

Mémoire en continu : capitaliser et valoriser le savoir-faire et les expériences en continu

1. Avant-Propos

1.1. L'Auteur

Pierre MARIOT – pmariot@ardans.fr

Docteur en médecine, il décide de s'impliquer dès 1985 dans l'utilisation des technologies de l'intelligence artificielle en rejoignant Cognitech qui devient Framentec-Cognitech en 1989.

C'est au cours de cette période qu'il mesure toute la problématique de la formalisation des connaissances et de leur devenir. Les déclinaisons informatiques des recueils de connaissance de l'époque - « systèmes experts » ou « systèmes à base de connaissances » - traversent très difficilement les obstacles liés au changement d'organisation humaine ou informatique.

Les années 1990, sont celles du balbutiement de la gestion des connaissances. Pierre MARIOT travaille alors pour Ingenia qui propose une réflexion et des solutions dans ce sens basées sur la formalisation du savoir-faire et des expériences de l'entreprise.

Pierre MARIOT anime chez Ardans le pôle « Consulting & Knowledge Management » afin d'offrir aux entreprises une solution totalement intégrée du patrimoine connaissance au cœur du système d'information « métier » de l'entreprise, que ce soit via des serveurs de connaissances, via des services décisionnels ou mieux encore via le système d'information de l'entreprise.

1.2. Ardans

Créée le 27 décembre 1999, Ardans est une société de conseil et d'ingénierie qui a pour vocation à appuyer les organisations dans l'analyse et le traitement de l'information et des connaissances.

Les fondateurs d'Ardans ont partagé des expériences communes de conception et de réalisation de systèmes d'information ou de systèmes à base de connaissance dans les télécoms, l'industrie, les banques, le monde de la santé et les services.

Le siège d'Ardans est basé à Guyancourt dans les Yvelines.

La « **mémoire en continu** » est le nom de l'offre Knowledge Management qu'Ardans préconise avec la méthodologie [Ardans Make](#) et l'outil support [Ardans Knowledge Maker](#).

Les clients d'Ardans sont aujourd'hui aussi bien des très petites entreprises (TPE), des grands industriels que des organismes publics de taille humaine.

1.3. Référence

Ce document a été révisé le 25 janvier 2006 et est référencé AST2006-132 NKM MC v1.2.doc.

2. La Mémoire en continu

2.1. La problématique

Nous traitons ici du problème de la **mémoire en continu** de l'organisation, c'est à dire de la **capitalisation et de la mise à jour du savoir-faire et des expériences** de l'organisation afin de **valoriser auprès de l'ensemble des collaborateurs concernés**.

Ceci répond au **besoin** souvent exprimé : **conserver et valoriser leur capital d'expériences, de savoir-faire, d'informations**.

La capitalisation du savoir-faire passe par une action de re-formulation et de formalisation.

Cette formalisation est une tâche requérant rigueur, méthodologie et investissement.

2.2. L'utilisation et la mise à jour de ce capital « connaissance »

Aujourd'hui, de **nombreux acteurs se sont engagés dans des actions de formalisation de leur capital de savoir-faire et d'expérience**. Ces actions butent sur **plusieurs difficultés** pour atteindre l'objectif initial : capitaliser et valoriser le capital de savoir-faire.

Ces difficultés rencontrées de façon récurrente sont dans notre expérience :

- **l'investissement nécessaire** à la création initiale du capital de savoir-faire (c'est à dire, dégager les charges et les investissements nécessaires permettant de créer ce capital)
- **la qualité de la formalisation des connaissances** (c'est à dire, permettre à l'opérationnel destinataire du recueil de l'utiliser effectivement pour prendre des décisions dans le cadre de son activité quotidienne),
- **l'utilisation effective de ce capital** dans le cadre des activités des opérationnels (et non pas le n-ième document de procédure ou de retour d'expérience inutilisé dans des armoires),
- **la mise à jour effective et en continu de ce capital** à partir de l'expérience quotidienne des opérationnels (en effet, si cette mise à jour n'est pas prévue d'emblée, le capital dépérit et devient inutilisable car non crédible ou bout de un ou deux ans).

2.3. La constitution du capital « connaissance »

La constitution du capital « connaissance » a pour **enjeux de permettre de prendre des décisions fiables à partir du savoir-faire de l'entité**. Les acteurs concernés sont : les collaborateurs nouveaux dans le domaine, les métiers connexes, les managers, mais aussi les expérimentés. Chacun, dans son contexte opérationnel, doit faire des choix de bonne qualité par rapport aux enjeux de qualité et de productivité assignés à l'entité en tirant profit principalement de l'expérience des expérimentés mais aussi des nouvelles orientations issues du marketing ou de l'étude de nouvelles techniques ou de nouvelles réglementations.

