretiens ont nécessité une prise de notes précises qui ont permis après, une reproduction de la situation dans le but de sa capitalisation.

La structuration de la connaissance support

La tenue de ces entretiens a conduit à cette formalisation de l'activité support : Pour un incident donné, quels constats peuvent être observés ? puis quel chemin d'étapes parcourir avec les actions s'y rapportant le cas échéant. Chacune de ces situations fut catégorisée et l'on a pu y rattacher des commentaires spécifiques.

Les situations ont été structurées selon le modèle ci-dessous :

Incident	Constat	Etape	PROTOCOLE DE TRAITEMENT		Commentaires	Classification	
			~ Question à poser à l'utilisateur support ~	Action si la réponse est :			
				OUI			NON
Devis bloqué	Commande Qualiac créée	A1	Est ce que les contacts de l'opportunité et du devis sont bien rattachés ?	Continuer étape A2	Rattacher les contacts de l'opportunité et du devis	Toute action de modification redemande une validation de l'opportunité et du devis pour refaire basculer le devis dans OSCAR	Incidents >OSCAR> Interractions Selligent
		A2	Est ce que le référentiel est bien le même entre celui de l'opportunité et du devis ?	Continuer étape A3	Corriger le référentiel		
		A3	Est ce que le nombre de sites entre l'opportunité et le dossier est bien le même ?		Corriger le nombre de sites		
	Commande Qualiac créée mais non visible dans OSCAR	B1	Est ce que le devis aurait basculé dans un autre dossier ?	Basculer le devis via l'Action « transférer le devis »			
	Commande Qualiac non créée	C1	Est ce que le titulaire est renseigné dans le dossier / opportunité ou devis ?	Continuer étape C2	Rattacher le titulaire à l'opportunité / devis		
		C2	Est ce que l'état du devis est « gagné » ?		Passez l'état du devis en "gagné"		
	Devis présent dans OSCAR sans ses lignes de devis	D1	Est ce que l'état du devis est « gagné » ?	Continuer étape D2	Passez l'état du devis en "gagné"		
		D2	Est ce que les commandes sont créées ?	Contactez le support DSI pour suppression du devis. Surveillez sa rebasculer			

Tableau 4 - Structuration connaissance Support

L'Intégration dans l'outil

Le choix de l'outil de base de connaissance a été fortement orienté par la question de l'accessibilité. Pour ne pas démultiplier les outils et faire en sorte que l'on puisse jongler d'un besoin à sa solution de façon agile, notre choix d'outil s'est porté sur le module « Base de connaissance » de GLPI, l'outil de ticketing traçant les tickets de support.

Nous avons préféré ce choix à d'autres malgré certains inconvénients : L'outil GLPI est partagé avec les autres applications métiers. Si chacune dispose d'un groupe lui permettant de traiter son activité support, le même groupe ne peut disposer de sa propre Base de connaissance. Elle est donc à partager avec d'autres. Il a été constaté que nous étions les pionniers dans l'utilisation de cette base et donc le risque de se perdre dans un tas d'éléments ne nous impacte momentanément pas. Pour pallier à cet éventuel risque à venir, il a été convenu, avec la DSI, d'introduire le nom de l'application dans les règles de nommage.

Chacune de ces situations a entraîné la création d'un élément dans la base de connaissance GLPI avec cette règle de nommage : Application – Type – Catégorie – Situation

- L'**application** est OSCAR ;
- Le **Type** : Check list pour la résolution de la situation telle que vue plus haut ou Réponses pour les éléments de type modèles types de réponses en face d'une situation (élément modifiable et personnalisable si besoin) ;
- La **catégorie** telle que définie plus haut ;
- La **situation** telle que résultant de l'analyse des tickets reçus et traités.

L'accessibilité

L'intérêt d'un tel travail de structuration et capitalisation est que ce contenu vive et qu'il soit accessible facilement pour un usage efficace.

L'intégration de cette connaissance dans l'outil de ticketing de réception des tickets supports lui confère un caractère d'accessibilité certain. La cohérence des règles de nommage entre les tickets reçus, les solutions à apporter et les réponses pré complétées constituent un environnement facilitateur de gestion de ces tickets de bout en bout.

Si cette base n'est actuellement ouverte qu'à l'équipe du Pôle Outils et Méthodes, nous préconisons son ouverture à la DSI, d'une part, pour profiter de son expertise technique et aux correspondants Outils pour leur permettre une meilleure autonomie dans leur activité d'accompagnateur des utilisateurs.

L'alimentation

La question de l'alimentation de la base de connaissance se pose bien évidemment. A quoi sert donc la capitalisation si elle n'est pas suivie d'une mise à jour, d'un enrichissement par les expertises des acteurs de l'outil. La dynamique continue d'alimentation des connaissances est à susciter et favoriser. Dans un premier temps nous préconisons qu'elle soit à la charge du POEM, que son usage serve aux nouveaux employés du pôle. Dans un second temps nous préconisons son ouverture aux correspondants Outils pour leur permettre de partager leurs savoirs et d'en faire profiter les autres acteurs. Pour conserver une certaine maîtrise du sujet nous suggérons l'ouverture de cette action d'alimentation dans le cadre d'une communauté de pratique de façon à ce que cette alimentation soit le fruit d'un partage, d'une collaboration validée par l'ensemble de ses acteurs.

L'évaluation

L'évaluation de la valeur ajoutée apportée par cette base de connaissance sera mesurable par les extractions des tickets qui suivront son exploitation : tickets traités par les correspondants / tickets traités par le POEM, délai de traitement des tickets, réduction du nombre de tickets et satisfaction des utilisateurs. Le POEM mène actuellement une démarche d'amélioration de ces processus. Le support est un des macro processus qui le compose. L'évaluation de la qualité de ce service est actuellement inférieure à la moyenne. Les questions de type « Une procédure existe concernant les remontées » et « Les remontées sont transmises en suivant un schéma précis » remportent une note plutôt faible. L'évaluation sera à ré effectuer dans quelque temps pour mesurer les impacts positifs de la solution mise en œuvre.

La réalisation et l'accessibilité du manuel utilisateur

La Problématique

Comme vu précédemment le manuel utilisateur était, jusqu'à présent, accessible depuis un outil externe. L'analyse effectuée mettait en exergue que le temps et les étapes successives d'accès au contenu rendait la documentation peu consultée et donc ne répondait pas à son objectif d'accompagnement et de facilitateur de mise en application du processus de certification.

La réponse apportée par le Knowledge Management

L'apport d'une démarche KM dans ce contexte est de rendre la connaissance portant sur l'outil accessible par les utilisateurs de façon à fluidifier le processus de certification.

La mise en œuvre

Dans le contexte de changement de socle technique, qui est le nôtre, la question de l'accessibilité fut primordiale car elle conditionnait la bonne appropriation de la connaissance de l'outil par l'utilisateur. Un utilisateur ne trouvant pas son information rapidement abandonnera la recherche de solution. Le choix de la solution de gestion du manuel utilisateur a ainsi constitué un projet en lui-même.

Il s'avère que la technologie HTML5 offre la possibilité d'accéder à une aide en ligne par vue. Cette opportunité a été saisie et un chantier mené pour alimenter l'outil depuis l'ancien manuel de l'application OSCAR. Ce chantier a compris :

- Une capitalisation du contenu existant mis à jour ;
- Une mise à jour des copies d'écran ;
- Une alimentation des vues de l'aide de l'application.
- Une répartition de l'alimentation des vues de l'application.

Par ailleurs, lors de ce chantier il est apparu que la solution de gestion retenue pour l'aide en ligne répondait partiellement au besoin. En effet le processus de certification couvre des sujets transverses à des vues de l'application. Il convient d'avoir une connaissance minimum de l'application pour savoir à quelle(s) vue(s) il appartient de l'associer. Le chantier a ainsi été ouvert auprès de la DSI pour convenir d'une solution couvrant le besoin totalement. L'ouverture du module gestion de contenu fut celle retenue. Elle offre une arborescence et une recherche des modes opératoires accessibles sur la base d'une recherche sémantique. Ce projet est à traiter dans les prochains lots de façon à ce que les utilisateurs n'abandonnent pas, dès la mise en production, le réflexe de se référer à cette aide en ligne.

L'évaluation

L'évaluation de la rentabilité de cette démarche s'observera dans la réduction des sollicitations utilisateurs auprès des correspondants « outils » et sera mesurable par une réduction du nombre de tickets support. Cette diminution est à analyser dans les mois qui suivront son entrée dans les pratiques utilisateurs. Une démarche d'amélioration continue consistera à interroger les utilisateurs sur les modifications et/ou améliorations à apporter.

Le Change Management lancé dans le cadre du projet HTML5, sera présenté, en tant qu'illustration, dans les préconisations de projets « transverses ».

2.3.3. Les perspectives suggérées en terme de gestion des connaissances autour de l'outil

Un appui à l'approche par processus

Les spécifications fonctionnelles et techniques de l'outil

L'absence de spécifications fonctionnelles et techniques de l'outil rend la connaissance liée au développement et au déroulé fonctionnel de l'outil « homme dépendant » ; ce qui fragilise l'organisation pour les projets à venir. De par ses techniques de capitalisation, le KM apporte cette sécurité de traçabilité de la connaissance.

Ces spécifications permettraient de tracer le développement technique de l'application ainsi que son déroulé fonctionnel. Elles semblent incontournables pour avoir une vision claire et maîtrisée du périmètre de l'outil. En cas de nouveaux changements d'outil, cela pourrait être une aide de suivi de projet dans les développements, et une garantie du périmètre couvert. Mais dans le cas, autre, de mobilités des effectifs travaillant sur les développements, cela permet de connaître le fonctionnement actuel et donc de déterminer les possibilités ou freins qui en résultent. Cela constituera un gain de temps certain pour les projets à venir.

D'un point de vue fonctionnel les spécifications seraient un point de référence pour toute question portant sur l'outil. Et dans des perspectives, toujours d'amélioration, cela aiderait dans la rédaction de cahiers de recettes supplémentaires dans le cas d'évolutions portant sur des sujets plus spécifiques que le périmètre actuellement couvert par le cahier.

Il est entendu que ces spécifications doivent couvrir la partie administration de l'outil de façon à ce qu'elle ne soit pas « homme dépendant ».

Elles peuvent être rédigées par un collaborateur du POEM avec un circuit de « validation » par ses pairs et par les différents experts de la certification. Le projet sera progressif, car associé aux autres tâches du POEM ; ou il peut être pris en charge par un consultant externe avec une immersion totale dans le métier pour une montée en compétence rapide sur ce sujet complexe.

La dématérialisation

L'ensemble des opérations réalisées par une entreprise (achat, production, vente, financement) avec ses partenaires donne lieu à des échanges qui se concrétisent par des flux documentaires. L'entreprise génère également une masse de documents provenant de propres systèmes d'information qui suivent tous le même processus organisationnel (impression, tri et/ou regroupement, distribution par courrier, email, remise en main propre, parapheur). Maîtriser ces flux est un élément clé de performance économique qui permet d'accroître à la fois la productivité de l'entreprise, réduire ses coûts, améliorer ses délais, maîtriser la sécurité, et au final offrir une bonne image de l'entreprise.

Afin d'optimiser l'ensemble de ces tâches, la mise en place de solutions de dématérialisation et de GED est incontournable. L'analyse des processus, leur évolution et l'intégration à un workflow permet, en effet, de distribuer et d'enchaîner les tâches avec un suivi informatisé, y compris entre différents services, ce qui contribue à la qualité du processus, et, in fine, rend la circulation de l'information fluide et traçable [66, ASTERION].

La dématérialisation des enregistrements

Actuellement la mise en application des règles de conservation des enregistrements clefs qui constituent le dossier d'un client sont en « pilote » dans un des pôles d'AFNOR Certification. Or ils doivent être conservés (puis archivés) pendant une durée suffisante pour permettre notamment la continuité du service au client, la preuve de la qualité et de la conformité de ce service pour les audits internes et externes et lors d'éventuels litiges.

Les GT 421 et GT 115 contribuent à pallier cette situation en initiant un chantier lié à la dématérialisation des documents liés à la certification. Cette conservation doit être au maximum dématérialisée pour :

- Réduire très significativement voire supprimer les dossiers clients papiers, coûteux en place et en gestion d'archivage,
- Partager davantage l'information au sein de l'entreprise de façon simple et rapide.

Elle facilite notamment le transfert d'un dossier client d'un TC ou d'un IC à un autre sans perte d'information, notamment en cas de départ du TC de la société sans période de recouvrement avec le nouveau gestionnaire du dossier client.

La dématérialisation doit s'articuler en conservant :

- Les principales pièces du dossier clients sous OSCAR à chaque étape clef de la prestation (La conservation sous OSCAR permet de retrouver rapidement les principales pièces du dossier client et d'y donner l'accès aux différents collaborateurs internes concernés, en particulier le manager, le département DQC, le chef de produit, le binôme en cas d'absence, le commercial),
- Les autres pièces importantes du dossier client sous ALETRIS (La conservation sous ALETRIS (espace partagé de stockage), plus simple à mettre en œuvre que sous OSCAR, permet aux binômes (TC / IC, TC / Commercial, TC / TC) de suivre le dossier client plus dans le détail au quotidien, en particulier en cas d'absence d'un des collaborateurs).

La plus-value d'une démarche « KM » sera de travailler sur une accessibilité ergonomique des enregistrements mais aussi d'accompagner le déploiement de cette dématérialisation, via un déploiement progressif. Ce changement induit de nouvelles pratiques plus ou moins ancrées chez les utilisateurs. Des utilisateurs « pilotes » coutumiers de ces pratiques pourraient être les pionniers. Cette méthode contribuerait à rassurer et à faire rentrer ces nouvelles habitudes chez les autres utilisateurs. Une communication transparente et régulière sur les bienfaits de ce projet et sur l'avancement de son déploiement sont aussi recommandés.

La dématérialisation du processus

Comme présenté plus haut, l'entreprise a lancé un projet « Act 2018 » avec un chantier dématérialisation. L'objectif est de dématérialiser le dossier client de la phase avant-vente jusqu'au terme de la réalisation de la prestation : plus de dossier papier, tous les documents doivent être échangés en ligne avec le client ou en interne entre les collaborateurs. L'ensemble des informations devant être stockés dans les outils. L'objectif étant d'optimiser l'utilisation d'OSCAR pour gagner en efficacité et limiter les tâches sans valeur ajoutée, améliorer et moderniser les échanges avec le client.

La plus-value de la démarche « KM » sera, là aussi, de travailler sur l'ergonomie du processus dématérialisé, mais aussi d'accompagner le déploiement de cette dématérialisation. Ce changement induit de nouvelles pratiques plus ou moins ancrées chez les utilisateurs qu'il convient de transmettre par un accompagnement et une communication transparente. L'optimisation du processus se mesurera en terme de temps et de satisfaction des utilisateurs.

Le workflow

L'intégration de nouveaux produits dans l'application

Parmi les activités de « administration » du POEM, il y a celle de l'intégration d'un nouveau produit dans l'application. Tout nouveau produit, qu'il s'agisse d'un référentiel, d'une évaluation ou d'un label passe par le circuit suivant :

- Approbation ;
- Dépôt du pdf du référentiel sur internet ;
- Modification de la portée d'accréditation COFRAC ;
- Création ou modification du référentiel sous OSCAR, qui alimente les sites web ;
- Création ou modification du référentiel dans la cartographie ;
- Création ou modification de la Fiche boutique/Espace Client/Annuaire des certifiés ; (annexe 13 Fiche suiveuse d'approbation)

L'étape liée à l'outil est fortement dépendante de la disponibilité des collaborateurs du POEM. Pour pallier à d'éventuels blocages dans le processus d'intégration du produit nous suggérons un système de workflow pour le rendre « non dépendant » des hommes. Cette suggestion rentre par ailleurs dans la volonté de dématérialisation du processus de certification via le projet « Act 2018 Dossier client dématérialisé ». Ce projet va dans le sens de l'optimisation des processus.

De même que pour les autres projets nous préconisons une transparence sur l'avancement du projet, un accompagnement des utilisateurs impactés et une accessibilité et documentation de la solution qui sera implémentée. L'évaluation se mesurera sur le temps de traitement d'une demande de nouveaux produits.

La définition du périmètre de certification

Des extraits de causes d'écarts d'audits internes (Figure 16) peuvent révéler une mauvaise définition du périmètre de certification relevant d'une mauvaise compréhension ou d'un manque de communication entre les acteurs du dossier.

Les erreurs relatives à la définition du périmètre nous conduisent à envisager l'implémentation d'un workflow de validation du périmètre de certification en se basant sur les données de la revue de contrat : complétude des documents, validation par le client des sites, effectifs etc. Cette solution apporterait des avantages en matière de sécurité et qualité des données et permettrait à tous les acteurs de disposer du même niveau de connaissance. L'inconvénient réside dans l'ajout d'un nouvel outil dont il s'agira d'assurer la maintenance et les évolutions. Il est entendu que le choix des solutions devra être conçu, en fonction des possibilités offertes par les outils (CRM et outil de certification), mais en gardant en priorité la fluidité de traitement du process. Elle doit être vue comme un facilitateur garantissant la qualité du processus de certification et non comme une contrainte supplémentaire.

Parmi les pratiques « heureuses » allant dans ce sens, nous avons l'exemple d'une pratique initiée sur le référentiel 50001. Le commercial s'appuie sur un questionnaire pour définir des éléments de base du périmètre qui est ensuite transmis à l'auditeur pour que ce dernier dispose du même niveau de connaissance. Ce type de partage est positif pour que la réalisation des prestations soient efficaces, il améliore ainsi le service client. Reste la question de la formalisation d'un environnement permettant ce type de partage en terme de structuration, mise à jour et accessibilité de l'information. Cet apport peut-être celui du KM. L'amélioration identifiée portera sur la qualité de l'information et donc sur la réduction d'écarts portant sur le périmètre de certification.

Analyse des écarts d'audit internet

Fiche d'écart	Libellé de l'écart	Causes de l'écart
FICHE D'ECART N° 2017/ 001 - 02	L'intégration ou l'exclusion de l'activité conception n'est pas maîtrisée	Certains éléments de la revue de contrat n'ont pas été abordés avec le client en raison d'un manque de temps (surcharge de travail); Mauvaise interprétation de la part de l'auditeur et du décisionnaire de la notion d conception
FICHE D'ECART No 2017/ 001 – 04	Les règles de calcul des durées pour les audits multi-sites ne sont pas maîtrisées	Confusion des données sur ce dossier : revue de contrat sans conception et 2 sites, contrat sans conception et 1 seul site, audit (et certificat) avec conception et 1 seul site
FICHE D'ECART No 2017/ 001 – 05	La continuité entre les processus R3 et R4 (Commercialisation et Réalisation des prestations) n'est pas maîtrisée	Confusion entre les données enregistrées sur la RCT et sur l'ODM.



Figure 16 - Analyse des écarts d'audit interne

L'automatisation

Les causes d'écarts d'audits nous amènent également à suggérer une étude de faisabilité de l'automatisation de données issues du CRM vers l'outil de certification pour pallier les erreurs humaines et gagner du temps sur de la ressaisie. Le changement récent de socle technique de l'outil OSCAR et le changement prochain de CRM (Edeal) ouvre de nouvelles perspectives. Cette étude est actuellement en cours. L'apport du Knowledge Management sera au niveau de la transmission et de l'appropriation des nouvelles pratiques utilisateurs. S'il n'a pas d'impact sur l'automatisation à proprement parlé, le KM pourra jouer sur le traitement des données issues de l'automatisation.

Une approche par la connaissance

Documentation « Outils »

Réalisation de fiches « bonnes pratiques »

En ajout de l'évolution des spécifications fonctionnelles de l'outil qui ont plus un caractère de traçabilité, le développement de fiches synthétiques, ergonomiques et désignées en rappel des bonnes pratiques sur quelques sujets d'amélioration à identifier (copier-coller d'une équipe d'auditeurs ; du ménage dans vos alertes !) serait une plus-value dans l'amélioration de la saisie des données dans l'outil de certification. Leur formule garantirait une meilleure appropriation des sujets et serait un gage de qualité dans le rapport des utilisateurs à leur outil.

Réalisation de modes opératoires « demande d'évolutions »

Baucoup d'évolutions viennent de demandes utilisateurs. Dans l'analyse actuellement effectué du process de l'activité du POEM, la réception des demandes des utilisateurs est un des axes d'amélioration à travailler. Parmi les solutions préconisées : la réalisation d'une fiche type qui accompagnerait l'utilisateur dans la description de son besoin. Cela contribuerait à améliorer la qualité de l'expression de besoin et réduirait le temps d'analyse de ce besoin.

Fiche d'expression de besoins	N° FAE : (Attribué par le POEM)
-------------------------------	------------------------------------

Caractéristiques de la demande

Libellé de la demande	<i>Libellé de la demande</i> (titre court à développer dans « description », plus bas)
Entité / Pôle demandeur	
Personne en charge du projet	
Description du processus métier, de l'activité concernée	<i>Permet d'identifier et de comprendre le besoin dans son contexte</i>
Date d'échéance prévisionnelle souhaitée du projet	

La situation actuelle

Situation Environnement	<i>Décrire ici la situation et l'environnement actuel lié au contexte de la demande (Amélioration du process actuel...) Décrire le système actuel (si existant)</i>
Points faibles	<i>Identifier ici les points faibles identifiés ayant conduit à l'identification des besoins</i>

Outils	<i>Préciser les outils utilisés dans le process actuel (Base de données, logiciels, excel...)</i>
---------------	---

Le(s) besoin(s)

Description	<i>Expliciter ici la nature de la demande</i>
Population impactée	<i>Définir ici le contexte organisationnel et les acteurs concernés par le projet – Interne Service, interaction avec d'autres entités Préciser l'impact du projet sur leur processus de travail</i>
Motivations	<i>Préciser ici quel est le facteur déclencheur de la demande</i>
Objectifs attendus / Gains	<i>Expliciter ici les gains espérés par le projet du point de vue utilisateur ou du point de vue processus métier (réduction de charges de travail, organisation, qualité des données, harmonisation des procédures, optimisation des coûts...)</i>
Les fonctionnalités nécessaires	<i>Donner ici les principales fonctionnalités attendues</i>
Risques / Problématiques du projet	<i>Indiquer ici les éléments aléatoires qui environnent le projet</i>
Risques à ne pas faire	<i>Indiquer ici les conséquences de ne pas répondre favorablement à cette demande (Financier, perte de connaissance...)</i>
Interlocuteurs	<i>Indiquer ici le(s) interlocuteur(s) (fonction, disponibilité) envisagé(s) à ce jour pour travailler sur le sujet</i>

Outil de certification et procédures qualité

On peut s'interroger sur la compatibilité d'une démarche KM dans un processus qualité. Si l'un se veut souple et adaptatif, l'autre a une approche plus rigide du fait de son rôle d'applicateur d'exigences « qualité ». Cependant, une démarche qualité aussi procédurière soit-elle n'échappe pas aux réalités de toute activité : elle a ses propres cas particuliers à gérer. Le Knowledge Management peut l'accompagner dans ces cas-là. Par ailleurs, assez paradoxalement, le KM est un

accompagnateur de la démarche qualité. De par la généralisation des bonnes pratiques et l'accompagnement des hommes dans leur appropriation, le KM favorise, à sa façon, la démarche qualité et en la « soulageant » de l'aspect documentaire lui rend le plein périmètre de son activité.

