

# Pérenniser les savoir-faire



De gauche à droite :

FLORENCE LAVALETTE

ROLAND FAYE

FRÉDÉRIC QUIE

STÉPHANIE RIOUALL

ISABELLE JOUBERT

VALÉRY HENRY

JEAN-MARC CASTAIGNON

*Société générale*

**Pour anticiper et préparer une grande vague de départs à la retraite**, la Société générale a renforcé la nécessité de mettre en œuvre un projet pilote de «gestion des connaissances» au sein d'un de ses départements. L'expérience a permis de formaliser les expertises et sera susceptible de servir de modèle.

**A**U DÉBUT DE L'ANNÉE 2000, LA Direction des relations et ressources humaines a souhaité lancer une mission pilote de gestion des connaissances au sein de la direction des entreprises. Il a été décidé de réaliser cette mission dans l'une des directions supports, la direction de l'immobilier.

L'objectif initial était de pallier la perte de connaissances qu'engendreraient un grand nombre de départs en retraite. Une approche de *knowledge management* a donc été choisie.

L'équipe de la direction de l'immobilier a lancé le projet en juin 2000, en collaboration avec le département de l'organisation de la Société générale et avec l'appui d'un expert externe.

## CERNER LES CONNAISSANCES

La problématique à laquelle devait répondre le projet était la suivante : comment pérenniser les connaissances opérationnelles de la direction de l'immobilier et lui permettre de réaliser, à terme, la

mission confiée par la direction générale, alors même qu'un important nombre de son personnel est susceptible de partir à la retraite dans les années à venir ?

Dès le lancement du projet, l'équipe a dû être extrêmement vigilante sur les objectifs de la démarche : puisqu'il s'agissait de mettre en œuvre une démarche globale intégrant l'ensemble des dimensions liées au *knowledge management*, la démarche ne devait donc pas être uniquement centrée sur la mise en place d'un outil de cartographie des compétences et des connaissances.

L'approche s'est structurée autour d'une analyse des principaux processus opérationnels et de l'identification des connaissances nécessaires à la réalisation de chacune des tâches.

Les processus sélectionnés devaient s'inscrire dans les axes de progrès déterminés par la direction (travail en mode projet, partage des connaissances, relation client...).

## UNE DÉMARCHE EN CINQ POINTS

L'équipe projet a défini cinq étapes successives. Après l'étape initiale de structuration et de définition et validation de la démarche, il s'est agi d'assister la direction à formaliser sa stratégie et ses axes de progrès afin de rendre adéquate la démarche et ses objectifs.

Cette deuxième étape a permis de définir, à travers l'organisation cible, quelles étaient les connaissances dont les services de la direction de l'immobilier avaient besoin à terme. Elle a en

**“Comment pérenniser les connaissances opérationnelles alors même qu'une grande partie du personnel est susceptible de partir à la retraite dans les années à venir ?”**

outre permis de fédérer l'ensemble des acteurs autour d'une vision cohérente.

Très tôt dans la démarche, il a été décidé d'utiliser l'approche de gestion des connaissances comme vecteur d'amélioration du service offert au client. Aussi, au cours de la troisième étape, l'ensemble des entretiens menés au sein des services et auprès des clients a mis en évidence les connaissances existantes mais aussi les axes de progrès à mettre en œuvre.

Parmi les axes d'améliorations identifiés figuraient notamment :

- la nécessité d'un meilleur partage des informations (en interne à la direction mais également vis-à-vis du client) ;
  - le besoin d'une meilleure connaissance des fonctions ;
  - une clarification dans l'articulation des métiers à mettre en œuvre ;
  - la nécessaire refonte des processus ;
- les processus et méthodes de travail ne répondaient, en effet, plus aux exigences nouvelles de certains clients en termes de délais, de suivi des projets, de nombre d'interlocuteurs...

En outre, l'étude a permis de montrer que ces faiblesses étaient souvent liées à un manque de connaissance du client dû à une insuffisante capitalisation des interventions techniques et des demandes, et à l'absence de travail en mode projet.