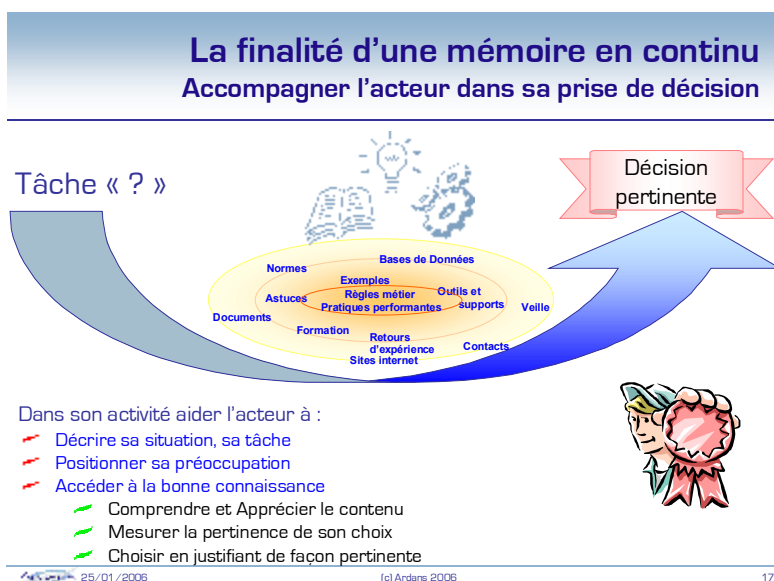
La constitution du capital « connaissance » doit répondre à certains objectifs.

Fournir un contenu pertinent aux utilisateurs prévus. Ces utilisateurs doivent trouver les réponses qui leur permettent de prendre les bonnes décisions dans le cadre de leurs activités opérationnelles. Pertinent, cela veut dire que d'un côté le contenu n'expose pas des informations déjà connues des acteurs, de l'autre côté, que l'information implicite qu'utilisent les spécialistes a bien été mise à plat et ainsi rendue transmissible.

Fournir un contenu exhaustif sur le domaine visé. Rien n'est plus frustrant pour un opérationnel que de s'investir dans la recherche d'une réponse pertinente et tomber régulièrement sur des lacunes où les informations sont absentes ou bien insuffisamment renseignées.

Mettre en avant les points critiques, c'est à dire l'essentiel pour prendre la bonne décision. Ces points critiques sont constitués des erreurs à ne pas commettre, des choix déjà validés, des informations essentielles dont l'absence de prise en compte induit des retours en arrière coûteux ou des non qualité.

Donner une lecture ergonomique. Les schémas, les images, les plans sont privilégiés. Ils correspondent au mode traditionnel d'appréhension de l'objet à concevoir pour les concepteurs. Les schémas détiennent un rôle double : ils décrivent et ils positionnent les points critiques.



Pour atteindre ces objectifs, les points suivants sont à respecter.

Rendre homogène le contenu. L'utilisateur apprend, par l'homogénéité de la forme, à reconnaître rapidement les informations qu'il recherche. Il est important que la forme soit homogène et cohérente d'une fiche à une autre. Cette homogénéité est atteinte via la structure mais aussi via la présentation du contenu des rubriques.

Un contenu qui lève les implicites. Le contenu proposé permet de trouver les raisons des choix de façon complète et cohérente. Le raisonnement de spécialiste acquis par l'expérience est par nature plus ou moins exhaustif, plus ou moins cohérent. Le contenu fourni ici lève ces ambiguïtés.

Une élaboration du contenu économe en temps de spécialistes. Les spécialistes sont des ressources rares et occupées à produire de la valeur pour l'entreprise. Le recueil des connaissances utilise les documents existants, et le recours aux spécialistes est effectué de façon ciblée, précise et ainsi réellement efficace.

Le recueil et la formalisation du capital « connaissance » s'inscrit dans la durée. Le respect d'une démarche qualité rigoureuse est indispensable pour l'homogénéité de la qualité des contenus rendus, pour la reproductibilité des actions, pour la confiance qu'accorde au final l'acteur opérationnel au contenu qui lui est proposé.

Cette démarche qualité s'appuie sur un processus de recueil et sur un référentiel de recueil.