Par ailleurs la méthodologie KM favorise l'accès à la connaissance. De ce fait elle peut accompagner une démarche qualité de la façon suivante : les écarts issus des audits internes et externes révèlent des manquements dans l'application des procédures qualité. Cette « non » ou mauvaise application est expliquée, dans le verbatim des écarts, par une surcharge cognitive des utilisateurs. La quantité des dossiers à gérer (planification, interaction avec le client), les interactions avec les différentes applications (recherche d'auditeurs sur Source, réception documents depuis l'Espace Client etc.) et le service à apporter aux clients au quotidien place les chargés de clientèle dans une tension permanente qui ne les met pas à l'abri d'oubli et d'erreurs dans le suivi des procédures. La plus-value d'une démarche KM consiste, dans ce contexte, à rendre accessible l'information. L'accès aux procédures qualité au moment nécessaire contribuera à optimiser le processus.

Parmi la connaissance concernée, il y a celle liée à l'outil qui est déjà traitée ou en cours de traitement, mais également celle liée aux procédures des référentiels. Le déroulé du processus de certification s'effectue dans l'outil et ce sont sur des données issues de l'outil que sont réalisés les audits d'une part et édités les certificats d'autre part. L'outil est le point d'accès aux données. En partant de ce postulat il nous semblerait pertinent d'envisager l'accès aux procédures depuis l'outil. Le nouveau socle technique « HTML5 » possède un module « Gestion de contenu » qui sera utilisé pour couvrir les sujets transverses du manuel utilisateur de l'outil. L'idée d'offrir un système de liens depuis cet onglet vers les procédures stockées dans l'outil du département qualité « Quality Manager » aurait toute sa pertinence. De plus la nouvelle navigation dans l'outil s'effectue via un système d'onglets. Il est possible d'ouvrir plusieurs onglets en même temps. Cette évolution par rapport à la précédente version enlève la contrainte d'avoir à fermer toute activité pour procéder à une nouvelle tâche. Une procédure pourrait donc être ouverte en parallèle d'un dossier de certification. Le déploiement des doubles écrans, dans le cadre du projet Bien-être au travail, participe de l'efficacité de cette solution.

Autre suggestion : il existe actuellement un mode opératoire comme « garant » du bon respect de la procédure pour les étapes génériques du processus. Ce mode opératoire pourrait être découpé sur le modèle des phases de l'outil. Une fenêtre pop'up pourrait s'ouvrir à la validation de ces phases pour rappel et confirmation des éléments réalisés. Ou si cette solution offre trop de contraintes, un lien vers le mode opératoire pourrait être proposé (sur le modèle précédent).

Cette proposition est à étudier en fonction des exigences de la qualité, des besoins utilisateurs et des possibilités en termes d'outillage. Une étude de faisabilité est à mener avant tout. La performance de la solution se mesurera sur la diminution des écarts d'audits et la rapidité de traitement d'une prestation.

La formation

La formation ponctuelle

La formation actuellement dispensée est indispensable pour une approche générale de l'environnement et du fonctionnement de l'outil OSCAR. Elle s'adapte bien à un nouvel arrivant à qui on a présenté les processus métiers à minima. Mais elle ne peut se suffire à elle-même. Dans le contexte qui est le nôtre : trois à quatre évolutions par

an de l'outil et des utilisateurs ayant le sentiment d'être en surcharge cognitive, le canal de diffusion de l'information est à adapter. Nous préconisons dans ce contexte la réalisation de petites vidéos présentant les évolutions (sur le modèle de celles réalisées dans le cadre de la nouvelle version HTML5). Pour pallier aux risques que les utilisateurs ne les lisent pas, nous conseillons une diffusion, par les correspondants « Outils », en réunion de pôle. En effet l'usage de la vidéo permet la communication d'une information de façon « rapide » et plus « digeste ».

La question de la responsabilité et de la compétence de réalisation de ce type de support est à prévoir. Celle de la gouvernance, du stockage et de l'accessibilité de ces vidéos par les utilisateurs est également à prendre en compte.

La montée en compétence des acteurs

Nous venons d'évoquer la sensibilité du sujet de la formation en tant que détenteur et « diffuseur » de la connaissance autour de l'outil. L'idée que des formations sur des sujets spécifiques puissent être portées par des correspondants « Outils » de l'application aurait un triple effet bénéfique pour l'organisation :

- Initier une démarche collaborative entre les experts de certaines spécificités du métier : offrir un cadre d'échange et de partage de connaissances, en petit comité, permettant la résolution d'éventuelles situations de blocage, la montée en compétence, maîtrise et autonomie autour de l'outil, la valorisation des diffuseurs du savoir.
- Capitaliser sur la connaissance de l'outil : la réalisation de livrables dans ce sens contribuerait à alimenter la base de connaissance autour de l'outil ;
- Favoriser la montée en compétences des acteurs de l'outil : Outre une polyvalence le cas échéant, cela leur donne une meilleure compréhension et adhésion des évolutions de l'outil qui ne concernent pas leur activité et une certaine confiance pour une éventuelle évolution de leurs activités dans l'entreprise. Cette montée en compétence leur permet de sortir d'une certaine routine pour une meilleure participation et implication dans les activités de l'entreprise.

Cette solution, de par son caractère restreint, offre une agilité en terme de temps et logistique ce qui en favoriserait la fréquence. Le présentiel ou en « webinar » sont les formats retenus. Le présentiel est envisageable vu le public restreint, en webinar permet de rassembler des collaborateurs géographiquement dispersés. La démarche induit inévitablement une gouvernance en termes de définition des thématiques, de réalisation des modèles standards, d'accompagnement des personnes dans une démarche de partage qui n'est pas innée, et toujours de stockage et accessibilité des contenus.

Ce sujet pourrait donner lieu à une communauté de pratique. Ce mode collaboratif permettrait un échange riche en termes de sujets à développer. La confrontation de paires garantirait également la justesse des informations divulguées.

Gestion des annexes de certificat

Objectif : Optimiser la gestion des certificats multi sites

Profils concernés

- Dossiers Grands Comptes
- Revue de l'offre avec un très grand nombre de sites
- Clients avec des exigences spécifiques

Outils concernés

OSCAR
Report Builder

Livrables :

- Mode opératoire
- Bonnes pratiques

Déroulé de la formation

- Démonstration d'un certificat « prototype »
- Edition sous Report Builder pour test
- Capitalisation de ce prototype dans le cas d'un renouvellement



Figure 17 - Exemple de formation spécifique

D'autres sujets de capitalisation

Les REX

Le retour d'expérience « Projet »

Nous l'avons vu les outils du POEM font l'objet de beaucoup d'évolutions (qualité, projets d'entreprise, correctifs de dysfonctionnement, ergonomie, technologie qui évolue) ces évolutions sont des projets à part entière et continueront à se perpétuer dans le futur proche. Dans l'objectif de capitaliser sur des erreurs, de ne pas les perpétuer et ainsi de s'améliorer et par là même d'améliorer les rapports avec les utilisateurs il pourrait également être pertinent de capitaliser sur les projets passés.

Si l'on devait faire un rex sur le projet « OSCAR HTML5 », le point à retenir est l'association qui a été faite de la formation et de la recette applicative. L'ampleur du projet aurait nécessité de dissocier ces activités en deux projets :

- Un projet de recette à part entière avec le développement du cahier de recette pour tester toutes les fonctions de l'application. Fonctions qui auraient été plus facilement identifiables avec des spécifications fonctionnelles et techniques détaillées.
- Un projet de présentation, formation, avec pratique en salle de recette, en complément de la communication et des vidéos de formation envoyées. Cette formation était nécessaire à conserver car répondait aux besoins de certains utilisateurs de pratiquer pour s'approprier l'outil.

Ou si le format « formation / recette applicative » devait être conservé, la préparation des jeux de recette aurait dû faire l'objet d'un projet à part. Le format actuel demandait de la part des utilisateurs une certaine maturité sur le sujet.

Les cartographies

La cartographie des correspondants « Outils »

Si les correspondants outils sont pour la plupart du temps connus des utilisateurs, cette cartographie nous semble tout de même pertinente pour faciliter la transmission d'information entre les utilisateurs, les relais et le POEM. Ces informations, issues des pratiques sont déterminantes pour les choix d'évolutions des outils. Il est donc primordial que ce flux de transmission soit au maximum favorisé. La question de son accessibilité en découle. Elle est à déterminer au vu des différentes possibilités (futur intranet, outil de certification...).

La cartographie des experts

Dans le contexte de la certification et de l'outil de certification qui porte toutes les spécifications métiers, l'idée d'une cartographie d'un réseau d'experts auraient toute sa pertinence. Nous l'avons vu dans la présentation d'AFNOR Certification, l'activité de l'entreprise porte sur la certification de systèmes, de produits et de services. La gestion de ces spécificités métier est différente et requiert des savoirs et savoir-faire différents. De façon à identifier qui est expert de quoi et s'y référer en cas de besoin, cette cartographie, si elle n'existe pas déjà, peut s'avérer un projet intéressant. Au-delà de la capitalisation de la connaissance, elle peut permettre une mise en réseau pour échange et partage d'informations.

La cartographie des produits

AFNOR Certification dispose, à ce jour, d'une cartographie de ses produits et prestations. Mais la question de la mise à jour et de l'accessibilité de cette cartographie remet en cause son utilisation. Elle conduit même à la création de cartographies parallèles. Notre préconisation est donc d'axer sur ces deux aspects. Plusieurs solutions peuvent être envisagées : dans le cas d'un déploiement d'une politique de gestion des connaissances, la définition de nouveaux rôles en charge de cette gestion peut répondre à ces besoins. Dans les projets actuels en cours, un nouvel intranet spécialement pour la certification pourrait répondre à ce besoin d'accès. La cartographie pourrait également être réalisée depuis les données issues de l'outil OSCAR et être accessible toujours depuis l'outil.

Un projet « gestion des données critiques »

L'outil de certification porte bon nombre de données. La surcharge cognitive des utilisateurs étant identifiée (multiplicité des dossiers, interactions outils etc.) cela entraîne le risque d'une mauvaise saisie des données dans l'outil. Dans la nouvelle version de l'outil « HTML5 » des actions ont été menées en ce sens comme « encadrer en rouge les données obligatoires à saisir ». Parmi les projets à venir, il y a celui de la prévisualisation des données de l'audit précédent pour « guider l'utilisateur ». Ces évolutions vont dans le bon sens mais ne suffisent pas non plus à garantir la qualité des données. Il nous semblerait ainsi pertinent de lancer un chantier « Données critiques ». Vérifier leurs impacts, leur traitement souhaité et traitement effectué en réalité ; d'en déterminer un plan d'action en termes de « règles » via l'outil mais également en sensibilisation de bonnes pratiques. Ce projet inclurait des ateliers, la rédaction de livrables et un accompagnement terrain passant entre autre par de la communication.

La criticité de la tâche est directement liée à l'impact de la non-conformité de cette tâche, par exemple :

- Niveau 0 : aucun impact, on le fera plus tard
- Niveau 1 : occasionne une perte de temps sur les travaux en aval
- Niveau 2 : occasionne une perte de qualité du produit/service, réclamation client
- Niveau 3 : incident majeur, perte du client
- Niveau 4 : incident grave ...

Voici des exemples de données dont la criticité est à évaluer :

- Les durées d'audit : les dates de l'audit ; les dates prévisionnelles : ces dates sont importantes pour la maîtrise des dossiers client et pour l'anticipation qui en résulte vis-à-vis du client.
- Les auditeurs intervenus lors d'une prestation : Il y a des règles précises à respecter pour être en phase avec les exigences d'accréditation. Notamment celles qu'un même auditeur ne peut être affecté sur un renouvellement après un suivi 2. L'outil trace cette information et des règles de gestion permettent de la respecter.
- L'édition du certificat enfin et ses dates de validité sont tracés dans l'outil. Ces éléments sont indispensables pour le suivi du dossier client.
- La facturation déclenchée dans l'outil de certification est une composante essentielle du processus de certification.

Ce projet pourrait donner lieu à une cartographie. Les critères de criticité et vulnérabilité étant amenés à évoluer au vue des procédures elles-mêmes, ce chantier pourrait également donner lieu à une communauté de pratiques et entrer dans une thématique de formation pour la montée en compétences des collaborateurs.

La gouvernance

La réalisation de ces activités et projets nécessite une gouvernance :

Une coordination des activités et/ ou projets initiés : ce travail nécessite des compétences en terme de gestion de projet. Il peut être pris en charge par la responsable du POEM pour une répartition des activités entre les membres du pôle ou peut faire l'objet d'une mission à part entière de type « mission de consulting ». Pour les projets de type dématérialisation et automatisation (dont le périmètre va au-delà de l'outil) la gestion s'effectue à un autre niveau (GT etc.).

La communication et l'accompagnement au changement issus de ces projets doivent constituer des projets à part entière de façon à ne pas perdre les bénéfices des projets initiés. Ils incluent une communication transparente sur l'état d'avancement des projets de façon à ne pas démotiver les collaborateurs engagés dans les projets d'entreprise ; une visibilité au niveau de l'entreprise pour favoriser la transmission d'idées ; une présentation des changements qui en découleront (le format dépendra de l'analyse effectuée) et un accompagnement dans l'appropriation des nouvelles pratiques.

Les activités et ou projets de type collaboratifs requièrent des compétences en terme d'animation et communication. Les préconisations portant sur la formation, les ateliers donnant lieu aux spécifications de l'outil, l'éventualité de lancement de CoPs sur des sujets bien spécifiques, requièrent des compétences « d'animation » : accompagner, écouter, conseiller, coordonner et communiquer sur les résultats bénéfiques pour créer un effet boule de neige qui attirera des nouveaux collaborateurs dans cette démarche « gouvernée » de collaboration. Ce type d'activité peut être pris en charge par un membre du POEM (au vu des compétences énoncées, prenant en compte le temps et la charge de travail qui en découlera) ou peut être confié dans le cadre d'une mission de consulting. Cette décision revient à la responsable du POEM.

D'éventuels investissements en terme d'outillage rentrent également dans le scope de la gouvernance. La capitalisation de la connaissance autour de l'outil (spécifications, modules de formations, REXS...) amènent inévitablement à la question du stockage et de l'accessibilité de ces livrables. La nouvelle forme de travail collaborative interroge aussi sur l'usage qui peut être futur d'outils collaboratifs. Ces questions seront à traiter avec la responsable du POEM et la DSI au vu des besoins qui émergeraient au fil des projets et de la montée en maturité des utilisateurs d'AFNOR Certification.

Tous ces points évoqués nous amènent à la question des ressources humaines pour « porter », accompagner, animer, communiquer autour de ces projets et leur donner leur pleine valeur. Le KM peut favoriser la dynamique créée et souhaitée par AFNOR Certification en rendant visible et accessible la connaissance qui existe. Elle peut par ailleurs favoriser la dynamique humaine qui enrichira la connaissance existante. Mais pour se faire il faut investir dans des compétences humaines qui « gouverneront » l'ensemble de ces projets.

La démarche

Certains des projets suggérés (automatisation, dématérialisation, workflow) relèvent de besoins énoncés par les utilisateurs et identifiés par les acteurs de l'outil. L'aboutissement de ce type de projets requiert une phase d'appropriation de la documentation liée aux processus puis des phases d'ateliers avec les acteurs du processus de façon à connaître les pratiques et retours d'expérience et ainsi

confronter théorie et pratique. De ces étapes découleront des préconisations. Nous insistons sur la nécessité de communiquer sur les raisons des choix effectués de façon à ne pas décourager les utilisateurs investis dans cette démarche d'amélioration des processus. (Démarche qui ne peut être menée sans eux !) Les évolutions retenues (fonctionnellement et techniquement parlant) donneront lieu à des spécifications qui seront intégrées dans les différents lots de développement. Une phase d'accompagnement des nouvelles pratiques est, bien évidemment, à prévoir. Elle est déterminante pour le succès de ce type de projet.

Nous attirons l'attention sur le fait que des projets de type automatisation et dématérialisation auront un effet positif et immédiat sur le quotidien et l'implication des utilisateurs. Ils allégeront fortement leur pratique de l'outil et répondront à des attentes qualité. Seulement, leur périmètre est assez vaste (environnement ECM), les développements impacteront donc divers outils avec de forts risques d'instabilité. Ce paramètre est à prendre en compte dans le cas du lancement de ces projets, surtout après le très récent changement de socle technique.

Le projet de dématérialisation des enregistrements clefs ne nécessite pas toutes les phases évoquées précédemment. Un déploiement progressif, avec des acteurs pilotes est ce qui nous semble le plus pertinent pour faire accepter ces nouvelles pratiques.

Le déploiement de CoPs doit se faire progressivement. Elles entraînent de nouvelles méthodes de travail qui s'approprient avec le temps. Nous insistons sur la nécessaire animation, coordination et communication autour de ces activités (une validation du middle management est également incontournable). Leur déploiement dépendra de l'appropriation, de l'adhésion et de la valeur ajoutée mesurable de ces environnements (nombre de participants, de livrables produits...).

De même le choix d'outils dépendra du bon fonctionnement et des résultats obtenus dans ces différents chantiers. La DSI est à inclure sur ces sujets.

Voici notre préconisation de priorisation des chantiers selon les différents critères de maturité de l'entreprise et de prévention de risques majeurs identifiés (Figure 18). Cette préconisation ne se base pas sur les capacités des ressources existantes. Elle se veut détachée de cet aspect.

Etant donné que les effets d'un programme de KM ne sont pas immédiats, sa mise en œuvre doit s'inscrire dans une période large subdivisée en projets de courte durée d'exécution. Projets qui se baseront sur une matière existante (la connaissance) mais qui devront être accompagnés, coordonnés, gouvernés voire animés par des rôles qu'il convient d'identifier. Le suivi de ces projets permettra aux décideurs d'ajuster les orientations futures du programme de KM qu'ils souhaitent ou non initier.

La figure 18 est une suggestion de déploiement au vue des projets suggérés

Outil de certification – Criticité des projets

Chantiers	Enjeu majeur	Criticité (de 1 à 5)*
Les spécifications fonctionnelles et techniques de l'outil	Traçabilité et capitalisation	5
Outil de certification et procédures qualité	Accessibilité et qualité	3
Documentation Outils	Appropriation et qualité	4
Formation vidéo	Appropriation	3
Formation des correspondants	Montée en compétence et engagement	4
La capitalisation de l'intégration de nouveaux produits dans l'application	Capitalisation	3
La cartographie des expert	Accessibilité	2
Le retour d'expérience « Projet »	Capitalisation, amélioration continue	3
Un projet « gestion des données critiques »	Prévention des risques	4
La dématérialisation	Accessibilité	4
L'automatisation	Qualité et gain de temps	3
Le Workflow	Fluidité	2

*1 le moins critique, 5 le plus critique



Figure 18 - Criticité des projets liés à l'outil

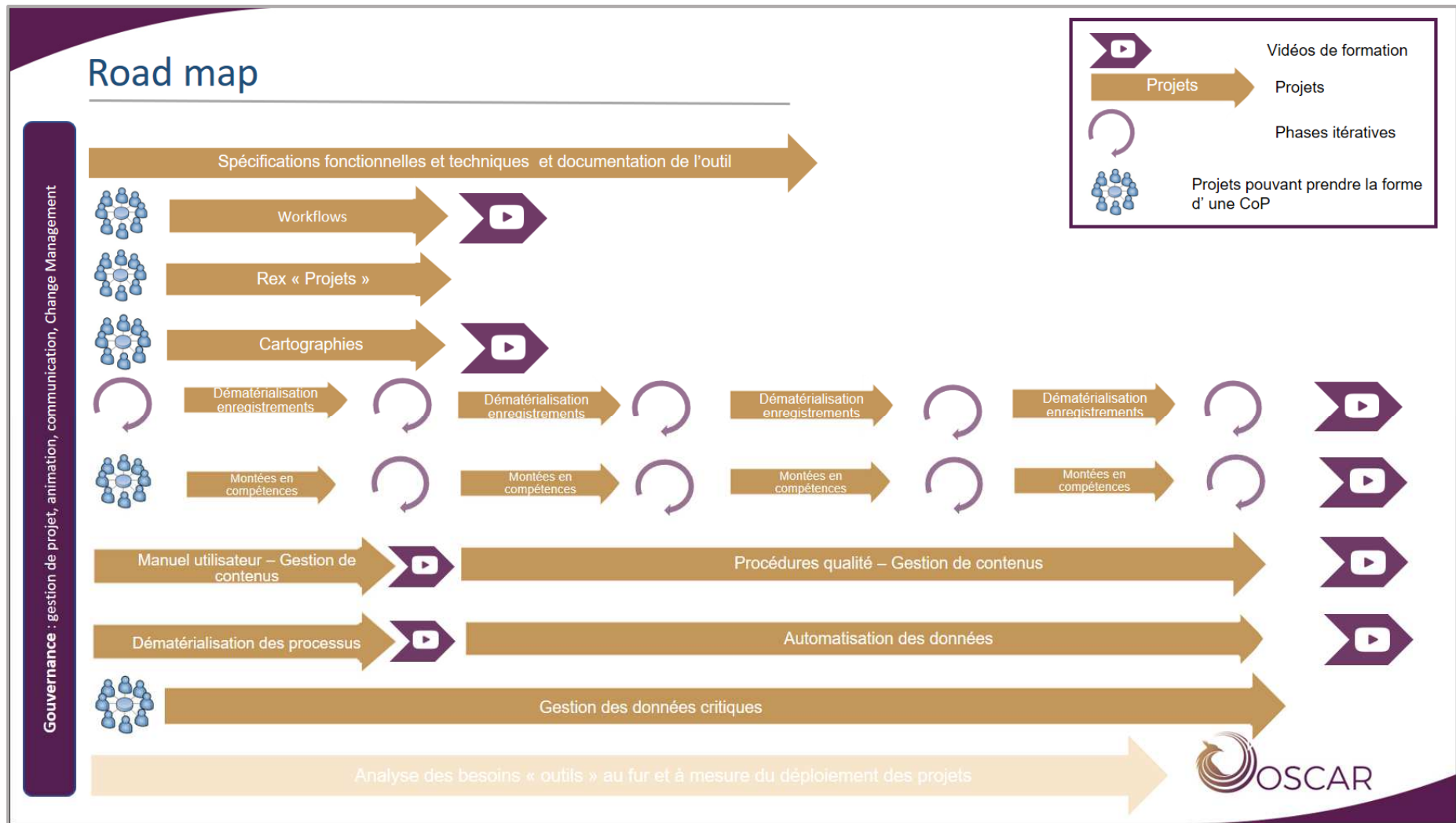


Figure 19 - Road map des projets

2.3.4. Une démarche KM au niveau global de la Certification

Structuration et accessibilité de la connaissance du processus : la gouvernance de l'information

Comme vu plus haut, l'approche par processus ouvre la porte au Knowledge Management. Ce dernier va s'appuyer sur les différentes tâches du processus pour :

- Identifier, classier, organiser, décrire des connaissances et leurs supports ;
- Définir les plans de classement, la structuration, le tagging des documents ou objets de connaissance repérés comme importants, les bases de données, les référentiels ;
- Capturer l'information attendue et la traiter pour qu'elle soit remise à disposition dans de bonnes conditions et que son exploitation soit optimisée.

