

# **Accompagner au début du 21ème siècle les organisations dans la mise en place d'une gestion des connaissances : retour d'expérience**

Alain Berger, Jean-Pierre Cotton, Pierre Mario

Ardans, 2 rue Hélène Boucher, 78286 Guyancourt, France  
{aberger, jpcotton, pmariot}@ardans.fr

**Résumé.** Cet article présente succinctement le retour d'expérience d'Ardans dans l'implantation de systèmes de gestion de connaissances dans des organisations très variées au début de ce 21<sup>ème</sup> siècle.

## **1 Introduction**

Les organisations ressentent plus que jamais la nécessité de mettre en place un dispositif de partage de connaissances « métier ». La grande interrogation est « Comment s'y prendre ? ». Cet article présente quelques facettes du retour d'expérience des fondateurs d'Ardans, une société industrielle spécialisée dans l'ingénierie de l'information et de la connaissance qui a généré dans les dix premières années de son existence la naissance de dynamiques humaines autour de système de gestion des connaissances solidement ancrés dans les organisations et dans des domaines métiers très variés.

## **2 Les enjeux sous-jacents**

Dans certains cas il s'agit de profiter d'un transfert des connaissances par exemple d'un expert antérieur à un départ à la retraite pour initier une véritable dynamique de partage des connaissances : aller au-delà d'un testament formalisé dans un livre de connaissances et tendre vers un véritable dispositif capable :

- D'organiser le patrimoine de savoir-faire et d'expertise sur un métier donné,
- D'aider les jeunes ingénieurs à bien aborder le domaine,
- D'appuyer les collaborateurs confrontés à ce besoin de connaissance pour y accéder,
- D'améliorer la performance collective en partageant les meilleures pratiques et en les faisant progresser ensemble.

## **3 Préparer la réussite du Pilote GC**

Depuis la création d'Ardans, nous constatons que les terrains propices au partage de connaissances ou à la mise en place d'une mémoire collective vivante, sont des lieux où les managers

Accompagner les organisations dans la mise en place d'une gestion des connaissances

comme tous les autres acteurs de l'organisation sont imprégnés d'une vision « **Durable** » (Fig. 1). Que l'on soit dans une banque d'investissement internationale, dans un établissement de santé de proximité, dans une collectivité locale, dans une association, dans un bureau d'étude, dans une industrie, . . . , TPE, Grand Groupe, secteur privé ou public, l'invariant est immuable : si les acteurs partagent la même stratégie et la même perspective alors ils sont prêts à porter et à faire vivre un dispositif de partage des connaissances qui constituera le socle de leur nouvel élan collectif.

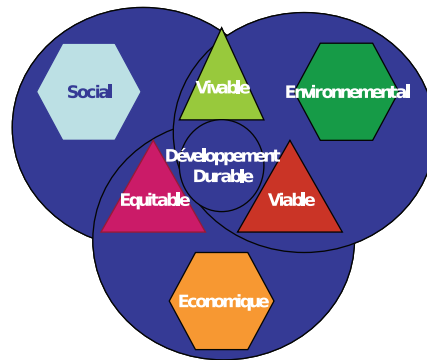


FIG. 1 – La déclinaison du développement durable

Ce « durable » est devenu une réalité et pour autant il est délicat à enraciner. Il implique de faire prendre conscience et de révéler une identité commune et partagée par tous. La cristallisation doit germer d'un travail collectif et si l'animation permet de faire grandir la graine, l'adhésion et l'appropriation par le groupe construit le développement et fait naître les fruits portés par cette dynamique collective. Dans notre exemple, le regard d'un responsable d'entité averti à ces méthodologies, qualifie un enjeu majeur pour initialiser et valider le bon fonctionnement de cette dynamique en son sein : la **valorisation du transfert de connaissances lors du départ d'un expert à la retraite**. Le choix d'un tel thème porte par nature la complexité de la gestion de la **transversalité** dans l'organisation. Il intègre aussi celui de la **mémoire** et de la **traçabilité** de l'organisation. Il impose que la **collaboration** soit claire entre tous afin d'optimiser les **synergies** internes sans méprise ni mal entendu.

## 4 Initialiser une dynamique collective

Dans la réponse qu'Ardans propose à ses clients, il y a des consultants qui auront à coeur, par la méthode d'ingénierie des connaissances Ardans make, par l'outil Ardans Knowledge Maker (Fig. 2) qui la supporte, **de faire en sorte que tout le monde soit en phase pour travailler ensemble !**

Nous recommandons d'appliquer à une opération un dispositif logiciel pour incarner le progrès collectif. Ainsi, le dispositif logiciel Ardans Knowledge Maker dès ce premier pilote

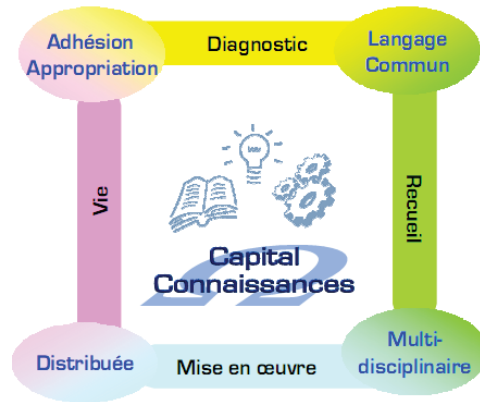


FIG. 2 – La méthode Ardans make

saura grandir et être déployé comme vecteur d'une gestion collaborative de tous les projets centré sur la connaissance.

