

Knowledge Management
**Diagnostic du degré de maturité de
l'entreprise Koyo – Irigny et cartographie
des connaissances appliquée au métier des
méthodes**

Fabien FRUGIER

Sous la direction de Marie-France PEYRELONG
Maître de conférence – ENSSIB
et de Catherine SADER
Responsable communication interne Koyo - site d'Irigny



Résumé :

Le stage de *Knowledge Management* effectué entre juin et septembre 2004 au sein du groupe Koyo (KSL et KSE) à Irigny (Rhône) avait pour missions, d'une part de réaliser un diagnostic par entretiens et questionnaire dans le but d'évaluer le degré de maturité de deux sociétés du groupe en matière de partage de l'information et de gestion des connaissances, et d'autre part de cartographier les connaissances liées au métier des méthodes et d'identifier des risques. Ces deux missions ont abouti à des recommandations permettant une meilleure capitalisation du savoir dans l'entreprise.

Descripteurs : *Knowledge Management*, gestion des connaissances, capitalisation du savoir, industrie automobile, entretien, questionnaire, diagnostic, cartographie des connaissances

Toute reproduction sans accord express de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.

Abstract :

The training period of Knowledge Management carried out in Koyo group (KSL and KSE) in Irigny (Rhône) between June and September 2004 had two missions. First mission was to get a diagnosis from discussions and interviews to estimate the degree of maturity of the two companies about the information sharing and the knowledge management. Second mission was to draw a map of the knowledge related to the production engineering know-how and to identify some risks. As a result, some recommendations allowing a better improvement of the knowledge in the company were raised.

Keywords : Knowledge Management, improvement of the knowledge, automotive industry, maintenance, interview, diagnosis, map of knowledge

Sommaire

INTRODUCTION.....	6
PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE, DU STAGE ET DES DEGRÉS DE MATURITÉ	8
1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	8
1.1. <i>La mission de l'entreprise</i>	8
1.2. <i>Le groupe KSE</i>	8
1.3. <i>Le site d'Irigny</i>	10
1.4. <i>Le service des ressources humaines et la communication interne (KSL)</i>	12
1.5. <i>Les services Méthodes</i>	12
1.5.1 <i>Le métier des méthodes</i>	13
1.5.2 <i>Une organisation sur trois niveaux</i>	13
1.6. <i>Le contexte du stage</i>	15
1.6.1 <i>La GPEC</i>	15
1.6.2 <i>Les certifications ISO 9001 et ISO/TS 16949 et l'approche processus</i>	16
1.6.3 <i>Le Koyo Production System (KPS)</i>	18
1.6.4 <i>L'étude KM de la CEGOS pour le bureau d'étude (KTEC)</i>	18
2. PRÉSENTATION DES MISSIONS DU STAGE	19
2.1. <i>Les deux missions du stage et leurs objectifs</i>	19
2.1.1 <i>Le diagnostic de maturité</i>	19
2.1.2 <i>La cartographie des connaissances métier</i>	19
2.1.2.1 <i>Le choix des méthodes</i>	20
2.2. <i>Le projet KM pour les prochaines années</i>	20
2.2.1 <i>Les enjeux du projet</i>	20
2.2.2 <i>Le champ du projet</i>	21
3. VERS UN MODÈLE DE GESTION DES CONNAISSANCES ?	21
3.1. <i>Des données à l'expertise : définitions</i>	21
3.2. <i>La distinction connaissances tacites / connaissances explicites</i>	23
3.3. <i>Knowledge Management ou gestion des connaissances : définition</i>	24

3.4. Les degrés de maturité de la gestion des connaissances	24
3.4.1 Rechercher et trier.....	25
3.4.2 Partager	25
3.4.3 Structurer ou organiser.....	25
3.4.4 Identifier.....	25
3.4.5 Capitaliser.....	25
3.4.6 Mesurer ou évaluer	25
3.4.7 Veiller.....	26
MÉTHODOLOGIE DU DIAGNOSTIC ET DE LA CARTOGRAPHIE	29
1. LE DIAGNOSTIC.....	29
1.1. Les entretiens	31
1.1.1 Le choix des personnes à interroger	31
1.1.2 L'élaboration du guide d'entretien	31
1.1.3 L'administration des entretiens	32
1.1.4 La transcription des entretiens.....	32
1.1.5 Le dépouillement des entretiens	33
1.2. Le questionnaire.....	33
1.2.1 Le public visé	33
1.2.2 L'élaboration du questionnaire.....	34
1.2.3 Le traitement des réponses à l'aide du logiciel Le Sphinx et l'attribution des notes	34
2. LA CARTOGRAPHIE DES CONNAISSANCES DU MÉTIER DES MÉTHODES	36
2.1. Les actions préalables à la réalisation de la cartographie	36
2.1.1 L'accord des chefs de services méthodes KSE et méthodes KSL....	36
2.1.2 Mise au point d'un début de cartographie et choix des experts à interroger	36
2.2. Une cartographie établie sur la base d'entretiens avec des experts	37
2.3. La réalisation de la cartographie	37
ANALYSE DES RÉSULTATS	38
1.1. L'analyse de l'existant	38
1.1.1 L'informatique.....	38

1.1.2	La documentation et les réseaux humains.....	39
2.	LE DIAGNOSTIC : ANALYSE, SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS.....	40
2.1.	<i>Le tableau récapitulatif : constats, suggestions et recommandations</i>	40
2.2.	<i>La présentation synthétique globale des résultats des enquêtes</i>	41
3.	LA CARTOGRAPHIE : ANALYSE, SYNTHÈSE ET PLAN D’ACTION.....	41
3.1.	<i>Choix d’une typologie des connaissances liée au métier des méthodes</i> ..	41
3.2.	<i>La cartographie des connaissances : une démarche transversale</i>	42
3.3.	<i>Lecture de la cartographie</i>	42
3.4.	<i>Synthèse des résultats</i>	44
4.	LA VALORISATION DES RÉSULTATS.....	45
CONCLUSION.....		46
BIBLIOGRAPHIE.....		48
1.	ARTICLES, OUVRAGES, RAPPORTS SUR LE KNOWLEDGE MANAGEMENT.....	48
2.	ARTICLE DE PRESSE SUR KOYO.....	56
3.	DOCUMENTS INTERNES À L’ENTREPRISE.....	56
TABLE DES ANNEXES.....		57

Introduction

L'objectif du stage réalisé au sein de Koyo Steering Lyon et Koyo Steering Europe S. A. S.¹ consistait à déterminer où en était l'entreprise en matière de partage et de gestion de l'information et des connaissances. Il s'agissait plus précisément d'**évaluer** les performances de l'entreprise dans les différentes étapes du processus de *Knowledge Management* ou de *gestion des connaissances*² et **proposer des pistes d'amélioration**. Deux missions ont été menées :

- la **première** concernait l'ensemble du site d'Irigny - site qui comprend une usine et le siège européen du groupe KSE : il s'agissait de réaliser un diagnostic global fondé sur des **enquêtes quantitatives et qualitatives** permettant d'évaluer le degré de maturité de l'entreprise en matière de *Knowledge Management*. Au sein du diagnostic, une partie est consacrée à une réflexion sur l'organisation de la veille au niveau du groupe.
- La **seconde**, au périmètre plus réduit - plusieurs services où s'exerce le même métier, consistait à **cartographier les connaissances** liées à l'exercice du métier des méthodes et à identifier les risques dus notamment à un manque de connaissances.

Parce que menées à des niveaux différents, ces deux missions étaient très complémentaires : un diagnostic donnant une vision globale et un outil de gestion des connaissances (la cartographie) testé en local qui fournit une photographie précise d'un métier.

Ce stage intervient à un moment clé de la vie de l'entreprise. A gros traits, le portrait de l'entreprise est actuellement le suivant :

- le rassemblement de différents sites sous l'égide d'un siège européen est récent. Aussi faut-il, après rachats d'entreprises aux trajectoires et cultures différentes, construire une culture commune.

¹ Respectivement et à partir de maintenant : KSL et KSE.

² Par la suite, les deux expressions seront utilisées indifféremment.

- un siège européen qui s'organise progressivement en créant des services avec des responsabilités au niveau *corporate* qui chapeautent les sites de production.
- un groupe de population jeune (moins de 40 ans en moyenne) et où la moitié du personnel a cinq ans ou moins d'ancienneté.
- une entreprise dont l'activité est fondée sur des métiers aux savoirs-faire très techniques où l'expérience professionnelle est capitale.
- un groupe soumis à la forte concurrence mondiale du marché automobile favorisant les réductions de coûts et la flexibilité et menant depuis dix huit mois une politique d'embauche interne au groupe.
- une entreprise dont la majorité du personnel est français mais où l'on retrouvent les méthodes de travail et les modes d'organisation et de management japonais de la maison mère : Koyo Seiko Co, Ltd. La culture d'entreprise tend ainsi à devenir double : française et japonaise.

Ce rapport comprend trois parties. La première partie est consacrée à la présentation du stage dans son contexte (le site d'Irigny, l'entreprise et les services) et dans ses missions (diagnostic, cartographie des connaissances) ainsi qu'à la définition des termes essentiels du *Knowledge Management* et des degrés de maturité de l'entreprise en matière de gestion des connaissances.

La deuxième partie traite de la méthodologie adoptée pour mener à bien les missions du stage et de la démarche choisie pour élaborer un diagnostic pertinent.

La synthèse des résultats obtenus, les recommandations faites et les types d'action à mener sont exposés dans la troisième partie accompagnés de la cartographie des connaissances du métier des méthodes.

Présentation de l'entreprise, du stage et des degrés de maturité

D'une vision globale à une vision détaillée, nous présenterons d'abord l'entreprise, depuis l'organisation du groupe jusqu'aux services dans lesquels s'est déroulé le stage, puis les missions qui nous ont été confiées, leurs objectifs et les attentes qu'elles ont suscité.

1. Présentation de l'entreprise

1.1. La mission de l'entreprise

KSE, comme sa filiale KSL, ont pour vocation de « *concevoir, produire et vendre des systèmes de direction, des composants hydrauliques [notamment des pompes] et leurs services associés.*³ » Plus précisément, les systèmes de direction sont de trois types :

- manuel,
- assisté hydraulique,
- assisté électrique.

1.2. Le groupe KSE

Le groupe Koyo, à travers sa division Europe KSE, est le premier employeur japonais en France avec 3500 salariés, dont 1700 à Irigny, au Sud de Lyon. En sus d'Irigny, KSE possède en France six sites de production répartis entre trois sociétés :

- **HPI** – HydroPerfect International (deux sites de production : Chennevières, dans les Hauts-de-Seine et Blois), seule société du groupe dont l'activité n'est pas exclusivement tournée vers les systèmes de direction automobile. En effet, HPI a également pour activité « *la conception, le développement,*

³ KOYO, Livret d'accueil : *Votre succès est notre passion. Bienvenue sur le site d'Irigny*, juin 2004.

la fabrication, la vente et le service après vente de pompes et de groupes électropompes pour assistance de direction et composants hydrauliques industriels.⁴ »

- **KSDSE** pour Koyo Steering Dijon Saint - Etienne (une usine à Saint - Etienne et deux en Côte d'Or à Dijon et Chevigny/Saint-Sauveur)
- **KSL** – Koyo Steering Lyon (Irigny)

KSE est également installé en Amérique du Sud à travers ses filiales KSA (Koyo Steering Argentina) et KSB (Koyo Steering Brazil), respectivement à Buenos Aires et Curitiba.

Enfin, le groupe possède une filiale en République Tchèque, KSSC : Koyo Steering System Czech.

En résumé, l'organisation du groupe KSE peut être schématisée de la façon suivante :

Le groupe KSE et ses filiales

⁴ Koyo Steering Europe, Manuel groupe KSE, code KSE MQ, p. 10.

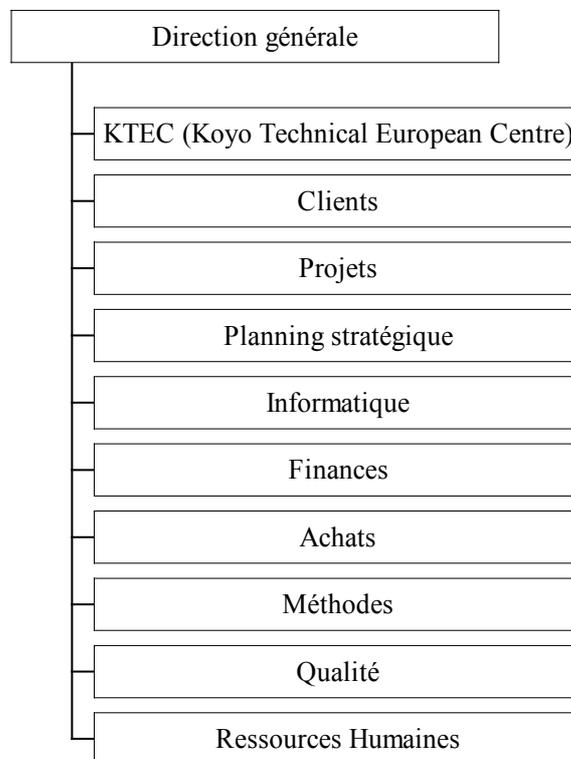
1.3. Le site d'Irigny

Le site d'Irigny a la particularité d'accueillir à la fois un site de production : KSL et le siège européen du groupe KSE.

Le siège européen du groupe regroupe tous les services support à l'ensemble des sites de production. 330 salariés y travaillent.

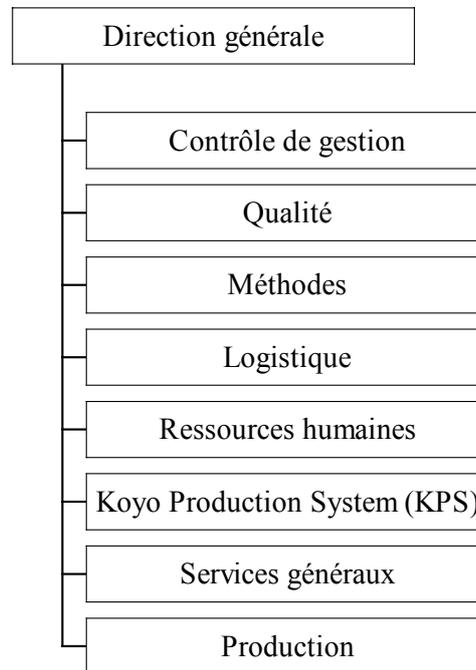
Le siège européen du groupe KSE est organisé en dix services que chapeaute la direction générale.