C'est la première démarche à mener au niveau du processus de certification pour disposer de la structure nécessaire à l'implantation d'une démarche de gestion des connaissances. Le groupe AFNOR et son entité de la certification ne disposent pas à ce jour de politique documentaire et d'archivage. Cette dernière est à la libre initiative des collaborateurs, ce qui conduit inévitablement à des plans de classement, règles de nommage et lieu de stockage très différents d'un service à un autre. Ces chantiers pourraient être initiés de façon à unifier ces règles :

Les règles de réalisation d'un plan de classement : l'objectif étant d'organiser, ranger, classer des dossiers ou fichiers afin de les retrouver facilement sur les espaces partagés.

- Le plan de classement doit être une représentation des activités et des missions d'un service, département car elles sont plus pérennes dans le temps qu'un organigramme qui évolue régulièrement ;
- Le plan de classement doit faire l'objet d'une réflexion et d'une démarche collective et commune à l'ensemble des acteurs et partenaires des dossiers concernés, visant à faire adhérer ceux-ci ;
- Limiter le nombre de niveaux d'arborescence à quatre pour une meilleure lisibilité ;
- Choisir des noms de dossiers compréhensibles par tous.

De façon à repérer et identifier facilement des documents recherchés, partager plus facilement et permettre une bonne gestion documentaire, établir des règles de nommage :

La date est un élément indispensable. Si elle apparaît en tête, cela doit comporter un intérêt chronologique. Un titre explicite en évitant de reprendre le nom du dossier, les acronymes et les mots inutiles (le, la, les...) Préciser le numéro de la version et utiliser l'Under score à la place d'un espace. Quelques exemples de règle par types de documents :

- Compte-rendu : [AAAA-MM-JJ]_[CR]_[Codir POEM]
- Présentation : [PRES]_[Sujet]_[AAAA-MM-JJ]

Identifier la destination des dossiers et des documents entre les différents espaces (communautés, suppression, outils etc...)

Nous insisterons seulement sur l'importance de la gouvernance de l'information, une démarche prioritaire pour répondre tout autant à la digitalisation des modes de travail qu'aux contextes économiques et juridiques contraignants. Une étude menée sur le sujet par Serda Archimag place l'accès, le partage de l'information et de la connaissance en tête des enjeux. L'étude révèle, par ailleurs, que la définition des règles et process en matière documentaire est devenue un enjeu pour 52 % des entreprises interrogées (progression de 19 points en un an) rappelant avec force le besoin de concrétiser ces enjeux liés à la gestion des risques, à travers des modes opératoires et des procédures, et de construire un programme de gouvernance alliant à la fois méthodes de travail, outils et solutions logicielles. La valorisation des informations en tant que capital immatériel de l'entreprise est un enjeu qui monte. Parmi les défis identifiés, la simplification d'accès aux ressources d'information, les modes de travail de partage et de stockage de l'information sont devenus des préoccupations importantes des salariés à l'heure du déploiement de nouvelles habitudes de travail (travail collaboratif, nomadisme, mobilité et accessibilité). Ce qui nous amène aux pratiques découlant de cette gouvernance de l'information.

Pratiques métiers à développer

La connaissance autour des processus étant maîtrisée, l'organisation peut s'ouvrir à de nouvelles pratiques de travail sachant qu'un accompagnement est à réaliser dans le développement de nouvelles pratiques d'**accès** et d'**utilisation** de l'information :

- **Pratique de création** : règles de création (lieu) et de nommage des documents
- **Pratique de recherche** : Une **IDENTIFICATION** des informations et des détenteurs d'information. Une recherche permise par les métadonnées saisies sur le document.
- **Pratique de partage** : Une **MUTUALISATION** des informations traitées : des pratiques de partage à développer vers des espaces de stockage ou des communautés selon l'utilité et le niveau de sécurité des documents.
- **Pratique d'exploitation** : Une **RÉUTILISATION** des informations qui est identifiable et retrouvable grâce aux métadonnées renseignées.

Cet accompagnement pourra s'effectuer par des ateliers de types « bonnes pratiques » avec des modes opératoires à disposition.

L'accompagnement au changement à généraliser

Parmi les apports de la gestion des connaissances, voici un exemple de deux chantiers transverses qui pourraient être menés dans l'objectif de transmettre l'information et la connaissance :

Pour l'aboutissement de son service de certification, en accord avec la réglementation, les spécificités des produits et les contraintes outils, le processus est amené à évoluer fréquemment. Pour informer les acteurs de la certification de ces changements, des relais de communication font le lien entre les diffuseurs des changements et les utilisateurs porteurs de ces changements. La bonne réception et acceptation de ces informations est soumise à de nombreux facteurs : clarté, synthétisation de l'information, appropriation par les relais et juste rediffusion aux collaborateurs. Pour que cette connaissance soit diffusée de façon fluide, voici notre préconisation :

Un projet de **standardisation de la communication** des différents circuits d'information (outils, produits et qualité par exemple) : l'objectif serait d'avoir des règles de traitement et diffusion de l'information pour que cette dernière soit lue et facilement accessible pour tout utilisateur. Il favoriserait ainsi l'appropriation des évolutions du processus et le fluidifierait de ce fait.

Ce projet à volonté « innovante » aurait pour objectif une démarche d'apprentissage du change management par les outils digitaux en vue de maximiser la visibilité de ses projets internes :

- Définir une identité visuelle à une entité / projet (logo, charte graphique) en annexes 1 et 2
- Facilitez l'appropriation des interfaces utilisateurs au travers d'une ergonomie dynamique et intuitive.
- Créer la confiance sur les projets par une grande transparence d'information afin de redescendre les informations du Top management aux collaborateurs via l'interview.
- Conceptualiser des messages via des animations ludiques et dynamiques par des teasers.
- Informer fréquemment sa communauté par le moyen d'une newsletter (annexe 3).
- Réaliser vos propres didacticiels vidéo permettant d'expliquer simplement les fonctionnalités clés de vos projets et/ou applications (Vidéos didacticielles).
- Réaliser des visuels sur les indicateurs de suivi (au moyen de Dataviz par exemple).

Ce projet peut être porté par la communication ou via les services d'un prestataire externe accompagnateur. Il pourrait par ailleurs, donner lieu à une CoP permettant d'échanger des compétences, aides et astuces dans ce sens.

Vous trouverez en annexe 5 et 14 la démarche menée dans le cadre de l'accompagnement au changement de l'outil OSCAR HTML5 ainsi que les différents livrables réalisés (annexes 1, 2, 3). Les objectifs de l'utilisation de ce projet d'accompagnement au changement ont favorisé l'appropriation d'une démarche de gestion des connaissances pour les raisons suivantes :

Appartenance à une communauté

Le projet a favorisé, par la communication effectuée, la création d'une appartenance à une communauté. La référence à une charte graphique ramène les utilisateurs à une communauté à laquelle ils appartiennent. La participation à la recette applicative, l'écoute de leurs remarques, le partage d'information avec les utilisateurs d'autres pôles (aux besoins différents parfois) a concrétisé, humanisé une organisation réelle et vivante autour de l'outil qui est le leur. De ce fait, cette communauté « OSCAR » s'est concrétisée.

Ecoute des attentes

La réponse apportée aux demandes des utilisateurs dans le projet de migration (amélioration ergonomique, fluidité de l'outil), de même que l'écoute apportée lors des phases de recette applicative contribue à donner aux utilisateurs un regain d'intérêt et de confiance dans leur outil et peut favoriser un intérêt futur pour le sujet.

Participation à une dynamique

Ces éléments peuvent laisser espérer qu'ils auront recréé l'envie, pour des utilisateurs, experts sur leurs sujets, de participer à la dynamique permanente de l'outil : proposer des évolutions d'amélioration de l'outil, partager leurs connaissances sur certaines spécificités de l'outil lors de projets impactant l'outil, animer, pourquoi pas, des formations sur des sujets où ils sont experts.

Coopération des acteurs

Cette participation, si elle est animée voire gouvernée, favoriserait une coopération entre acteurs, experts et sachants dans leur propre domaine d'activité. La confrontation de ces savoirs pourrait être créatrice de valeur pour la gestion de l'outil OSCAR.

Développement de nouveaux usages

La migration de l'outil OSCAR sur un nouveau socle technique avec pour principal changement une ergonomie, des interfaces et une navigation constitue en soit, à sa façon, un chantier de Knowledge management permettant de mesurer la maturité de l'organisation à participer à un programme transversal, de collaborer avec des entités différentes et pour ce qui est des utilisateurs mêmes leur capacité à s'approprier un nouvel outil.

En annexes 7 et 8 se trouvent la stratégie de communication déployée dans le cadre de l'accompagnement au changement.

Autre projet suggéré : celui de **l'accompagnement des relais d'information** dans la communication et dans les règles d'animation. D'eux dépendent la bonne appropriation des informations mais également la collecte des retours « utilisateurs » quel qu'en soit la nature. J'en profite pour rappeler que le projet de cartographie des correspondants faciliterait cette transmission de connaissance entre utilisateur et relais. Il convient donc qu'ils soient formés et accompagnés dans ce rôle de façon à ce que la composante humaine ne soit pas un frein au bon fonctionnement du processus. Ce projet pourrait être pris en charge par la communication ou initié par la direction et pris en charge par des consultants externes également. Il pourrait également donner lieu à une CoP des bonnes pratiques, retours d'expérience sur ce sujet.

Les projets de type « Conduite du changement » sont souvent laissés pour compte. Il nous semble, au contraire, que dans le contexte de la transformation numérique qui est le nôtre, ce type de projets soient d'autant plus important. Une enquête réalisée conjointement par the Economist et le CSC sur l'implication de la

DSI dans la transformation numérique et sur l'évolution de leur rôle mettait fortement l'accent sur le rôle fondamental de l'accompagnement au changement. Des DSI (ayant réussi leur transformation numérique) interviewées sur le sujet se rejoignaient sur la question de l'attrait des talents et des digital natives notamment pour accompagner cette transformation. Le directeur de la DSI d'Aperam se positionnait ainsi : « la grande question, c'est la gestion du changement au sein des équipes IT comme métiers, il ne faut pas oublier d'accompagner les anciens » ! [56, LANDRY, p12].

La valorisation du développement des collaborateurs

Une chaîne de production est composée de compétences, qui n'ont pas toutes la même valeur :

- Compétences uniques à « banales »,
- Compétences acquises facilement et compétences nécessitant des années d'expérience,
- Compétences financièrement très valorisantes et d'autres beaucoup moins. Une identification et connaissance de ces compétences a un double bénéfice :
- Stratégique : elle permet de définir la politique prévisionnelle de recrutement, de formation, et l'orientation stratégique ;
- Opérationnelle : elle suscite un gain de performance et de motivation pour un collaborateur qui apprend et évolue vers des situations nouvelles et se sent reconnu pour la valeur ajoutée qu'il apporte à son entreprise.

Pour arriver à cette finalité Claude Flück propose de se poser ces 6 questions qui détermineront la stratégie à adopter dans la gestion des compétences :

- Quels sont les changements à venir ? Les secteurs et effectifs concernés ?
- Quels sont les métiers touchés ?
- Quels sont les ressources et compétences à développer, à intégrer, à modifier ?
- Quelles priorités, quel plan d'action, quel plan de formation ?
- Quels appuis internes et externes, quels rôles joués par l'encadrement, la DRH ?
- Quelle incidence en terme de classification et rémunération ?

Pour allier compétences et performances, de simples référentiels ne peuvent suffire : la performance est la combinaison de multiples facteurs au sein desquels on trouve la compétence mais également des facteurs d'environnement (contexte d'application de la compétence : process, organisation, management.), et des facteurs comportementaux (facteurs émotionnels, motivation, reconnaissance).

La préconisation pour **la montée en compétences des correspondants outils** pourrait être développée à d'autres secteurs du métier de la certification. L'environnement offert par la communauté de pratique est celui permettant l'alliance de ces facteurs que sont les compétences, l'environnement et les comportements. Il convient néanmoins de favoriser cette montée en compétences des acteurs par une valorisation et une reconnaissance de leur implication et engagement. L'organisation d'événements avec la présence de la direction, la publication des livrables réalisées dans le journal officiel sont des exemples de moyens de reconnaissance.

Une visibilité sur les projets d'entreprise

Les cartographies

La cartographie des projets d'entreprise

De façon à donner une vision transparente des projets d'entreprise et que les collaborateurs participent à ces projets, la cartographie des projets, à condition qu'elle soit accessible, favoriserait l'implication des collaborateurs dans la transformation d'entreprise.

Les outils

Toutes ces initiatives donneront nécessairement lieu à des productions de « connaissance ». La question de l'outil se posera donc. Notre préconisation est de ne pas multiplier les outils, de faire un audit de ceux existants, un choix en fonction des besoins priorités. Sachant que dans le cas de petites communautés, l'outil de type CMS est le plus usité. Cet outil serait alimenté selon des règles de gouvernance pré établies. Une première étape pourrait être de rendre accessible ces productions depuis l'intranet d'entreprise et de communiquer auprès des collaborateurs pour valoriser le travail effectué et initié à ces nouvelles pratiques de travail collaboratives. Les outils de type collaboratif (RSE par exemple) seront à inclure une fois les méthodes de travail transverses et collaboratives intégrées dans les usages.

Intranet et moteur de recherche

Si cette démarche devait donner lieu à une généralisation, des chantiers de plus grandes envergures seraient à prévoir : la gestion de la connaissance comme vu au préalable mais également le développement, pourquoi pas, d'**intranets** par métiers et/ou thématiques de façon à faciliter l'accès à une information ou connaissance qui aura été structurée, modélisée et indexée. Cela étant rendu possible par la définition d'une **taxinomie** commune et le choix d'un **moteur de recherche** pertinent selon les besoins et les outils à disposition. La DSI est évidemment à inclure dans ces questions d'outillage.

Le schéma ci-dessous est un prototype d'intranet pour un acteur de la certification.

Un portail KM au service des métiers

Interface variable selon le profil utilisateur avec un espace personnalisé pour offrir un meilleur service à l'utilisateur et une expérience plus confortable et pertinente du portail KM

Les **référentiels** documentaires ou produits

Les **outils** spécifiques métiers

Le moteur de **recherche** transverse 



L'annuaire

Personnes
Compétences
Projets

Une interface "portail KM", organisée comme le préconise l'état de l'art

Les **actualités** : liens vers des événements et actualités importantes pour l'ensemble de l'activité de certification

L'**intranet** intégré au portail (Direction Générale, Communication, RH)

Les **outils KM** :

- COPS
- WIKI
- RSE



Lien vers l'Intranet groupe

Un KM référent (hotline) pour toute assistance nécessaire

Les tutoriels et guides d'utilisation utiles



Figure 20 - Portail KM Métier

Le management

Pour permettre cette nouvelle forme de travail collaborative, il convient de sensibiliser le **management** sur les bénéfices de nouvelles pratiques de travail (transversales ; collaboratives). Parmi les initiatives de cet ordre, à lancer, il pourrait y avoir :

- La mise en place, lors des entretiens annuels, d'objectifs pour tous les managers sur la diffusion d'une culture collaborative (réalisation de projets transverses) ;
- Un questionnaire d'évaluation des managers par ses collaborateurs (pairs, supérieurs, équipes) de type « Manager 360 » En annexe 19 un exemple de questionnaire ;
- Inclure une formation à la nouvelle culture managériale pour tous les nouveaux cadres ;
- Le déploiement d'un réseau de managers ambassadeurs de la e-transformation ;
- La mise en place d'une communauté de pratiques entre managers de toutes les directions pour leur permettre d'échanger entre eux sur leurs pratiques numériques et leur management.

Les communautés de pratique

Le développement des communautés de pratique est la voie que nous préconisons pour les projets sur le long terme nécessitant des expertises transverses. Son atout réside dans sa double action de capitalisation et collaboration dans un environnement transverse, sa force réside dans le volontariat et la confiance, levier de l'engagement des collaborateurs investis. Les thèmes peuvent être variés, l'objectif étant toujours la recherche du bien « général ». Nous préconisons tout de même de cibler des petits périmètres et des objectifs précis, sans quoi la communauté aura du mal à suivre ses objectifs. Et de même, elle nécessite une gouvernance pour coordonner, animer et analyser les résultats et productions qui en découlent. Tout type de communauté doit se baser sur la structure suivante :

Des acteurs

Un Sponsor

Une communauté de pratique doit disposer d'un sponsor, un sponsor de poids convaincu des bienfaits de ce projet. Nous suggérons, dans le cas d'AFNOR Certification et avec leur accord, le directeur d'AFNOR Certification ou la chef de projet « e-AFNOR – Transformation numérique » du groupe AFNOR. Le sponsor a un rôle de soutien, d'appui pour donner de la crédibilité à cette organisation sortie des structures traditionnelles.

Un Knowledge manager

Le Knowledge Manager a un rôle d'animateur auprès des autres acteurs. Il initie les projets et coordonne ceux en cours. Il communique également auprès de l'organisation sur les travaux réalisés par la CoP. Le Knowledge Manager peut être interne disposant des compétences suivantes ou quelqu'un d'extérieur, il lui faudrait néanmoins acquérir un minimum de connaissance du métier.

Des sachants

Les sachants de l'outil sont les collaborateurs travaillant sur le cœur de métier concerné par la CoP. Un de ces collaborateurs est requis dans ce cadre.

Des experts

Les experts sont les différents utilisateurs qui disposent d'une connaissance pointue sur un domaine métier impacté par le sujet de la CoP. Leur participation requiert une connaissance métier d'un côté mais également une volonté de travailler avec un objectif commun ne se limitant pas aux besoins précis de leur spécificité. Les experts pourraient intégrer la CoP sur la base du volontariat.

Des professionnels de l'information

Les compétences de professionnels de l'information sont requises pour la rédaction des livrables réalisés dans le cadre de la CoP. Leurs activités pourraient s'étendre à d'autres domaines (définition d'une taxonomie commune, indexation, structuration des livrables réalisées).

La DSI

L'architecture du système d'information d'AFNOR Certification est complexe. Cela rend un représentant de la DSI incontournable pour les sujets traitant de l'outil OSCAR. Il apportera sa connaissance :

- Des infrastructures et des réseaux
- Des différentes applications logicielles
- Des standards d'interopérabilité
- Des habilitations et contrôles

L'ensemble de ces éléments permet à l'information de circuler à travers les différentes applications.

Cette implication dans une communauté de pratique pourrait être aussi l'opportunité d'ouvrir la DSI à de nouvelles perspectives de travail collaboratives et donc à la nécessité, pour elle, d'investir dans des outils collaboratifs dans un objectif de gain de productivité prévisionnel. L'annexe 17 propose une cartographie des réseaux sociaux d'entreprise actuellement proposés sur le marché.

Les objectifs

La collaboration

Toute communauté regroupant des experts et sachants d'un secteur, leur retour d'expériences sur les activités, actions de leur pôle pourrait permettre de :

- Partager des connaissances utiles à des acteurs transverses. Exemple d'un portefeuille partagé par plusieurs entités (PME et TPE dont l'organisation n'est pas rattachée à la même direction) et dont les connaissances autour du produit gagneraient à être partagées pour permettre le meilleur service client.
- Donner des solutions à des problèmes rencontrés par les uns ;
- Initier des bonnes pratiques à généraliser ;
- Définir des modèles génériques réutilisables par tous (exemple de l'intégration d'un nouveau produit dans l'outil)
- Innover de nouveaux sujets dans un objectif de productivité et efficacité.

La maîtrise des influences

La participation à une communauté de pratique étant basée sur le volontariat et sur l'accord du management, l'objectif est de convaincre, communiquer sur la pertinence de l'objectif commun. De façon à ce que cette dernière soit vraiment vue par les managers comme un outil de facilitation et de performance et non comme une perte de temps à côté de leurs activités métier. Il appartient à ceux qui influencent (Knowledge manager, Manager local) de porter ce message.

L'innovation

Enfin le croisement des connaissances et des expertises de chacun peut être le terreau d'innovations. La première des priorités est d'infléchir les habitudes de travail des utilisateurs pour créer la confiance, l'engagement puis la créativité.

Les obstacles à surmonter

Du Temps pour établir des liens

Comme nous l'avons vu en première partie, la collaboration n'est pas innée. Des liens de confiance doivent se créer entre les différents acteurs pour permettre des échanges fructueux de collaboration. Cette confiance à établir prend du temps et elle ne doit pas décourager pour autant l'initiative.

Habitude et réflexe de partage des connaissances

Pour acquérir les bons réflexes de partage, il convient de sensibiliser les gens sur l'avantage que cela leur apportera, à eux, sur le plan personnel : une aide solidaire face à un problème, une montée en compétences sur de nouveaux sujets, la capacité de pouvoir aider à son tour et se sentir valorisé par ce dernier point. Avantages personnels mais avantages collectifs également pour les bénéficiaires qu'il apportera à son entreprise. La CoP doit dépasser la peur du ridicule, la peur de la dépossession et évoluer peut-être indépendamment d'un système hiérarchique pour libérer la parole et permettre la collaboration.

Promouvoir l'importance du partage des connaissances

L'animation de la CoP est extrêmement importante. Il suffit de quelques comportements négatifs mineurs pour casser la dynamique générale, et ainsi brider l'envie de s'exprimer et donc de concevoir des idées novatrices.

Marier la technologie à son contexte

Nous ne jugeons pas nécessaire, dans un premier temps, d'investir dans de nouvelles technologies. La priorité résultant dans le changement des habitudes de travail. Il n'est pas exclu cependant, le moment venu, d'initier une réflexion autour des outils collaboratifs avec la DSI. Il est évident que si ces environnements de partage, la production de référentiels, cartographies, bonnes pratiques et/ ou modes opératoires devaient se généraliser, cela conduirait inévitablement à la nécessité de disposer d'environnements de stockage et d'accès à la documentation produite. Les espaces de type « Workspace » (technologie SharePoint par exemple) offrent cette double fonction de capitalisation et de partage avec une approche ergonomique. Cet environnement offre un espace « Métier » avec les points de contact et la documentation s'y référant mais également des espaces « communautés » rassemblant des acteurs transverses autour d'un projet. Des règles de classement, structuration doivent être définies pour que ces productions soient « gouvernées ».

Ce lieu d'échange, qu'est la Cop, pourrait suppléer, dans certains cas, les multiples réunions qui jalonnent la journée d'un collaborateur. L'absence de coordination, d'animation, de capitalisation (parfois) des Comptes rendus et résultats de ces réunions ne favorisent pas le dynamisme d'un projet. L'environnement de la CoP et la nécessaire animation, coordination et gouvernance qui la caractérise favoriseraient, au contraire, la dynamique des projets d'entreprise.

Parmi les suggestions de CoP à initier dans le périmètre de la certification :

Une CoP « **Satisfaction Client** » qui aurait pour objectif de :

- Rappeler les tâches à effectuer pour répondre aux exigences des processus (enquêtes de progrès, enquêtes de satisfaction, appels client) ;
- Partager sur les retours d'expérience « clients » des collaborateurs ;
- Définir des bonnes pratiques en se basant sur les procédures, écarts à éviter et réclamations à anticiper ;
- Communiquer, animer et accompagner pour que le travail issu de la communauté rentre dans les pratiques des utilisateurs.

