

## Chapitre 3

# Déployer une digital workplace

## 1. Démarche de déploiement

### 1.1 Vue d'ensemble

#### 1.1.1 Philosophie de l'approche digitale de la gestion des connaissances

L'**approche digitale de la gestion des connaissances** repose sur une philosophie bien différente des approches globales « classiques » de stratégie de gestion des connaissances.

En effet, alors que les approches classiques reposent sur un travail long et complexe d'identification des connaissances critiques pour définir les dispositifs de gestion des connaissances à mettre en place pour soutenir la stratégie de l'entreprise, l'approche digitale s'appuie sur **la mise à disposition d'un environnement propice à la gestion des connaissances**.

Cet environnement est composé d'une **digital workplace** soutenue par un **dispositif de gouvernance** pour assurer son bon fonctionnement et un **dispositif d'accompagnement** pour garantir son appropriation.

L'approche digitale repose sur l'hypothèse que les collaborateurs et les parties prenantes d'une entreprise sont assez éclairés, autonomes et responsables pour prendre en charge eux-mêmes, dans le cadre d'une vision d'entreprise et avec un appui adapté, leurs besoins en matière de gestion des connaissances pour réaliser leurs tâches et innover.

La mise à disposition d'un environnement propice à la gestion des connaissances a pour vocation de fournir aux collaborateurs et aux parties prenantes de l'entreprise les capacités de créer, découvrir, partager et utiliser les connaissances dont ils ont besoin, le tout en s'inscrivant dans une démarche d'amélioration de la performance opérationnelle et de dynamisation du processus d'innovation de l'entreprise.

Il est clair que le succès d'une telle approche repose sur la capacité à mobiliser les collaborateurs et les parties prenantes de l'entreprise autour de cet environnement afin de créer une dynamique humaine puissante et pérenne mue par la création, le partage et l'utilisation continue de connaissances.

Pour y parvenir, la démarche qui sera adoptée pour le projet devra s'appuyer sur les principes et les méthodes issus de la conduite du changement et notamment l'approche en huit étapes développée par John Kotter.

### L'approche en huit étapes de John Kotter

#### **1. Créer un sentiment d'urgence**

Un projet de changement ne peut réussir que si les parties prenantes sont réellement mobilisées pour faire bouger les choses. Une condition nécessaire à cette mobilisation est que les parties prenantes prennent conscience qu'il est urgent d'agir et qu'il y a un véritable risque à ne pas changer.

#### **2. Former une coalition**

Un changement, quel qu'il soit, ne peut être porté par une seule personne. Il doit reposer sur une coalition de professionnels de profils variés, issus de fonctions, entités ou services différents mais tous fortement complémentaires. Ces **leaders** vont entretenir le sentiment d'urgence tout en étant les promoteurs du changement au sein de l'entreprise.

### **3. Développer une vision**

À ce niveau, il s'agit de donner du sens au changement et établir clairement ses objectifs de manière à ce que chacune des parties prenantes puisse se positionner et prendre part au changement.

### **4. Communiquer la vision**

La vision étant établie, il faut maintenant la communiquer et la partager avec les parties prenantes pour qu'elles se mobilisent.

### **5. Lever les obstacles au changement**

Pour pouvoir agir, il est indispensable de lever l'ensemble des obstacles au changement, qu'il s'agisse d'organisation, de système de management ou bien encore de système de gratification.

### **6. Démontrer les résultats à court terme**

La mobilisation des parties prenantes ne sera effective dans la durée que si celles-ci peuvent voir des premiers résultats tangibles. Il est important que ces premiers résultats visibles interviennent rapidement au cours du projet pour ne pas faire retomber la dynamique.

### **7. Bâtir sur les premiers résultats**

Les premiers résultats atteints, il s'agit maintenant de les confirmer en allant encore plus loin dans le déploiement, en s'appuyant sur des premiers retours d'expérience et en enchaînant de nouveaux résultats.