Organigramme interne KSE



KSL est, depuis 2003, la nouvelle dénomination de la Société Mécanique d'Irigny (SMI). SMI appartenait à Renault jusqu'en 1993, où Koyo devint actionnaire majoritaire avec 75 % du capital. KSL emploie environ 1300 personnes et est organisé en huit services.

Organigramme KSL



La production est organisée autour de cinq unités de production appelées « départements autonomes de production » ou DAP. Chaque DAP comprend :

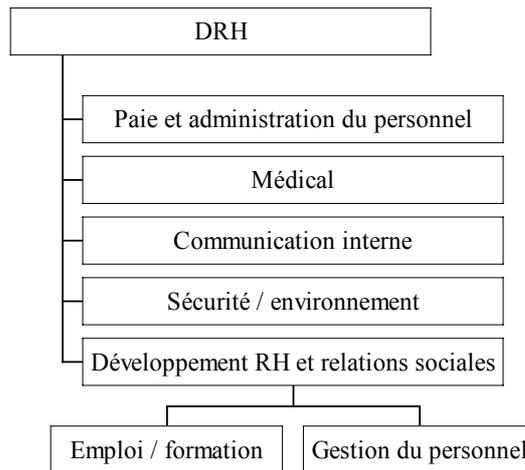
- le personnel affecté directement aux lignes de production : « l'opérateur » c'est-à-dire l'ouvrier, le « pilote », responsable d'une ou plusieurs lignes de production et le « superviseur », responsable lui d'une « zone autonome de production » (autrement dit, d'un ensemble de lignes).
- et différents services d'appui à la production : un service maintenance affecté à l'entretien et à la réparation des machines, un service méthodes⁵ chargé de l'amélioration continue des processus de fabrication et un service logistique responsable de la gestion des flux liés à la production dans un fonctionnement à flux tirés.

⁵ V. infra.

1.4. Le service des ressources humaines et la communication interne (KSL)

Le service des ressources humaines (trente personnes environ) s'articule autour de sept pôles de compétence.

Les sept pôles de compétence du service ressources humaines - KSL



Le service communication est donc comme on peut le constater rattaché aux ressources humaines. Il est constitué d'une seule personne, Catherine Sader, qui a pour mission de piloter la communication interne sur le site d'Irigny. Plus précisément, il s'agit de :

- conduire les enquêtes de satisfaction du personnel,
- piloter le dispositif d'information,
- coordonner le dispositif d'information stratégique,
- participer à la mise en œuvre du système de réunions du site,
- organiser les manifestations internes regroupant le personnel.⁶ »

1.5. Les services Méthodes

Différents services méthodes existent sur le site d'Irigny mais le métier des méthodes reste le même.

⁶ SMI, procédure fonctionnelle « communication interne », code SMI PI GQ 01B, p. 2.

1.5.1 Le métier des méthodes

Il consiste à travailler sur les processus de fabrication et les actions et objets qui leur sont attachés : cadence, tâches opératoires, machines, etc. Exercer ce métier technique revient à se poser une question : « *comment* va-t-on fabriquer le produit conçu par le bureau d'étude ? ». Le technicien ou ingénieur méthodes s'intéresse ainsi plus précisément :

- aux processus employés en production (vissage, perçage, emmanchement, etc.) et à leur amélioration continue,
- aux machines qui servent à fabriquer et à leur agencement sur la ligne de production,
- aux tâches que va devoir accomplir l'ouvrier ainsi qu'à leur ordre et durée,
- aux technologies à utiliser,
- et à la qualité, aux coûts et aux délais de production.

Le métier des méthodes comprend par ailleurs deux grands types d'activité. D'une part, celle qui consiste à **industrialiser un nouveau produit** : il s'agit alors de définir les processus qui vont être utilisés pour, dans le cas présent, fabriquer un nouveau système de direction (quel site de production ?, avec quelles machines ?, quelle main d'œuvre ?, quelles tâches opératoires ?, quelles technologies ?, quels matériaux ? et quelles mesures ?)

D'autre part, l'activité de *Kaizen*, mot japonais utilisé pour parler de l'**amélioration continue** des processus de production d'un produit déjà en cours de fabrication. L'enjeu est tout autre : il s'agit de produire plus avec moins de machines et des machines moins chères, plus vite, avec le minimum de gestes pour l'ouvrier et une qualité accrue, etc.

1.5.2 Une organisation sur trois niveaux

Les personnels méthodes du site d'Irigny sont rattachés soit au service des méthodes KSE récemment créé, soit au service des méthodes de l'usine d'Irigny : les méthodes KSL, soit enfin à un des services méthodes des départements autonomes de production (DAP) et à travers lui à la direction de la production de l'usine.

Créé en octobre 2003, les **méthodes KSE** se divisent en deux sections : la section d'assemblage des directions manuelles et électriques et la section « Production Engineering ». Si l'on parle de « méthodes groupe », c'est que les **missions** du service se situent à l'échelle du groupe KSE tout entier. Il s'agit en effet pour les méthodes KSE de :

- « définir les processus de fabrication et les processus de contrôle concernant les nouveaux produits durant les phases pré-projet en particulier lorsque le ou les sites de fabrication ne sont pas définis,
- définir les processus standards des futurs produits,
- industrialiser des produits sur les sites choisis sur demande de Koyo [Japon] et/ou de la direction de KSE,
- effectuer une veille technologique des process innovants pouvant permettre un gain significatif sur la qualité et/ou les coûts des produits du groupe,
- et définir des standards des machines du groupe en respectant les normes de sécurité, le Koyo Production System [KPS] et les règles d'ergonomie. »

La création de ce nouveau service au niveau du groupe KSE poursuit notamment comme **objectif** de « garantir une démarche de conception produit/process efficace et *identique* sur tous les sites », autrement dit de standardiser les processus de fabrication à l'échelle du groupe tout entier.

Les **méthodes KSL** est le service méthodes affecté à l'usine d'Irigny. On parle dans ce cas de « méthodes site ». Avec un effectif d'environ soixante-dix personnes, les méthodes KSL pour **missions** :

- d'étudier et mettre en place des process de fabrication et de contrôle pour des nouveaux produits ou suite à des modifications de produits (industrialisation),
- d'étudier et mettre en place de nouveaux capacitaires de fabrication (= moyens de production),
- et d'étudier et mettre en place les améliorations de processus qui nécessitent des investissements importants et des délais longs (*Kaizen*).

Quant aux **méthodes DAP**, il s'agit de services à effectif réduit (entre deux et sept personnes) qui sont rattachés chacun à un département autonome de production, donc *in fine* à la production. Leur mission est de travailler à l'amélioration continue des process.

1.6. Le contexte du stage

Il s'agit de présenter rapidement ici quelques éléments de contexte dont nous avons du tenir compte lors de nos missions de stage. En effet, il nous fallait prendre en compte certaines réalisations dans les domaines des ressources humaines, de la certification, de la production ainsi qu'une étude de la CEGOS concernant la gestion des connaissances pour pouvoir adapter notre diagnostic à la situation existante.

1.6.1 La GPEC

« Depuis sa mise en œuvre en 2002, le projet de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a permis, en collaboration avec les experts métiers, de décrire trente-cinq métiers et une centaine d'emplois types du site d'Irigny.⁷ » La GPEC fait partie des actions mises en œuvre par l'entreprise que nous avons du prendre en compte pour mener à bien nos missions.

Cependant, la démarche GPEC est différente d'une démarche de gestion des connaissances. D'une part, là où le *Knowledge Management* s'intéresse aux *connaissances*, la démarche GPEC s'attache aux *compétences*.

D'autre part, la démarche KM est descriptive quand la démarche GPEC est prescriptive. La première s'intéresse en effet aux connaissances détenues à un instant T et non, comme la seconde, aux compétences que devraient avoir le salarié occupant un poste ou celui désirant changer de poste ou de métier.

Quelques **définitions** de termes employés dans le domaine de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

- savoirs = connaissances
- savoirs-faire = connaissances mises en action
- savoirs-être = comportements
- savoirs + savoirs-faire + savoirs-être = compétences

⁷ KSL, *Le rendez-vous* n° 3, avril 2004, p. 6 : « La GPEC, un outil pour évoluer. »

1.6.2 Les certifications ISO 9001 et ISO/TS 16949 et l'approche processus

L'approche en termes de processus est aujourd'hui obligatoire pour toute entreprise voulant être certifiée ISO 9001 (version 2000) ou ISO/TS 16949 (version 2002).

L'approche processus consiste à identifier et gérer méthodiquement les processus de l'organisme et leurs interactions. Elle a comme **intérêts** de :

- donner une vision réelle de l'organisation
- rendre cohérentes les organisations et les méthodes de travail
- décloisonner les fonctions de l'entreprise pour améliorer la réactivité et l'efficacité globale
- permettre de situer la valeur ajoutée de chaque fonction et déceler les tâches ou activités qui ne s'insèrent pas dans un des processus de l'entreprise, donc inutiles
- concentrer les énergies sur la satisfaction du client final puisque chaque processus aboutit à la livraison d'un service ou d'un produit au client.

Un **processus** est un enchaînement d'activités (ou de tâches) qui permet de fournir un produit ou un service livrable à un client après transformation des éléments d'entrée en éléments de sortie.

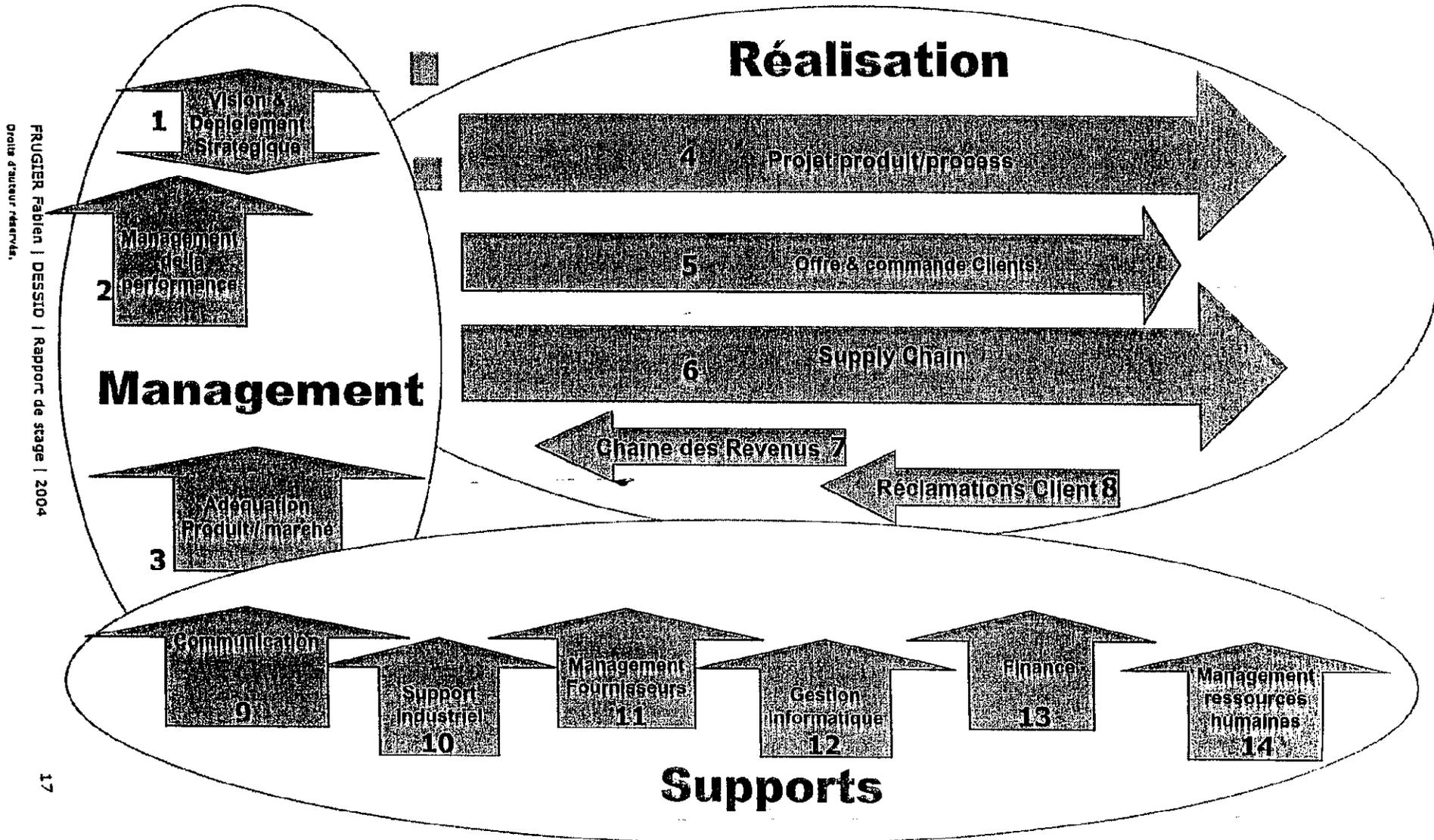
Un processus se décompose en **sous-processus** et chaque sous-processus est formés d'un ensemble d'**activités**. Ainsi, mi 2003, le groupe KSE comptait quatorze processus, soixante-treize sous-processus et cent quarante trois activités.

Cette démarche a permis d'identifier **trois types de processus à KSE**:

- d'une part, les processus de management qui regroupent toutes les activités conçues pour agir sur le fonctionnement et la dynamique de l'amélioration de l'entreprise et qui sont sous la responsabilité directe de l'équipe dirigeante ;
- d'autre part, processus de réalisation qui concernent essentiellement les activités liées aux flux d'obtention d'un produit en générant de la valeur ajoutée et ont un impact direct sur la satisfaction des clients ;
- enfin, les processus supports qui ne créent pas de valeurs directement perceptibles par le client externe mais sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et à sa pérennité.

Ces processus, sous-processus et activités sont actuellement actualisés.