Une CoP « **Revue de contrat** » qui auraient des objectifs similaires :

- Rappeler les tâches à effectuer pour répondre aux exigences des processus (définition du périmètre ; des sites ; des effectifs) ;
- Partager les retours d'expérience « clients » des collaborateurs ;
- Définir des bonnes pratiques : parmi les exemples de bonnes pratiques initiées il y a celles de l'initiative prises par les experts pour définir le terme de « conception » non maîtrisé par les différents acteurs. Cette bonne pratique a permis de pallier des erreurs de définition du périmètre et ainsi gagner en qualité de service client.
- Communiquer, animer et accompagner pour que le travail issu de la communauté rentre dans les pratiques des utilisateurs.

Ces deux exemples de communautés de pratique contribueraient à répondre à la satisfaction client par la maîtrise de la qualité. Elle passerait par la capitalisation des expériences, et l'accompagnement des utilisateurs dans l'intégration de nouvelles pratiques. Le schéma suivant illustre la structure type d'une communauté de pratique. Elle est à adapter au thème préconisé.



Figure 21 - CoP Type

Une organisation innovante

Pour ce qui touche à l'innovation, le Knowledge management interroge le mode d'organisation qui favorise cette émergence :

- Où se créent les idées nouvelles dans l'organisation ?
- Quels moyens sont mis en œuvre pour capter les connaissances « fugitives » ou « tacites » : traçabilité, capitalisation ?
- Quelles incitations et reconnaissances le développeur d'une idée reçoit-il ?
- Quelle est la qualité et la qualité des communications transversales entre les services, entre les fonctions ?
- Y-a-t-il une politique d'encouragement de développement de communauté (réseaux apprenants) ?
- Sur quels dispositifs (techniques, organisationnels, humains) s'appuie la communauté ?
- Y-a-t-il une manière d'évaluer la valeur économique de ce travail de réseau ?

Les conditions propices à l'émergence de l'innovation sont la « rupture cognitive » : sortir les collaborateurs de leur système de représentation classique pour un environnement autre, sans hiérarchie, les rendant plus libres d'échanger des idées, de confronter leurs savoirs avec d'autres compétences. Les communautés de pratique sont de ce fait, le lieu idéal de cette émergence.

L'innovation ne part pas non plus de rien : les échecs de lancement de nouveaux produits existent. Le retour d'expérience de ces échecs est à capitaliser pour développer de nouvelles stratégies d'innovation. La connaissance et la maîtrise de son environnement sont donc des conditions préalables à l'identification des ruptures. Cela nous ramène à la préconisation première qui est celle de la capitalisation et l'accessibilité de la connaissance de la certification (produits, outils, qualité...) comme matière première à l'innovation.

Benchmarking

S'il nous semble difficile à notre niveau de proposer des innovations sur des sujets précis, nous suggérons néanmoins un ou des projets de type « benchmarking ». Le concept de benchmarking fait référence à l'analyse des processus et des facteurs de succès ayant permis une performance supérieure. Il s'est aussi orienté vers la recherche des meilleures pratiques en vue de répondre aux attentes des clients. Il s'agit d'aller au-delà en favorisant les échanges de professionnels de terrain sur leurs pratiques afin d'initier des changements culturels et organisationnels au sein des structures comparées. Cette méthode va dans le sens de nos objectifs. Un projet de cet ordre pourrait ainsi être amené sur les sujets de l'audit par exemple.

Des initiatives de type « Thinks Thanks » ont été lancées dans ce sens : cercles de réflexion décloisonnés qui permettent aux entrepreneurs de bénéficier d'une veille et d'une expertise transverse sur les usages tournés vers l'innovation. Basée sur l'observation des nouveaux usages, cette veille est réalisée par des professionnels indépendants faisant remonter les signaux faibles dans une synthèse mensuelle à destination des chefs d'entreprise. InnoCherche complète son offre avec une réunion « Thinks Thanks » mensuelle. « Le futur de ces entreprises se trouve dans un écosystème transverse, explique Bertrand Petit, Président d'InnoCherche. En se regroupant à plusieurs, elles sont capables d'accumuler une information marketing complète et de qualité leur permettant, à terme, de faire la bonne suggestion, au bon endroit, et au bon moment ». [57, JOST, p22]

La Boîte à idées

La boîte à idées a déjà été déployée chez AFNOR Certification. Son déploiement par départements, projets ou thèmes d'entreprise, facilement identifiables, depuis l'intranet par exemple, pourrait être une idée favorisant le partage des connaissances des collaborateurs. Une forme de récompense sur les idées retenues pourrait participer de cette valorisation et confiance qui suscite l'engagement des utilisateurs.

Rex expérience nouveaux arrivants

Tout nouvel arrivant doit être accompagné dans la culture d'entreprise. Une culture faite de bonnes pratiques et de partage si l'entreprise fait ce choix. Dans un contexte de révolution numérique, les technologies numériques doivent être des leviers d'efficacité et d'innovation pour les collaborateurs. Pour ce faire, un guide et un accompagnement des outils et bonnes pratiques aurait toute sa pertinence :

- Choisir le bon outil de communication,
- Politique documentaire de stockage, sauvegarde et partage
- Travail en mobilité
- Besoin de soutien ? liens vers les supports

Au-delà de cet accompagnement, un nouvel arrivant peut aussi être une source de richesse à apporter à sa nouvelle organisation. Après quelques mois d'immersion, un retour sur ses expériences passées en confrontation avec la découverte de sa nouvelle organisation peut être l'occasion de pistes à explorer. Ce type de projet doit être mené en lien avec les ressources humaines qui ont la connaissance globale des flux d'entrants dans l'entreprise.

Conseil

Pour une société de type prestation intellectuelle, telle qu'Afnor Certification, la capitalisation des connaissances liée aux produits qu'ils offrent leur permet de disposer d'une richesse intellectuelle sur des activités spécifiques. Cette richesse leur offre d'apporter des services en terme de conseil, habilitations et formations par exemple.

Surfer sur l'activité réglementaire

Toujours avec une démarche « conseil », AFNOR Certification pourrait aller au-delà des sociétés de type conseil en proposant des services de type « certification » ou « labellisation » garantissant la mise en application de la réglementation. En exemple, la GDPR : adoptée par le parlement européen le 14 Avril 2016, le RGPD (Règlement général sur la protection des données) impose au monde entier de nouvelles règles de protection et de confidentialité des données individuelles des Européens. Son cadre juridique entrera en vigueur en mai 2018 pour les entreprises et administrations. Son non-respect sera passible d'amendes très dissuasives. Au-delà du SI, la sécurité et l'éthique autour des données est un état d'esprit, une responsabilisation à tous les niveaux de l'entreprise et de sa gouvernance. Cette démarche vers plus d'éthique rappelle celle, opérée autour de la qualité avec la certification ISO 9000 puis celle apportée aux entreprises pour donner aux consommateurs de vraies garanties à l'instar des labels bio. La nouvelle garantie de confiance consisterait à rendre aux clients leurs données, le contrôle sur celles-ci, jusqu'aux choix de les partager, ou non. [55, TERRAND, p8-10] Une certification ou labellisation GDPR offrirait l'avantage d'une lisibilité immédiate pour les consommateurs. De plus la confiance numérique devenant un atout concurrentiel,

cette conformité sera le degré de base à démontrer aux usagers qui sont de plus en plus sensibles à l'e-réputation des entreprises. Pour les entreprises souhaitant se démarquer, il y a déjà la tentation d'obtenir des labels « Confiance ». En lien avec des juristes et la Cnil, AFNOR Certification pourrait proposer des projets de certification « Confiance » en tenant compte de la complexité du traitement par l'entreprise de ses données clients et du nombre de procédures concernées.

Chatbots, intelligence artificielle : la relation client robotisée

Aujourd'hui la relation client occupe une grande place dans l'activité des collaborateurs d'AFNOR Certification, et elle est nécessaire à la fidélisation des clients ! Seulement, les chargés de clientèle n'ont pas forcément une valeur ajoutée dans les besoins exprimés par le client (consulter une facture, la payer, accéder à son certificat) ; les dégager de cette assistance sans grande valeur ajoutée leur permettrait de se concentrer sur d'autres canaux de relation client (les réseaux sociaux par exemple). Par ailleurs l'objectif serait également de rendre le client plus autonome et acteur de son activité. Pour toutes ces tâches, qu'il s'agit de répertorier, un assistant virtuel pourrait être implémenté pour traiter cette première étape des questions clients. Ce projet nécessite la mise en place d'une base de connaissances, fait office de moteur de recherche et doit être ergonomiquement accessible. Actuellement la société Suez dispose d'un assistant virtuel du nom de « Olivier ». Il parvient à traiter 76% des demandes clients en se basant sur une base de connaissances de 265 questions avec un taux de satisfaction client proche de 90%. La qualité de la relation « Olivier » - « Client » étant mesurable par la question posée à l'issue de chaque « relation » : « Ais-je bien répondu à votre question ».

La **gouvernance** à mener prendra la même forme que celle présentée autour des projets de l'outil. Il en va de même pour la démarche à suivre pour lancer ce type de projets. Projets itératifs à lancer selon l'évolution de l'organisation. Emergence de nouveaux postes, prérequis selon le déploiement voulu (taxonomie par exemple). Nos propositions sont bien incomplètes pour faire une roadmap des projets à lancer. Nous nous en tiendrons aux suggestions effectuées et maintenons nos préconisations d'audit telles qu'évoquées.

Avant de conclure, nous proposerons ce focus sur L'enquête Serda sur la Gouvernance de l'information numérique dans les organisations. Elle fait apparaître dans son 6^{ème} rapport que toutes les organisations plébiscitent en priorité une approche de gestion centrée sur les informations issues des processus de travail, tous supports confondus avec une nette orientation électronique (voire on oublie progressivement le papier). Mais elle n'est pas exclusive ; entrent ainsi progressivement dans le jeu, toutes les informations issues des fonctions support (RH, ...) et les ressources documentaires (normes, abonnements, référentiels de management, référentiels techniques, ...) et tout ce qui participe de la mise en qualité des activités métier. Par ailleurs elle voit se dessiner le déploiement de plateformes de GED collaboratives intégrées au système d'information pour capitaliser les documents et offrir des fonctions collaboratives de gestion documentaire pour tous les métiers des organisations et la construction en parallèle de tout l'outillage nécessaire au bon fonctionnement (plan de classement, règles de gestion etc.) Ce rapport place le Knowledge Management parmi les leviers de la transition numérique choisi par les entreprises et converge avec les préconisations proposées pour accompagner AFNOR Certification dans la transformation numérique [62, BUSCAL].

La figure suivante (SWOT d'AFNOR Certification) donne la vision globale de notre analyse de l'entreprise.

SWOT D'une démarche KM au sein d'AFNOR Certification

Force

- Beaucoup de connaissances disponibles dans l'entreprise
- Prise de conscience sur les attentes du marché
- Une dynamique déjà lancée

Faiblesse

- Accessibilité à la connaissance
- Manque de visibilité et communication sur les projets
- Structure silotée non favorable au partage
- La qualité est vécue comme une contrainte
- Cohésion entre les outils

Opportunités

- Des collaborateurs prêt à s'engager
- La capitalisation et partage des connaissances
- Une communication transparente
- L'innovation

Risques

- Démotivation des collaborateurs
- Multiplication des projets sans réelles avancées



Figure 22 - SWOT

Conclusion

L'ouverture récente du poste de responsable de projet « e-AFNOR Transformation » au niveau du groupe AFNOR, le lancement des chantiers « Amélioration et dématérialisation des processus » ; « Relation Client » et « Bien-être au travail » à travers le projet d'entreprise « ACT 2018 », la recherche d'amélioration continue via la revue des processus sont la preuve que le groupe AFNOR et son entité de la Certification sont pleinement conscients de la nécessité de devenir une « Entreprise 2.0 ».

Le chantier « Amélioration et dématérialisation des processus » prend appui sur les technologies pour faciliter la transmission des données, informations et connaissances et se mettre ainsi en capacité de réaliser un service client compétitif.

Le chantier « Bien-être au travail » révèle la prise en compte du facteur « humain » comme prérequis à l'engagement. Celui sur la « Relation Client » axe sur la nécessaire capacité des sociétés de service de proposer des services innovants. Le projet « e-AFNOR – transformation », de par sa position « transverse » prend la pleine mesure du nécessaire changement organisationnel (méthodes de travail, management) pour permettre la réussite des projets initiés.

Cette démarche va clairement dans le bon sens. Une démarche axée uniquement « processus » ne couvrira pas l'ensemble des enjeux d'AFNOR Certification. Si des process organisés et clarifiés favorisent l'optimisation des processus, la démarche « processus » trouve ses limites pour des activités où tout n'est pas écrit à l'avance. Le Knowledge Management en se basant sur les connaissances capitalisées et partagées offrirait quant à lui une démarche où chaque étape est à inventer et une gestion de relations très souple entre les acteurs. Cette position est celle qui nous semble la plus pertinente pour une organisation souhaitant être en phase avec la « transformation numérique ».

Pour atteindre ces objectifs, des freins sont néanmoins identifiés :

La non maîtrise de ses connaissances en premier lieu. Connaissance qui constitue le ciment du capital intellectuel de l'entreprise. Là où une maîtrise apporterait gain de temps par sa capitalisation, son partage et son accessibilité et favoriserait l'innovation.

L'absence de visibilité des projets d'entreprise qui se concrétiserait par une communication transparente des projets, l'implication et la valorisation des collaborateurs, détenteurs de la connaissance et de l'expertise sans lesquels cette transformation ne peut se réaliser.

L'absence de structures transverses. Lesquelles en prenant appui sur la connaissance capitalisée et sur les outils, constitueraient des dynamiques locales génératrices de valeur ajoutée et d'innovation.

Enfin la question de la gouvernance autour de ce projet d'entreprise et des initiatives qui en découleraient se pose : Coordonner l'ensemble des projets, chantiers et actions de façon à éviter les reproductions et structurer l'environnement

de la connaissance. Animer des espaces dynamiques, donner de la visibilité, encourager, valoriser et faire de ce projet de transformation, un projet pour tous. Tel pourrait être l'apport d'une démarche KM dans le contexte actuel d'AFNOR Certification. Cette dernière dispose de la connaissance, de compétences et de collaborateurs prêts à s'impliquer. Qu'elle saisisse donc ces opportunités pour réussir pleinement son passage à la transformation numérique !

Sigles

AFAQ : Association française pour l'assurance de la qualité

CoP : Communauté de pratique

CMS : Content Management system (Gestion de contenu)

CRM : Customer Relationship Management

ECM : Entreprise Content Management

ERP : Entreprise Resource Planning

GDPR : General Data Protection Regulation

GED : Gestion électronique du document

GLPI : Gestionnaire libre de parc informatique

IHM: Interaction Homme Machine

KM: Knowledge Management

KWC: Knowledge Workers Community

OSCAR : Outil de suivi de la Certification d'AFNOR Certification

OPERA : Outil de Production et d'Edition des Rapports d'Audit

POC : proof of concept (preuve de concept)

POEM : Pôle Outils et Méthodes

REX : Retour d'expérience

RGDP : Règlement général sur la protection des données

ROI : Retour sur investissement

TDI : Technologies de l'intellect

TNDI : Technologies numériques de l'intellect

SMQ : Système de management de la qualité

RSE : Réseau Social d'Entreprise

Glossaire

Folksonomie : le phénomène d'indexation des documents numériques par l'utilisateur.

Flux Rss : sont des flux de contenus gratuits en provenance de sites Internet.

Groupware : un type de logiciel qui permet à un groupe de personnes de partager des documents à distance pour favoriser le travail collaboratif.

ITIL : (Information Technology Infrastructure Library pour "Bibliothèque pour l'infrastructure des Technologies de l'information") est un ensemble d'ouvrages recensant les bonnes pratiques ("best Practices") pour la gestion des services informatiques (ITSM), édictées par l'Office public britannique du Commerce (OGC).

L'intelligence collective : L'enjeu de L'IC (Intelligence collective) [16, Zara] est que la performance collective soit supérieure à la somme des performances individuelles. L'intelligence collective peut se définir comme la capacité à unir nos intelligences et nos connaissances pour atteindre un objectif ainsi que la capacité d'un collectif à se poser des questions et à chercher les réponses ensemble.

MASK: method for Analysing and Structuring Knowledge.

Système d'Information : Les Systèmes d'Information (SI) regroupent l'ensemble des applications, L'infrastructure et les services associés qui outillent les processus de fonctionnement de l'entreprise.

Wiki : Site web alimenté de façon collaborative.

Workflow : Automatisation d'un processus, entière ou en partie, durant laquelle les documents, Informations ou tâches sont passées d'un participant à l'autre selon un ensemble de règles.

Personnes rencontrées

- Chef de projet « e-AFNOR Transformation », Secrétariat Général du Groupe AFNOR,
- Responsable de pôle GC AFNOR Certification,
- Responsable produit « ISO 9001 2015 » AFNOR Certification,
- Ingénieur Certification, département TPE, AFNOR Certification,
- Délégué régional chargé de l'audit interne sur l'optimisation des processus,
- Responsable technique du projet « OSCAR HTML5 »,
- Knowledge Manager Bureau Veritas (2008).

Bibliographie

La bibliographie analytique proposée ci-après a été arrêtée au 1er Novembre 2017.

Elle a comme objectif de présenter les références jugées particulièrement intéressantes pour la rédaction de ce travail : auteurs de référence sur le sujet ; sociétés de conseil ; publications et articles mais aussi benchmarking sur le secteur d'activité. Cette bibliographie vise aussi à permettre au lecteur de poursuivre sa réflexion et d'approfondir une théorie, une notion, une solution, etc. d'ordre technique ou conceptuel.

La rédaction des références est basée sur les normes de référence suivantes :

- Z 44-005. Documentation : Références bibliographiques : Contenu, forme et structure Décembre 1987, qui reproduit intégralement la norme ISO 690-1987 ;
- Z 44-005-2 ou NF ISO 690-2. Information et documentation : Références bibliographiques : Partie 2 : documents électroniques, documents complets ou parties de documents. Février 1998, qui reproduit intégralement la norme ISO 690-2 :1997.

Le choix d'une présentation par un classement thématique a été retenu. Au sein de chaque thème, les références sont classées alphabétiquement. L'ensemble des références est numéroté en continu. Les numéros entre crochets correspondent à ceux indiqués dans le corps du mémoire.

Knowledge Management – Etat de l’art

[1] BOUCHEZ, Jean-Pierre. *L’entreprise à l’air du digital : Les nouvelles pratiques collaboratives*. Louvain-la-Neuve : Deboeck Supérieur, 2016. 334 p. ISBN 9782807306202

Cet ouvrage décrit et analyse les enjeux actuels considérables associés à la triple rencontre du savoir, du numérique et de l’entreprise. Basé sur la confiance partagée et la solidarité, ce nouveau cycle managérial propose une gouvernance prometteuse fondée sur « l’esprit communautaire » et qui saura contrebalancer les excès du management par les process. L’auteur propose ici un état des pratiques des entreprises les plus en avance sur le sujet, entre autres au travers d’entretiens réalisés auprès d’une trentaine de dirigeants de grands groupes français et de consultants dans l’accompagnement de la mise en place du numérique.

[2] REYRE, Isabelle et LIPPA Marc. *E-Management : comment la révolution numérique transforme le management*. Paris : DUNOD, 2015. 228 p. ISBN 9782100720460

Cet ouvrage présente le contexte de la transformation numérique, ses impacts sur le management, avant d’explicitier les différents outils à la disposition des managers - de l’intranet 2.0 au micro-blog- et leurs meilleurs usages.

[3] GUIBERT, Thomas. *Comment et pourquoi les entreprises cherchent-elles à favoriser l’émergence d’une intelligence collective à travers des préceptes de management des connaissances ?* Mémoire : Management Stratégique et Changement. Versailles : Université de Versailles ; 2011.

Ce mémoire traite des nouvelles tendances collaboratives comme essor des entreprises à travers les préceptes du management des connaissances et de l’intelligence collective.

[4] CHASTENET Gonzague, COTTE Dominique. *Renouveler le regard sur le Knowledge management : une approche par les usages* [en ligne]. Paris : OUROUK, 2015. [19 Octobre 2017] http://www.ourouk.fr/wp-content/uploads/2015/11/Ourouk_Livre_blanche_Knowledge_Management_Edition_2015.pdf

Ce livre blanc traite du Knowledge Management comme démarche fédératrice tant d’acteurs que d’outils. Le KM est vu comme une force à utiliser pour donner de la cohérence aux organisations à tous les niveaux.

[5] PRAX, Jean-Yves. *Le guide du Knowledge Management*. Paris : DUNOD, 2000. 266 p. ISBN 2100047019

Dans cet ouvrage, l’auteur décrit le concept de connaissance organisationnelle, puis aborde le Knowledge Management avec un modèle original basé sur 4 composantes : les méthodes de formalisation des savoirs ; les NTIC ; les nouveaux dispositifs pédagogiques ; les nouveaux métiers de l’information.

[6] PRAX, Jean-Yves. *Le Manuel du Knowledge Management*. Paris : DUNOD, 2012. 528 p. ISBN 978-2-10-057558-9

La nouvelle édition de ce manuel présente, en plus des bases du KM (définitions, concepts clés, enjeux), les changements liés à l'émergence des réseaux sociaux virtuels, de l'e-learning et du web 2.0. Ceux-ci remettent l'individu et ses savoir-faire au cœur de l'entreprise, et permettent de mesurer la véritable valeur des compétences particulières.

Au moment où des milliers de salariés partent à la retraite, il est particulièrement crucial de à la fois de préserver les savoirs qui représente un avantage concurrentiel pour les entreprises et d'en fonder de nouveaux.

[7] LETOURNEAU, Patrice et JACOB, Thomas., 10 oct. 2010, « Knowledge management et transfert de technologies ». Dans : « L'entreprise face à son environnement », [en ligne], Editions T.I. [Paris, France], 2017, ag1810, [Consulté le 02/11/2017], TIB636DUO, [base de données en ligne], disponible à l'adresse : <https://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/genie-industriel-th6/l-entreprise-face-a-son-environnement-42636210/knowledge-management-et-transfert-de-technologies-ag1810/>

Cet article traite de l'enjeu de la gestion des connaissances pour participer à l'innovation des processus et des activités de l'entreprise.

[8] ROULLEAUX DUGAGE, Martin. *Organisation 2.0*. Paris : Edition Eyrolles, 2007. 111 p. ISBN 978-2-212-54012-3.

Cet ouvrage propose des outils pour mettre en place des réseaux de savoirs et des communautés de pratique qui s'impliquent et s'approprient collectivement les objectifs de l'entreprise. Il fournit également des indicateurs pour évaluer la performance de ces communautés et des exemples issus de cas d'entreprises qui appliquent ces méthodes.

[9] DEBONNE, Eric. *Facteurs de succès : Moteurs de recherche d'Entreprise*. Paris : CNAM – INTD, 2017. 1 p.

Cette fiche de cours présente les critères de succès d'un moteur de recherche.

[10] MENARD, Thierry. *Valorisation du capital informationnel et connaissances de l'entreprise : le potentiel de la gestion et du partage des connaissances. Organiser dès aujourd'hui l'entreprise 2.0*. Paris : Bureau Veritas, 2009. 22 p.

Cette présentation a pour objectif de présenter les choix de moteur de recherche chez Bureau Veritas en 2009. Elle inclue une présentation de la démarche KM dans cette organisation.

[11] TRUFFAUT, Hélène. Thierry Ménard, responsable Knowledge Management chez Bureau Veritas. [En ligne]. Paris : BFM Business, 13 Novembre 2011 [Consulté le 12/10/2017]. <http://bfmbusiness.bfmtv.com/01-business-forum/thierry-menard-responsable-knowledge-management-chez-bureau-veritas-397235.html>

Cet article est une interview de Thierry Ménard, Knowledge Manager de Bureau Veritas, sur les enjeux du Knowledge Management.