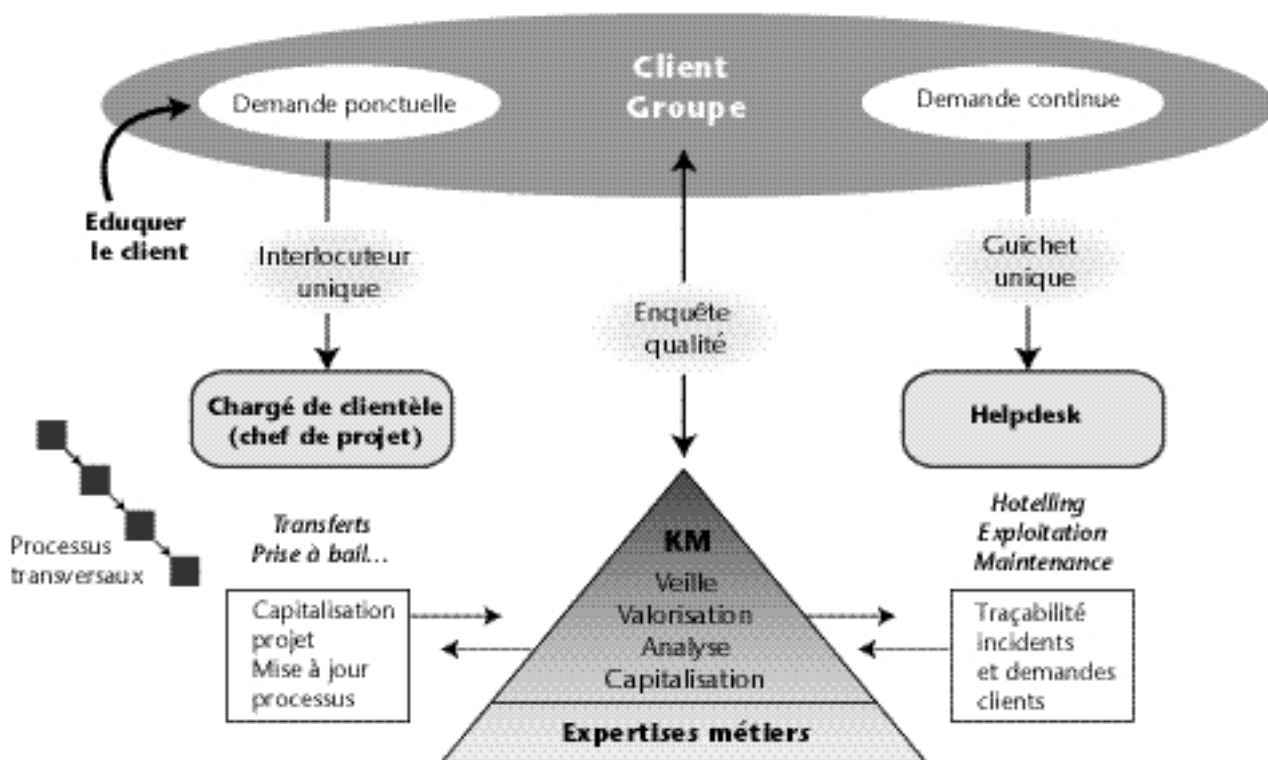
Dans une quatrième étape, et afin de combler les lacunes constatées, la direction a décidé de lancer plusieurs projets concrets répondant à la problématique de gestion des connaissances opérationnelles :

- deux processus majeurs, impliquant une très large partie du personnel de la direction ont été retenus : les équipes projets ont décrit finement les processus afin de donner une excellente visibilité, à la direction et aux clients, sur les séquences de tâches.

Les processus et les connaissances rattachées ont été identifiés et seront insérés dans l'intranet métier destiné à améliorer la connaissance des fonctions et métiers constatée dans la troisième étape ;

- un projet intranet permettant le partage des connaissances et offrant une visibilité sur la structure, les processus opérationnels, le pilotage des projets et la connaissance des clients (en cours de

## L'organisation cible



finalisation). Les équipes travaillent aujourd'hui à la structuration du portail d'accès aux informations ;

- un projet de gestion et de capitalisation de la relation client (*helpdesk*) a été lancé. Il s'est agi de spécifier un outil combinant les fonctions de centre d'appel et de GRC (gestion de la relation client) afin de traiter les demandes des clients au travers d'un guichet unique et, progressivement, de renseigner la base client pour, in fine, connaître de manière exhaustive et à jour les caractéristiques des clients (besoins spécifiques, contraintes particulières, réactivité nécessaire).

A terme, l'organisation de la direction doit correspondre au schéma ci-dessus.

### LA SITUATION DU PROJET AUJOURD'HUI

Les projets sont en cours de réalisation et sont, pour la plupart, déjà en phase de tests. Ils sont pilotés par des opérationnels qui ont été assistés, pour le lancement, par les consultants internes du département de l'organisation.

Un *webmaster* sera en charge de l'alimentation de la base de connaissances

accessible aux opérationnels. Par ailleurs, il aura pour rôle d'animer la capitalisation en formalisant les connaissances des experts et en mettant à jour les processus.

De surcroît, un programme de conduite du changement est en cours pour permettre à la direction de piloter son évolution (plan de communication, plan de formation, plan de recrutement...).

En interne, l'objectif d'un tel programme est :

- de mieux gérer ses connaissances sur sa structure, ses métiers et ses clients et ainsi de pérenniser ses savoir-faire ;
- de mieux répondre aux exigences des clients (via un guichet unique, le *helpdesk*, un interlocuteur unique, le chef de projet, et la capitalisation offerte par la base de données clients) ;
- de faciliter l'accueil des nouveaux arrivants en leur donnant un accès rapide à la base de données des connaissances.

Vis-à-vis de l'externe, le programme de *knowledge management* offre la possibilité d'avoir une meilleure visibilité dans le suivi des projets (délais, coûts, degré d'avancement des opérations) et donc de mieux contrôler ses coûts. ■