Les quatorze processus de KSE



présentation de l'entreprise, du stage et des degrés de maturité

1.6.3 Le Koyo Production System (KPS)

Inspiré du Toyota Production System, le KPS a pour **mission** de mettre en évidence les dysfonctionnements pour les régler et ainsi progresser. Il fonctionne par contrôle visuel des lignes de production. Il a pour **but** la mise en place du flux tiré⁸ et la régularité de l'ensemble des processus de production. Il s'appuie sur différents moyens : la standardisation du travail, le 5S⁹, l'élimination des gaspillages ou *Muda* en japonais (surproduction, manutentions, processus sans valeur ajoutée, mouvements inutiles, pièces mauvaises, stocks et attentes du client) et le juste à temps (ne fabriquer que ce que le client a besoin, quand il en a besoin). Le juste à temps fonctionne grâce au système **kanban**. Via un système d'étiquettes ou ordonnanceurs (les *kanban*), cette méthode d'approvisionnement et de contrôle de la production poursuit comme objectifs de :

- donner aux salariés un moyen de piloter la production,
- produire uniquement le nécessaire,
- produire de façon régulière en diminuant les temps d'attente,
- mettre en évidence les anomalies de l'organisation de la production,
- et enfin de faire progresser le système de production en participant à la résolution des problèmes et en réduisant les stocks.

1.6.4 L'étude KM de la CEGOS pour le bureau d'étude (KTEC)

Aucune démarche globale en matière de *Knowledge Management* n'a été menée avant le stage dans l'entreprise. Et aucun service n'a mis en œuvre d'action concrète dans le domaine du KM, hormis le bureau d'études (KTEC) qui, en 2003, a demandé à des consultants extérieurs de réaliser une étude. La mission donnée aux consultants de la CEGOS était double. D'une part, concevoir une cartographie des connaissances des métiers de KTEC et construire un plan d'actions associé et d'autre part, réaliser une maquette de solution informatique d'assistance à la conception des produits de l'entreprise.

⁸ Système d'organisation de la production qui consiste à ne produire qu'au moment de la commande du client et pas plus que les quantités demandées.

⁹ Méthode japonaise pour l'usine évidente : débarasser, ranger, tenir propre, standardiser, progresser. Le 5S a pour objectifs d'éviter les accidents du travail, réduire les défauts qualité, rendre les postes visuels et de faciliter la formation.

2. Présentation des missions du stage

Ce stage aux missions complémentaires s'insère dans un projet *Knowledge Management* pour les cinq prochaines années dont il est le premier volet.

2.1. Les deux missions du stage et leurs objectifs

2.1.1 Le diagnostic de maturité

La première mission était d'établir, par le moyen d'enquêtes qualitative et quantitative, un **diagnostic global de la gestion et du partage de l'information et des connaissances** sur le site d'Irigny. Ce diagnostic devait inclure des **recommandations**. Ces préconisations devaient concerner, par exemple, les étapes à franchir pour mettre en œuvre une meilleure gestion des connaissances dans l'entreprise, le type d'information à collecter et partager et les outils à mettre en place.

2.1.2 La cartographie des connaissances métier¹⁰

La seconde mission était de **cartographier les connaissances métier des méthodes** (méthodes KSE, méthodes KSL et méthodes DAP). L'objet de la mission n'était pas de lister toutes les connaissances détenues mais uniquement de descendre le niveau de précision de la cartographie jusqu'aux problèmes et risques à identifier. Plus précisément, ces **problèmes et risques** sont :

- des connaissances manquantes,
- des connaissances détenues par une seule personne
- des connaissances tacites qu'il faudrait mettre par écrit,
- des connaissances pour lesquelles il faudrait mettre en place un système de transfert de connaissances (parrainage, formation, etc.)
- et des connaissances pour lesquelles il faudrait mettre en place une veille sur les innovations technologiques ou les nouvelles normes.

La cartographie avait pour but de donner une vision transversale du métier des méthodes dans l'entreprise. Ce n'est donc pas une uniquement démarche de gestion des ressources humaines.

¹⁰ La cartographie réalisée est insérée dans la dernière partie du rapport.

L'outil peut être décliné de façon à :

- objectiver la réorganisation des services ou re-engineering
- réfléchir aux logiques de ressources et à la polyvalence/polycompétence
- définir la circulation des flux d'information et de documents
- gérer les risques en production, etc.

2.1.2.1 Le choix des méthodes

Les personnes qui sont à l'origine du stage, le directeur des ressources humaines KSL et Catherine Sader, ont choisi en priorité le métier des méthodes pour la cartographie des connaissances car il s'agit d'un métier situé au cœur de l'activité de l'entreprise. En cas de refus des chefs de services méthodes, leur deuxième choix était le métier des finances. En dernier recours, ils avaient décidé de s'appliquer l'outil à eux-mêmes, c'est-à-dire au métier des ressources humaines.

2.2. Le projet KM pour les prochaines années

Elaboré et piloté par Catherine Sader, responsable de la communication interne, le projet « management des connaissances et partage de l'information » donne une vision à trois ou quatre ans du *Knowledge Management* dans le groupe KSE.

2.2.1 Les enjeux du projet

Ils sont au nombre de quatre.

- éviter de rechercher des solutions à des problèmes déjà résolus.
- éviter de rechercher ou de stocker des informations en principe disponibles.
- exploiter et valoriser le capital intellectuel¹¹ et le patrimoine informationnel de l'entreprise.
- gérer et anticiper les risques liés à la mobilité du personnel, aux départs à la retraite, à l'existence d'organisations éclatées et multiculturelles, à la transversalité des projets et aux changements continuels d'organisation (enjeux liés aux RH).

¹¹ **Capital intellectuel** : « tout élément qui, détenu par des personnes ou dérivé de processus, de systèmes ou de la culture d'une organisation, présente une valeur pour cette dernière : compétences et qualifications individuelles, normes et valeurs, bases de données, méthodes, programmes informatiques, savoir-faire, brevets, marques, secrets de fabrication, etc. » in BUKOWITZ, Wendi et WILLIAMS, Ruth, *Gestion des connaissances en action*, Les Echos éditions, p. 2.

2.2.2 Le champ du projet

Il est prévu que le projet de management des connaissances s'intéresse dans les prochaines années aux salariés, aux clients, aux produits et aux métiers. Plus précisément, la démarche KM devrait, en 2005, concerner les ressources humaines (formation, GPEC et veille sociale) et la relation client (offre commerciale et veille concurrentielle), en 2006, l'innovation industrielle (brevets et veille technologique) et en 2007, les réseaux internes, les systèmes d'information et la documentation.

3. Vers un modèle de gestion des connaissances ?

Après avoir donné les définitions des termes essentiels du *Knowledge Management*, nous présenterons notre vision des degrés de maturité d'une démarche de gestion des connaissances en entreprise.

3.1. Des données à l'expertise : définitions

La gestion des connaissances concerne les données, les informations à trouver et diffuser, les connaissances et les savoirs-faire à partager et enfin l'expertise à atteindre selon le schéma suivant :

Des données à l'expertise¹²

¹² BALMISSE, Gilles, *Gestion des connaissances. Outils et applications du Knowledge Management*, p. 18.

Une **donnée** est un « élément brut qui n'a pas été encore interprété, mis en contexte.¹³ » Une **information** est, au contraire, une « donnée interprétée. [...] L'information implique donc une certaine compréhension de la relation qui existe entre les données. Cependant, elle ne permet pas de savoir pourquoi les données sont ce qu'elles sont et comment elles peuvent évoluer au fil du temps. [Or,] derrière ces relations qui peuvent exister entre plusieurs données se cachent des modèles permettant d'avoir une vision dynamique de la situation. En d'autres termes, les modèles permettent de comprendre comment la situation va évoluer si les données évoluent. La compréhension de ces modèles fait naître la connaissance.¹⁴ » Et en ayant une vision dynamique de la situation, il est possible d'agir. La **connaissance** peut donc être définie comme « une information comprise, c'est-à-dire assimilée et utilisée, qui permet d'aboutir à une action.¹⁵ » Quant au savoir-faire, il revêt la même signification dans la démarche KM que dans celle de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : un **savoir-faire** est une connaissance mise en action, appliquée dans à une activité, notamment professionnelle. Et le savoir-faire, allié à l'expérience et à la faculté de créer des concepts, permet « d'innover et de traiter de nouveaux cas.¹⁶ » Le savoir-faire devient alors **expertise**.

Revenons un instant sur les deux notions centrales du *Knowledge Management* : l'information et la connaissance. Information et connaissance sont très fortement liées. En effet, un individu ne peut pas exercer une activité professionnelle s'il ne dispose pas à la fois d'informations et de connaissances¹⁷. « La connaissance joue [cependant] un rôle prépondérant car elle donne à son détenteur la capacité de sélectionner l'information pertinente.¹⁸ »

Information et connaissance se distinguent néanmoins sur un certain nombre de points, comme l'illustre le tableau ci-dessous :

¹³ BALMISSE, Gilles, *ibid*, p. 12.

¹⁴ BALMISSE, Gilles, *ibid*, p. 13.

¹⁵ BALMISSE, Gilles, *ibid*, p. 13.

¹⁶ BALMISSE, Gilles, *ibid*, p. 17.

¹⁷ Pour un exemple très pédagogique, voir BALMISSE, Gilles, *ibid*, p. 17.

¹⁸ BALMISSE, Gilles, *ibid*, p. 14.

Quelques différences entre information et connaissances

	Information	Connaissance
Nature	Tangible Atteste d'un fait	Non tangible Fait partie du processus de raisonnement
Transmission	Simple Via un enregistrement, une récitation	Difficile Nécessite un apprentissage
Reproduction	Facilement copiable	Difficilement reproductible car dépend de la compréhension de chaque individu
Capacité	Réduction de l'incertitude	Compréhension

3.2. La distinction connaissances tacites / connaissances explicites

C'est une distinction classique du *Knowledge Management*.

La **connaissance tacite** est celle que « possède les individus. Elle n'est pas formalisée et difficilement transmissible. Ce sont [...] les expériences, les intuitions, les secrets de métier, les tours de main qu'un individu a acquis et échangés lors d'échanges internes et externes à l'entreprise.¹⁹ »

La **connaissance explicite**, « c'est la connaissance formalisée et transmissible sous forme de documents réutilisables. Ce sont les informations concernant les processus, les projets, les clients, les fournisseurs, etc.²⁰ »

Le tableau qui suit illustre mieux les différences qui séparent les connaissances tacites des connaissances explicites.

Comparaison connaissances tacites / connaissances explicites

	Connaissances tacites	Connaissances explicites
Nature	Subjectives Présentes (ici et maintenant) Connaissances personnelles et dépendantes du contexte	Objectives Passées Connaissances formalisées, spécialisées, explicables Connaissances créées pour communiquer avec d'autres personnes
Localisation	Dans le cerveau des individus	Réparties dans l'entreprise (bases de données, bases documentaires, etc.)
Forme	Non formalisée	Documents électroniques ou physiques
Transmission	Difficile Transmission par apprentissage	Facile Transmission par échange de documents
Mode de création	Acquisition par la pratique, l'expérience	Interprétation d'informations et formalisation de connaissances tacites Fortement marquées par les circonstances de sa création N'expriment pas le non-dit de ceux qui les ont formalisées

¹⁹ BALMISSE, Gilles, *ibid*, p. 18.

3.3. Knowledge Management ou gestion des connaissances : définition

Parmi les définitions du KM, une des plus complètes est donnée par la norme australienne HB 275 : « Démarche multidisciplinaire permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise en faisant le meilleur usage des connaissances. Elle s'intéresse à des processus comme ceux de l'*acquisition*, de la *création* et du *partage* des connaissances, tout comme aux fondements culturels et techniques qui les soutiennent.²¹ »

3.4. Les degrés de maturité de la gestion des connaissances

Nous avons défini avec Catherine Sader six degrés de maturité d'une démarche de gestion des connaissances en entreprise. Il s'agissait de construire un modèle théorique sur lequel fonder notre diagnostic et à partir duquel pourraient se déployer nos enquêtes. La définition des degrés de maturité a été affinée tout au long du déroulement du diagnostic (voir les diagrammes de Gantt en annexes).

Pour définir ces degrés de maturité, nous nous sommes aidés du modèle de gestion des connaissances établi par Wendi Bukowitz et Ruth Williams dans leur ouvrage *Gestion des connaissances en action* publié en 2000. L'objectif était de pouvoir appuyer notre diagnostic de maturité sur un modèle concret et applicable au cas Koyo de gestion des connaissances en entreprise. Nous préférons parler de degré de maturité plutôt que de *stades*. Il n'est donc pas impossible, par exemple, qu'une entreprise sache capitaliser les connaissances sans être capable de bien identifier celles qui existent en son sein. L'idée force du modèle est qu'il est cependant préférable que l'entreprise soit mature concernant un sujet avant de prétendre s'occuper du degré supérieur. Pour revenir à l'exemple précédent, à quoi bon capitaliser les savoirs si les connaissances présentes dans l'entreprise et les connaissances manquantes et néanmoins nécessaires ne sont pas identifiées ?

²⁰ BALMISSE, Gilles, *ibid*, p. 19.

²¹ Norme australienne HB 275 relative au *Knowledge Management* in VEYBEL, L. et PRIEUR, P., *Le KM dans tous ses états*, Ed. d'Organisation, 2003, p. 125.

3.4.1 Rechercher et trier

Le premier degré de maturité est atteint lorsque ses salariés ont la possibilité d'accéder directement à l'information utile dans un délai court.

3.4.2 Partager

Le deuxième degré de maturité est atteint lorsque l'entreprise permet à ses salariés de partager l'information pour améliorer leur travail.

3.4.3 Structurer ou organiser

La démarche de gestion des connaissances est mature lorsque l'entreprise met en place des conditions favorables au développement du *Knowledge Management*, en ayant par exemple une vision stratégique, des actions d'échanges, des réseaux et des groupes de travail, des organigrammes qui ne soient pas que hiérarchiques mais aussi fonctionnels, une culture d'entreprise favorable au partage de l'information et à la capitalisation des savoirs, etc.

3.4.4 Identifier

L'entreprise atteint ce quatrième degré de maturité quand elle est capable d'identifier les connaissances indispensables ou à forte valeur ajoutée qui existent chez ses salariés. Elle sait aussi éviter les pertes de connaissances identifiées comme importantes. Les savoirs et savoirs-faire ne disparaissent plus suite aux mobilités internes, départs en retraite, changements d'organisation, etc.

3.4.5 Capitaliser

Si l'entreprise sait partager les connaissances et savoirs-faire et les mettre à jour, le cinquième degré est atteint. L'entreprise sait par exemple transmettre le savoir des anciens aux plus jeunes.