[12] FRIGIERE, Joël. Déployer une infrastructure support pour partager les connaissances dans un contexte mondial. In *Ministère de l'écologie, de l'Energie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire*. Synthèse du séminaire DRAST et CGPC. Partager nos connaissances : un levier au service des politiques

du développement durable. [En ligne] Publié le 2 Juillet 2008. [Consulté le 12/10/2017]. http://www.cgedd.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/SyntheseKM_cle7f64f1.pdf

Ce séminaire vise à tirer parti des pratiques actuelles, grâce aux interventions d'acteurs issus de diverses structures puis de dresser un état des lieux des pratiques au sein des ministères. Ils évoquent le futur plan d'action qui sera mis en œuvre dans les nouvelles directions du ministère, sous impulsion de son secrétariat général.

[13] LEMAIRE, Bertrand. Le Bureau Veritas fédère mondialement les contenus de ses intranets. *C/O*. [En ligne] 26 Novembre 2007. [Consulté le 12/10/2017]. <http://www.cio-online.com/actualites/lire-le-bureau-veritas-federe-mondialement-les-contenus-de-ses-intranets-957.html>

Cet article rapporte le choix de moteur de recherche (Polyspot) fait par Bureau Veritas pour valoriser son capital de connaissances sans remettre en cause la décentralisation de sa gestion.

[14] PERRIN, Alexandre. L'agenda des gestionnaires des connaissances. *AIMS* [En ligne], 6-9 Juin 2007. [Consulté le 12/10/2017]. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/1989-lagenda-des-gestionnaires-des-connaissances/download>

Cet article vise à rendre compte de l'activité des responsables en charge de la gestion des connaissances. Véritable patchwork de pratiques hétérogènes, cette dernière est apparue dans les entreprises par le biais des technologies de l'information et de la communication (TIC) comme les bases des données, les intranets ou les outils collaboratifs. La place accordée à ces outils est importante dans l'agenda des gestionnaires des connaissances mais celle-ci tend à décroître au profit d'une approche plus sociale de la gestion des connaissances impliquant l'animation de communautés de pratique et l'accompagnement au changement. C'est pourquoi nous discutons de l'évolution du rôle de ces gestionnaires des connaissances, de leur légitimité et de leur pérennité dans la structure organisationnelle.

[15] Le blog du Knowledge Manager. *La Ged*. [Blog en ligne]. 2010 [Consulté le 12/10/2017]. http://knowledge.management.over-blog.com/pages/La_GED-3757528.html

Cet article de blog donne une définition de la GED (Gestion électronique du document).

[16] ZARA, Olivier. *Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance*. 3^{ème} éd. Paris : Axiopole. 2016. 214 p. ISBN 978-1530473274

[17] DIALLO, Fatimata. *Méthodologie d'amélioration de la gestion des connaissances pour l'optimisation des procédures et des processus métiers de la Commission de l'UEMOA*. Mémoire : Gestion de l'Information et de la Documentation. Montpellier : Université Paul – Valéry Montpellier 3, 2013. 98 p.

Ce mémoire traite des méthodes d'optimisation des procédures et processus métier.

[18] MENARD, Thierry. Il est vital d'identifier ses savoirs, compétences et connaissances. *Archimag*, Juillet-Aout 2009, N° 226.

Cet article rapporte les propos de Thierry Ménard sur la fonction de Knowledge Manager chez Bureau Veritas.

[19] CHOPPY, Thomas et NERDEN, Patrick. GED Open Source [en ligne]. Paris: SMILE, 2010. [Consulté le 10 Octobre 2017]. Disponible à l'adresse : <http://ged-open-source.smile.fr/De-la-GED-a-l-ECM>

Cet article a pour objectif de donner des définitions de la gestion électronique du document et de l'environnement ECM.

[20] WIKIPEDIA. Gestion de contenu [en ligne]. Paris : Wikipédia, Mise à jour le 17/10/2017. [Consulté le 20/10/2017]. Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_gestion_de_contenu

Cet article a pour objectif de définir la gestion de contenus.

[21] PRAX, Jean-Yves. *L'état de l'art du Knowledge Management* [en ligne]. 2005. 26 p. [Consulté le 01/11/2017]. Disponible à l'adresse : [file:///C:/Users/Alix%20Hollande/Downloads/res-001_2005_63_558_d%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Alix%20Hollande/Downloads/res-001_2005_63_558_d%20(1).pdf)

Cet article se propose de présenter l'état de l'art du Knowledge Management en répondant à trois questions souvent posées :

- Le KM est-il une mode, pourquoi s'y est-on soudain intéressé alors qu'on en faisait déjà
- Y a-t-il des différences de pratiques entre les entreprises américaines, européennes, japonaises ?
- Faut-il institutionnaliser une fonction (Knowledge Manager) dédiée pour pérenniser la démarche ?

[22] PRAX, Jean-Yves. Management des connaissances. CNFPT [en ligne]. 2012. [Consulté le 01/11/2017]. Disponible sur : <http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/wiki/econnaissances/view/Notions-Cles/LeManagementdesConnaissances#H1.4TroisgE9nE9rationsdeKnowledgeManagement>

Les collectivités territoriales sont soumises à une réglementation importante qu'elle émane de l'Europe, du Parlement ou du Gouvernement. Cet espace « E-connaissances » vise à apporter, pour l'ensemble du champ d'intervention des collectivités territoriales, des éléments d'information structurés autour de plusieurs rubriques : mots clés, notions clés, questions clés, chiffres clés, rapports publics, textes officiels, etc. Dans ce contexte, Jean-Yves PRAX nous donne dans cet article la définition du management des connaissances : définitions, enjeux, méthodologie, outils et démarche.

Certification

[23] REIHLAC, Jean-Marc. *Comment les normes intègrent-elles la gouvernance de l'information ? Cas de l'évolution de l'ISO 9001*. AFNOR Groupe, 2017. 12 p.

Ce document présente les évolutions de la nouvelle version ISO 9001 : 2015 et notamment celles touchant la gestion de la connaissance.

[24] AFNOR Certification. *ISO 9001 version 2015. Les clés de l'Audit*. AFNOR Certification, Octobre 2016. 71 p.

Ce guide, à destination des auditeurs, donne la vision d'AFNOR Certification sur les principaux acquis, les renforcements et nouveautés de l'ISO 9001 v 2015.

[25] AFNOR Certification. *Nouveau certifié Bienvenue*. AFNOR Certification, 2017. 24 p.

Cette présentation a pour objectif de préparer la certification des nouveaux venus. Il décrit le processus et la gestion de la certification.

[26] BOURDALE, Philippe. *Web-Conférence : L'ISO 9001 face aux idées reçues*, Paris, AFNOR Certification. Paris : AFNOR, Mardi 22 Novembre 2011.

Cette présentation a pour objectif de ré informer sur la norme ISO 9001.

[27] Organisation internationale de normalisation. *ISO 9001 : 2015 Mode d'emploi*. ISO.org, 2015. 12 p. ISBN 978-92-67-20640-0

Ce document est une présentation des avantages de la norme ISO 9001 pour les entreprises.

[28] Bureau Veritas. *Procédure de Certification de systèmes de management GP01*. Bureau Veritas, 2017. 21 p.

Le présent document a pour objet de définir le processus de Certification des systèmes de management d'une entreprise ou d'un organisme.

[29] GILLET COINARD, Florence. *La gestion des connaissances : une nouveauté ISO 9001 V2015. Blog qualité pro*. [En ligne] 26 août 2015. [Consulté le 05/10/2017]. <http://blogqualite.over-blog.com/2015/08/la-gestion-des-connaissances-une-nouveaute-iso-9001-v2015.html>

Réflexion sur la nouvelle exigence de la norme ISO 9001 : 2015 liée à la connaissance.

[30] AFNOR Certification. *Procédure standard de certification et d'évaluation de systèmes de management*. AFNOR Certification, 2017. 27 p.

Le présent document a pour objet de définir le processus de Certification des systèmes de management d'une entreprise ou d'un organisme.

Accompagnement au changement

[31] AUTISSIER, David et MOUTOT Jean-Michel. *La boîte à outils de la conduite au changement*. Malakoff : DUNOD, 2016. 187 p. ISBN 978-2100589081

Tout responsable d'entreprise a besoin de modèles et d'outils pour analyser, organiser, mettre en œuvre le changement au sein de la structure dont il a la charge. Cet ouvrage propose **50 outils opérationnels**, regroupés en **8 dossiers**, indispensables à tout professionnel souhaitant conduire le changement. Pour chaque outil, sont proposés des modèles explicatifs, des grilles pour leur production et des exemples.

[32] CAILLE, Pascal et THYS, Cécile. *La communication interne dans l'accompagnement au changement*. Lille : NETCO GROUP, 2014. 43 p.

Cette étude a pour objectif d'alimenter la réflexion sur la communication des entreprises en s'appuyant sur des témoignages d'expert.

[33] AFNOR Groupe. *Formation Action mission d'accompagnement à la conduite au changement*. Paris : AFNOR Groupe, 28 Février 2017. 32 p.

Ce document est un support de formation à la mission d'accompagnement au changement desservie par le groupe AFNOR.

[34] BOUCHER, Amélie. *Ergonomie Web : pour des sites web efficaces*. 3ème éd. Paris : Eyrolles, 2011. 355 p. ISBN 978-2212132151

Quelles règles pour séduire et fidéliser votre internaute ? Tout site Internet doit réussir le pari difficile de satisfaire ses visiteurs. Mais comment connaître ces derniers ? Comment se mettre à leur place ? Comment concevoir un site si agréable et efficace qu'il donne envie d'y rester et d'y revenir ? Grâce aux conseils pratiques et méthodologiques de cette nouvelle édition, dont l'intégralité des exemples a été renouvelée pour tenir compte de l'évolution du Web, comprenez et appliquez l'ergonomie web sur le terrain !

[35] MARCHAT, Hugues. *Le kit du chef de projet*. 6ème éd. Paris : Eyrolles, 2016. 257 p. ISBN 978-2212562972

Dans la cinquième édition de cette bible de la gestion de projets, l'une des références en la matière, l'auteur apporte de nouveaux outils aux chefs de projet et aborde pour la première fois un point essentiel du processus : l'avant-projet. Les livrables, les modèles de documents et l'entraînement à la labellisation de la méthode 3P - mise au point par l'auteur - ont été entièrement refondus. Et toujours, des conseils pratiques et opérationnels. Qu'il soit débutant ou expert, cet ouvrage apportera au lecteur des réponses claires et efficaces à toutes ses questions, lui enseignant les fondamentaux d'une méthode éprouvée.

[36] AEROW. Comment réussir sa newsletter. [En ligne]. Février 2017. [Consulté le 18/10/2017]. <https://www.studioabyaerow.fr/comment-reussir-sa-newsletter/>

Cet article donne les facteurs de réussite de sa newsletter.

Gouvernance

[4] CHASTENET, Gonzague et COTTE, Dominique. *Renouveler le regard sur le Knowledge management : une approche par les usages* [en ligne]. Paris : OUROUK, 2015. [19 Octobre 2017] http://www.ourouk.fr/wp-content/uploads/2015/11/Ourouk_Livre_blanche_Knowledge_Management_Edition_2015.pdf

[6] PRAX, Jean-Yves. *Le Manuel du Knowledge Management*. Paris: DUNOD, 2012. 528 p. ISBN 978-2-10-057558-9

[37] CHASTENET, Gonzague. *Knowledge Management : Gouvernance et KM et démarche programme*. Paris : CNAM INTD, 2017. 54 p.

Ce document traite des modalités de gouvernance du Knowledge Management.

Communauté de pratique

[1] BOUCHEZ, Jean-Pierre. *L'entreprise à l'air du digital : Les nouvelles pratiques collaboratives*. Louvain-la-Neuve : Deboeck Supérieur, 2016. 334 p. ISBN 9782807306202

[2] REYRE, Isabelle et LIPPA, Marc. *E-Management : comment la révolution numérique transforme le management*. Paris : DUNOD, 2015. 228 p. ISBN 9782100720460

[3] GUIBERT, Thomas. *Comment et pourquoi les entreprises cherchent-elles à favoriser l'émergence d'une intelligence collective à travers des préceptes de management des connaissances ?* Mémoire : Management Stratégique et Changement. Versailles : Université de Versailles ; 2011.

[38] CHASTENET, Gonzague. *Knowledge Management : Freins et dynamiques humaines*. Paris : CNAM INTD, 2017. 61 p.

Ce document traite des freins et dynamiques du Knowledge Management.

[39] CHASTENET, Gonzague. *Knowledge Management : Etats de l'art du KM*. Paris : CNAM INTD, 2017. 61 p.

Ce document traite de l'état de l'art du Knowledge Management.

[40] CHASTENET Gonzague. *Knowledge Management. Gouvernance et KM et démarche programme*. CNAM INTD, 2017. 54 p.

Ce document traite des modalités de gouvernance du Knowledge Management.

[41] CHASTENET, Gonzague. [*Knowledge Management : Le KM comme levier de transformation des organisations (enjeux & usages)*]. Paris : CNAM INTD, 2017. 68 p.

Ce document montre en quoi le Knowledge Management est un levier de transformation des organisations.

[42] CHASTENET, Gonzague. *Knowledge Management : Les outils du KM (technologies de l'information et gestion de l'information)*. Paris : CNAM INTD, 2017. 54 p.

Ce document présente les différents outils comme point d'appui d'une démarche de Knowledge Management.

[5] PRAX, Jean-Yves. *Le guide du Knowledge Management*. Paris : DUNOD, 2000. 266 p. ISBN 2100047019.

[6] PRAX, Jean-Yves. *Le Manuel du Knowledge Management*. Paris : DUNOD, 2012. 528 p. ISBN 978-2-10-057558-9.

[43] BELLONI, Aline. *Gestion des connaissances, levier des transformations*. Montigny le Bretonneux : Ardans, 2017. 140 p.

Ce document donne une méthodologie de structuration et cartographie des connaissances.

[44] SELLIN, Kelly et DUDEZERT, Aurélie et BINOT, Christophe. *Les cartographies des connaissances pour le transfert des connaissances : étude de cas au sein du Groupe Total*. Paris : HAL archives-ouvertes.fr, 2008. 12 p.

[45] KB Iroise. *Modernisation de la base de connaissances, Objectifs et Méthodes. SIS Servier Information System*

[46] WENGLER, Etienne. *La théorie des communautés de pratique*. Traduction et adaptation de Fernand GERVAIS. Québec : Marquis Imprimeur, 2009. 82 p. ISBN 978-2763778020.

L'intention de cet ouvrage est de décrire en détail, au moyen d'une perspective sociale de l'apprentissage, les liens qui existent entre les notions de communauté, de pratique sociale, de construction de sens et d'identité.

[47] HARVEY, Jean-François. *Comment favoriser le partage des connaissances ? Le cas des communautés de pratique pilotées*. Gestion, 2010, Vol. 35, p. 73-80.

S'appuyant sur une étude menée auprès de membres de plusieurs communautés de pratique, cet article décrit les principales barrières au partage des connaissances sur les plans individuel, organisationnel et technologique. Nous donnons aussi quatre grands conseils afin de favoriser le partage des connaissances : savoir marier la technologie à son contexte, accorder du temps pour établir des liens avec les sources de connaissances, acquérir l'habitude ou le réflexe de partager les connaissances et, enfin, promouvoir l'importance du partage des connaissances.

[8] ROULLEAUX DUGAGE, Martin. *Organisation 2.0*. Paris : Edition Eyrolles, 2007. 111 p. ISBN 978-2-212-54012-3.

Véritable guide méthodologique, cet ouvrage propose des outils pour mettre en place des réseaux de savoirs et des communautés de pratique qui s'impliquent et s'approprient collectivement les objectifs de l'entreprise. Il fournit également des indicateurs pour évaluer la performance de ces communautés et des exemples issus de cas d'entreprises qui appliquent ces méthodes.

Base de connaissance

[5] PRAX, Jean-Yves. *Le guide du Knowledge Management*. Paris : DUNOD, 2000. 266 p. ISBN 2100047019.

[6] PRAX, Jean-Yves. *Le Manuel du Knowledge Management*. Paris : DUNOD, 2012. 528 p. ISBN 978-2-10-057558-9.

[43] BELLONI, Aline. *Gestion des connaissances, levier des transformations*. Montigny le Bretonneux : Ardans, 2017. 140 p.

[44] SELLIN, Kelly et DUDEZERT, Aurélie et BINOT, Christophe. *Les cartographies des connaissances pour le transfert des connaissances : étude de cas au sein du Groupe Total*. Paris : HAL archives-ouvertes.fr, 2008. 12 p.

[45] KB Iroise. Modernisation de la base de connaissances, Objectifs et Méthodes. *SIS Servier Information System*

[48] KCS Academy: Knowledge-Centred Service [en ligne]. Disponible sur : <http://www.serviceinnovation.org/kcs/> (consulté le 01.11.2017)

Ce site présente la méthodologie KCS.

[49] Wikipédia. ITIL : Information Technology Infrastructure [en ligne]. Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Information_Technology_Infrastructure_Library#.C3.89volutions_d.27ITIL_V3 (consulté le 01.11.2017)

Ce site présente la bibliothèque ITIL qui recense les bonnes pratiques (« *best practices* ») du management du système d'information.

Outils

[50] HOBERT Karen A. et WOODBRIDGE, Michael. Magic Quadrant for Content Services Platforms. [En ligne]. 5 October 2017. [Consulté le 18/10/2017].

Ce rapport du Gartner sur les Plateformes de services documentaires (CSP, ex-ECM, ex-GEDs) donne sa définition et ses analyses sur le futur des GEDs.

[51] GED : Les GED complexes à implémenter [en ligne]. Disponible sur : <https://sites.google.com/site/conseilscomparatifsgedgratuits/les-ged-intuitives> (consulté le 01.11.2017)

Ce site offre un tableau comparatif des geds collaboratives actuellement proposées sur le marché.

[52] Wikipédia. Gestion de contenu [en ligne]. Disponible sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_gestion_de_contenu (consulté le 01.11.2017)

Ce site définit la gestion de contenu.

[53] ARCHIMAG. Les réseaux sociaux d'entreprise sur le bout des doigts. Février 2015, n° 281, p. 13-14. (Consulté le 01.11.2017)

Cet article fait un bilan du déploiement des réseaux sociaux dans les entreprises.

[54] ARCHIMAG. L'essentiel pour faire fonctionner un RSE. Février 2015, n° 281, p. 15-20. (Consulté le 01.11.2017)

Cet article présente les leviers de la réussite du déploiement de RSE en entreprises. Il s'appuie sur des cas concrets.

[55] TERRAND Catherine. « Stratégie : rétablir la confiance numérique pour en faire un levier numérique ». *IT for BUSINESS : Stratégies et management du Numérique*, Décembre 2016, n°2212

Cette article traite de la confiance digitale.

[56] LANDRY Pierre. « Les 1001 recettes de la transformation digitale ». *IT for BUSINESS : Stratégies et management du Numérique*, Décembre 2016, n°2212.

Cet article traite de l'évolution de la DSI à l'ère de la transformation numérique.

[57] JOST Clémence. « Les Thinks Thanks, des réservoirs d'idées ». Archimag, Février 2014, n°271.

Cet article montre une initiative de type « Benchmark » à travers une offre de veille.

[58] FOENIX-RIOU, Béatrice. « Le modèle Google masque les innovations ». Archimag. Septembre 2013, n°267, p19.

Cet article traite des alternatives au moteur de recherche de Google.

[59] TEXIER, Bruno. « Les éditeurs veulent sortir du paradigme Google ». Archimag, Septembre 2013, n° 267.

Cet article présente un outil sémantique permettant de sortir du paradigme Google.

[60] TEXIER, Bruno. « Simplifier la recherche en entreprise ». Archimag, Septembre 2013, n° 267.

Cet article présente deux moteurs de recherche d'entreprise en réponse aux besoins de plus en plus pressant des entreprises d'accéder à la bonne information.

[61] BUSCAL, Caroline. « Enquête 2016 : la gouvernance de l'information, un impératif pour les organisations ». Archimag, Avril 2016, n° 293.

Analyse du rapport sur la gouvernance de l'information et sa mise en œuvre dans les organisations en France.

[62] BUSCAL, Caroline. « La Gouvernance de l'information numérique dans les organisations 6eme rapport annuel » [en ligne]. SERDA. [Consulté le 01/11/2017] <http://www.serda.com/sites/serda.com/files/pictures/Rapport%20Gouvernance%202017%20-%20C3%A8me%20partie.pdf>

Rapport complet sur la gouvernance de l'information et sa mise en œuvre dans les organisations en France.

[63] JOST, Clémence. « Gestion de contenu : le collaboratif en plus ». [En ligne] Archimag. 01 Octobre 2013. [Consulté le 01/11/2017]
<http://www.archimag.com/article/gestion-de-contenu-le-collaboratif-en-plus>

Analyse de l'association de la collaboration et de la gestion de contenu.

[64] DUTHEIL, Christophe. « La Ged passe en mode collaboratif ». [En ligne] Archimag. 03 Juin 2014. [Consulté le 01/11/2017]
<http://www.archimag.com/demat-cloud/2014/06/03/ged-mode-collaboratif>

Analyse des technologies de GEd collaboratifs et des usages qui en sont faits.

[65] JOST, Clémence. « Comment choisir son RSE : Conseils et comparatifs de solutions ». [En ligne] Archimag. 22 Septembre 2014. [Consulté le 01/11/2017]
<http://www.archimag.com/demat-cloud/2014/09/22/comment-choisir-solution-rse-reseau-social-entreprise>

Cet article donne des pistes de réflexion dans le choix de son rse d'entreprise.

[66] ASTERION. Le document à 360° [en ligne]. asterion-int.com ; Paris : Asterion, 2016, 13p. Disponible sur
file:///C:/Users/HOLLANDEA/Downloads/guide_redaction_biblio.pdf (Consulté le 1/11/2017)

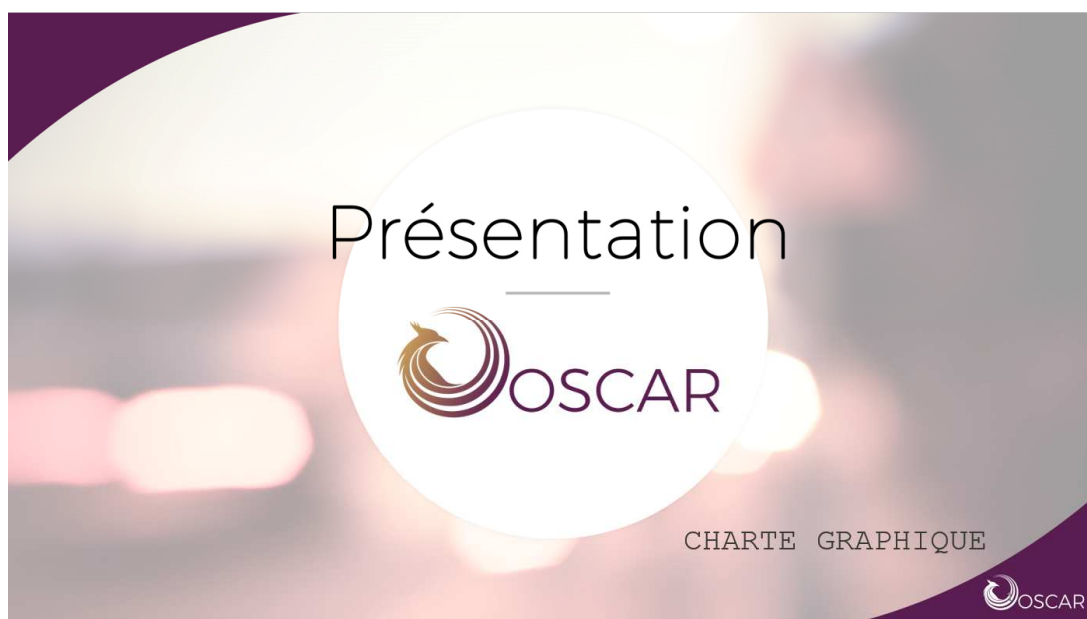
Ce livre blanc s'adresse à tous ceux en charge du traitement des documents : les directions marketing et commerciales, pour proposer une nouvelle expérience client, les directions comptables et financières pour la dématérialisation des factures fournisseurs et clients, les responsables moyens généraux ou courrier pour les documents entrants et sortants, les directions des systèmes d'information, etc.