S'il fallait retenir une illustration parmi celles que vous trouverez dans nos publications, celle que nous avons déclinée pour la Ville de Courbevoie dans le cadre de l'« Evaluation de la Charte de l'Environnement et la préparation à la mise en place d'un Agenda 21 » où nous avons utilisé l'ingénierie de la connaissance comme vecteur de l'élaboration collective du dispositif. Vous apprécierez la double pyramide (Fig. 3) : celle de gauche correspond à la dimension statique du référentiel « imposé » (la déclinaison légale du protocole de Rio jusqu'aux directives du CG92) et celle de droite qui correspond à la dynamique participative ancrée sur le terrain et le quotidien. Au centre de ce dispositif vous retrouvez les Citoyens, les Associations, les Acteurs Economiques et Politiques et leurs Agents. Le dispositif de partage de connaissances est « monitoré ». Les indicateurs transmis aux communautés ou groupes de travail métier offrent les outils pour interpréter et évaluer les événements ou retours d'expérience identifiés. Les actions proposées deviennent alors une déclinaison pertinente, concrète et supportée de l'Agenda 21.

## 5 Conclusion

Très paradoxalement, la situation économique de crise qui secoue la planète courant 2008 devient un levier énorme de progrès pour les organisations : la seule contrainte de taille est de savoir si elles sont bâties sur une vision « durable ». La gestion des connaissances et son partage dans l'organisation est aujourd'hui une alchimie très complexe et qui n'est pas encore industrielle. Le sur-mesure impose de s'appuyer sur un cadre humain sain et de faire émerger une vision consensuelle pour tous les acteurs. L'humilité nécessaire pour tous à l'élaboration d'un tel dispositif conduit à un climat apaisant et génère une dynamique de construction de valeur ajoutée sans équivalent.

Accompagner les organisations dans la mise en place d'une gestion des connaissances

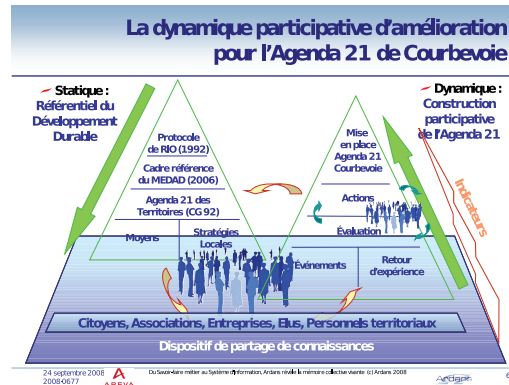


FIG. 3 – La double pyramide Ardans symbole de la dynamique collective vertueuse

## Références

1. Ardans AST2006-132 Mémoire en continu : capitaliser et valoriser le savoir-faire et les expériences en continu, [http://www.ardans.fr/doc/AST2006-132 NKM MC v1\\_2.pdf](http://www.ardans.fr/doc/AST2006-132 NKM MC v1_2.pdf)
2. Ardans AST2006-152 Ardans make : méthode d'élaboration de la mémoire en continu collective, [http://www.ardans.fr/doc/AST2006-152 NKM Make v1\\_2.pdf](http://www.ardans.fr/doc/AST2006-152 NKM Make v1_2.pdf)
3. Ardans AST2002-163 Choisir un système d'aide au diagnostic pour un industriel : initier une mémoire en continu, <http://www.ardans.fr/doc/AST2002-163 NKM Diag.pdf>
4. Ardans AST2006-354 Ardans Knowledge maker : introduction, principes et philosophie implantés dans cet environnement de gestion des connaissances, [http://www.ardans.fr/doc/AST2006-354 NKM AKM v1\\_3.pdf](http://www.ardans.fr/doc/AST2006-354 NKM AKM v1_3.pdf)
5. Christophe Coppens, Julien Laroque Malbert, Alain Berger, Pierre Mariot et Jean-Pierre Cotton, La capitalisation des connaissances dans l'industrie : Implanter un référentiel métier et le déployer : l'exemple d'Icare, SdC 2006, Appl. indus. des techno. de la connaissance, Nantes, [www.sdc2006.org/cdrom/contributions/Alainberger\\_SDC2006.pdf](http://www.sdc2006.org/cdrom/contributions/Alainberger_SDC2006.pdf)
6. Dr Agnès Mariot, Dr Agnès Caille Baudoin, Dr Jacques Chanliau, Dr Pierre Mariot, Dr Alain Berger et Dr François Vexler, L'efficacité des organisations de santé : La bascule dans la gestion des connaissances, SdC 2006, Appl. indus. des techno. de la connaissance, Nantes, [www.sdc2006.org/cdrom/contributions/Jacqueschaliau\\_SDC2006.pdf](http://www.sdc2006.org/cdrom/contributions/Jacqueschaliau_SDC2006.pdf)
7. Pierre Mariot, Christine Golbreich, Jean-Pierre Cotton, François Vexler, Alain Berger Méthode, Modèle et Outil Ardans de capitalisation des connaissances, 2007, EGC'07, Namur, Belgique, [http://ardans.fr/doc/AST2007-483 NKM Ardans v1\\_2.pdf](http://ardans.fr/doc/AST2007-483 NKM Ardans v1_2.pdf)

## Summary

This paper presents the feed back of Ardans experience in knowledge management implementation.