



Fiche au sujet du Knowledge Management

Dans le cadre des actions d'accompagnement visant à faciliter l'appropriation du système GID, l'Entité Projet GID a mis en place une stratégie de Knowledge Management (KM).

L'**objectif** de cette stratégie est d'apporter une réponse opérationnelle à des problématiques de collaboration et de partage des connaissances entre les acteurs de la dépense en les aidant à échanger leurs informations, à prendre des décisions ensemble et à collaborer sur la réalisation des projets transverses.

Sur le **plan stratégique**, le KM est basée sur une idée simple : Le temps «perdu» par une personne dans la formalisation et le partage des connaissances permet à mille autres personnes d'en gagner en évitant de refaire les choses qui existent déjà, en se focalisant sur des actions à fortes valeur ajoutées et en augmentant leur réactivité en matière de résolution des problèmes.

Sur le **plan méthodologique**, Le KM repose sur l'animation des communautés professionnelles⁽¹⁾ en tant que lieu privilégié d'échange et de partage des connaissances. Il s'agit d'optimiser les réseaux humains de connaissances pour favoriser l'innovation des équipes.

Sur le **plan opérationnel**, la mise en œuvre du KM a été déclinée en deux niveaux (Interne et externe). En interne, il s'agit d'une démarche de travail collaboratif destinée aux équipes projets impliquées dans la conception, le développement et le déploiement du système GID (Communauté de Projet). Les échanges de cette communauté vont permettre, à terme, de capitaliser l'expérience acquise pendant la réalisation de ce projet (Mémoire de projet). Il s'agit d'un retour d'expérience qui va permettre, par la suite, de réaliser d'autres projets à moindre coût, en réutilisant la connaissance acquise. Pour atteindre cet objectif cinq points de vue ont été identifiés pour capitaliser l'expérience de ce projet (Eléments de capitalisation, dimensions architecture, processus et activités, gestion des contrats et gestion des projets).

En externe, le KM porte sur l'animation de la collaboration du personnel relevant des organismes impliqués dans le circuit de la dépense (Communauté de Pratique). Elle va leur permettre de mutualiser leurs connaissances, d'apprendre ensemble et de développer la performance collective.

⁽¹⁾ Ce choix est dicté par le contexte du projet GID (Une équipe projet et un réseau d'utilisateurs appartenant à plusieurs organisations transverses). A signaler qu'il existe d'autres méthodes plus adaptées pour le besoin des activités opérationnelles (ex. le recouvrement), notamment le recueil des connaissances. Ce dernier correspond à une capitalisation des connaissances « accumulation forcée » dont l'objectif est de constituer une mémoire d'organisation.

Sur le **plan technologique**, la plateforme du KM est basée sur des outils collaboratifs. Les utilisateurs peuvent, contribuer, commenter et enrichir le contenu et ce depuis leur poste de travail (Accès web). Ce sont des logiciels open source et surtout des standards dans leur catégorie. Il s'agit d'un outil de Gestion Electronique de Document pour la gestion du contenu, un moteur de Forum de discussion pour l'entraide et le débat, un moteur de Wiki pour la rédaction collaborative des référentiels métiers.

Sur le **plan des indicateurs de performance**, la Communauté GID compte actuellement plus de 7200 adhérents⁽²⁾ qui effectuent plus de 20000 visites par mois (soit plus de 175000 pages visités).⁽³⁾

Sur le **plan des limites rencontrées** et en dépit des efforts de conduite de changement entrepris par l'équipe GID, on assiste à une forte résistance des utilisateurs pour partager leurs connaissances. Cette résistance peut être expliquée par les éléments suivants :

- Le facteur culturel. Si la plupart des membres participent parfois en visitant les espaces dédiés, mais généralement ils récupèrent le travail de la Communauté GID pour leur profit personnel sans rien partager.⁽⁴⁾
- Le manque de visibilité sur le retour sur investissement. Le fonctionnaire, qui est habitué à travailler dans un schéma de relation de personne à personne, a l'impression de «perdre du temps» dans le partage des connaissances (C'est un coût et une charge supplémentaire !!!).
- Le manque de confiance qui résulte du syndrome de « Information is power ». Travailler en mode "wiki", délivrer son expérience et son savoir-faire sont des pratiques qui vont à l'encontre de ce que l'on apprend sur le terrain. à savoir « se débrouiller pour apparaître comme indispensable au bon fonctionnement de l'organisation auprès de ses supérieurs ».
- La méconnaissance de la culture de partage et des outils collaboratifs (ex. est-ce que les réponses sur le forum GID sont valides !!!).

Ce sont des défis qu'il faut relever par des actions ciblées de conduite de changement car il s'agit de créer une nouvelle culture de partage et de participation. Sur ce point, le rôle du management est capital. Il doit construire la confiance nécessaire au partage des connaissances, cautionner et encourager les changements nécessaires dans les habitudes et les méthodes de travail puisque les fonctionnaires ne peuvent se motiver individuellement par rapport à un processus aussi collectif que le KM.

⁽²⁾ 40% des adhérents ne disposent pas d'un email valide de surcroît ils ne peuvent pas bénéficier des efforts de la veille collective par messagerie.

⁽³⁾ Données relatives au mois de février 2010.

⁽⁴⁾ A signaler que la contribution est un problème humain et universel comme en témoigne la loi empirique de 1-9-90 selon laquelle le contenu partagé sur Internet est écrit par 1% des utilisateurs, commenté par 9% des utilisateurs et consommé par 90% des utilisateurs.