3.4.6 Mesurer ou évaluer

Enfin, la démarche est mature au sixième degré quand l'entreprise sait, via des indicateurs, mesurer et évaluer l'impact des actions engagées en matière de *Knowledge Management*. Des actions correctives peuvent alors être envisagées.

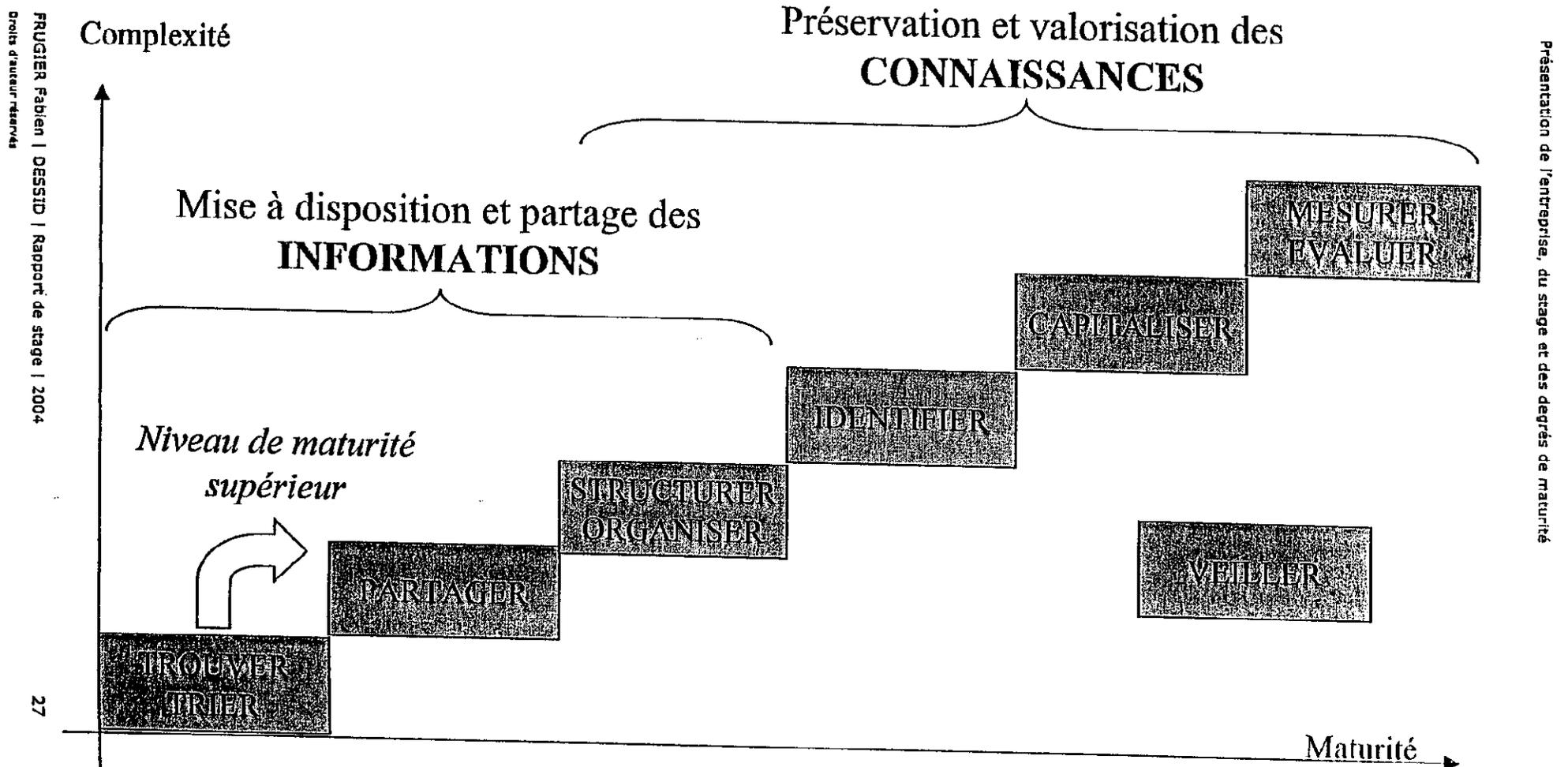
3.4.7 Veiller

La veille est un degré de maturité que nous avons volontairement traité à part. La démarche KM est mature dans la domaine de la veille lorsque l'entreprise sait récolter des informations concernant les tendances du marché, les innovations technologiques, les stratégies de ses concurrents, les évolutions des normes sociales, environnementales, produits, etc. En bref, quand elle sait être à l'écoute du monde extérieur.

En résumé, nous pouvons dire que les degrés *Trouver/trier* et *Partager* touchent aux informations et que les degrés *Identifier* et *Capitaliser* concernent essentiellement les connaissances. Quant niveau intermédiaire, *Structurer et organiser*, il se réfère aux informations et aux connaissances.

L'ordre des degrés de cet « escalier » menant à ce que Nonaka appelle *l'entreprise apprenante* est fondé sur cet axiome incontournable : il est plus facile de travailler sur une information (de la trouver, de la partager et de la mettre à jour) que sur une connaissance, notamment tacite. C'est l'idée que veut représenter le tableau synthétique ci-dessous. Il reprend les six degrés de maturité précédemment définis et leur adjoint à chacun des critères qui vont permettre de mieux cerner où en est l'entreprise en matière de partage de l'information et de gestion des connaissances.

Degrés de maturité d'une démarche KM



Degrés de maturité : quelques critères d'identification

	INFORMATIONS	CONNAISSANCES
PRE-REQUIS : savoir exprimer ses besoins en matière d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Les collaborateurs et l'entreprise savent comprendre et exprimer l'objectif de la recherche d'information. - Ils savent également où adresser leur demande. 	
TROUVER	<ul style="list-style-type: none"> - Les collaborateurs savent où trouver l'information. - L'entreprise dispose d'outils permettant à ses salariés d'accéder directement à l'information utile dans un délai court. - L'entreprise implique les utilisateurs dans la conception ou l'adaptation des outils de collecte d'informations à leurs besoins. 	
TRIER	<ul style="list-style-type: none"> - Un tri est effectué dans la masse des informations qui entrent et sortent de l'entreprise ou y circulent. - L'entreprise sait identifier les informations importantes, les hiérarchiser. - Elle sait aussi éliminer les informations superflues afin d'éviter la surabondance d'informations. 	
PARTAGER	<ul style="list-style-type: none"> - Les collaborateurs sont capables d'identifier les personnes qui ont le plus besoin d'une information. - Ils sont capables de servir des potentialités des réseaux informatiques pour partager l'information. 	
STRUCTURER ET ORGANISER	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise fournit les moyens à ses collaborateurs de partager informations et connaissances. Elle est <i>structurée/organisée</i> de façon à permettre la mise en œuvre d'actions de KM. - L'entreprise prône la coopération entre ses différentes unités (services, départements, etc.) - Des réseaux sont tissés à l'échelle de l'entreprise. - L'entreprise réfléchit à une stratégie d'information en termes de <i>pull</i> et de <i>push</i>. - Elle sait s'informer pour renforcer ses relations avec la clientèle. - Concernant la motivation, l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> o fidélise les collaborateurs les plus précieux. o récompense les contributions individuelles (par de l'avancement, par exemple.) o prive les non-contributeurs de certains avantages. - Des fonctions nouvelles sont créées (documentaliste, <i>Knowledge manager</i>, etc.) - Il existe une démarche organisée de KM au sein de l'entreprise. 	
IDENTIFIER		<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise est capable d'identifier les connaissances présentes en son sein ainsi que les connaissances manquantes et à risques. - Elle est capable de distinguer les savoirs à faibles ou fortes potentialités. - Elle sait se passer de connaissances superflues tout en évitant les pertes de connaissances identifiées comme importantes ou utiles.
CAPITALISER	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise accumule l'information utile (sous forme de bases de données, par exemple) et la met régulièrement à jour. - Elle est capable de rassembler les informations détenues par ses collaborateurs sur ses fournisseurs ou clients et de les mettre à jour de façon régulière. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise sait partager les <i>connaissances</i>. - Elle est capable d'assurer le transfert de connaissances tacites - Elle sait acquérir des connaissances sans les acheter. - L'entreprise sait tirer parti des erreurs, des échecs et des conflits [-> apprentissage par l'erreur]
MESURER ET EVALUER	L'entreprise est capable de mettre au point des méthodes de mesure et d'évaluation permettant de confronter objectifs stratégiques et résultats de la démarche KM mise en œuvre.	

Méthodologie du diagnostic et de la cartographie

La méthodologie choisie emprunte beaucoup aux **méthodes des sciences sociales** et notamment à la sociologie. Les missions que nous avons à accomplir avaient en effet toutes deux pour but de recueillir l'opinion, le point de vue des personnes interrogées au moyen d'enquêtes qualitative (pour le questionnaire) et quantitative (pour les entretiens semi-directifs du diagnostic et ceux de la cartographie). Ces enquêtes ont été menées en **quatre étapes** :

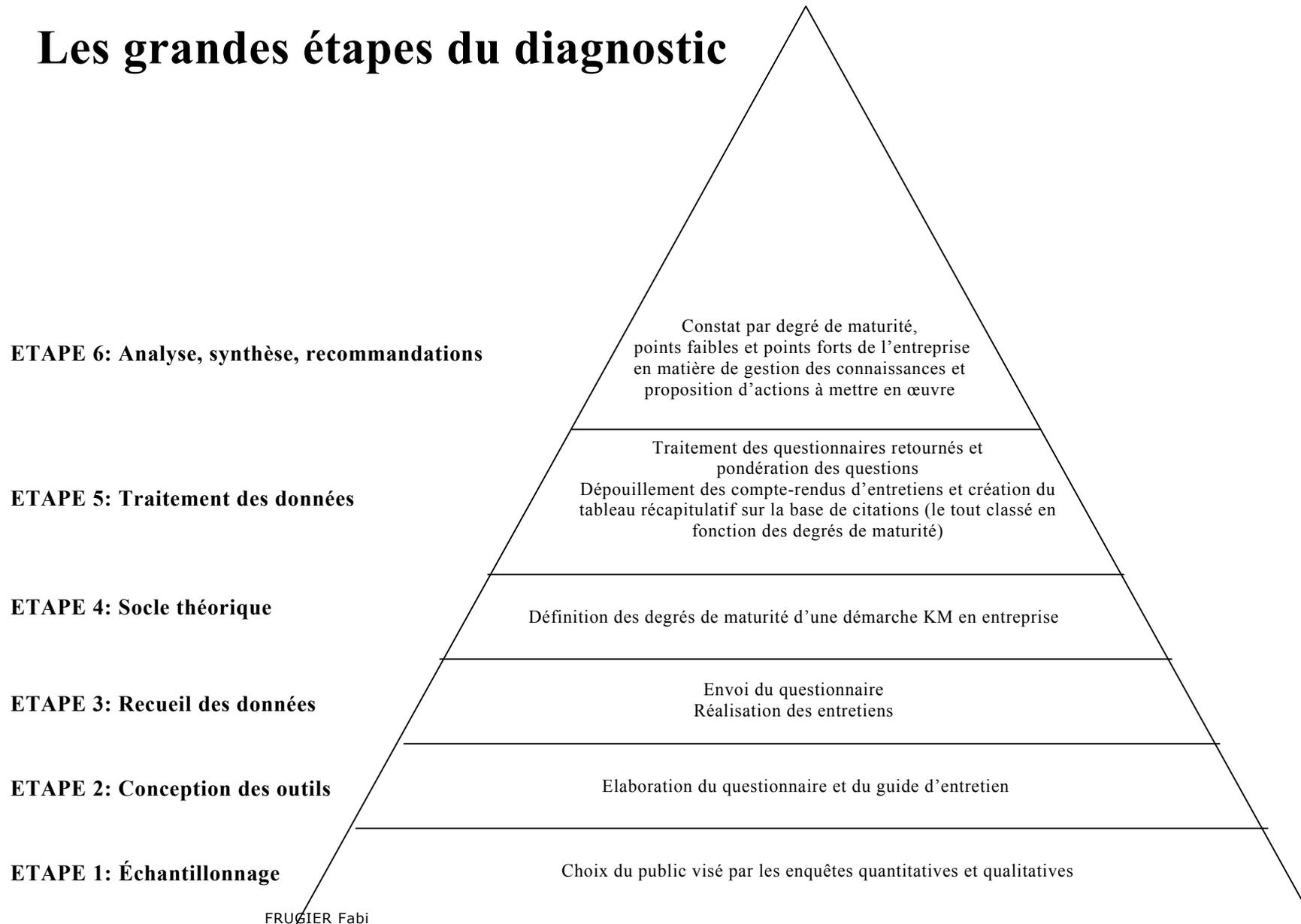
- choix du public visé par l'enquête,
- élaboration du questionnaire d'une part et du guide d'entretien d'autre part : c'est l'étape de la conception des outils de l'enquête,
- passage du questionnaire et réalisation des entretiens : c'est l'étape du recueil des données et informations,
- enfin, dépouillement des questionnaires remplis et des compte-rendus d'entretien : c'est l'étape du traitement des données et informations.

Ces quatre étapes sont communes au diagnostic et à la cartographie des connaissances (contrairement au diagnostic, aucun guide d'entretien n'a été rédigé pour les entretiens ayant servi à concevoir la cartographie). Cependant, ces phases communes s'insèrent dans des processus plus larges et surtout différents : d'une part celui du diagnostic et d'autre part celui de la cartographie des connaissances.

1. Le diagnostic

Les grandes étapes du diagnostic de maturité tel que nous l'avons réalisé sur le site d'Irigny de Koyo peuvent être schématisées de la façon suivante :

Les grandes étapes du diagnostic



Seules les étapes 1, 2, 3 et 5 du diagnostic sont traitées dans cette partie méthodologie. En effet, la définition des degrés de maturité (4) a été traitée avec la présentation des missions du stage car il s'agit du socle théorique à partir duquel notre diagnostic a pu se déployer. Et l'étape finale du diagnostic (6) sera logiquement développée dans la partie « Analyse des résultats » car il s'agit bien d'analyser, de synthétiser et de présenter les résultats du diagnostic.

Les enquêtes que nous avons menées avaient pour objet de répondre aux questions suivantes :

- Pratique-t-on le partage d'informations et de connaissances dans l'entreprise ? Si oui, comment ?
- Les salariés ont-ils les moyens de partager informations et connaissances ?
- Existe-t-il des systèmes de transfert de connaissances ?