Annexes

Table des annexes

1. <i>Annexe - Charte Graphique</i>	121
2. <i>Annexe - Kit de communication</i>	129
3. <i>Annexe - Newsletter</i>	134
4. <i>Annexe - Plan de communication et de formation</i>	135
5. <i>Annexe - La stratégie de communication déployée dans le cadre de l'accompagnement au changement</i>	137
6. <i>Annexe - Les Scénarios des vidéos de formation</i>	140
7. <i>Annexe - L'analyse réalisée en terme de formation</i>	141
8. <i>Annexe - Entretien avec un responsable de pôle d'AFNOR Certification</i>	142
9. <i>Annexe - Entretien avec le responsable produit « ISO 9001 : 2015 » d'AFNOR Certification</i>	143
10. <i>Annexe - Entretien avec la Responsable de projet « e-AFNOR - Transformation numérique » du Groupe AFNOR</i>	145
11. <i>Annexe - Entretien avec un délégué régional chargé d'un audit interne sur l'optimisation des processus</i>	152
12. <i>Annexe - Cahier de recette applicative</i>	153
13. <i>Annexe - Fiche suiveuse d'approbation</i>	156
14. <i>Annexe - Politique de Change management mise en place</i>	158
15. <i>Annexe - Extrait des bases essentielles d'ITIL Version 3 en résumé</i>	165
16. <i>Annexe - Magic Quadrant du Gartner</i>	167
17. <i>Annexe - Matrice des potentiels sociaux</i>	168
18. <i>Annexe - Les Geds collaboratives</i>	169
19. <i>Annexe – Exemple Questionnaire Manager 360°</i>	170

1. Annexe - Charte Graphique



OSCAR

Sommaire

1 Conception du logotype Page _____ (4)	2 Typographies Page _____ (6)
3 Gammes de couleurs Page _____ (8)	4 Versions du logotype Page _____ (10)
5 Règles d'usage du logotype Page _____ (12)	6 Interdits à ne pas reproduire Page _____ (14)

The table of contents is presented on a white background. To the right of the text, there are three vertical panels showing different background images: a blurred purple and pink bokeh, a solid dark purple, and a blurred red and orange bokeh. Small icons of the OSCAR logo are placed within these panels.

1 Conception du logotype

OSCAR est l'Outil de Suivi de la Certification d'AFNOR Certification.
La conception du logo d'OSCAR est corrélée à un changement de socle technique de l'application.
Le choix du phénix symbolise la renaissance, refonte de l'outil vers une nouvelle solution.
La rondeur de l'oiseau et celle de la typographie expriment la nouvelle fluidité, souplesse et ergonomie de l'outil.



2 Typographie

Pour tous les documents de communication édités pour OSACR, il convient de conserver une cohérence dans l'usage des typographies.

Montserrat Light en typographie du logotype.

Cette typographie ronde et fine fait ressortir la légèreté, fluidité de la nouvelle version d'OSCAR.

Arial en typographie secondaire.

La typographie Arial est reconnue par l'ensemble des plates-formes informatiques et est donc compatible avec tous les outils web, mail, etc. Elles peuvent être utilisées dans toutes leurs graisses (regular, italique, bold, etc.)



Montserrat

abcdefghijklmn
opqrstuvwxyz

ABCDEFGHIJKLMN
OPQRSTUVWXYZ

Arial

abcdefghijklmn
opqrstuvwxyz

ABCDEFGHIJKLMN
OPQRSTUVWXYZ














3

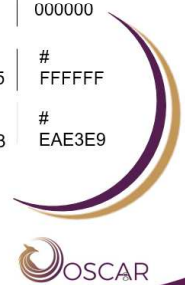
Gamme de couleurs





Les couleurs d'OSCAR respectent la charte graphique du groupe AFNOR et par là-même d'AFNOR Certification.

Les couleurs majeures sont aubergine et sable. Nous proposons de décliner ses couleurs dans des tons plus clairs.







 CMJN 0 . 48 . 8 . 56	RVB 111 . 58 . 102	# 6F3A66	 CMJN 0 . 64 . 5 . 67	RVB 90 . 30 . 80	# 541E50
 CMJN 0 . 34 . 5 . 49	RVB 131 . 86 . 124	# 83567C	 CMJN 0 . 26 . 3 . 24	RVB 194 . 143 . 188	# C28FBC
 CMJN 0 . 25 . 4 . 40	RVB 152 . 114 . 146	# 987292	 CMJN 40 . 30 . 30 . 100	RVB 0 . 0 . 0	# 000000
 CMJN 0 . 17 . 2 . 33	RVB 172 . 143 . 168	# AC8FA8	 CMJN 0 . 0 . 0 . 0	RVB 255 . 255 . 255	# FFFFFF
 CMJN 0 . 11 . 2 . 24	RVB 193 . 171 . 189	# C1ABBD	 CMJN 0 . 3 . 0 . 8	RVB 234 . 227 . 233	# EAE3E9
 CMJN 0 . 7 . 1 . 16	RVB 214 . 199 . 211	# D6C7D3			







	CMJN 0 . 23 . 54 . 24	RVB 195 . 150 . 90	# C3965A
	CMJN 0 . 13 . 30 . 15	RVB 218 . 189 . 152	# DABD98
	CMJN 0 . 5 . 11 . 6	RVB 240 . 229 . 214	# F0E5D6
	CMJN 0 . 2 . 6 . 3	RVB 248 . 242 . 234	# F8F2EA

	CMJN 0 . 20 . 45 . 20	RVB 203 . 163 . 111	# CBA36F
	CMJN 0 . 16 . 38 . 18	RVB 210 . 176 . 131	# D2B083
	CMJN 0 . 10 . 24 . 12	RVB 225 . 203 . 172	# E1CBAC
	CMJN 0 . 7 . 17 . 9	RVB 233 . 216 . 193	# E9D8C1



	CMJN 0 . 5 . 0 . 50	RVB 127 . 115 . 127	# 7F737F
	CMJN 0 . 7 . 0 . 44	RVB 143 . 133 . 143	# 8F858F
	CMJN 0 . 6 . 0 . 38	RVB 159 . 150 . 159	# 9F969F
	CMJN 0 . 4 . 0 . 31	RVB 175 . 168 . 175	# AFA8AF

	CMJN 0 . 3 . 0 . 25	RVB 191 . 185 . 191	# BFB9BF
	CMJN 0 . 2 . 0 . 19	RVB 207 . 203 . 207	# CFCBCF
	CMJN 0 . 1 . 0 . 13	RVB 223 . 220 . 223	# DFDCDF
	CMJN 0 . 1 . 0 . 6	RVB 239 . 237 . 239	# EFEDEF



4 Versions du logotype

Le logotype en **couleur**
L'utilisation de cette version doit être privilégiée.

Le logotype en **niveaux de gris**
Aperçu de la version du logotype lorsqu'il est imprimé en noir et blanc.

Le logotype en **blanc**
Cette version doit être utilisée sur les fonds de couleur ou fonds colorimétriques foncés, lorsque la version en couleur du logo n'est pas suffisamment visible.



5 Règles d'usage du logotype

Afin de conserver une bonne lisibilité et efficacité du logotype, certaines règles d'usage se doivent d'être respectées.

Zone de protection

Cette zone de protection définit un espace autour du logotype dans lequel aucun élément graphique (texte ou image) ne doit apparaître. Cette zone est définie par la taille de l'élément graphique du logotype, les 3 arcs de cercle ensemble.

Taille minimale

Pour préserver la qualité et la bonne lisibilité du logotype, il est nécessaire d'utiliser une largeur minimale de 30 mm.



Zone de protection



Taille minimale



6 Interdits à ne pas reproduire

Le logotype doit être reproduit sans aucune altération.

Son dessin, ses typographies et ses couleurs représentent l'identité d'OSCAR.
À ce titre aucun de ces éléments ne peut et ne doit être modifié.



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et iusto odio dignissim qui blandit praesent luptatum zzril delenit augue duiis dolore te feugait nulla facilisi.



2. Annexe - Kit de communication



Pourquoi OSCAR HTML5 ?



Pallier une obsolescence du socle technique actuel d'OSCAR « Silverlight »



Fluidifier, simplifier l'utilisation d'OSCAR



Faciliter l'interopérabilité entre les outils (Source, OPERA...)



Ce qui change



De nouvelles **interfaces**

- Fluides
- Souples
- Ergonomiques

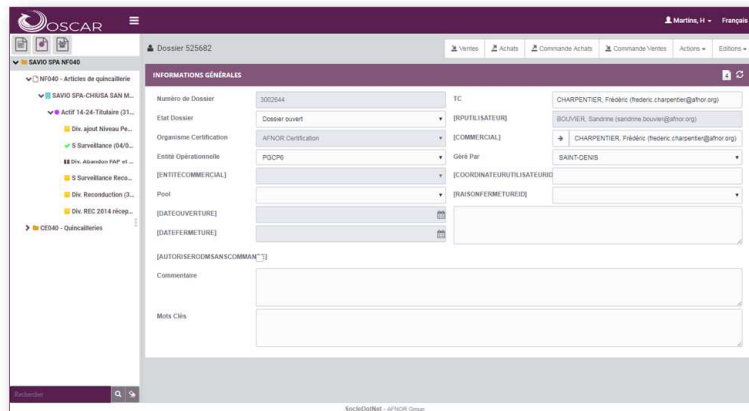


Une meilleure **accessibilité**

- Via les navigateurs (Chrome, Firefox)
- Via Passage (accès extérieur)



Votre nouvelle interface



Ce qui ne change pas

- Le même **accès** à OSCAR
- Les mêmes **fonctionnalités**
- Les mêmes **interactions**



Quelle communication ?



Quand ?



- **Recette** et Formation OSCAR HTML5 : S28 à S38
- **Mise en production** OSCAR HTML5 : S39

Inscription recette [ici](#)



Quel accompagnement ?



UN SUPPORT

Un support à la boîte « oscar@afnor.org » via un relais de correspondants Outils



UN MANUEL UTILISATEUR

Un manuel utilisateur bientôt accessible directement depuis OSCAR



DES FORMATIONS

Des vidéos didacticielles




Pôle Outils & Méthodes



oscar@afnor.org



3. Annexe - Newsletter



WHAT'S NEW


26 JUILLET 2017


OSCAR HTML5

Comme vous l'avez tous appris par vos correspondants, OSCAR va faire peau neuve, et ce, dès Septembre !
En raison de contraintes techniques et en réponse à vos besoins en terme d'Ergonomie, La prochaine version d'OSCAR devrait permettre une gestion fluidifiée et plus souple de vos dossiers.

Pour en connaître plus sur l'accompagnement que nous vous proposons dans l'appropriation d'OSCAR HTML5 suivre ce lien...

EN SAVOIR PLUS +






Recette OSCAR HTML5

Dans le but de vous familiariser aux nouvelles interfaces d'OSCAR HTML5 et dans celui de garantir le bon fonctionnement d'OSCAR lors de sa mise en production, inscrivez-vous à la recette

VOIR +

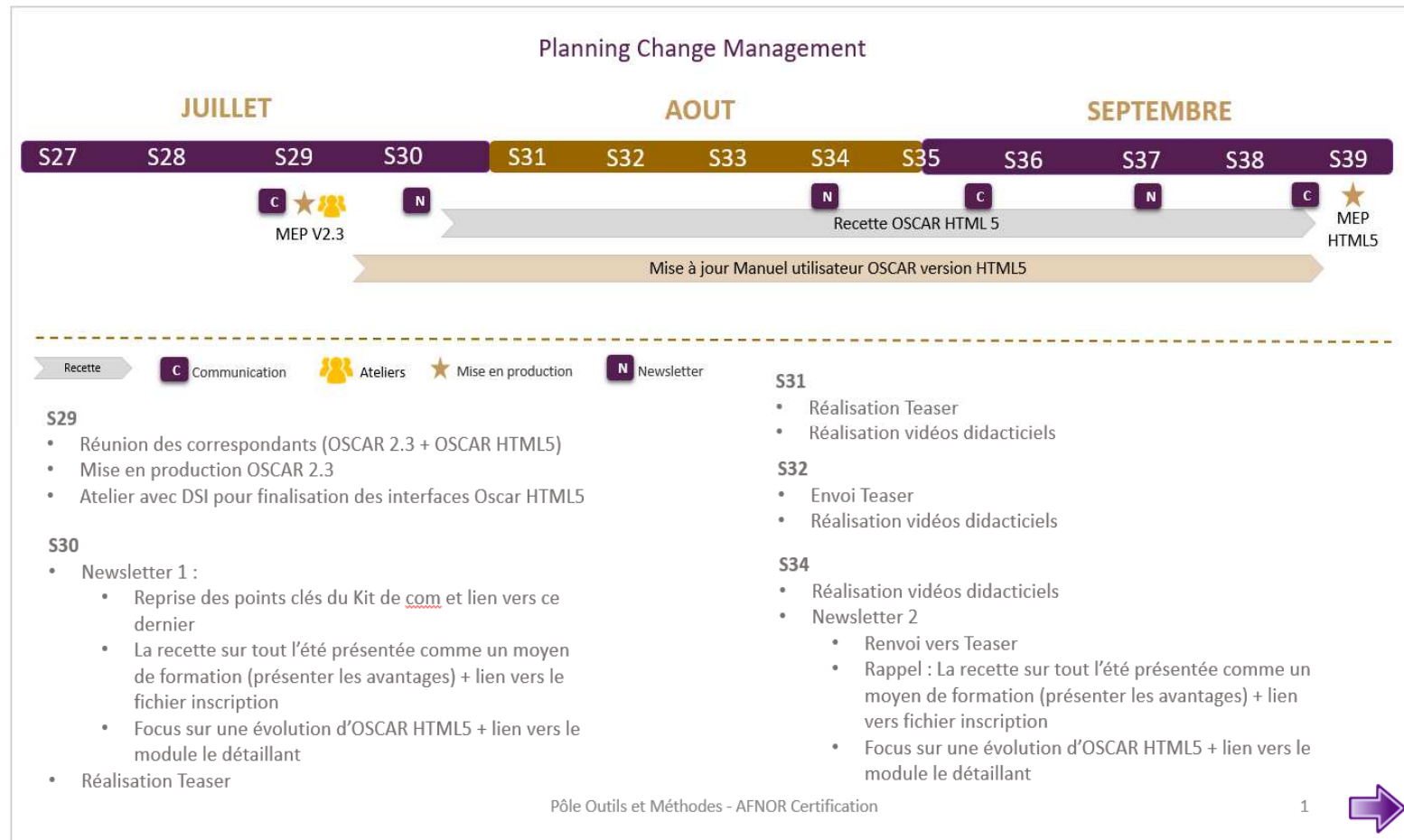


Ergonomie

De l'ergonomie ! Venez découvrir les améliorations ergonomiques de la nouvelle version OSCAR HTML5.

VOIR +

4. Annexe - Plan de communication et de formation



Planning Change Management



Recette C Communication A Ateliers M Mise en production N Newsletter

S35

- Réalisation de vidéos didacticiels

S36

- Envoi des vidéos didacticiels

S37

- Newsletter 3
 - Renvoi vers Teaser
 - Clôture de la phase de recette / formation
 - Focus sur une évolution d'OSCAR HTML5 + lien vers le module le détaillant
 - Renvoi vers Vidéos didacticiels
 - Rappel date de mise en production

S38

- Réunion lancement OSCAR HTML5

S39

- Mise en production
- Rappel sur l'accès aux vidéos didacticiels
- Rappel sur l'accès au manuel
- Rappel sur l'organisation support



5. Annexe - La stratégie de communication déployée dans le cadre de l'accompagnement au changement

Définition des messages clés du projet de changement

Images positives	Images négatives
<ul style="list-style-type: none"> ● Volonté amélioration ergonomie ● Volonté gagné en fluidité et simplification 	<ul style="list-style-type: none"> ● Projet ayant pris beaucoup de temps à être lancé : lassitude ● Communication mal relayée

Idées fortes
<ul style="list-style-type: none"> ● Simplification ● Ergonomie ● Fluidité ● Efficacité et productivité

Définition des médias du projet de changement

Médias froids		Médias chauds
Communication institutionnelle	Communication permanente	Rencontres
<ul style="list-style-type: none"> ● Kit de communication ● Teaser ● Interview 	<ul style="list-style-type: none"> ● Newsletter ● Documentation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Réunions

Identification des publics cibles en terme de communication

- Public 1 : Utilisateurs (tous profils confondus)
- Public 2 : Management intermédiaire
- Public 3 : Top management

	Outils	Actions
Public 1	Identité visuelle propre	
	Kit de communication	
	Newsletter	Mobilisation correspondants

	Teaser	Team building « Petit déjeuner »
	Interview	
Public 2	Identité visuelle propre	Réunion
	Kit de communication	
	Newsletter	
	Teaser	
	Interview	
Public 3	Identité visuelle propre	Réunion

Public 1 Utilisateurs (tous profil confondus)

Utilisateurs (tous profil confondus)		
<u>Effectif</u> : 200		<u>Caractéristiques</u> : l'application est leur outil de travail quotidien
<u>Localisation</u> : Saint Denis, Antennes régionales		
<u>Craintes et attentes</u> : gain de facilitation et d'ergonomie		<u>Résistances aux changements</u> : Appropriation d'un nouvel outil : perte de temps et efficacité
Message	Moment	Médias
Améliorations ergonomiques (responsive design, drag and drop) pour un gain de fluidité et d'efficacité	Début Juillet	Kit de communication
	Début Aout	Vidéos actions cibles
	Début Septembre	Newsletter

Public 2 Managers intermédiaires

Managers intermédiaires	
<u>Effectif</u> :	<u>Caractéristiques</u> : La productivité de leur activité dépend de la performance de l'outil;
<u>Localisation</u> : Saint Denis, Antennes régionales	

		ils n'utilisent pas l'outil au quotidien
<u>Crain</u> tes et attentes : gain d'efficacité et de productivité		<u>Résistances</u> aux changements : Appropriation d'un nouvel outil : perte de temps et efficacité
Message	Moment	Médias
Changement technologique pour un gain de temps et d'efficacité	Début Juillet Début Aout Début Septembre	Kit de communication Vidéos actions cibles Newsletter

Conseil de communication : les dispositifs expérientiels

- Les ateliers de mise en situation
- Les dessins avec les affiches

6. Annexe - Les Scénarios des vidéos de formation

Actions concrètes	Conséquences
Survol prestations	Fluidité Réduction temps traitement Réduction nombre de clics
Onglet navigateur	Fluidité Gestion plusieurs dossiers / sujets en parallèle
Drag an drop	Fluidité Réduction temps traitement Réduction nombre de clics
Repli fenêtre	Fluidité Lisibilité / ergonomie Accès plus direct à l'info principal
Filtrage données	Fluidité Lisibilité / ergonomie Accès plus direct à l'info principal
Interface gestion produits	Fluidité Lisibilité / ergonomie Accès plus direct à l'info principal
Blocs alertes	Fluidité Lisibilité / ergonomie Accès plus direct à l'info principal

7. Annexe - L'analyse réalisée en terme de formation

Les objectifs pédagogiques

Les utilisateurs tous profils confondus			
Changements		Besoins de formation	
Type	Transformations	Savoir	Savoir-faire
Outil	Silverlight => HTML5	OSCAR sous HTML5	
Interfaces	Nouvelles interfaces		
Fonctionnalités	Nouvelles fonctionnalités ergonomiques	Responsable design Drag and drop Filtre	Ajouter une pièce jointe Filtrer sur les pages
Navigation	Navigation différente	Moins de clics	Naviguer avec fluidité dans OSCAR
Organisation	Pas de changement	Pas de changement	Pas de changement
Pratiques	Pas de changement au niveau des processus	Pas de changement au niveau des processus	Pas de changement au niveau des processus

8. Annexe - Entretien avec un responsable de pôle d'AFNOR Certification

Vous travaillez dans la certification. Quels sont selon vous, les enjeux auxquels doit faire face le secteur d'activité ?

Le métier de la certification est conditionné par des processus métier. Les enjeux qui en découlent pour nous sont des enjeux réglementaires, organisationnels et de qualité. Par ailleurs comme n'importe quelle entreprise, notre bonne santé économique dépend fortement de notre relation client. De ce fait là un des enjeux essentiels de notre activité repose sur notre capacité à fidéliser notre clientèle.

En tant que responsable de pôle Grands Comptes d'AFNOR certification, vous êtes amené à utiliser l'outil de gestion de la certification (OSCAR) Selon vous auxquels de ces enjeux et de quel façon, l'outil contribue-t-il ?

Aux deux indubitablement. L'outil de certification nous permet de disposer d'une vision globale et sur le long terme de nos portefeuilles clients. En effet la gestion des plannings prévisionnels d'audit nous permet d'anticiper les démarches auprès des clients et ainsi de leur apporter un gage de sérieux dans l'anticipation de renouvellement de leurs certificats.

Autre point, l'outil de certification nous permet d'offrir de nouveaux services à nos clients : un certificat électronique disponible dans leur espace client, une liste de leurs produits certifiés en temps réel, un espace client de plus en plus dématérialisé... Cette maîtrise de nos portefeuilles nous assure indéniablement d'une maîtrise de notre production et favorise fortement la relation que nous entretenons avec nos clients.

Quelle serait selon vous la plus-value d'une politique de gestion des connaissances autour de l'outil de certification OSCAR ?

Le manquement que nous pouvons identifier actuellement autour de la connaissance de l'outil toucherait, selon moi, les modalités de formation. L'outil de certification englobe des marques si différentes dans leur gestion, que la formule de formation actuelle, très généraliste, ne couvre pas tous les besoins utilisateurs. Des formations sur des points précis (tel que la gestion des annexes de certificats par exemple) permettrait aux personnes concernées par le thème d'être autonome dans leur activité. Cette formule augmenterait l'autonomie des utilisateurs, leur connaissance des bonnes pratiques et permettrait, dans ce cas, un gain de productivité pour l'activité du pôle. Productivité nous garantissant d'un bon usage de l'outil et impactant de ce fait la maîtrise de la production et la relation client.

9. Annexe - Entretien avec le responsable produit « ISO 9001 : 2015 » d'AFNOR Certification

Vous êtes responsable produit « ISO 9001 : 2015 » d'AFNOR Certification. Quels sont selon vous, les enjeux auxquels doit faire face l'organisation ?

