

A. De la vision KM à l'action avec Microsoft 365

Au cœur de toute initiative réussie de Knowledge Management se trouve une vision claire et partagée de la cible à atteindre. Cette vision KM énonce non seulement la direction, mais aussi l'importance et la valeur des connaissances.

Une fois cette vision établie, elle doit être déclinée en objectifs KM concrets, mesurables et alignés. Ces objectifs KM guideront les actions, les choix technologiques et la prise de décision tout au long du processus.

La stratégie KM découlera naturellement de ces objectifs. Pour la bâtir, une évaluation minutieuse de la situation actuelle du KM est nécessaire. Elle permettra de déterminer l'écart existant entre la vision KM projetée et le contexte actuel, mettant ainsi en évidence les points à améliorer, les atouts existants à valoriser, et les obstacles à franchir.

Cette succession d'étapes, synonyme des bonnes pratiques en matière de KM, peut être adaptée à diverses échelles : à l'échelle globale d'une organisation, d'une partie de cette dernière, ou même d'une unité plus restreinte comme un département ou une équipe. Si l'ampleur et l'envergure des travaux à réaliser varient, le raisonnement sous-jacent demeure le même.

De plus, l'approche adoptée en matière de KM peut être plus ou moins formelle.

Dans une approche classique du KM, l'ambition est généralement de déployer une démarche formelle de Knowledge Management, intégrant des dispositifs tels que des bases de connaissances, des communautés de pratique, des dispositifs de localisation d'experts ou encore des dispositifs de recherche et de découverte de connaissances. Suivant cette approche formelle du KM, chaque dispositif envisagé nécessitera l'élaboration préliminaire d'un Business Case pour juger de sa pertinence.

À l'opposé, on peut trouver des démarches qui visent simplement à optimiser la gestion quotidienne de l'information sur Microsoft 365, sans s'engager dans une mise en œuvre exhaustive de dispositifs KM spécifiques. L'objectif est alors d'améliorer l'exploitabilité des connaissances.

Indépendamment de l'approche retenue, le choix des outils les mieux adaptés, la mise en place d'une gouvernance KM ainsi que l'accompagnement spécifique des acteurs impliqués sont trois actions essentielles. Évidemment, l'investissement requis variera en fonction de l'approche choisie.

Chaque aspect mentionné représente une bonne pratique en matière de KM. Dans ce chapitre, nous allons les détailler davantage, en mettant l'accent sur leur mise en application lors de la mise en œuvre du KM avec Microsoft 365.

B. Définir une vision pour le KM

1. Qu'est-ce qu'une vision KM ?

Une **vision KM** est une représentation idéalisée de l'état futur souhaité pour la gestion des connaissances au sein d'une organisation, d'une partie de cette dernière ou d'une plus petite entité comme un département ou une équipe. Elle fournit une direction claire et un objectif ultime vers lequel l'entreprise veut se diriger en matière de capture, d'organisation, d'accès, de partage, de création et d'exploitation des connaissances.

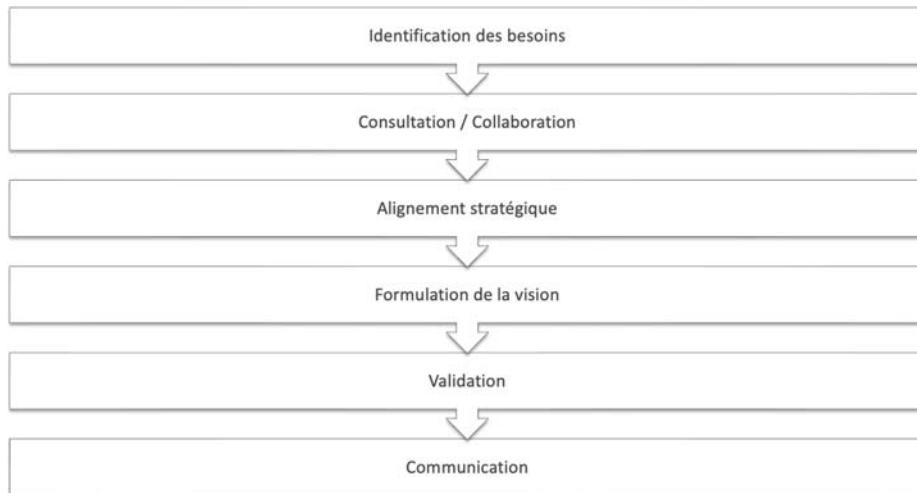
Une vision KM efficace est inspirante, claire, concise et alignée sur la stratégie globale de l'entreprise.