1.1. Les entretiens

1.1.1 Le choix des personnes à interroger

Notre objectif était d'interroger un ou deux chefs de groupes ou sections par service avec une répartition à peu près égale entre KSL et le siège européen de KSL.

Au total, nous avons réalisé **vingt-trois entretiens**, douze avec des chefs de groupe KSL²² (dont cinq travaillant en production) et onze avec des chefs de groupe KSE (dont trois travaillant au bureau d'études car les effectifs de KTEC sont, avec environ deux cents cinquante personnes, bien supérieurs à ceux des autres services).

1.1.2 L'élaboration du guide d'entretien

Le guide d'entretien est constitué d'une vingtaine de questions principales. Il s'agit de questions ouvertes ayant pour objectif de recueillir une opinion, une vision personnelle du partage de l'information et de la gestion des connaissances.

²² Un chef de groupe est le N-1 d'un directeur.

Le guide d'entretien est organisé autour de cinq thèmes : *Sources d'information, Informations stockées et documentation, Connaissances tacites, Informations et connaissances partagées* et *Veille* (voir en annexes).

1.1.3 L'administration des entretiens

Ce sont des entretiens semi-directifs pendant lesquels nous avons eu comme souci constant de maintenir une interaction entre le discours de l'interviewé et les questions posées. Cette volonté de ne pas briser l'articulation du discours de l'interviewé a eu deux conséquences :

- d'une part, un bouleversement constant de l'ordre des questions d'un entretien à l'autre,
- et d'autre part, certaines questions ont été posées lors de tous les entretiens, d'autres lors de quelques entretiens et d'autres enfin n'ont jamais été posées (car jugées peu pertinentes ou pas en adéquation avec les fonctions de la personne interrogée.)

Une dernière **remarque concernant le déroulement des entretiens** : après avoir exposé l'objet du diagnostic et de l'entretien, nous commençons par demander à l'interviewé de se présenter, de parler de ses fonctions, des missions de son service, voire de son parcours professionnel antérieur. Les interviewés semblaient en effet toujours intéressés dès qu'on les interrogeait sur leur travail. Et cela nous permettait d'entrer dans le vif du sujet « en douceur », sans poser de questions de façon abrupte. Souvent les personnes interrogées abordaient d'elles-mêmes les thèmes du partage de l'information et de la gestion des connaissances sans que nous n'ayons eu à poser la moindre question.

1.1.4 La transcription des entretiens

Chaque entretien donnait lieu à un **compte-rendu** réalisé (juste après ou le lendemain) sur un cahier, en quelque sorte notre « carnet de bord. » Sur ce support unique étaient transcrites également toutes les notes prises pendant les réunions auxquelles nous avons assisté et toutes nos impressions au cours de ces quatre mois de stage.

1.1.5 Le dépouillement des entretiens

Pour donner une vision claire des situations et problèmes exposés lors des entretiens, nous avons décidé d'organiser les citations recueillies sous forme de tableau. Ce **tableau récapitulatif** reprend sous forme de *verbatim* les avis et opinions émis pendant le déroulement de l'entretien (ou notés en fin de questionnaire). Il comporte six colonnes :

- « constats ou problèmes » : ils ont été soulevés par nos interlocuteurs lors de l'enquête.
- « risques » : ce sont les risques que l'on encourt si aucune action corrective n'est mise en place. Parfois même, le risque est déjà devenu réalité.
- « causes avérées ou hypothétiques » : il s'agit de la cause ou des causes de la situation constatée à la première colonne.
- « suggestions » : sont notées ici les propositions d'amélioration qui nous ont été données par les personnes interviewés.
- « recommandations » : il s'agit de nos propres propositions de solutions.
- « résultats attendus » : ce sont les résultats espérés si les suggestions ou recommandations voient le jour.

Parce qu'il comporte une part d'analyse et de synthèse, ce tableau se trouve insérer dans la troisième et dernière partie du rapport.

1.2. Le questionnaire

Un des objectifs du questionnaire était de vérifier les informations recueillies via les entretiens.

1.2.1 Le public visé

L'échantillon des répondants a été choisi en fonction des postes clés identifiés par le service des ressources humaines. En effet, les postes et compétences clés identifiés ne se situent pas au niveau de l'opérateur mais au niveau du personnel de structure. C'est pour cette raison que notre échantillon comprend tout salarié Koyo travaillant sur le site d'Irigny et situé à un niveau hiérarchique supérieur à l'opérateur.

Le questionnaire a ainsi été envoyé, via deux listes de diffusion internes (*Flash info KSL* et *Flash info KSE*) à environ **quatre cent vingt personnes**.

1.2.2 L'élaboration du questionnaire

Il se compose de trente questions fermées écrites sous la forme de phrases affirmatives. Les questions sont regroupées par thèmes : *Sources d'information, Documentation et veille, Travail collaboratif et informatique, Management et connaissances, Valorisation des connaissances* et *Transmission des connaissances*.

Les répondants avaient, pour chaque affirmation, le choix entre quatre réponses : « *Tout à fait d'accord* », « *Plutôt d'accord* », « *Plutôt pas d'accord* » et « *Pas d'accord du tout* » (voir en annexes).

Avant d'être envoyé, le questionnaire a été testé auprès de plusieurs personnes et modifié en fonction de ces tests.

1.2.3 Le traitement des réponses à l'aide du logiciel Le Sphinx et l'attribution des notes

Soixante-quinze questionnaires remplis nous ont été retournés. Un salarié sur cinq ayant reçu le questionnaire y a donc répondu. La répartition des répondants par société est la suivante : 55 % appartiennent au siège du groupe et 45 % à KSL. Il y a donc une sur-représentation des salariés de KSE parmi les répondants. Néanmoins, la sur-représentation n'est pas grave car on sait, à travers d'autres enquêtes, que les comportements sur le site d'Irigny sont homogènes et ne dépendent pas de l'appartenance à l'une ou l'autre des deux sociétés. Par service maintenant, la répartition classée par ordre décroissant est la suivante :

- Production : 15 répondants sur 75
- Achats : 14
- KTEC : 12
- Méthodes et ressources humaines (KSE ou KSL) : 6 répondants chacun
- Service clients : 5
- Logistique et finances : 4 répondants chacun
- Qualité (KSE ou KSL) : 3
- Contrôle de gestion : 2

Les autres répondants (au nombre de 4) n'appartiennent à aucun de ces services et font partie chacun de services différents.

Dans un premier temps, les réponses au questionnaire ont été traitées à l'aide du logiciel de traitement d'enquête Le Sphinx. Pour chaque question, le logiciel nous a donné le nombre de citations par type de réponse et le pourcentage par rapport au nombre total de réponses. Lorsqu'il y en avait, l'outil nous a aussi fourni le nombre de non-réponses.

Dans un second temps, nous avons traité les résultats selon le même procédé que les enquêtes de satisfaction interne de façon à pouvoir présenter les résultats de l'enquête selon un canevas déjà connu par les salariés et la direction. Cette pondération des résultats permet également de contrebalancer l'indécision d'un certain nombre de personnes. En résumé, il s'agit de prendre comme postulat qu'une opinion catégorique vaudrait trois opinions mitigées. Le nombre de citations correspondant aux réponses « *Tout à fait d'accord* » et « *Pas d'accord du tout* » est ainsi multiplié par cent et celui correspondant aux réponses « *Plutôt d'accord* » et « *Plutôt pas d'accord* » par trente-trois uniquement. Au sous-total obtenu par l'addition des opinions favorables est alors soustrait celui obtenu par l'addition des opinions défavorables. Ce total, de signe positif ou négatif, est divisé par le nombre total de réponse (soit 75 si toutes les personnes ont répondu à la question.) Le résultat obtenu devient la note affectée à chaque question.

Prenons un exemple. Pour la question numéro deux, Le Sphinx nous donne le tableau suivant :

Je recherche souvent les mêmes informations.	Nombre de citations	Fréquence
Non réponse	1	1,3 %
Tout à fait d'accord	5	6,7 %
Plutôt d'accord	44	58,7 %
Plutôt pas d'accord	23	30,7 %
Pas d'accord du tout	2	2,7 %
TOTAL OBSERVE	75	100 %

Appliquer la pondération des enquêtes de satisfaction interne revient alors à effectuer les calculs suivant :

$$1\% / 5 \times 100 = 500 ; 44 \times 33 = 1452 ; 23 \times 33 = 759 \text{ et } 2 \times 100 = 200 ;$$

$$2^\circ / 500 + 1452 = 1952 \text{ et } 759 + 200 = 959 ;$$

$$3^\circ / 1952 - 959 = 993 ;$$

$$4^\circ / 993 / 74 = 13$$

La note de la question n° 2 est donc de +13.

Ces notes se situent nécessairement entre -100 et +100.

Notre **interprétation** est la suivante :

- Lorsque la note est supérieure à -30 ou +30, l'avis des répondants est très tranché.
- Lorsque la note est proche de zéro, les opinions sont partagées.
- Les autres notes concernent les questions sur lesquelles une majorité se dégage assez facilement sans être toutefois très tranchée.

2. La cartographie des connaissances du métier des méthodes

Certaines étapes de la démarche de cartographie des connaissances sont communes à celles du diagnostic ; les autres sont différentes.

2.1. Les actions préalables à la réalisation de la cartographie

2.1.1 L'accord des chefs de services méthodes KSE et méthodes KSL

Il a été obtenu par Catherine Sader avant le début, en mai 2004. Cela nous permettait de tester le déploiement en interne d'un outil – la cartographie – en situation tout en mettant à disposition des deux chefs de service et de la direction générale un « instantané » des connaissances détenues aux méthodes susceptible de les aider à identifier des problèmes et des risques divers et à réorganiser leurs services.

2.1.2 Mise au point d'un début de cartographie et choix des experts à interroger

A l'occasion d'une réunion avec les deux chefs de services méthodes et Catherine Sader, un début de cartographie selon une vision métier a été mis au point : c'est premier niveau de connaissances. Des experts ont été choisis pour descendre la cartographie au cours d'entretiens individuels et identifier les connaissances

manquantes, les connaissances tacites et celles détenues par une seule personne, les connaissances sur lesquelles il faudrait faire de la veille.

2.2. Une cartographie établie sur la base d'entretiens avec des experts

Afin de rentrer dans le détail des connaissances liées au métier des méthodes, des entretiens ont été menés avec neuf experts. L'objectif des entretiens était de faire décrire leur métier aux gens interrogés. En effet, cartographier les connaissances, c'était se poser la question : quel est le cœur de métier « méthodes » ?²³ Plus précisément, il s'agissait d'une part de leur demander quelles connaissances sont mises en œuvre dans leur domaine de spécialité et d'autre part d'harmoniser avec eux la cartographie au cas où les mêmes branches auraient été déployées de façon différente au cours d'entretiens précédents. Enfin, après chaque entretien, la dernière version de la cartographie était validée par le dernier expert interrogé.

2.3. La réalisation de la cartographie

L'entreprise ne disposant pas de logiciel de cartographie, la cartographie a été dessinée à l'aide du logiciel Powerpoint de Microsoft.

²³ Cette technique d'entretien nous a été enseignée par Catherine Sader.

Analyse des résultats

Après un rapide état de l'existant dans les domaines de l'informatique, de la documentation et des réseaux humains au sein de l'entreprise, nous présenterons la synthèse des résultats du diagnostic d'abord, de la cartographie des connaissances ensuite.

1.1. L'analyse de l'existant

L'informatique, les réseaux humains et la documentation sont les trois domaines nous avons analysé l'existant.

1.1.1 L'informatique

Au niveau informatique, différents outils existent au sein de l'entreprise :

- Des **disques durs partagés**,
- Un **Intranet KTEC** appelé aux droits d'accès essentiellement limités au personnel du bureau d'études
- Un **Intranet qualité** lié aux certifications ISO 9001 et ISO TS 16949 (pour les constructeurs automobiles). Cet Intranet qualité a été conçu en 1999 par l'actuel responsable système qualité, un informaticien aujourd'hui à la retraite et la SSII lyonnaise SWORD. Entre 10 000 et 20 000 documents sont accessibles en ligne grâce à cet outil.
- Un outil de travail collaboratif : **Microsoft Outlook** dont les fonctionnalités principales sont la messagerie, les *mailing lists*, le calendrier partagé (gestion des rendez-vous et des salles) et l'annuaire téléphonique.
- Un progiciel de gestion intégré : **SAP** du nom de la société allemande du même nom. Il garde trace de toute la relation client et de la chaîne de production ou *supply chain*, de l'approvisionnement jusqu'à la livraison. Il gère également la comptabilité, la finance, les ressources humaines, etc. En fin d'année, ce progiciel est capable d'effectuer le bilan consolidé de chaque filiale pour tout un groupe.

- **Bases de données, défauthèques et sécurithèques**

- La base de données « Retours 0 km » : il s'agit d'une base de données d'incidents qualité découverts chez le client au moment du montage du système de direction sur le véhicule (donc avant même que celui-ci n'ait pu rouler, d'où le nom de « Retours 0 km »). Elle a été créée et est alimentée par le service qualité. Elle est *en ligne sur l'Intranet qualité*.
- Le « bêtisier » du service qualité : il s'agit d'une défauthèque.
- La base de données « incidents sur machines » : il s'agit d'une base de données relative à l'ergonomie gérée par le spécialiste ergonomie (service Méthodes KSL). Créée en 2003, elle n'a pas été actualisée en 2004. Elle contient les incidents survenus sur toutes les machines ainsi que les préconisations qui ont été données.
- L'historique des pannes machines ou « *TPM activity* » : cette base de données existe depuis un an environ ; elle a été créée par un des responsables du DAP 4.
- La défauthèque du DAP 4 : cette base de données alimentées par les pilotes contient l'ensemble des défauts survenus et constatés et, quand elles existent les solutions apportées. Elle est « à peu près tenue à jour. »
- Les graphes du DAP 4 : ils tentent de répondre à la question « que fait-on lorsque l'on détecte un défaut de fabrication ? » Créés par un des responsables DAP, ils n'existent pas pour tous les défauts.
- Les « feuilles de route » ligne par ligne et DAP par DAP centralisées sous le disque Q.
- La base de connaissances de tous les incidents survenus sur les PC de l'entreprise. Elle a été créée au service informatique et est alimentée par les appels à la *hot line* interne. Elle renseigne les champs suivants : date du problème, nature de celui-ci, numéro de la machine, date résolution, etc.
- Les procédures liées aux machines et établies par les méthodes se trouvent rassemblées sur RAFT.