Avant de vous répondre sur ce point, je vais vous donner quelques éléments de contexte. Premier point, AFNOR Certification ne bénéficie pas d'une grande stabilité salariale. Elle fonctionne avec un grand turn over : jeunes employés dont c'est la première expérience, prestataires de services, sans compter les départs en retraite.

Second point, AFNOR Certification est soumis à une « réglementation », de par son accréditation par le COFRAC, qui évolue régulièrement et parfois subtilement.

Dernier point AFNOR Certification vit une concurrence qui a tendance à s'accroître. De ce fait là, elle traite avec un client de plus en plus exigeant ce qui lui demande de se distinguer de plus en plus (de nouveaux services, un savoir-être).

Les enjeux que sont les siens sont donc des enjeux de maîtrise de ses connaissances, d'agilité pour offrir le meilleur service client et rester compétitif.

La norme ISO 9001 : 2015 traite de la question de la gestion des connaissances qui apparaît comme une exigence de qualité. Quel est votre sentiment sur le sujet ?

Je pense que la gestion des connaissances est essentielle et incontournable. La capitalisation, le transfert et le partage des connaissances sont des leviers permettant de répondre en partie aux enjeux évoqués plus haut.

Qu'en est-il, à votre connaissance, de la gestion des connaissances chez AFNOR Certification ?

Nous disposons de beaucoup de connaissance ! Malheureusement non exploités.

L'information existe mais elle n'est pas exploitable en l'état (synthétisé, modélisé, accessible). L'intérêt que j'y vois est de rendre cette information existante, synthétique, structurée et modélisée pour la rendre reproductible et la retransmettre. Malheureusement cela n'est pas dans les pratiques de nos collaborateurs et ils n'ont pas le temps de le faire ! Nous ne savons jamais où trouver la bonne information au bon moment.

Quel type de connaissance, non exploité aujourd'hui, pourrait vous sembler pertinent ?

Nous sommes une entreprise de service et nous disposons de beaucoup d'informations sur les entreprises. Cette connaissance est clé pour notre posture client. Il serait intéressant de créer de la connaissance via des retours d'expérience client positifs et négatifs de nos collaborateurs. Cela contribuerait à créer un savoir-être qui reste clé dans la fidélisation client.

Autre Connaissance : la connaissance auditeur. Aujourd'hui nous disposons d'une base de connaissance auditeur basée sur les seules compétences du secteur de la certification. Or notre client est de plus en plus exigeant, nous l'avons mentionné plus

haut et il demande des compétences déconnectées du métier (exemple compétence en gestion de projet). Nous ne disposons pas actuellement de ce type de référencement or c'est clé pour notre relation client.

Enfin dernier point : l'outil porteur du processus de certification « OSCAR » vient de passer en « HTML5 ». Les nouvelles possibilités d'interaction de cette technologie ne pourraient-elles pas intégrés depuis l'outil les spécificités de gestion des produits de certification ?

10. Annexe - Entretien avec la Responsable de projet « e-AFNOR - Transformation numérique » du Groupe AFNOR

Bonjour madame. Vous êtes responsable du projet d'accompagnement à la transformation numérique du Groupe AFNOR. Quels sont, selon vous, les impacts de cette transformation numérique sur le groupe ?

Avant de répondre à votre question je tiens à signaler que ce poste vient d'être créé, sur la volonté de la direction du groupe, conscient de la nécessité de revoir notre façon de travailler pour rester compétitif. Cela fait donc trois mois seulement que ce projet a été initié.

Avant de répondre également je tiens à revenir sur le terme de « transformation numérique » que je trouve restrictif. Beaucoup y associe immédiatement la notion d'outils et imagine que ce type de projets appartient à la DSI. Notre vision, car il s'agit de celle aussi de la direction, est que nous devrions davantage parler de transformation organisationnelle.

Ceci étant posé, les impacts de cette transformation numérique se voient à plusieurs niveaux :

Au niveau de la cohabitation générationnelle qui crée une disparité de pratiques des outils évidemment, mais également dans les rapports avec le travail et le management. Les « digitales natives » apprennent plus vite à manier les outils, les réseaux sociaux qu'ils utilisent dans leur vie personnelle les poussent à ramener ces pratiques en entreprises (publier, tchater...). Autre point, les jeunes générations se font à l'idée qu'ils ne feront pas leur carrière dans l'entreprise, ils ont un rapport plus « détaché » avec l'entreprise. Un travail constitue l'occasion d'obtenir des compétences puis de « migrer » ailleurs. Ils s'adaptent plus vite au changement que des générations travaillant là depuis 20, 30ans et qui voit tout changement comme un potentiel projet de restructuration mettant en péril leur emploi.

Au niveau également de l'évolution de la notion de service même. Nous fonctionnons encore aujourd'hui avec la notion de « produits » : nous connaissons notre client, nous savons quels produits lui conviennent et nous testerons notre produit auprès du client. Nous devons évoluer là-dessus : Regardez des services proposés par Deezer ou Netflix : Ils offrent des services gratuitement pour se faire connaître, ils se sont créé une identité visuelle aux yeux du client et ils créent les services avec le client.

Dernier point, au niveau de la compétitivité : nous devons nous différencier des autres et ce, par l'innovation. Et pour ce faire, nous devons permettre l'environnement suscitant la créativité. Cet environnement est celui des projets transverses regroupant des hommes qui par leur collaboration innoveront.

Quels sont donc les enjeux sur lesquels s'appuyer pour répondre à cette analyse ?

Le premier des enjeux identifiés est, toujours selon moi, le management. Le premier frein pour initier les fameux environnements dont nous parlons plus haut, sont le middle management qui craignent une perte de contrôle et de pouvoir en permettant cette transversalité.

Le second, qui rejoint le premier, est la culture d'entreprise : Ce second aspect demandera un long travail en profondeur. Il faut initier de nouvelles méthodes de travail, favoriser le partage et la collaboration pour permettre la montée en compétences des hommes et favoriser l'innovation.

Quel est votre plan d'action pour travail sur ces deux aspects ?

Je compte travailler sur deux aspects :

Lancer quelques projets « pilotes » au caractère innovant pour montrer un changement, être visible. Mesurer ainsi la maturité de l'organisation à « changer »

Travailler en profondeur sur la culture et les mentalités par des discours différents, par la promotion d'une nouvelle vision.

Quels projets avez-vous lancés dans ce sens ?

Projet de gestion des compétences externes des auditeurs : ne pas se limiter à des compétences métiers mais offrir une vision humaine plus complète des auditeurs à nos clients qui sont en recherche tant d'un savoir-faire que d'un savoir-être.

Projet « Animation de communautés » pour former, accompagner sur les méthodes d'animation de communauté

Projet « Normes sans coutures » : projet de fusion des interactions entre la normalisation et l'édition pour ne disposer que d'une base de données commune. Ne disposer que d'une interface commune avec des modules permettant de gérer les activités des deux métiers.

Projet « Identité Client » contribuant à se créer UNE seule identité face au client. Il entraîne la revue de tous les points de contact que le client peut avoir pour nous connaître.

11. Annexe - Entretien avec un délégué régional chargé d'un audit interne sur l'optimisation des processus

Bonjour, Vous avez été en charge d'un audit interne sur l'optimisation des processus. Quels freins avez-vous identifiés ?

- Les outils de communication ne sont pas adaptés
- La qualité est vécue comme une contrainte et n'est pas trop associée
- Manque d'outils de type « chatbot »
- Décalage de ressenti entre ce qui est vécu sur le terrain et ce qui est communiqué (tout va bien).

Quels sont selon vous les enjeux pour favoriser l'optimisation des processus ?

L'enjeu est pour moi d'accompagner au changement et stimuler les approches pluridisciplinaires.

Quelle est la place de la gestion des connaissances dans votre analyse ?

La gestion des connaissances n'est pas trop gérée. C'est une excellente proposition.

12. Annexe - Cahier de recette applicative

Dans l'annexe suivante, des copies d'écran du cahier de recette réalisé dans le cadre du projet OSCAR HTML. Il est composé de :

- Une page de garde permettant de saisir les données liées au projet,
- Un sommaire récapitulant l'ensemble des tests (par onglets) avec les statuts des tests,
- Un exemple de déroulé de test pour un dossier de type « système » ,
- Une fiche technique avec les accès et comptes utilisateurs nécessaires pour le déroulé du test.

Cahier de recette
(Tests de non régression/ recette du lot vHTML5)

Version	Révisions	Auteur(s)	Date
V0.0	Création	XHA	13/07/2017
V1.1	Première version livrée du dossier	XHA	27/07/2017
V1.2	Modification après premier passage des tests	XHA	28/07/2017

Sommaires des onglets du document et des résultats des tests									
Nom Onglet	Tests prévus	Tests Réalisés		Tests OK		Tests BLOQUES		Tests KO	
	Nb	Nb	%	Nb	%	NB	%	Nb	%
TOTAUX	313	096	000	051	000	000	000	045	000
Plan de test Auto	63	2	3%	2	3%	0	0%	0	0%
Plan de test Système	73	61	84%	27	37%	0	0%	34	47%
Plan de test Système TNE	47	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Plan de test Système AEB	73	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Plan de test Administration	13	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Fiche technique	10	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Projet OSCAR HTML5		
Accès & Comptes OSCAR et son environnement		
ACCES A L'ENVIRONNEMENT DE RECETTE		
Accès à OSCAR	adresse	
Accès au Sace	adresse	
Accès à Selligent	adresse	
Accès à l'Espace Client	adresse	
Accès à Source	adresse	
COMPTE application		
<i>Profil</i>	<i>Identifiant</i>	<i>Mot de passe</i>
TC	XXXX	XXXX
Expert	XXXX	XXXX

Description du plan de test

Ce scénario de test a pour but de tester la non régression des fonctionnalités propres "Système".

Ce test portera sur 2 référentiels et 2 sites

Prestations de type "initial" ou "renouvellement" et Surveillance 1 et 2

Fonctionnalités testées:

Prérequis

User test: lac1

User Test Selligent : HLE/HLE (internet explorer)

Autres points

Référentiels : ISO 9001 et ISO 14001

Devis : 8201504010066c

Source : présence administrateur requise

Tests unitaires à réaliser pour ce plan

Ref Test	Ref RGest.	Description	Résultat attendu	Initiales testeur	Date du test	OK/KO
1-001		Se connecter à l'application avec le compte lac1	L'utilisateur est connecté.			
1-002	Recherche - Dossier	Recherche N° Dossier : 1115857 Ouvrir le dossier	N° de dossier trouvé Dossier trouvé			
1-003	Dossier - Mode devis	Se positionner en mode Devis Sélectionner le devis par prestation				
1-004		Se placer sur lignes d'audit: cocher "prestation à créer" Enregistrer Reporter ces actions sur les 3 lignes d'AUDIT	Certifications présentes			
1-005		Revenir au niveau principal du devis Actions: "Assistant Intégration devis"	Certification et procédure de gestion			

13. Annexe - Fiche suiveuse d'approbation

La fiche suiveuse d'approbation est le support utilisé pour suivre le workflow de validation de l'intégration d'un nouveau produit d'AFNOR Certification.

FICHE SUIVEUSE D'APPROBATION			
<input type="checkbox"/> DE LA CREATION		<input type="checkbox"/> DE LA REVISION	
DU REFERENTIEL <Marque> <N° d'Application> <Dénomination de l'application>			
Révision n° : < n >			
Demandeur	Date	Acronyme	Visa
Chef de produit DID / Ingénieur Certification DSC / Ingénieur DMA pour l'OM : <OM>			
<input type="checkbox"/> Information au COFRAC (si référentiel nouveau ou modifié sur le titre ou sa section / sous-section)			
<input type="checkbox"/> Pas d'information au COFRAC (autres modifications du référentiel)			
Pour approbation	Date	Acronyme	Visa
Resp. Département du demandeur			
Responsable du DQC (sauf mandatement)			
Question/Correction à prendre en compte ?	<input type="checkbox"/> Oui (voir la grille de lecture jointe) <input type="checkbox"/> Non		
A retourner au demandeur en cas de demande de modification lors de l'approbation			
Directeur Général AFNOR Certification	Date	Acronyme	Visa
A retourner au demandeur			
Pour déposer le pdf du Référentiel sur internet (le cas échéant)	Date	Acronyme	Visa
Chef de produit DID / Ingénieur Certification DSC			

Pour modifier la portée d'accréditation COFRAC le cas échéant	Date	Acronyme	Visa
Chargé des Accréditations DQC			
<i>Pour créer ou modifier le référentiel sous OSCAR, qui alimente les sites web</i>	Date	Acronyme	Visa
Administrateur fonctionnel OSCAR			
<i>Pour créer ou modifier le référentiel dans la cartographie</i>	Date	Acronyme	Visa
Assistante DID			
<i>Pour créer ou modifier : Fiche boutique/Espace Client/Annuaire des certifiés</i>	Date	Acronyme	Visa
Administrateur Boutique/Espace client/Annuaire			

A retourner au demandeur

14. Annexe - Politique de Change management mise en place

Une démarche de gestion des connaissances, de par sa dimension humaine, organisationnelle et structurelle touche en profondeur une organisation qui souhaiterait la mettre en œuvre. De ce fait là, sa mise en place est un projet sur le long terme, difficilement mesurable en terme de ROI notamment. Il est ainsi recommandé de l'initier par le biais d'un autre projet. De créer ainsi une dynamique ponctuelle sur laquelle se greffera une politique de gestion des connaissances. Ce projet prévoira dans le déploiement de ses actions une organisation, des usages se prêtant à une politique de Knowledge management. Du moins tel est notre objectif.

Notre cas s'attachera plus particulièrement à analyser comment un projet d'accompagnement au changement peut être porteur d'un projet de gestion des connaissances : sa dimension « ponctuelle » crée le terreau nécessaire pour initier un projet au caractère « profond » comme vu plus haut. La démarche de gestion des connaissances s'appuierait sur cette dynamique ponctuelle pour se développer par la suite. Le nécessaire accompagnement au changement associé au projet HTML5, présenté plus haut, comprend des caractéristiques communes avec la philosophie de gestion des connaissances, telle que nous l'avons perçue dans notre cas : Comprendre son environnement et mesurer la maturité de son organisation pour son projet, créer un objectif commun autour d'un projet commun, identifier des acteurs clés autour de ce même projet... Nous détaillerons dans la partie à suivre la base de ces caractéristiques communes qui ont servi dans le cadre de l'accompagnement au changement et qui se pérenniseront avec la politique de gestion des connaissances.

La refonte technique de l'outil de certification

D'où part-on et où va-t-on ?

Quelle est la situation de départ ? OSCAR est l'outil de certification d'AFNOR certification. Il a été déployé en 2012 (avril) pour mutualiser les gestions jusqu'alors spécifiques des marques et ainsi disposer d'une vision d'ensemble sur l'activité de certification. La bascule sur l'outil s'est faite de façon obligatoire, au compte goûtes pour les marques NF et sans une adhésion totale en raison de certaines barrières techniques et de l'habitude générée par les outils jusqu'alors utilisés.

Les interfaces couvrent donc tous les besoins spécifiques de chaque marque. Elles sont ainsi très chargées car les exigences de certification d'un produit et d'un service sont différentes. En effet, des essais sur les produits sont nécessaires à la certification.

Le socle technique choisi est silverlight. Technologie posant des limites en termes d'ergonomie.

Depuis cette bascule, de nombreux développements :

- Pour répondre à des besoins des utilisateurs,
- Pour répondre à des exigences du COFRAC,
- Pour se synchroniser avec les autres applications,
- Pour poursuivre la bascule des marques,
- Pour améliorer l'ergonomie de l'outil,

- Pour améliorer la remontée et la collecte des informations liées à chaque certification, données essentielles pour une bonne gestion de l'activité d'AFNOR Certification.

Aujourd'hui Microsoft ne poursuit pas les évolutions Silverlight. Cette contrainte technique rend obligatoire la migration de l'application sur un nouveau socle technique. Migration se couplant avec un besoin croissant de facilitation d'utilisation de l'application (ergonomie : drag and drop etc.)

Quelle est la situation cible ?

La situation cible consiste en la bascule d'OSCAR version 2.3 sur HTML5 à ISO fonctionnalités hormis quelques fonctionnalités « ergonomiques ».

L'objectif est de valoriser ces points ergonomiques réclamés depuis longtemps pour faciliter l'appropriation des nouvelles interfaces d'OSCAR HTML5.

Quelle est l'ampleur, la nature et la complexité du changement ?

Le changement porte sur toutes les interfaces de l'application. Il est d'ordre visuel et ergonomique. La complexité du changement porte sur l'acceptation de l'outil par les utilisateurs (intérêt, participation en recettes etc.)

Quels sont les enjeux ?

Une appropriation de l'outil, après un long désamour, pour une meilleure implication des utilisateurs. L'objectif se mesure en gain de temps et donc de productivité. Mais aussi en gain, moins mesurable, de confiance entre les utilisateurs et leur environnement organisationnel (compréhension de leur besoins, écoute). Comme vue en première partie, ce rapport de confiance est favorable à la collaboration et favorise l'engagement des collaborateurs qui ne peut être que bénéfique ! Une participation des correspondants dans les évolutions et le support OSCAR (montée en compétences des correspondants et gain de temps et d'efficacité effective tant pour les utilisateurs que pour le pôle Outils et Méthodes).

Quels sont les objectifs ?

Les objectifs se mesurent en gain de fluidité (temps/efficacité) pour les utilisateurs dans le traitement de leurs dossiers. Une meilleure utilisation doit également permettre de fluidifier la communication et transmission d'informations entre services, souvent source de conflits et de perte de temps et donc de productivité.

Quelle est l'origine du projet de changement ?

L'origine de ce changement est de deux ordres :

Technique : l'éditeur, Microsoft, ne poursuit pas l'évolution de la technologie « Silverlight ». Il pousse fortement les utilisateurs de « Silverlight » vers la solution « HTML5 ».

Ergonomique : l'arrivée en fonction du nouveau directeur d'AFNOR Certification, a entraîné un audit des outils. Cet audit a conduit au lancement d'une enquête auprès des utilisateurs de l'outil OSCAR d'AFNOR Certification. Les résultats de cette enquête ont révélé un fort besoin des utilisateurs en termes d'ergonomie, de facilitation dans l'usage de leur outil. (CF enquête).

En quoi ce projet de changement contribue à la transformation globale de l'entreprise ?

Ce projet contribue à répondre aux enjeux identifiés : il a pour but d'améliorer la productivité des utilisateurs dans un objectif de rester concurrentiel, de fidéliser le client, notamment.

L'accompagnement au changement qui est mené est une démarche, plutôt innovante. Elle contribue à reconforter les employés d'AFNOR Certification sur le fait que les projets ne sont pas menés sans eux, sans l'écoute de leurs besoins. De ce fait ce projet recrée une confiance au niveau de l'organisation.

Enfin, le caractère transversal de ce projet à amener des collaborateurs d'entité différentes à se côtoyer. Cela a ainsi créé une écoute et collaboration transversale : le projet de changement a permis plus de collaboration entre les utilisateurs (correspondants) et a ainsi initié un cadre favorable au déploiement d'une politique de gestion des connaissances.

Qui est concerné / impacté ?

Le changement porte sur les interfaces et sur des évolutions ergonomiques très attendues par les utilisateurs.

Les acteurs concernés sont donc :

- Les Utilisateurs d'OSCAR : facilitation de gestion
 - Les chargés de clientèle
 - Les ingénieurs certification
 - Les auditeurs
 - Les experts décisionnaires
- Les managers : le changement d'outil leur donne meilleure visibilité sur la gestion des portefeuilles de leurs pôles.

Tous les utilisateurs sont impactés par ce changement :

Zones géographiques : Paris, International, antennes régionales, DFI

Profils : Ingénieur, TC, Expert, RP

Types de référentiel : Systèmes (ISO 9001, AFAQ 26000, ISO 50001), Produits (NF), Services (NF ou engagement de services) et labels (diversité, égalité)

Entités : GC, PME, TPE...

La refonte technique de l'outil de certification

Le chantier « Communication » a pour objectif de définir les messages clés du projet, les médias porteurs de ces messages et les publics cibles destinataires de ces messages. Les bons choix de communication sont primordiaux pour susciter l'intérêt et l'envie des collaborateurs qui souhaiteraient participer à cet accompagnement et intégrer, à leur échelle, la communauté OSCAR. L'annexe 5 donne l'analyse effectuée pour déterminer cette communication.

Les actions de communication

Réalisation de livrables :

- A) Réalisation d'une Micro-Charte graphique** : Réalisée en premier lieu, cette micro-chartre sera déclinée sur tous les supports de communication afin d'apporter une cohérence globale. Elle se compose à minima :

- a. D'un logo,
- b. D'une typographie, (une typo générique pour le Web de type « Arial »)
- c. Des couleurs : Couleurs de la charte AFNOR et quelques déclinaisons.

La charte graphique a pour objectif de créer « une identité visuelle » autour du projet. L'identification du logo, des couleurs ramène immédiatement l'utilisateur au projet. Cela permet de ne pas perdre l'attention de l'utilisateur sollicitée de toutes parts par les différents projets le concernant. Cette charte graphique est disponible en annexe 1.

B) Réalisation d'un Kit de communication : Reprenant les éléments clés du projet ce support se veut synthétique. Il répond aux questions de qui, quoi, pourquoi, où, quand et comment. Il a pour objectif de donner les informations clés en quelques minutes. Pour ce faire, nous avons appliqué des règles de synthèse, ergonomie, et design. Ce Kit de communication est accessible en annexe 2.

C) Réalisation d'un Teaser : L'objectif est de piquer la curiosité de l'utilisateur. Dynamique et ludique, le teaser devra montrer les grands axes d'amélioration de l'application. En annexe 4, le teaser réalisé.

L'aspect dynamique et court de ce support de communication permet de retenir l'attention d'un utilisateur très sollicité (comme énoncé plus haut). La dimension « vidéo » a l'avantage de présenter un message de façon court et de diffuser un message sans demander trop d'effort de réflexion pour le lecteur. Les objectifs sont les suivants :

- Mise en bouche des améliorations d'OSCAR HTML5 en termes de fluidité, souplesse et ergonomie
- Communication sur la date de mise en production

D) Réalisation d'une Newsletter : Elle permet de conserver le lien entre la communauté et les initiateurs du projet. Une fréquence de 1 à 2 newsletters par mois permet d'assurer une forte transparence d'information et contribue à diminuer la réticence au changement. L'utilisation de la charte graphique permet à l'utilisateur d'identifier immédiatement le projet auquel il fait référence. En annexe 3, un exemple de newsletter réalisée.

E) Réalisation des didacticiels vidéo : Accessible 24h/24 et 7j/7, les didacticiels (ou tutos) permettent de former les utilisateurs et de les accompagner dans l'appréhension de l'outil.

- a. Réalisation de capture d'écran vidéo
- b. Utilisation d'un logiciel de montage
- c. « Chapitrage » des vidéos sur les thèmes suivants :

Gérer une prestation dans OSCAR

- Intégrer un devis
- Valider la revue de l'offre
- Editer un courrier
- Rechercher et affecter un ou des auditeur(s)
- Prendre une décision
- Editer un certificat
- Lancer une enquête
- Facturer
- Naviguer dans l'arborescence
- Personnaliser son écran
- Gérer ses contacts
- Gérer des pièces jointes

- Gérer des produits
- Gérer des alertes

En annexe 9, vous trouverez les scénarios réalisés dans ce sens.