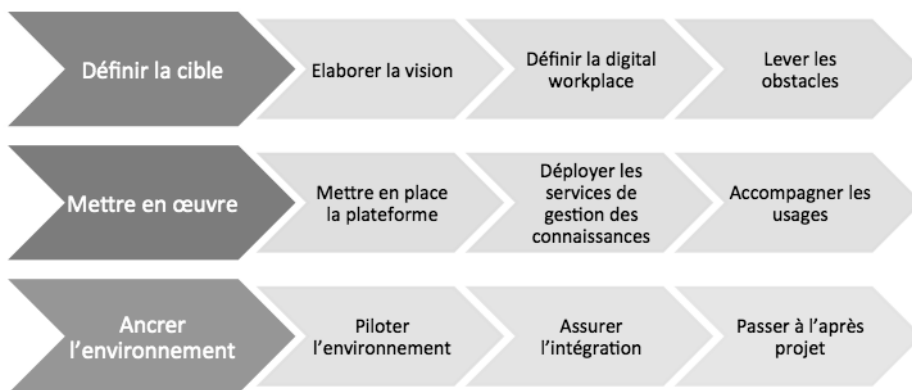
### **8. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise**

Il s'agit ici de consolider les changements en facilitant l'ancrage de la nouvelle organisation, des nouveaux modes de fonctionnement, des nouveaux comportements, etc.

## 1.1.2 Proposition de démarche

La démarche proposée repose sur quatre grandes phases dont l'enchaînement a été établi pour faciliter l'ancrage progressif du changement que constitue la mise à disposition de ce nouvel environnement de gestion des connaissances.

Si cette démarche n'est pas structurée en huit étapes comme le propose John Kotter, elle s'appuie largement sur le contenu de ces étapes.



### *Démarche de mise en œuvre*

La première phase consiste à définir la cible à atteindre en termes de vision et d'environnement digital notamment. Cette phase concerne les aspects liés à la préparation des esprits et de l'organisation.

Concernant la phase de mise en œuvre, il s'agit, en plus de strictement mettre en place l'environnement de gestion des connaissances, de déployer des actions d'appui aux collaborateurs et d'accompagnement adaptées.

Enfin, la dernière phase se concentre sur la pérennisation de l'environnement et des nouvelles manières de travailler qu'il a apportées.

Nous allons présenter de manière synthétique chacune des étapes composant ces quatre grandes phases avant de nous intéresser de manière plus détaillée à certaines d'entre elles dans la suite de ce chapitre.

### 1.2 Définir une cible

#### 1.2.1 Élaborer une vision

L'élaboration d'une **vision** ne consiste pas simplement à décrire une cible, définir des objectifs et des principes directeurs. Elle doit permettre aux parties prenantes de comprendre l'urgence et les raisons de la mise en place d'un environnement digital de gestion des connaissances et de se mobiliser en trouvant une place active dans l'histoire qui est en train de se construire autour de la gestion des connaissances.

Cette vision doit être élaborée et portée par une coalition au sens où John Kotter la définit, c'est-à-dire un regroupement de trois à cinq professionnels d'horizons divers mais tous fortement complémentaires en termes d'autorité, de crédibilité, d'expertise, etc.

<b>Objectif</b>
– Définir la vision et les éléments qui vont permettre de supporter son déploiement.
<b>Principales actions</b>
– Définir la cible en termes de gestion des connaissances et de technologies.
– Déterminer des principes directeurs pour guider la mise en œuvre.
– Réaliser un argumentaire éclair pour présenter la vision contenant les idées importantes pour communiquer sur l'intérêt de l'environnement de gestion des connaissances et mobiliser les différentes parties prenantes pour susciter leur intérêt.

#### 1.2.2 Définir la digital workplace

Pour que la vision devienne une réalité, elle doit « s'incarner » dans une **digital workplace**. Celle-ci doit respecter les principes directeurs de la vision et être capable de supporter la cible définie grâce à des services reposant sur une plateforme technologique adaptée.

<b>Objectif</b>
– Définir la plateforme et les services de la digital workplace à mettre en place.
<b>Principales actions</b>
– Identification des principaux composants de la digital workplace. – Choix de la plateforme technologique.

### 1.2.3 Lever les obstacles

Le déploiement d'un environnement de gestion des connaissances représente un changement pour une entreprise. Il est vrai qu'il introduit de nouvelles pratiques de gestion et d'utilisation des contenus, de collaboration et d'interactions sociales. Ces changements feront nécessairement germer des résistances de différentes natures auprès de certaines parties prenantes.

Pour éviter que ces résistances se transforment en blocage, il est nécessaire de s'en libérer rapidement. C'est l'objectif de cette étape : identifier dès le début du projet ces résistances afin de définir des actions adaptées sur les différents registres de la conduite du changement que nous avons vu à la fin du chapitre précédent (sponsorship, leadership, communication, etc.).

<b>Objectif</b>
– Établir un plan d'actions pour traiter au mieux les possibles résistances concernant le déploiement.
<b>Principales actions</b>
– Analyser les impacts induits par la mise en place de l'environnement digital de gestion des connaissances. – Prendre en compte la dynamique des acteurs. – Définir les actions adaptées à entreprendre.