Cette liste n'est en rien exhaustive.

1.1.2 La documentation et les réseaux humains

L'état de l'existant dans les domaines de la documentation et des réseaux interpersonnels se retrouve dans le tableau récapitulatif.

2. Le diagnostic : analyse, synthèse et recommandations

2.1. Le tableau récapitulatif : constats, suggestions et recommandations

Le tableau récapitulatif ci-dessous a été réalisé à partir des citations recueillies lors des entretiens et en y ajoutant nos recommandations personnelles, le tout classé en fonction des degrés de maturité précédemment définis. C'est pourquoi la conception de ce tableau appartient aussi bien à la phase de dépouillement qu'à celle d'analyse des résultats et des recommandations.

DIAGNOSTIC GLOBAL DE LA GESTION DES CONNAISSANCES SUR LE SITE D'IRIGNY

Num quest	CONSTAT / PROBLEME	RISQUES	CAUSES avérées ou hypothèses	SUGGESTIONS des personnes interrogées	RECOMMANDATIONS de F. Frugier	RESULTATS ATTENDUS
RECHERCHER						
	<p>Archivage Archivage des documents Méconnaissance de la durée d'archivage pour un type de document donné. ENTRETIEN N° 1 « Nous avons de grosses pertes d'informations liées à l'archivage. Les archives sont un point problématique pour les achats mais aussi pour toute la société » Entretien n° 10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grosses pertes de temps. • Perte d'informations : perte de documents qui sont considérés comme des preuves commerciales devant les tribunaux dans la relation client-fournisseur ; d'où perte possible de procès et donc pertes financières pouvant être importantes. Entretien n° 10 	<p>L'archivage du service achats – fait par chaque acheteur – est différent d'un acheteur à l'autre car pas d'instructions harmonisant l'archivage. Entretien n° 10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser les archives des achats par fournisseur. • Uniformiser la façon dont chaque acheteur traite ses archives. Entretien n° 10 	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger une procédure décrivant le stockage et l'archivage des documents au service achats en identifiant : <ul style="list-style-type: none"> - les documents qui doivent être conservés - la durée de conservation de chaque type de document (V. normes ISO sur l'archivage) • Réorganiser physiquement les archives des achats. • Intégrer le stockage / archivage des documents produits en interne ou restant dans les services à la définition des processus, sous-processus, activités et tâches (V. J. B.) • OU confier l'archivage à un sous-traitant extérieur. 	
6	<p>Mise à jour documentation Documentation pas à jour ENTRETIEN N° 11 Des documents disparaissent par faute de mise à jour Ex : les méthodes DAP décrivaient le travail sur les machines mais ces documents disparaissent. ENTRETIEN N° 16 D'une façon plus générale, beaucoup de données ne sont pas mises à jour Ex : bêtisier interne KTEC (ENTRETIEN N° 19)</p>		<p>Manque de personnel aux méthodes DAP ENTRETIEN N° 16</p>			

6	<p>Documentation Doublons possibles dans la documentation machines</p> <p>Documentation pas mise à jour (MAJ)</p>	<p>Grosses pertes de temps à demander au fournisseur un document que l'on possède déjà en interne. Travailler avec une documentation pas à jour -> risque d'endommager la machines -> commander une machine alors qu'elle n'existe plus (telle que décrite par la documentation) chez le fournisseur.</p>			<p>Comparer la documentation machines des méthodes KSL (V. ENTRETIEN N° 11) et la documentation machines des maintenances DAP (DAP 4 notamment, qui sert lors des commandes) pour peut-être la centraliser ou du moins savoir quel service possède telle documentation. Reprendre le plan de classement de cette documentation élaboré par Daniel Kessler (méthodes KSE)</p>	
1	<p>Stockage des documents Difficultés à retrouver des documents stockés Quand information technique très détaillé. (ENTRETIEN N° 11) Au service clients car le stockage se fait à la volonté de chaque commercial (soit stockage papier dans des classeurs, soit stockage numérique sur les disques partagés, soit encore stockage sur la messagerie MS Outlook). Chaque fois que se pose un problème, on réinvente un « monument » (des consignes relatives au stockage des documents), mais « il est trop lourd et tout s'écroule », jusqu'à la prochaine crise. ENTRETIEN N° 4</p>	<p>Grosses pertes de temps lorsque l'on veut reconstituer un dossier commercial complet concernant.</p>	<p>Absences de consignes et de processus. ENTRETIEN N° 4</p>	<p>Mettre en place des formations ou créer des outils d'aide au classement ENTRETIEN N° 13</p>	<p>Rédiger des consignes simples et faciles à suivre relatives à l'archivage des documents (au service « clients » notamment). Intégrer le stockage / archivage des documents produits en interne ou restant dans les services à la définition des processus, sous-processus, activités et tâches (V. J. Bertoli)</p>	
1	<p>Documentation Méconnaissance de la documentation existante. (ex : documentation machine classée par ENTRETIEN N° 11 aux méthodes KSL) ENTRETIEN N° 11</p>	<p>Grosses pertes de temps à demander au fournisseur un document que l'on possède déjà en interne. Travailler avec une documentation pas à jour -> risque d'endommager la machines -> commander une machine alors qu'elle n'existe plus (telle que décrite par la documentation) chez le fournisseur.</p>				

<p>7 12</p>	<p>Intranet qualité <u>Pas convivial</u> (Entretien n° 10, ENTRETIEN N° 19, ENTRETIEN N° 23) <u>La recherche</u> - Formulaire de recherche mal construit (détail V. cahiers) ENTRETIEN N° 23 « On ne sait pas comment chercher ; on a de la chance quand on trouve » ENTRETIEN N° 9 « La recherche n'est pas aisée » Entretien n° 10 - Moteur de recherche plein texte mal paramétré ou mauvais -> liste trop longue de documents trouvés (ENTRETIEN N° 11, ENTRETIEN N° 23) -> les utilisateurs n'utilisent pas la recherche plein texte (ENTRETIEN N° 11) - Temps de réponse trop longs (ENTRETIEN N° 1, Entretien n° 10) + quest. (2) <u>Le contenu documentaire</u> - Présence de plusieurs documents identiques pour des sociétés différentes ENTRETIEN N° 1/ENTRETIEN N° 6 - ENTRETIEN N° 1 ne sait pas combien de document se trouvent sur l'Intranet qualité (entre 10 et 20 000) <u>Pas d'appropriation de l'outil par les utilisateurs</u> « Je ne suis allé sur l'intranet qualité qu'une fois ou deux car l'assistante de mon service a enregistré une copie des demandes de congés sous N. » Entretien n° 21 <u>Pas d'utilisation de toutes les fonctionnalités de l'outil</u> : les gens ne recherchent pour la plupart que des pré-imprimés. <u>Stockage sauvage de documents sur les disques</u> alors qu'ils sont déjà sur l'Intranet qualité (ENTRETIEN N° 9, Entretien n° 21, ENTRETIEN N° 23) a deux conséquences fâcheuses : - l'espace libre disponible sur les disques réseaux diminue, - les documents utilisés peuvent ne pas être à jour. <u>Les utilisateurs s'en servent surtout pour télécharger des PI</u> (ENTRETIEN N° 4, ENTRETIEN N° 9) et <u>des procédures</u> (ENTRETIEN N° 11)</p>	<p>Abandon de la recherche (ENTRETIEN N° 12) Utilisation de documents qui ne sont pas à jour ou qui n'existent plus. Perte de temps pour celui qui cherche et pour celui qui reçoit un PI obsolète ENTRETIEN N° 23 Surcoût de l'espace occupé à stocker deux fois la même information</p>	<p>Pas de prise en compte des attentes des utilisateurs (ENTRETIEN N° 5, ENTRETIEN N° 23) ni de leurs comportements en matière de recherche d'informations Manque de moyens humains et financiers au service informatique (car perçu comme un centre de coût – ENTRETIEN N° 5 et ENTRETIEN N° 23)</p>	<p>Repérer puis éliminer de l'Intranet qualité les documents n'ont jamais été utilisés depuis 3 ans, par exemple (voire moins) (ENTRETIEN N° 1) Standardiser et harmoniser les documents se trouvant sur l'Intranet qualité en faisant appel à la vingtaine de relais de RF (ENTRETIEN N° 1) Encourager les salariés non pas à stocker de façon sauvage les documents de l'Intranet qualité mais à créer depuis le bureau de leur PC des liens hypertextes vers les documents qu'ils utilisent le plus souvent. (ENTRETIEN N° 2) Développer un intranet plus convivial ENTRETIEN N° 20 « Il manque un vrai moteur de recherche permettant de trouver les documents qui se trouvent dans l'Intranet ou sur les différents disques de l'entreprise » Quest. Achats « Mise en place d'un Intranet KSE plus large et informatif » Quest. DRH « Possibilité de partager des fichiers avec des personnes d'autres sites. » Quest. Achats</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mieux paramétrer le moteur de recherche (opérateur booléen par défaut AND, prise en compte de la troncature) • Créer une possibilité de recherche par titre du document (méta-données) (ENTRETIEN N° 6) • Sortir de l'Intranet qualité les documents qui ne sont pas des documents qualité (documents RH, Sodhexo, etc.) et créer un lien vers ces documents sur la page de recherche / d'accueil de l'Intranet qualité • S'assurer que le système d'abonnement aux documents fonctionne. • Alimenter la rubrique aide en ligne (vide jusqu'à présent) • Faire des séances de formations à la recherche sur l'Intranet qualité (une fois les actions correctrices mises en œuvre) • Faire un audit de l'Intranet qualité 	<p>Un meilleur usage de l'Intranet qualité : utilisation des nombreuses fonctionnalités de recherche En finir avec le stockage sauvage de documents de l'Intranet qualité sur les disques durs ou partagés Gains en termes d'espaces mémoires sur les disques</p>
-------------------------------	---	--	--	---	--	---

	<p>Intranet KTEC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développé sans tenir compte des attentes et des besoins des utilisateurs (ENTRETIEN N° 5, ENTRETIEN N° 23, ENTRETIEN N° 22) sous l'impulsion du directeur de KTEC (ENTRETIEN N° 19) + « La rédaction des CDC c'est faite sans aucune transparence. » ENTRETIEN N° 22 -> démarche dogmatique • « Les gens ne savent pas quoi mettre dans les pages reporting et compte-rendu de réunions. » ENTRETIEN N° 22 • Certaines personnes ne savent pas qu'elles pourraient avoir accès à l'intranet KTEC en en faisant la demande. 	<p>Pas d'utilisation des outils mis en place ou utilisation partielle uniquement.</p>	<p>Volonté de faire vite et de s'appuyer sur l'intranet KTEC pour modifier les organisations. ENTRETIEN N° 22</p> <p>Manque de moyens humains et financiers au service informatique (ENTRETIEN N° 5 et ENTRETIEN N° 23)</p> <p>Absence de formations ENTRETIEN N° 22</p>			
13	<p>Disques partagés</p> <p>« A quand un disque dur de plus de 60 Go sur le disque N !!! Presque 200 personnes se partagent ses 60 Go, il n'y a plus de place depuis plusieurs mois. Attention, dans ces conditions, on ne peut plus partager d'information et on stocke sur le disque dur du PC. Gros danger !!! »</p> <p>Quest. KTEC</p>					

8 13	<p>INFORMATIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des outils informatiques ont été développés sans tenir compte des attentes et des besoins des utilisateurs ainsi que de leurs habitudes de travail (ex : l’Intranet et en particulier l’interface de recherche sur l’Intranet qualité) « Les gens de l’informatique ne savent pas comment on travaille ici. » ENTRETIEN N° 18, logistique fournisseur ENTRETIEN N° 22 • Absence de formations régulières à l’utilisation des outils informatiques (y compris à des niveaux de responsabilités élevées : responsable de DAP) ENTRETIEN N° 22, ENTRETIEN N° 23, ENTRETIEN N° 5 • Absence totale d’ergonomie sur l’Intranet qualité ou l’Intranet KTEC ENTRETIEN N° 23 	Pas d’utilisation des outils mis en place ou utilisation partielle uniquement.	<p>Manque de moyens humains et financiers au service informatique (car perçu comme un centre de coût – ENTRETIEN N° 5 et ENTRETIEN N° 23) Ex : 2 personnes et ½ pour s’occuper des 750 PC de KSE/KSL (ENTRETIEN N° 23)</p> <p>Manque de soutien de la part de la DG ENTRETIEN N° 23 <i>Cf. infra ‘absence de stratégie’</i> : « Beaucoup de chose sont faites par défaut. Il n’y a pas de choix clairs effectués. » ENTRETIEN N° 23</p>	<p>1/- Création d’un groupe des utilisateurs clés des outils informatiques sur le site d’Irigny pour former les utilisateurs finaux et faire remonter des problèmes liés à l’utilisation des outils informatiques ->récréer/élargir le réseau CMI) (Correspondant Micro Informatique) V. également le réseau des utilisateurs clés de KSDSE Dijon</p> <p>EN COURS DE MISE EN PLACE <u>Deux conditions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Au niveau RH, mettre en oeuvre un système de reconnaissance de l’implication des salariés voire d’intéressement afin que l’appartenance à ce groupe ne soit pas perçue comme un « fardeau », du travail en plus des tâches habituelles liées à la fonction. (V. exemple de Dijon où un utilisateur clé partant à la retraite n’a pas été remplacé car pas de reconnaissance ni d’intéressement à devenir utilisateur clé) VALORISATION Cette erreur est en train d’être commise à Irigny -> échec (ex : ENTRETIEN N° 9 au contrôle de gestion KSL et Patrice à la paye KSL) ENTRETIEN N° 5, JM, ENTRETIEN N° 23, ENTRETIEN N° 22 • DU TEMPS ET LE SOUTIEN DE LA DG afin que celle-ci fasse pression sur les chefs de service pour que du temps soit laissé aux CMI ENTRETIEN N° 23 <p>2/- Créer un poste de formateur informatique itinérant et à la carte. Un utilisateur ayant une très bonne connaissance des outils de bureautique se déplace de service en service, son agenda étant connu de tous (ex : de telle date à telle date, il est situé dans tel service).</p>	<p>Mettre en place des formations régulières à l’utilisation des outils informatiques et notamment des nouvelles applications développées en interne (en partie via le groupe des utilisateurs clés qui sera créé).</p>	<p>Appropriation par les utilisateurs des outils informatiques mis à leur disposition</p> <p>Permettra peut-être de faire remonter des besoins et des dysfonctionnements jusqu’alors inconnus du service informatique. ENTRETIEN N° 23</p>
	<p>Internet « Internet est un outil de travail fondamental aux achats. Il n’est pas normal que son accès soit limité par l’informatique (beaucoup de sites non-accessibles) » Quest. Achats</p>					