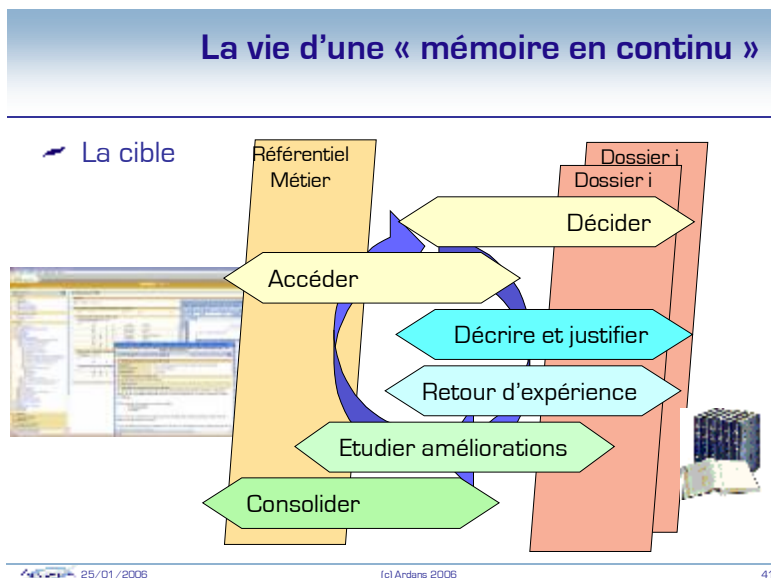
Le processus de recueil décrit les différentes tâches à réaliser.

Le référentiel de recueil détermine la structure de recueil propre à un domaine.

Les entretiens des spécialistes sont réalisés en temps contraint. Le temps des spécialistes est très précieux. Le processus global de recueil, les pratiques performantes de préparation, de conduite des entretiens, de formalisation et de validation sont les clés qui garantissent le respect de cet objectif.

Le contenu fourni répond au besoin des utilisateurs et est en phase avec les règles de sécurité et de confidentialité en place dans l'organisation.

Le ou les représentants des utilisateurs sont associés aux différentes étapes du processus. L'informatique interne est un interlocuteur naturel qui ne constitue plus une ressource critique dans l'évolution du dispositif.



2.4. L'intégration au quotidien de ce capital « connaissance »

Une **tendance** se dessine pour répondre à ce point dans les organisations les plus en avance dans le domaine de la valorisation de leur capital connaissances. Cette tendance consiste à **intégrer l'utilisation et la mise à jour du capital de savoir-faire dans les activités quotidiennes**. Cette intégration passe par une adaptation de la manière de travailler et des outils de travail de façon à y intégrer l'utilisation et la mise à jour du savoir-faire et des expériences.

L'accès au savoir-faire est intégré aux outils de travail. Par exemple, la conception d'une pièce est supportée par un environnement de travail qui **associe les outils de spécification, de simulation, de calcul, de fourniture du savoir-faire** sur ce type de pièce, sur les pièces existantes proches.

Pour les environnements les plus en avance, l'intégration de cette utilisation permet de **proposer des modules d'aide à la décision basés sur le savoir-faire**. Les outils traditionnels de simulation, calcul, prévision, analyse, ... intègrent dans leurs algorithmes l'utilisation du savoir-faire formalisé.

La **mise à jour en continu du capital de savoir-faire et d'expérience est basée sur la justification des choix et la capture du retour d'expérience**. L'outil intégré délivre à l'opérationnel les justifications de ses choix par référence au savoir-faire utilisé ou alors par description de l'innovation retenue. Cette justification des choix est complétée par l'évaluation des résultats obtenus, les recommandations pour le futur. La justification des choix sert de mémoire de l'affaire ou du projet. La base de retours d'expérience constitue une des sources pour les futures consolidations du savoir-faire.

L'utilisation et la mise à jour du savoir-faire fait partie du standard qualité. Les missions des opérationnels et des spécialistes sont adaptées en ce sens. Cette évolution de la façon de travailler est accompagnée.

Les analyses effectuées suite au déploiement de telles opérations relatent que les **plus gros retours sur investissement** sont produits par les réalisations de mise en place d'une **mémoire en continu intégrant capitalisation et valorisation du savoir-faire et des expériences aux outils et pratiques des opérationnels**.

2.5. Mémoire en continu de ce capital « connaissance »

Les opérations de gestion du capital « connaissance » de l'organisation sont maintenant semblables à celles d'autres richesses. La mise en œuvre du capital de connaissances dans les activités quotidiennes des collaborateurs et sa mise à jour sont des clés de la valorisation de ce patrimoine. Elles constituent alors des leviers importants sur les « retours sur investissements » et sur la productivité même de l'organisation.