L'alignement de la vision KM avec la mission et la vision générales de l'entreprise garantit que la gestion des connaissances n'est pas une initiative isolée, mais qu'elle est étroitement liée aux aspirations centrales et à la stratégie globale de l'organisation. Cet alignement facilite l'adhésion des parties prenantes, la mobilisation des ressources nécessaires et renforce l'impact du KM sur la réalisation des objectifs majeurs de l'organisation.

2. Comment définir une vision KM ?

a. Démarche générale

Pour élaborer une vision KM qui sert efficacement d'ancrage à tous les efforts de gestion des connaissances, il est nécessaire de procéder par étapes comme le montre le schéma suivant :



Démarche d'élaboration d'une vision KM



Il s'agit ici d'une démarche générale d'élaboration d'une vision KM. Il est bien entendu indispensable de tenir compte des spécificités de chaque organisation.

Première étape : l'identification des besoins. En effet, il est essentiel de comprendre les besoins en matière de connaissances :

- ▶ Quels sont les domaines de connaissance cruciaux pour l'entité concernée ?
- ▶ Quels sont les défis et les opportunités associés à la gestion de ces connaissances ?

Puis une étape de consultation/collaboration est nécessaire pour s'assurer que la vision KM est à la fois pertinente et adoptée. Il est ainsi indispensable d'impliquer une variété de parties prenantes dans le processus d'élaboration. Cela pourrait inclure des représentants de différents départements, activités, niveaux hiérarchiques, domaines d'expertise, etc.

Troisième étape : l'alignement avec la stratégie globale. En effet, la vision KM doit s'harmoniser avec la mission et la vision de l'entreprise. Cela implique une analyse attentive des documents stratégiques de l'entreprise et des discussions avec les décideurs clés.

Ensuite, il s'agit de travailler sur une formulation claire et inspirante. La vision KM, comme toute autre vision, doit être à la fois claire et motivante. Elle doit articuler une ambition, être suffisamment précise pour donner une direction, mais aussi assez large pour permettre de la flexibilité et de l'adaptabilité.

Enfin, vient le temps de la validation et la communication. Une fois formulée, la vision KM doit être validée auprès des principaux acteurs de l'organisation, puis communiquée largement pour assurer une compréhension et une adoption généralisées.

b. Exemples de vision KM

Afin d'illustrer de manière concrète ce qui vient d'être exposé, voici quelques exemples de vision KM :

- ▶ Au niveau d'une organisation dans son ensemble :
 - ▶ « Construire une organisation où chaque individu est à la fois un contributeur et un bénéficiaire de connaissances, favorisant une culture de co-création, d'apprentissage autonome, et d'adaptation constante grâce à la digital workplace. »
 - ▶ « Inculquer une culture où la gestion des connaissances est enracinée dans nos routines quotidiennes, évoluant organiquement en réponse aux défis et aux opportunités, soutenue par une digital workplace dynamique et adaptative. »
 - ▶ « Transformer chaque collaborateur en un acteur clé de la gestion des connaissances, où l'accent est mis sur la co-gestion, la co-création, et la co-utilisation des connaissances, tout en utilisant la digital workplace comme catalyseur d'échange et d'innovation. »
- ▶ Au niveau d'une entité :
 - ▶ « Notre division R&D sera un pionnier en matière de gestion des connaissances dans notre entreprise, avec une approche centrée sur la co-gestion, la co-création et la co-utilisation des connaissances. La digital workplace servira de catalyseur, renforçant nos capacités d'innovation. »
 - ▶ « Le département RH incarnera une culture où la gestion des connaissances est enracinée dans nos routines quotidiennes. Grâce à une digital workplace adaptive, chaque décision et interaction sera enrichie par le partage et la mise en œuvre de connaissances pertinentes. »
 - ▶ « Notre équipe de vente se transformera pour devenir une équipe apprenante, où chaque membre s'adapte et innove grâce à une gestion des connaissances fluide. Notre digital workplace évoluera en réponse aux défis et opportunités, favorisant ainsi un échange constant et une innovation collaborative. »

C. Définir des objectifs KM

1. Principes

La mise en œuvre efficace d'une véritable gestion des connaissances au sein d'une organisation, ou plus généralement d'une entité, nécessite une articulation claire des objectifs à atteindre. Ces objectifs sont essentiels pour donner une direction et un but à l'ensemble des initiatives KM, et pour assurer que les actions entreprises sont alignées avec la vision KM.