	<p>SAP Les utilisateurs ne savent pas trouver les informations qu'ils cherchent sur SAP et ils ne savent pas en utiliser toutes les fonctionnalités (car peu ergonomique et convivial) ENTRETIEN N° 8, ENTRETIEN N° 19 « Les utilisateurs perdent la connaissance qu'ils avaient de SAP » ENTRETIEN N° 23 « Sous-utilisé car mal connu (en plus d'être peu souple) » Quest. Achats</p>	<p>Pas d'utilisation des outils mis en place ou utilisation partielle uniquement. Erreurs de données ENTRETIEN N° 23</p>	<p>Pas de formation sur SAP ENTRETIEN N° 19</p>	<p>Former les utilisateurs à l'utilisation de SAP. ENTRETIEN N° 19</p>	<p>Utiliser toutes les potentialités du réseau SAP notamment pour former les utilisateurs à la nouvelle version (fin 2004-début 2005) ENTRETIEN N° 7 Faire une enquête auprès des utilisateurs pour connaître leurs attentes (notamment en matière d'états au département clients) et développer en fonction.</p>	
	<p>CONTACTS CLIENTS/FOURNISSEURS « On a du mal à entrer en contact avec les bonnes personnes chez le client : celles qui vont pouvoir nous donner des informations actualisées concernant la logistique. » ENTRETIEN N° 18, logistique fournisseur</p>	<p>Manque d'informations ou informations obsolètes ENTRETIEN N° 18</p>		<p>Créer une BD contacts clients et fournisseurs sous MySQL partagées par les achats, la logistique, le commercial, la qualité des différents sites et la mettre en ligne sous l'Intranet (PHP) FF + CC + Entretien n° 10 Problèmes de mises à jour de l'information (faire appel aux assistantes, par exemple) + destruction des BD « privées » existantes</p>		<p>Gain de temps dans la recherche de contacts Intégration plus facile de nouveaux acheteurs, commerciaux, etc</p>
5	<p>SURABONDANCE D'INFORMATIONS Excès d'informations reçues ENTRETIEN N° 13, ENTRETIEN N° 6 Trop de mails reçus par jour (notamment pour des gens occupant des fonctions de direction) ENTRETIEN N° 13, ENTRETIEN N° 20, ENTRETIEN N° 7</p>	<p>Une information n'a pas le temps d'être traitée comme elle le devrait ENTRETIEN N° 6 On ne sait plus définir ce qui est important de ce qui est accessoire ENTRETIEN N° 13 Perte de temps ENTRETIEN N° 20 Désresponsabilisation : « A cause de la messagerie électronique, les responsabilités de chacun ne sont plus très claires. En effet, à partir du moment où l'on a envoyé un mail demandant à telle personne d'accomplir une tâche, on juge que l'on a fait son boulot et que cette personne est responsable de l'accomplissement de cette tâche. » ENTRETIEN N° 20</p>		<p>« Pour éviter la saturation des messageries électroniques, il serait intéressant de développer les espaces intranet partagés inter-services (compte-rendus, rapport d'essais, rapports de visite, état d'avancement des points qualité, etc.) Passer à un management visuel (et non plus par e-mail) ENTRETIEN N° 20 « On devrait avoir des informations disponibles sur UN intranet pour diminuer l'envoi et le stockage de mails. » ENTRETIEN N° 20 <i>Cf. le projet de portail</i></p>	<p>Définir des règles de travail liées à la messagerie électronique. Ainsi, lorsque une personne confie l'exécution d'une tâche à une autre, cette dernière doit être l'unique destinataire et les personnes qui doivent être informées obligatoirement en copie.</p>	

<p>3</p> <p>INFORMATIONS FAUSSES, CONTRADICTOIRES OU INCOHERENTES Informations fausses Des informations interne à l'entreprise diffusées à certains services peuvent être fausses. Ex : les volumes à 5 ans donnés par le Planning stratégique Conséquences en chaîne : travailler à partir de données fausses ne peut aboutir qu'à des informations fausses à leur tour (V. cas des prévisions à 5 ans faites par les achats et à destination de Koyo Japon) Entretien n° 10 « Je dois sans cesse faire la différence entre l'info et l'intox. » Entretien n° 21 Reçoit des informations fausses ou déformées ou incohérentes ENTRETIEN N° 6, ENTRETIEN N° 7, ENTRETIEN N° 20, ENTRETIEN N° 22 Informations contradictoires ENTRETIEN N° 13 « Nous recevons des informations contradictoires provenant des RH. Ainsi, nous avons il y a quelques temps reçu le message suivant : 'on n'embauche pas'. Or, nous avons continué de voir passer à l'informatique des données signifiant que de nouvelles embauches avaient été réalisées » ENTRETIEN N° 23</p>	<p>Grosses pertes de temps en corrections des informations fausses. Entretien n° 10</p>		<p>Favoriser le travail de groupe ENTRETIEN N° 7</p>		
<p>RESEAU DE CONTACTS INTERNES Pour trouver une information, les salariés ayant déjà une bonne expérience dans l'entreprise font jouer leur réseau interne par exemple en téléphonant à la personne qui va pouvoir leur donner l'information recherchée ou en allant la voir. (ENTRETIEN N° 2, ENTRETIEN N° 4, ENTRETIEN N° 9, ENTRETIEN N° 11, Entretien n° 21) Or, devant ce fonctionnement en réseau les nouveaux venus sont désarmés. D'où leurs difficultés rencontrées lors de leur prise de poste. Problème lié : trouver le bon contact (ex : la personne qui est spécialiste de telle machine) « Rien de tel que d'avoir le contact de la bonne personne. » ENTRETIEN N° 11 <i>Cf. infra</i></p>	<p>Grosses pertes de temps en recherche d'informations Intégration plus longue des nouveaux arrivants.</p>			<p>Créer un module de formation à la recherche d'information qui serait donné par exemple à chaque intégration d'un nouveau salarié, voire à chaque prise de poste (même si ce n'est pas le premier poste occupé dans l'entreprise car les sources d'information peuvent avoir changées)</p>	

1	<p>TROUVER L'INFORMATION Trouver l'information « On ne sait pas où chercher l'information » ENTRETIEN N° 9 « On ne trouve pas l'information où elle devrait être. » ENTRETIEN N° 11 Ex : la terminologie interne à l'entreprise (groupe phare, GRP, etc.) et les codes projets (code véhicule) « Il me manque des informations qui ne s'échangent qu'oralement et qui ne parviennent jamais jusqu'à moi. Par exemple, un changement de fournisseur pour telle ou telle pièce. » ENTRETIEN N° 18 « Dans SAP, on ne peut pas retrouver l'historique des besoins clients journaliers. » ENTRETIEN N° 18</p>			<p>Mettre au point et diffuse à chaque nouveau salarié un lexique KOYO ENTRETIEN N° 15 -> Existe déjà sur un disque « Mettre en place un module d'intégration qui contiendrait les sources d'informations internes » ENTRETIEN N° 15</p>		
---	---	--	--	---	--	--

Partager

	CONSTAT / PROBLEME	RISQUES	CAUSES avérées ou hypothèses	SUGGESTIONS	RECOMMANDATIONS	RESULTATS ATTENDUS
	<p>Manque d'automatisation du partage de l'information ENTRETIEN N° 4</p> <p>« Le partage de l'info et l'utilisation réelle de groupwares reste à développer ; pas assez de standardisation dans l'utilisation des disques réseaux (ex : pas de standardisation dans le partage de l'info pour les projets !) » Quest. Achats</p> <p>« Il n'est pas possible pour l'instant de travailler ensemble sur des documents partagés, ce qui multiplie le nombre de documents incomplets sur le réseau et demande beaucoup de temps pour rassembler l'ensemble des informations. » Quest. Méthodes</p> <p>Réponses trop tardive aux demandes de chiffrage (V. Guy PRUDHOMME + schéma de l'activité sous la dir. de J. Bertoli) V. réponse ENTRETIEN N° 19 à la suggestion de ENTRETIEN N° 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perturbation de la production. • Grosses pertes de temps. (ENTRETIEN N° 3) • Perte de clientèle par manque de réactivité (pour une demande de chiffrage, par exemple, KSE réagit entre 4 semaines et 6 mois selon la complexité de la demande). (V. Guy PRUDHOMME, resp. de la définition du processus 'demande de chiffrage') • Prise de risques financiers : pour gagner ou conserver un client, le commercial donne un prix au client avant d'avoir eu l'information consolidée au risque soit de d'essuyer un refus du client car prix trop élevé, soit de donner un prix en-dessous du seuil de rentabilité. • Perte d'informations et/ou dégradation de la qualité de l'information. (ENTRETIEN N° 4) 		<ul style="list-style-type: none"> • Développer la gestion de projet sur la nouvelle version de SAP (en place fin 2004) afin de pouvoir utiliser SAP comme un outil de travail collaboratif et de gestion de projet ENTRETIEN N° 5, ENTRETIEN N° 4, ENTRETIEN N° 23 • OU faire de la gestion de projet grâce à d'autres outils que SAP ENTRETIEN N° 23 Dans les deux cas, il manque des chefs de projets utilisateurs qui voudraient s'investir dans la mise en place de nouvelles solutions de travail collaboratif. • Création d'une BD partagée entre plusieurs services par fusion de toutes les BD « privées » existantes (concernent KTEC, la qualité, les achats et le commercial) ENTRETIEN N° 4 -> SOUHAIT D'OUTILS DE GESTION DE PROJETS EN PARTICULIER SUR LA DEMANDE DE CHIFFRAGE <p>Réorganiser les méthodes de façon à ce que deux personnes à plein temps aient pour mission de répondre dans les plus brefs délais aux demandes de chiffrages. ENTRETIEN N° 11 Faire en sorte qu'une deuxième personne du service clients s'occupe de répondre aux demandes de chiffrages. ENTRETIEN N° 4</p>		<p>Possibilité de chiffrer le prix d'une nouvelle direction dès le début d'un nouveau projet d'où gains en matière de réactivité lors d'une demande chiffrage Mais impossibilité technique de chiffrer un produit avant d'avoir fini de le concevoir (V. ENTRETIEN N° 19) Instaurer un dialogue permanent entre le commercial, les achats, KTEC et les méthodes.</p>
	<p>Règles communes au dép. clients « Il n'existe pas de règles communes à tous les commerciaux pour régir les offres que l'on fait à nos clients. » ENTRETIEN N° 20</p>			<p>« Il faudrait rédiger un document commun sous la forme d'une liste fermée pour que les commerciaux n'oublient rien dans les réponses qu'ils donnent aux clients. » ENTRETIEN N° 20</p>		

15	Equipes KSL (cercles de qualité)			Créer une BD intersite sur les équipes KSL et leurs équivalents sur les autres sites (ENTRETIEN N° 2) Contacter Gérard GABON (SI KSDSE Dijon : 03 80 63 59 43)	Faire un audit des BD existantes dans l'entreprise et envisager de les fusionner et de les partager	
	<p>Effet de clapet du Planning stratégique Profonde méconnaissance des activités de certains services (Planning Stratégique, KTEC, achats - un nouveau fournisseur, par ex.) ENTRETIEN N° 4, ENTRETIEN N° 2, ENTRETIEN N° 3, ENTRETIEN N° 19 (pour le Planning) « Le Planning stratégique fonctionne comme un clapet : des informations entrent mais rien d'en sort jamais. Il fonctionne selon le principe du 'FINO' : First in never out » Entretien n° 10 « Très peu d'informations sortent du Planning stratégique. Les achats n'ont notamment pas assez d'informations sur les marchés (évolution des coûts de l'acier, suivie des performances des fournisseurs au Japon ou aux Etats-Unis). Il manque une BD fournisseurs mondiale. » Entretien n° 10 Ex : le KPS ne connaît pas l'existence de la revue de presse « On a très peu d'informations sur les nouveaux marchés, les clients nouveaux ou potentiels. Ainsi, des questionnaires nous arrivent parfois de la part de constructeurs voulant tout savoir sur notre système d'information alors que l'on ne sait même pas que l'on travaille avec lui. » ENTRETIEN N° 23 « KTEC n'a aucun retour de la part du Planning stratégique » ENTRETIEN N° 12 Les commerciaux apprennent parfois des informations concernant nos produits par du client. ENTRETIEN N° 4 « On ne reçoit plus de compte-rendu de réunion du comité de production des 'daily' (production) de 9h15 ». V. Nadège Hugues ENTRETIEN N° 8</p>	<p>Perturbation de la production et grosses pertes de temps (ENTRETIEN N° 3) Perte de clientèle par manque de réactivité (pour une demande de chiffrage, par exemple) (ENTRETIEN N° 4)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Remettre en place les réunions d'information qui existaient par le passé (qui visaient à informer les salariés en lien avec la production lors de l'achat de nouveaux produits ou l'arrivée de nouveaux fournisseurs -> « Être consulté bien en amont, bien avant le choix du produit ou du fournisseur » (ENTRETIEN N° 3) • Certains services (comme la qualité centrale) aimeraient avoir plus de « visibilité les marchés sur lesquels on travaille » : savoir sur quels marchés on va travailler demain, qui dans le groupe va fabriquer et où et comment va-t-on fabriquer. (ex : qui va travaillé sur la Corola ?) Infos de moyen terme du service clients (ENTRETIEN N° 6) 		<p>Plus grande motivation du personnel Donne plus de confiance aux salariés. (ENTRETIEN N° 6)</p>

