

Gestion des connaissances

Faire face au turn over des compétences

Une des priorités de la société IM Projet, en constante croissance depuis sa création en 1989, a été de capitaliser le savoir-faire des experts seniors et de le transférer vers des ingénieurs juniors de plus en plus nombreux. Voyons comment...

PME de 100 personnes, dont 90 ingénieurs, IM Projet a pour métier le management de projet, incluant la gestion des délais, des coûts, des risques, les multi projets et l'expertise. Le transfert de connaissance est d'autant plus crucial pour l'entreprise qu'IM Projet a mis en place ses propres méthodologies, développées et améliorées au fil des ans. C'est une



Stéphanie Simond est responsable Qualité chez IM Projet

travail a été réalisé par un groupe d'une dizaine d'experts à raison de 5 ou 6 réunions de travail. Il a abouti à un organigramme des connaissances structuré par type de missions (délais, coûts, risques...), puis par phase de projet (analyse organisationnelle, établissement de référentiels, pilotage projet...).

Une première organisation avait réparti entre les experts le travail de rédaction des fiches qui étaient ensuite validées par le groupe d'experts. Deux problèmes ont été rencontrés : d'une part, un contenu des fiches insuffisamment détaillé pour en assurer la bonne compréhension par un junior, d'autre part, des séances de validation interminables avec des batailles d'expert sur des points de détails...

« La gestion des connaissances rejoint le management de la qualité et l'idée d'amélioration continue »

Un expert et un junior en binôme

Pour remédier à cette situation, des binômes composés d'un expert possédant « la connaissance » et d'un junior jouant le rôle de « candide » et interviewant l'expert ont été mis en place. Cette solution a permis de rédiger des fiches bien plus complètes, opérationnelles et compréhensibles de tous. Par ailleurs le groupe de relecture et de validation a été réduit pour une meilleure efficacité à quatre experts.

Il est à noter que cette phase du projet doit être évaluée avec soin car elle est très consommatrice de temps pour des personnes ayant souvent par ailleurs un emploi du temps très chargé. Chez IM Projet la rédaction et l'optimisation de 150 fiches de connaissances (méthodes, règles, outils illustrés d'exemples commentés) a demandé huit mois de travail à raison de deux réunions par mois en plus des entretiens.

Le choix et l'adaptation de l'outil

Une fois la « matière » collectée, IM Projet a sélectionné l'outil informatique permettant d'en assurer un accès simple à ses ingénieurs. Le choix s'est arrêté sur le logiciel Ardans Knowledge Maker développé par la société Ardans. Souple, cet outil s'adapte aux besoins et permet des recherches multiples et puissantes. C'est en s'appuyant sur ce logiciel qu'a été développé l'outil spécifique KHEOPS.

Ainsi les ingénieurs décrivent par une sélection de filtres leur contexte de travail : le type de mission, le secteur d'activité, la nature du projet et même la phase de la

mission qui les intéresse. La base leur restitue toutes les différentes fiches, méthodes, règles exemples, outils et ratios qui peuvent leur être utiles. Cette recherche par filtres successifs permet d'affiner la demande sans être

noyé dans l'information et accéder vraiment au juste nécessaire.

Le recherche plein texte, comme sur Google, reste possible et est aussi appréciée des utilisateurs.

La première version de KHEOPS a été mise à disposition des ingénieurs en mars 2009 après une formation sur le contenu de la base et son utilisation. La crainte que les ingénieurs passent beaucoup de temps sur ce nouvel outil au détriment des échanges

directs a été vite dissipée. La formation par compagnonnage, en place chez IM Projet depuis vingt ans, reste le premier moyen de transfert de connaissance. Toutefois la base est aujourd'hui un complément, un outil support lorsque l'expert n'est pas disponible. Les jeunes l'utilisent surtout pendant leurs premiers mois chez IM projet, période pour eux destinée à l'acquisition des savoir faire.

Comme tout nouvel outil, cette base de connaissance est encore inégalement utilisée par les collaborateurs. Les exemples et retours d'expériences sont davantage consultés que les méthodes. La base a aussi vocation à être un support pour les tuteurs et formateurs qui s'appuient sur ces éléments pour transmettre le savoir. Des sessions d'information et de formation sont programmées régulièrement pour inciter l'ensemble des salariés, y compris les tuteurs et formateurs, à utiliser KHEOPS.

Intégrer la gestion des connaissances au processus qualité

La gestion des connaissances ne s'arrête pas à la mise en ligne de la base. Celle-ci doit être gérée, complétée et mise à jour régulièrement. Pour favoriser cela, IM Projet a intégré le développement et l'utilisation de KHEOPS à ses processus Qualité. Ainsi l'utilisation de KHEOPS a été parfaitement intégrée au processus de gestion des compétences et la détection de nouvelles connaissances est notamment intégrée au

bilan de fin d'affaire. Le Knowledge manager, qui est également responsable Qualité, a en charge la promotion de l'outil auprès des nouveaux entrants et assure la maintenance de la base. Ce travail de gestion, d'amélioration, d'aide aux utilisateurs correspond environ à un mi-temps pour une société telle qu'IM projet.

Le Knowledge manager a en charge la promotion de l'outil auprès des nouveaux entrants et assure la maintenance de la base.

Enfin, pour qu'une base perdure dans le temps, chacun doit être tour à tour « pourvoyeur » puis « consommateur » de connaissances. Les méthodes de base n'évoluant pas de manière significative à chaque mission, IM projet a développé en parallèle, une base documentaire ». Sur celle-ci, chaque ingénieur peut proposer et mettre en ligne les documents jugés remarquables élaborés au cours de ses missions ainsi qu'un retour d'expérience (points forts, problèmes rencontrés, solutions trouvées...).

Une bibliothèque électronique structurée a ainsi rapidement été créée. Elle permet une recherche rapide là encore par filtres successifs. Ainsi au lieu de repartir de la page blanche (toujours inquiétante notam-

ment pour un jeune ingénieur) le salarié peut en quelques clics avoir à disposition des exemples de documents. Par ailleurs, les chefs d'agence, experts gardant un œil sur les documents mis en ligne, détectent les nouveautés valant la peine d'être diffusées et mises en œuvre par le plus grand nombre.

Un processus d'amélioration continue

L'analyse des consultations montre que les ingénieurs passent souvent par cette base documentaire avant d'accéder à la base de connaissances de référence.

Le marché, l'environnement, les demandes client, les ingénieurs évoluent ; il faut donc en permanence trouver la réponse adaptée et faire progresser son savoir faire. C'est là que la gestion des connaissances rejoint le management de la qualité et l'idée d'amélioration continue ■

Stéphanie Simond*

* Stéphanie Simond est responsable Qualité chez IM Projet (www.improjet.fr)

Quality&co
www.qualityandco.com

Organismes de conseil et de formation.

Retrouvez-les sur le web : www.qualityandco.com