De même que le teaser, l'usage de la vidéo permet la communication d'une information de façon « rapide ». Dans le contexte de la certification, et de la forte complexité de son processus, l'usage de la vidéo permet la diffusion d'un message de façon plus « digeste ».

Une communication informelle

La communication informelle a toute son importance. Elle consiste à parler du projet et des changements qui en résultent lors des moments informels de la vie de l'entreprise : les pauses café, les déjeuners à la cantine...ces moments qui sortent des circuits de communication classique sont l'occasion de « toucher » des personnes que la fameuse communication classique ne touche plus pour plusieurs raisons (surcharge informationnelle, lassitude...).

Cette communication peut faire ensuite effet « boule de neige » : le bouche à oreille propageant ainsi l'information de personnes à personnes.

Une communication spécifique

L'outil OSCAR bénéficie déjà d'une structure établie : le Pôle Outils et Méthodes dispose d'un relais de correspondants « Outils » chargés de relayer l'information liée à l'outil auprès des utilisateurs des différents pôles des entités de la Certification. Au vue des enjeux identifiés, ce projet de changement a conduit à mener une communication spécifique différente des circuits habituels (acteurs, supports, circuits de communication différente).

Les techniques de communication déployées s'inscrivent dans la lignée du fonctionnement d'une communauté de pratique.

La refonte technique de l'outil de certification

La formation est une composante indispensable de l'accompagnement au changement. Elle complète la communication qui se veut plus générique par une mise en pratique plus approfondi des changements.

Une politique de formation s'analyse et se définit selon plusieurs critères :

- La nature du changement ;
- La volumétrie du public à former ;
- Les moyens matériels de formation ;

En annexe 9 l'analyse réalisée et les choix effectués.

Les actions de formation

Au vue du caractère essentiellement « ergonomique » du projet « HTML5 » le choix a été fait de former les utilisateurs à ces changements (navigation, fonctions ergonomiques, interfaces) via les supports de communication, des didacticiels et de la pratique sur base du volontariat. (En annexe 7 l'analyse des objectifs pédagogiques).

Réalisation de livrables

Les nouvelles interfaces, les nouvelles méthodes de navigation et les nouvelles évolutions ergonomiques ont été présentés sous les formes suivantes :

Formation des salariés internes d'AFNOR Certification (Antennes régionales, DFI) :

- Kit de communication
- Vidéos didacticiels (en annexe 6 l'analyse de sujet des vidéos)
- Parcours type de l'utilisateur
- Réalisation / Mise à jour du manuel utilisateur

Formation en présentielle

La formation s'est opérée par l'envoi et la mise à disposition de ces supports mais également par des présentations en présentiel lors des réunions de départements et de pôles. Ces présentations ont permis de toucher tous les acteurs. Il avait ainsi été identifié dans l'analyse des risques qu'un seul envoi par mail de ces supports risquait de ne pas toucher toute la population des utilisateurs en raison des vacances, et de la réception d'un trop plein d'information. Le risque de non lecture de ces communications était identifié.

La recette applicative

Il était également identifié que, si l'envoi des supports risquaient de ne pas toucher tous les acteurs, une présentation en réunion, n'excluait pas pour autant le besoin de certains utilisateurs de se former « en pratiquant ». Les profils des utilisateurs d'AFNOR Certification ont été identifiés globalement en trois catégories :

Les utilisateurs travaillant dans l'organisation depuis plus de 15 ans : Les années d'habitude dans l'organisation les ont rendus expert de leur métier de la certification mais, pour une bonne partie, peu favorable au changement et peu ouvert aux changements notamment technologiques. Pour ces acteurs la pratique de l'outil revêt un vrai intérêt.

Les utilisateurs nouvellement embauchés, dont le métier constitue leur première expérience professionnelle. A l'inverse de la catégorie précédente, ces utilisateurs maîtrisent moins les processus de la certification mais leur jeunesse les rend très à l'aise avec les nouvelles technologies. L'appropriation d'un nouvel outil dont le changement constitue essentiellement des interfaces, de la navigation et des évolutions ergonomiques se fait aisément.

La dernière catégorie, plutôt minoritaire, couvre les utilisateurs entre ces deux catégories. Essentiellement composé d'utilisateurs de la génération Y, ils savent s'approprier l'outil aisément.

Les caractéristiques de la population à former étant si disparate, l'offre de formation pratique s'est faite de façon « optionnelle » : Elle a pris la forme de la recette applicative. Cette dernière consiste à tester la nouvelle application de façon à retrouver les fonctions de la version précédente. Elle s'effectue via des cas de test à dérouler de façon à détecter d'éventuelles régressions liées aux développements opérés.

Cette recette s'effectue en environnement de recette avec des données « Copiés sur celles de la production » et avec des utilisateurs de test. Cette proposition de formation permet ainsi aux utilisateurs qui le souhaitent de retrouver leur

environnement de production et de dérouler des tests dans un environnement « fictif ». Dans le cadre du projet, cette formule permet également à l'équipe du pôle Outils et Méthodes de bénéficier du regard, des connaissances de l'utilisateur et de se retrouver en situation « réelle » pour dérouler ces tests.

An annexe 12, un exemple de cahier de recette déroulé dans ce cadre.

Ressources matérielles

Parmi les ressources matérielles à prévoir dans un projet d'accompagnement au changement

- Réservation salle ;
- Réservation matérielle (ordinateurs de test) ;
- Vérifier auprès du DSI la disponibilité de l'environnement de formation et sa mise à jour ;
- Vérifier auprès du DSI l'accès internet ;
- Création de jeux de données ou utilisation de données de chargées de clientèle.

Communication sur la formation

- Définir avec les responsables de pôle la disponibilité des équipes
- Envoyer une convocation via un fichier d'inscription
- Suivi la participation par pôle de façon à ce qu'il n'y est pas de trop importantes disparités d'une entité / pôle à l'autre. Le planning de l'accompagnement au changement est accessible en annexe 4 : il couvre les chantiers de la recette applicative, de la communication et de la formation.

15. Annexe - Extrait des bases essentielles d'ITIL Version 3 en résumé




Définition de ITIL®

- Information
- Technology → ITIL® Service Management Practices
- Infrastructure
- Library

- ITIL® consiste en un ensemble de **documentations** donnant des conseils pour apporter une qualité de service aux Clients du Système d'Information basé sur une approche par processus.
- ITIL® est un **référentiel** des **meilleures pratiques** pour gérer le **cycle de vie du service**
- ITIL® est un ensemble de **conseils Best Practices** pour l'**IT Service Management**

Introduction à ITIL® 2



Définition d'un Service

Définition d'un Service :

- Le **Service** est le résultat attendu par le client. Il est le résultat d'actions réalisées à la frontière de la relation client/fournisseur et d'actions propres au fournisseur.

Un Service contribue à la **création de valeur** pour les clients cherchant à atteindre des résultats. Le client n'est pas propriétaire de l'ensemble des coûts et risques lié à la délivrance du service (back office) ; C'est le fournisseur qui assume ces coûts et risques, il a une obligation de résultat vis-à-vis de son client.

Définition de l'IT Service Management :

- Le management des Technologies de l'Information dans une orientation client et pour la contribution au Business de l'entreprise.
- Service management = ensemble de capacités organisationnelles pour produire de la valeur à ses clients sous la forme de services.

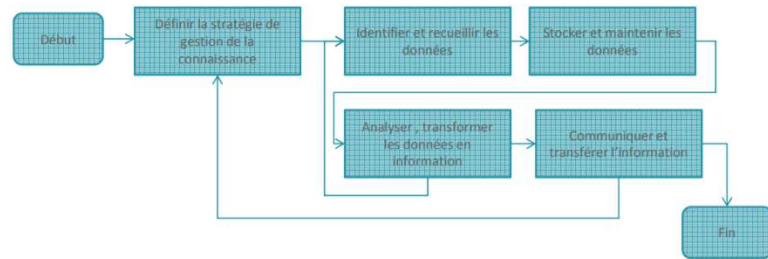
Introduction à l'ITSM 3

Objectif :

- Recueillir, analyser, stocker, partager connaissances et informations au sein de l'organisation IT
- Conserver et partager la connaissance dans le but d'améliorer la qualité de la prise de décision en garantissant que les informations fiables et sûres sont disponibles.

Notions

- **Data-to-Information-to-Knowledge-to-Wisdom (DIKW)**
- **Service knowledge management System qui inclut la gestion des configuration**



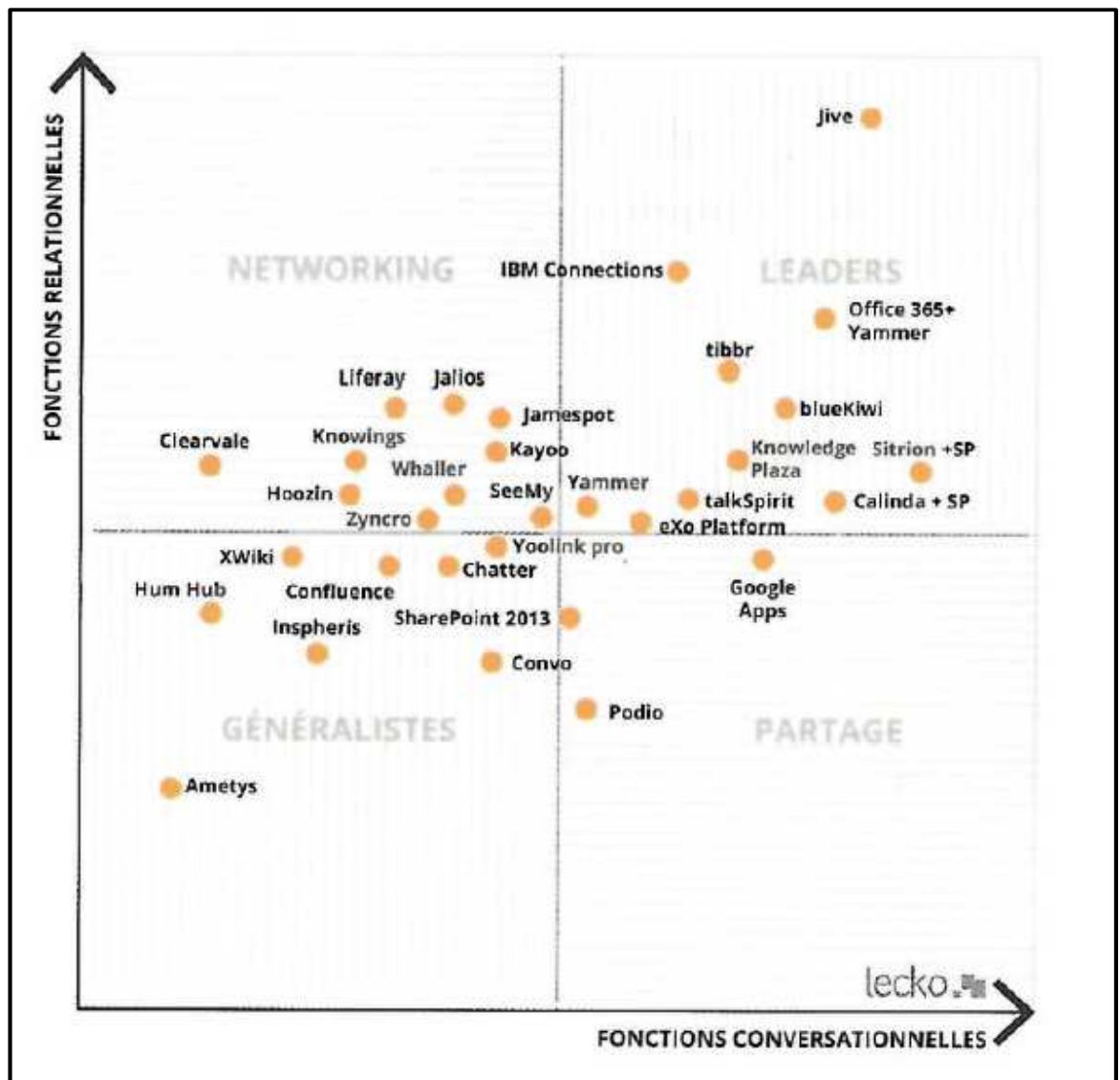
16. Annexe - Magic Quadrant du Gartner

Magic Quadrant pour les plates-formes de services de contenu :



17. Annexe - Matrice des potentiels sociaux

Matrice des potentiels sociaux (Cabinet Lecko) : Cette matrice des potentiels sociaux mesure la capacité des solutions à aider à la transformation numérique des entreprises. Les leaders apportent une offre mature intégrant les dernières améliorations issues de l'expérience client. Les généralistes apportent des fonctions sociales en voie de standardisation. Les « networking » et « partage » sont asymétriques dans l'offre. Les premiers faciliteront la mise en relation et les seconds l'échange et la circulation de l'information. Des acteurs historiques continuent d'investir et travailler avec leurs clients à porter cette transformation.



18. Annexe - Les Geds collaboratives

Outre la gestion documentaire, les geds collaboratives offrent des capacités d'intégration au SI et des fonctionnalités de travail collaboratif (publication des contenus sur des plateformes web 2.0, etc).

Les GED complexes à implémenter				
Logiciel	Prix	Forces / Faiblesses	Fonctionnalités	OS compatibles
Alfresco Editeur: Alfresco	Abonnement obligatoire à partir de 16 125 euros par CPU (environ 50 utilisateurs)	Points forts: Rapidité, robustesse Etendue fonctionnelle Points faibles: Complexe à configurer (fichiers XML)	Business Process/Workflow Gestion des emails Recherches fulltext Sauvegarde de recherches Gestion des droits Authentification LDAP/SSO Records management Archivage légal Web Content Management	Serveurs: Windows Server 2003, 2008 Red Hat Enterprise Linux 5 Sun Solaris 10 Clients: Windows 2000, XP,Vista Mac OS X
Nuxeo DM Editeur: Nuxeo	Gratuit (licence LGPL)	Points forts: Gratuité des licences, pas d'abonnement obligatoire Etendue fonctionnelle Flexibilité Capacités d'extension et d'intégration aux systèmes d'informations existants Points faibles: Complexe à configurer	Business Process/Workflow Gestion des emails Recherches fulltext Sauvegarde de recherches Gestion des droits Authentification LDAP/SSO Records management Archivage légal Web Content Management	Serveurs: Windows Server 2000, 2003,2008 RedHat Linux 3.x, 4.x, 5.x Sun Solaris 9.x, 10.x Clients: Windows XP,Vista, Mac OS X
Sharepoint Editeur: Microsoft	License Serveur MOSS 2007: 3730€ Licence Client (CAL): 80€	Points forts: Portail collaboratif performant et simple à utiliser Solution moins chère et moins complexe à mettre en œuvre que Opentext et Documentum Points faibles: fonctionnalités GED moins avancées que ses concurrents, notamment en terme d'archivage légal et longue durée	Business Process/Workflow Gestion des emails Recherches fulltext Sauvegarde de recherches Gestion des droits Authentification LDAP/SSO Records management Web Content Management	Serveurs: Windows Server 2003, 2008 Clients: Windows XP, Vista Mac OS X
OpenText ECM Suite (ex Livelink) Editeur: OpenText	Prix minimum de départ non communiqué (Cout de 1000 licences:475400 €)	Points forts: Fonctionnalités GED optimisées grâce à l'intégration MS Office, Sharepoint, SAP,etc. Points faibles: cout des licences et de mise en oeuvre	Business Process/Workflow Gestion des emails Recherches fulltext Sauvegarde de recherches Gestion des droits Authentification LDAP/SSO Records management Archivage légal Web Content Management	Serveurs: Windows Server 2003, 2008 Red Hat Enterprise Linux 5 Sun Solaris 10 Clients: Windows 2000, XP,Vista Mac OS X
EMC Documentum Editeur:EMC	Prix minimum de départ non communiqué (Cout de 1000 licences: 557300 €)	Points forts: Rapidité, robustesse: le temps de réponse moyen est de 0,86s pour 100000 utilisateurs connectés simultanément pendant 12H Points faibles:	Business Process/Workflow Gestion des emails Recherches fulltext Sauvegarde de recherches Gestion des droits Authentification	Serveurs: Windows Server 2003, 2008 Red Hat Enterprise Linux 5 Sun Solaris 10 Clients: Windows 2000, XP,Vista
Ged collaboratives				

19. Annexe – Exemple Questionnaire Manager 360°⁵

DEVELOPPER LES PERSONNES - "Développe les personnes pour développer le business"

D'après vos observations et votre expérience, dans quelle mesure êtes-vous d'accord sur les comportements suivants de votre manager ?

- Montre l'exemple en termes d'intégrité personnelle
- Promeut un climat de respect mutuel et de transparence à tous les niveaux de l'organisation
- Ecoute et sait équilibrer franchise et empathie
- Prend des décisions relatives aux individus qui reposent sur la performance et le mérite
- Arbitre pour prendre en compte la charge de travail de son équipe
- Cherche à comprendre les motivations, les ambitions et les émotions des autres
- Encourage l'équipe à travailler avec des personnalités, fonctions et cultures différentes
- Analyse les erreurs personnelles et échecs et en tire les leçons

D'après vos observations et votre expérience, dans quelle mesure êtes-vous d'accord sur les comportements suivants de votre manager ?

- Crée un environnement qui stimule l'apprentissage et la créativité
- Acquiert et transmet son expertise de la beauté qu'il a acquise au cours des années
- Clarifie les attentes en matière de performance
- Clarifie les priorités de développement
- Montre aux autres qu'il/elle a confiance dans leur capacité à réussir
- Évalue les collaborateurs à partir des faits et donne du feedback
- Repère les talents avec discernement et les développe pour le Groupe

ENTREPRENEUR - "Agit comme si c'était sa propre entreprise"

D'après vos observations et votre expérience, dans quelle mesure êtes-vous d'accord sur les comportements suivants de votre manager ? **

"Consommateurs/clients" doivent être interprétés comme employés ou clients internes pour les fonctions qui n'ont pas d'interaction avec les consommateurs/clients en direct, p.ex. RH, Finance, etc.

- S'engage sur ses décisions et en prend la responsabilité
- Assume la responsabilité des échecs et réussites

⁵ Toutes les questions sont à évaluer avec ces réponses « pas du tout », « un peu », « oui », « totalement ».

- Défend ses idées avec courage et ténacité particulièrement avec les pairs et supérieurs hiérarchiques
- Dans ses décisions respecte la charte éthique et les règles de contrôle interne
- Est en contact de façon exemplaire avec les consommateurs/clients en les rencontrant régulièrement sur le terrain ou en ligne
- Développe des relations gagnant-gagnant avec ses partenaires de business

D'après vos observations et votre expérience, dans quelle mesure êtes-vous d'accord sur les comportements suivants de votre manager ? *** "Clients" doivent être interprétés comme employés ou clients internes pour les fonctions qui n'ont pas d'interaction avec les clients en direct, p.ex. RH, Finance, etc.*

- Construit une organisation agile pour répondre aux besoins des clients
- Permet et encourage les essais et les apprentissages
- Autorise à prendre des risques et encourage les approches courageuses
- Reconnaît le droit de faire des erreurs
- Génère des résultats à court terme sans compromettre les priorités à long terme
- Obtient des résultats durables en construisant des organisations et des processus solides

STRATEGIE - "Façonne l'avenir et ouvre la voie"

D'après vos observations et votre expérience, dans quelle mesure êtes-vous d'accord sur les comportements suivants de votre manager ?

- Inspire les autres par sa vision claire de l'avenir
- Crée une vision partagée par l'équipe
- Garde le cap sur les priorités
- Analyse l'environnement sous des angles différents et recherche le pourquoi et comment des événements
- Explore différentes opportunités de business et formule des stratégies de croissance
- Voit grand
- Anticipe
- Conçoit une stratégie de transformation et la traduit en plan d'action concret

D'après vos observations et votre expérience, dans quelle mesure êtes-vous d'accord sur les comportements suivants de votre manager ?

- Conduit la transformation et mobilise les acteurs clés
- Soutient les équipes pour réaliser une transformation durable
- Démontre de la résilience et rebondit après des situations difficiles
- Aborde les situations dans leur globalité
- Allie l'expérience, l'intuition au raisonnement basé sur des faits
- Comprend rapidement les situations nouvelles et complexes et décide en conséquence

- Présente les situations complexes de manière simple

INTEGRATEUR - "Favorise la coopération pour l'agilité"

D'après vos observations et votre expérience, dans quelle mesure êtes-vous d'accord sur les comportements suivants de votre manager ?

- Permet aux autres d'exprimer leur point de vue
- Stimule le dialogue entre les fonctions
- Se concentre sur les idées et sur les faits sans prendre les choses personnellement
- Responsabilise les membres de l'équipe en déléguant de manière claire
- S'assure que les membres de l'équipe travaillent ensemble dans un climat de soutien mutuel
- Célèbre les succès et donne de l'énergie et de l'enthousiasme à l'équipe
- Partage avec générosité l'expérience, les informations et les meilleures pratiques

D'après vos observations et votre expérience, dans quelle mesure êtes-vous d'accord sur les comportements suivants de votre manager ?

- Conçoit des méthodes de travail et des critères de performance qui favorisent la coopération
- Encourage le recours au management par projet
- Encourage l'utilisation des nouveaux outils collaboratifs
- Reconnaît et récompense les réussites collectives
- Construit son réseau à l'intérieur et à l'extérieur de L'Oréal pour atteindre les objectifs de business
- Encourage et aide les autres à développer leur réseau

INNOVATEUR - "Invente les expériences de beauté qui changent la vie"

D'après vos observations et votre expérience, dans quelle mesure êtes-vous d'accord sur les comportements suivants de votre manager ? **

"Consommateurs" doivent être interprétés comme employés ou clients internes pour les fonctions qui n'ont pas d'interaction avec les consommateurs en direct, p.ex. RH, Finance, etc.

- S'assure que les équipes restent en prise avec l'évolution des besoins du consommateur
- Inspire les équipes par sa focalisation constante sur le consommateur
- S'intéresse à la culture et aux codes locaux de la beauté et s'en sert pour renforcer la pertinence des offres au niveau local
- Encourage les équipes à réfléchir sur les méthodes de travail et à s'améliorer continuellement
- Pense hors du cadre et conçoit des stratégies innovantes
- Oriente l'innovation en insistant sur la connaissance des consommateurs

D'après vos observations et votre expérience, dans quelle mesure êtes-vous d'accord sur les comportements suivants de votre manager ? **

"Consommateurs" doivent être interprétés comme employés ou clients internes pour les fonctions qui n'ont pas d'interaction avec les consommateurs en direct, p.ex. RH, Finance, etc.

- S'assure que son équipe intègre les nouvelles technologies pour améliorer l'expérience consommateur
- Encourage une approche complète de l'innovation, en intégrant tous les éléments importants dès le départ
- Identifie les tendances de beauté dès qu'elles émergent et défend les idées prometteuses
- Préfère prendre des risques plutôt que de manquer des opportunités
- Stimule la curiosité et l'ouverture vers l'extérieur

Questions ouvertes

- **Quelles sont les forces de cette personne en tant que leader ?**
- **Qu'est-ce que cette personne doit cesser de faire pour améliorer son efficacité ?**
- **Quels sont les comportements que cette personne devrait développer dans son rôle de leader ?**