Les objectifs KM servent de repères pour toutes les activités de gestion des connaissances. Ils facilitent la compréhension des buts à atteindre, guident la prise de décision et aident à identifier les priorités. Sans des objectifs clairement définis, la mise en œuvre de la vision KM risque d'être fragmentée, désordonnée et moins efficace.

Les objectifs KM sont les étapes concrètes et tangibles qui permettront d'atteindre la vision KM. Ils décomposent cette vision en actions spécifiques, réalisables, et mesurables à courts et moyens termes. En d'autres termes, si la vision est la destination, les objectifs sont les jalons sur la route menant à cette destination.

En pratique, chaque objectif KM doit être en alignement direct avec la vision KM. Il doit contribuer activement à rapprocher l'organisation de sa vision à long terme.

La vision KM offre un cadre qui guide la formulation des objectifs. En gardant la vision à l'esprit, il est possible d'assurer que chaque objectif KM est pertinent et orienté vers l'avenir souhaité.

Ainsi, alors que la vision donne une image du futur désiré, les objectifs KM fournissent les critères concrets pour mesurer le progrès vers cet idéal.

Pour qu'ils soient efficaces, les objectifs KM doivent respecter certains critères. Ils doivent être SMART :

- ▶ Spécifiques : les objectifs doivent être clairs et précis, évitant les formulations vagues ou trop générales ;
- ▶ Mesurables : il faut pouvoir suivre les progrès réalisés et mesurer l'atteinte de l'objectif ;
- ▶ Atteignables : les objectifs doivent être réalistes, tenant compte des ressources disponibles et du contexte de l'organisation ;
- ▶ Réalistes : ils doivent avoir une importance stratégique et être en alignement avec la vision et la mission de l'entreprise ;
- ▶ Temporellement définis : un échéancier doit être fixé pour l'atteinte de chaque objectif.

2. Exemples d'objectifs KM

En reprenant les exemples de vision KM cités précédemment, il est possible de fournir des exemples d'objectifs KM SMART.

« Construire une organisation où chaque individu est à la fois un contributeur et un bénéficiaire de connaissances, favorisant une culture de co-création, d'apprentissage autonome, et d'adaptation constante grâce à la digital workplace. »

Objectifs KM :

- ▶ d'ici six mois, augmenter de 20 % le nombre de contributions individuelles sur la plateforme de gestion des connaissances ;
- ▶ sur l'année prochaine, mettre en place cinq ateliers de co-création par trimestre, impliquant au moins 30 % des employés ;
- ▶ en neuf mois, obtenir une hausse de 25 % des sessions de formation autonomes via la digital workplace.

« Inculquer une culture où la gestion des connaissances est enracinée dans nos routines quotidiennes, évoluant organiquement en réponse aux défis et aux opportunités, soutenue par une digital workplace dynamique et adaptative. »

Objectifs KM :

- ▶ dans les douze prochains mois, intégrer des check-ins KM hebdomadaires dans 80 % des réunions d'équipe ;
- ▶ en huit mois, développer trois nouveaux outils ou fonctionnalités adaptatifs sur la digital workplace en réponse aux feedbacks des utilisateurs ;
- ▶ au cours de la prochaine année, réaliser des sondages mensuels pour identifier et répondre à trois principaux défis KM rencontrés par les employés.

« Transformer chaque collaborateur en un acteur clé de la gestion des connaissances, où l'accent est mis sur la co-gestion, la co-création, et la co-utilisation des connaissances, tout en utilisant la digital workplace comme catalyseur d'échange et d'innovation. »

Objectifs KM :

- ▶ sur six mois, former 70 % des collaborateurs aux outils de co-création disponibles sur la digital workplace ;
- ▶ d'ici la fin de l'année, organiser dix hackathons ou sessions d'innovation inter-équipes ;
- ▶ en dix mois, atteindre une augmentation de 30 % de collaborations interdépartementales sur des projets KM.

« Notre division R&D sera un pionnier en matière de gestion des connaissances dans notre entreprise, avec une approche centrée sur la co-gestion, la co-création et la co-utilisation des connaissances. La digital workplace servira de catalyseur, renforçant nos capacités d'innovation. »

Objectifs KM :

- ▶ former 75 % des membres de la division R&D aux outils de co-création sur la digital workplace d'ici cinq mois ;
- ▶ organiser au moins huit sessions d'innovation collaborative inter-équipes avant la fin de l'année ;
- ▶ observer une hausse de 40 % des collaborations interdisciplinaires sur des initiatives KM en neuf mois.

« Le département RH incarnera une culture où la gestion des connaissances est enracinée dans nos routines quotidiennes. Grâce à une digital workplace adaptative, chaque décision et interaction sera enrichie par le partage et la mise en œuvre de connaissances pertinentes. »

Objectifs KM :

- ▶ intégrer des réflexions KM bihebdomadaires dans 85 % des réunions d'équipe au cours des dix prochains mois ;
- ▶ déployer quatre nouvelles fonctionnalités adaptatives sur la digital workplace basées sur les retours des utilisateurs en sept mois ;
- ▶ établir des évaluations bimestrielles pour cerner et adresser les quatre défis KM majeurs identifiés par les membres du département.

« Notre équipe de vente se transformera pour devenir une équipe apprenante, où chaque membre s'adapte et innove grâce à une gestion des connaissances fluide. Notre digital workplace évoluera en réponse aux défis et opportunités, favorisant ainsi un échange constant et une innovation collaborative. »

Objectifs KM :

- ▶ intégrer les outils KM dans 60 % des processus de vente courants d'ici cinq mois ;
- ▶ former 95 % des membres de l'équipe aux ressources KM disponibles pour la prise de décision en neuf mois ;
- ▶ accroître de 40 % le nombre de partages et d'interactions autour des connaissances sur la digital workplace en sept mois.

D. Évaluer l'écart entre la vision KM et l'existant

En comprenant l'importance fondamentale d'une vision KM définie avec précision, une organisation s'efforce de se rapprocher d'un idéal clairement identifié. Pour tendre vers cette vision, il est impératif de connaître son point de départ et d'apprécier la distance restant à parcourir. C'est ici que l'évaluation de la situation actuelle devient primordiale.

Avant de se projeter vers l'avenir, il est nécessaire de réaliser un examen minutieux des mécanismes, méthodologies et cultures actuelles en matière de gestion des connaissances.

Pour mesurer l'écart entre la situation actuelle d'une organisation ou d'une entité et la vision KM qu'elle aspire à atteindre, il est nécessaire de s'appuyer sur des critères objectifs couvrant les différentes dimensions du KM.

À ce titre, nous préconisons d'utiliser les critères suivants :

- ▶ **Accessibilité des connaissances** : quels sont les mécanismes actuels qui garantissent la disponibilité et la trouvabilité des connaissances ? Les utilisateurs rencontrent-ils des difficultés pour accéder à l'information pertinente ?
- ▶ **Qualité des connaissances** : comment s'assure-t-on que les connaissances stockées sont à jour, pertinentes et complètes ? Y a-t-il des processus de validation ou de mise à jour régulière ?
- ▶ **Sécurité des connaissances** : les connaissances sont-elles bien protégées contre les accès non autorisés ? Existe-t-il des protocoles de sécurité en place ?
- ▶ **Utilisabilité des connaissances** : est-il facile pour les utilisateurs d'utiliser et d'appliquer les connaissances disponibles ? Les formats et interfaces sont-ils conviviaux ?
- ▶ **Digital Workplace** : est-ce que la plateforme actuelle soutient efficacement l'exploitabilité des connaissances ? Les fonctionnalités répondent-elles aux besoins des utilisateurs ?
- ▶ **Accompagnement des acteurs** : dans quelle mesure les collaborateurs sont-ils actuellement soutenus dans leurs efforts de gestion des connaissances ? Les initiatives de communication, de formation et de coaching sont-elles suffisamment robustes ?
- ▶ **Gouvernance** : existe-t-il des directives claires et des règles qui guident la gestion des connaissances ? Les normes établies sont-elles en adéquation avec les besoins et objectifs de l'organisation ?

En s'appuyant sur ces critères, il est possible non seulement d'identifier les manquements, qu'il s'agisse d'outils inadaptés, de méthodes inadéquates ou de défis culturels, mais aussi de reconnaître et valoriser les domaines d'excellence existants.

D'une manière générale, cette mesure d'écart permet d'identifier les domaines spécifiques nécessitant une attention immédiate, de prioriser les actions et de développer une feuille de route pour la mise en œuvre de la stratégie KM.

E. Élaborer une stratégie KM

1. Principes

L'élaboration d'une stratégie KM robuste et pertinente est centrale pour la concrétisation de la vision KM. C'est l'élément charnière entre la vision idéalisée et sa mise en œuvre tangible.

Pour établir cette stratégie, il est impératif d'intégrer des objectifs KM précis et de prendre en compte les résultats de l'évaluation de l'existant et de la mesure d'écart.