Structurer, organiser

	CONSTAT / PROBLEME	RISQUES	CAUSES avérées ou hypothèses	SUGGESTIONS	RECOMMANDATIONS	RESULTATS ATTENDUS
14	Attitude vis-à-vis du savoir Attitude vis-à-vis du partage des connaissances « Les pilotes ne sont pas toujours disponibles pour partager leurs connaissances. » ENTRETIEN N° 17 « Le bêtisier de KTEC ne sera accessible sur l'Intranet qu'aux seules personnes du bureau d'études car <i>on ne veut pas être la risée de toute la boîte.</i> » ENTRETIEN N° 19					
14	Attitude vis-à-vis du savoir Des réticences à partager ses connaissances avec un nouvel embauché peuvent exister de la part des salariés de l'entreprise (notamment parce que « les gens peuvent rechigner à former quelqu'un car ils ne sont pas sûrs que la personne va rester » ENTRETIEN N° 11). V. Turn over du personnel trop important.					
17 19 21 27	Travail en transversal « Les gens ne savent pas ce que font les autres. Il n'y a pas de vision globale ; chacun travaille de son côté. » ENTRETIEN N° 18 « Pour que l'entreprise marche, il faut faire ce que l'on peut faire dans son service et prier pour que les autres en fassent de même. En effet, il n'y a pas de travail en transversal. » ENTRETIEN N° 18 « Je crois au travail en transversal mais il est pénalisé par la hiérarchie. » ENTRETIEN N° 20 « Aucune personne de KTEC n'a jamais participé à une équipe KSL que j'ai créé alors même que ce sont les gens de KTEC qui conçoivent le produit. » ENTRETIEN N° 17, superviseur		Prestige du métier d'ingénieur du bureau d'études qui fait que l'on ne se mélange pas avec les autres salariés (?)			
	Stratégie Pas ou peu de visibilité sur la stratégie du groupe et de chacun des sites ENTRETIEN N° 11, ENTRETIEN N° 13 « La stratégie n'est pas communiquée : ce qui est communiqué, ce sont les bilans et non les projections » ENTRETIEN N° 12 « Beaucoup de chose sont faites par défaut. Il n'y a pas de choix clairs effectués. » ENTRETIEN N° 23	Démotivation du personnel Circulation de rumeurs	Cloisonnement des organisations	La DG doit définir une stratégie claire pour l'entreprise, l'explique et la diffuse à l'ensemble du personnel. ENTRETIEN N° 11	<ul style="list-style-type: none"> • Centraliser les informations récoltées par les différents services faisant de la veille (avec accès sécurisés) • Diffuser au maximum les informations qui pourraient renforcer l'information des salariés concernant la stratégie de l'entreprise 	Renforcer la motivation des salariés par une meilleure vision de la stratégie à moyen et long termes de l'entreprise (permet de montrer aux salariés pour quoi ils travaillent)

	<p>Stratégie « Il n'y a ni vision, ni stratégie, ni communication d'ensemble » (V. ci-dessous) ENTRETIEN N° 12</p>					
17	<p>Circulation de l'information et fonctionnement hiérarchique « On communique bien par 'strate' mais pas de façon hiérarchique. » ENTRETIEN N° 12 L'information circule bien entre chefs de services ou directeurs mais pas au sein d'un même service entre le chef de service et ses collaborateurs. ENTRETIEN N° 4 « Il y a un mauvais fonctionnement en transversal entre KTEC, les achats et le commercial à la 'base' (aux niveaux autres que direction) Entretien n° 10 La remontée des informations est très mal organisée Entretien n° 10 « Les réunions de service pour diffuser l'information validé par le comité de direction semble ne pas avoir lieu. » ENTRETIEN N° 13</p>	<p>Constitution de rumeurs ENTRETIEN N° 13</p>	<p>« Il s'agit d'un problème d'organisation. Or, il n'y a pas de volonté de réorganiser les services. »</p>			
17	<p>Fonctionnement très hiérarchisé de l'entreprise ENTRETIEN N° 4 « Quand la hiérarchie donne un ordre, il faut qu'en dessous on soit au garde-à-vous. » ENTRETIEN N° 20</p>	<p>Mauvaise circulation transversale de l'information ENTRETIEN N° 20</p>				
	<p>Cloisonnement et faible coopération KSE/filiales ENTRETIEN N° 15, ENTRETIEN N° 19 « Méconnaissance des activités menées par les services de KSE de la part des personnels KSL » « L'information ne passe pas de KSE vers les différents sites (KSL, KSDSE, HPI, etc.) » ENTRETIEN N° 6/ENTRETIEN N° 13 « Le partage d'informations entre KSL et KSE gagnerait à être accru » (ENTRETIEN N° 2) et « Il n'est pas évident de faire remonter des problèmes de KSL vers KSE » (ENTRETIEN N° 9)</p>	<p>Pas d'identification au groupe KSE Les salariés de KSL ne se sentent pas appartenir à un groupe international Coupure entre les « productifs » et les « administratifs » (pouvant être perçu par les premiers comme des non-productifs, d'autant plus qu'il existe des maladresses de la part de la direction à ce sujet ENTRETIEN N° 13) Démotivation du personnel</p>		<p>« Organiser des réunions de reporting de la même façon que l'on fait des <i>Conference Board</i> à KSL » (ENTRETIEN N° 6) Accroître le partage d'informations entre KSE et KSL lors du <i>Conference Board</i> (ENTRETIEN N° 2)</p> <p>Créer un réseau 'finances' à l'échelle du groupe ENTRETIEN N° 15</p>		<p>Partage d'informations et émulation (notamment avec Dijon) ENTRETIEN N° 15</p>

<p>Cloisonnement inter-services et des DAP qui freine le partage et la diffusion de l'information Ex : manque d'informations en provenance du commercial ENTRETIEN N° 3/FG/ENTRETIEN N° 6/ENTRETIEN N° 2/ENTRETIEN N° 18 « KSE est pour nous [KTEC] inaccessible ; c'est un no man's land alors que l'on devrait avoir des liens avec le commercial, les projets, les achats, la qualité, les RH et l'informatique. » ENTRETIEN N° 12 « KSE est une entité jeune qui en sait pas comment s'y prendre » ENTRETIEN N° 6 « Aux achats, nous ne sommes rien sans le commercial et KTEC. Or, nous avons besoins de travailler beaucoup plus avec eux. En effet, notre mission, qui est de faire baisser les coûts, ne peut se faire sans l'avis technique de KTEC et l'accord du client final via le commercial. » Entretien n° 10 « Il y a incompatibilité des objectifs qui sont fixés aux gens. Il n'y a pas de cohérence entre les objectifs de chacun et la stratégie globale de l'entreprise : chacun gère son indicateur, celui sur lequel il sera évalué mais personne ne gère la performance globale de l'entreprise. » ENTRETIEN N° 18 Les salariés de certains services (de KSE notamment) n'ont que trop peu l'occasion de partager et d'échanger des informations et des connaissances avec leurs collègues d'autres services car ils ne travaillent pas ou peu en groupe et n'appartiennent à aucun réseau. « L'information est mal partagée avec les achats. » Entretien n° 21, log moyen terme</p> <p>ENTRETIEN N° 19 (mais appartient à un département support)</p> <p>« Il n'y a pas d'information en transversal, qu'elle concerne le client ou le produit » ENTRETIEN N° 20</p>	<p>« Perte de confiance et de motivation des équipes » ENTRETIEN N° 6</p> <p>Absence d'orientation client ENTRETIEN N° 20</p>	<p>Fonctionnement « à la japonaise » qui entre en conflit avec notre culture latine où il faut pouvoir rencontrer les gens pour travailler efficacement (d'où du contact direct). Au contraire, dans la culture japonaise, beaucoup plus respectueuse des processus, on n'a pas nécessairement besoin de se côtoyer pour bien travailler. ENTRETIEN N° 4 Absence de vision stratégique claire et partagée. <i>Cf. par ailleurs</i> Mode de fonctionnement hiérarchique ENTRETIEN N° 20 Taille de l'entreprise empêche le travail en transversal Entretien n° 21</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des groupes projets avec des personnes issues de services différents Ex : créer un groupe projet Renault-Nissan comprenant un commercial, un acheteur, une personne des méthodes, un qualitatif, etc. à l'image du « plateau valves » qui exista par le passé (ENTRETIEN N° 4) • Créer un coordinateur des équipes KSL dans chacun des DAP(ENTRETIEN N° 3) • Créer un réseau méthodes DAP à l'image du réseau maintenance (ENTRETIEN N° 3) 		<p>En créant un lien entre les méthodes DAP, le nouveau réseau permettrait de mieux harmoniser les processus à l'échelle de l'usine voire du groupe.</p>
<p>Cloisonnement intra-service : au sein même d'un service, il n'y a pas d'échanges entre salariés. Ex : pas d'échanges entre chef de projets ENTRETIEN N° 14</p>					

Identification groupe « Il n'y a pas de la part des salariés de sentiment d'appartenance au même groupe » ENTRETIEN N° 9					
Prestige des métiers Existence de préjugés concernant les métiers de l'entreprise : certains sont jugés nobles, d'autres non. (ex : emballage vs. usinage ; ingénieur process vs. ingénieur produit)					
Circulation de l'information			Lier la gestion documentaire et la démarche mise en œuvre par Jacques Bertoli en matière de définition des processus, sous-processus, activités et tâches dans l'entreprise. Pour chaque activité, on affectera le ou les documents correspondants. ENTRETIEN N° 1	Etablir un schéma des flux de circulation de l'information et des documents (en complément avec la démarche amorcée par Jacques Bertoli en matière de processus, sous-processus, activités et, éventuellement, tâches)	
Relation clients « Sur tout ce qui est travail avec le client, Koyo est très en retard sur ses concurrents » ENTRETIEN N° 12					
RESEAUX <ul style="list-style-type: none"> • Réseau KPS (intersite) lancé en 2004 ; une réunion tous les 2/3 mois (ENTRETIEN N° 2) • Réseau assistantes (Irigny) • Réseaux RH • Réseau KMS • Réseau maintenance • Réseau traitement thermique • Réseau coordination RH 					

Identifier

Num quest	CONSTAT / PROBLEME	RISQUES	CAUSES avérées ou hypothèses	SUGGESTIONS	RECOMMANDATIONS	RESULTATS ATTENDUS
20	<p>Procédures Règles de fonctionnement pas claires notamment pour les services KSE de création récente. ENTRETIEN N° 13 « Les procédures de modification des documents du manuel qualité sont trop longues (notamment la mise en forme et le circuit de validation. » ENTRETIEN N° 15</p>	<p>Réunionite aiguë pour définir ces règles -> « Il existe des documents internes au service que l'on ne prend pas la peine de faire valider » ENTRETIEN N° 15</p>				
20	<p>Procédures Certaines procédures ne sont pas réalisables ou trop lourdes à respecter. (ex : il faut obtenir 4 signatures pour pouvoir fixer un prix) « Il y a une différence entre le travail tel qu'il est fait au quotidien et la procédure qui décrit la façon dont il devrait être mené » ENTRETIEN N° 18</p>					
21	<p>Identification des connaissances à risques « Il n'y a pas d'identification des connaissances à risques » ENTRETIEN N° 1 Des personnes sont irremplaçables à court terme au sein de certains services et il n'existe pas de description détaillée de leurs tâches. (ex : les 2 déchiffreurs au contrôle de gestion –KSL) ENTRETIEN N° 9</p>				<p>En s'appuyant sur la GPEC menée par les RH KSE/KSL, identifier pour chaque service les connaissances à risques(celles qui sont à la fois individuelles et tacites) et définir leur degré d'importance. Identifier également les domaines dans lesquelles les connaissances au sein de l'entreprise sont nulles Au final, mettre en œuvre les actions (RH notamment) qui vont permettre à l'entreprise de prendre conscience des connaissances qu'elle possède, ne pas perdre voire même de les capitaliser et enfin d'acquiescer celles qui sont importantes pour son développement futur. Fidéliser les salariés considérés comme importants pour l'entreprise.</p>	

<p>Pertes de connaissances « Rien n'est fait dans l'entreprise pour éviter les pertes de connaissances suite aux mobilités, aux départs en retraite, aux changements continuels d'organisation » (ENTRETIEN N° 11) ENTRETIEN N° 14, ENTRETIEN N° 18</p> <p>Disparition des savoirs (produits et process) ENTRETIEN N° 4</p> <p>Transfert de connaissances du aux changements de sociétés à l'intérieur du groupe ENTRETIEN N° 4</p>		<p>« Il existe dans l'entreprise un tabou de la démission. On considère celui qui donne sa démission comme un traître. Or, les gens ne partent presque jamais à la concurrence. » (ENTRETIEN N° 11)</p>	<p>Mettre en place des binômes entre le partant et le remplaçant non pas 2 mois avant le départ du premier mais plutôt 1 an avant. Mettre en place des formations. (ex : formation sur la technologie laser à KSDSE – St Etienne) « Pour un métier de terrain comme celui des méthodes, rein ne vaut une formation sur la machine. » (ENTRETIEN N° 11) ENTRETIEN N° 11</p> <p>Garder des contacts avec ceux qui sont partis car moyen d'obtenir des informations intéressantes sur le secteur automobile. Intégrer dans le Who's Who les gens qui sont partis. ENTRETIEN N° 11</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Dans le cas des départs en retraite, il faut constituer un binôme suffisamment en amont de la date de départ pour que la personne qui parte soit encore à fond dans son boulot (environ 1 an avant). La durée de vie du binôme doit être de 2 mois environ [pour une personne de la production]. » • « dans tous les cas, d'une part sensibiliser sur le partage des connaissances : faire passer l'idée selon laquelle toute personne qui fait bénéficier les autres de ses connaissances en bénéficiera en retour. Il faut montrer que 'ça paye' de partager ses connaissances. D'autre part, évaluer les rapports que rédige les pilotes en leur demandant de ne formaliser que le minimum, c'est-à-dire les faits. » <p>ENTRETIEN N° 17 « Pour éviter les pertes de connaissances tacites, il faut décrire le plus possible l'expérience des gens, créer avec ces écrits des supports de formation et les mettre sur Intranet. » ENTRETIEN N° 20</p>		
---	--	--	---	--	--

Capitaliser

Num quest	CONSTAT / PROBLEME	RISQUES	CAUSES avérées ou hypothèses	SUGGESTIONS	RECOMMANDATIONS	RESULTATS ATTENDUS
	Incompréhension interculturelle « On ne se comprend pas avec les japonais. On ne les comprend pas et ils ne nous comprennent pas. » ENTRETIEN N° 19			« Une formation de sensibilisation à la culture japonaise a été donnée aux cadres dirigeants. » Elle devrait être élargie à un plus grand nombre de personnes ENTRETIEN N° 19 + Qust.	V. module de formation sur la culture japonaise élaboré sous la direction de Florence Ghibaudo	
	« Manque de retour sur les projets lancés, sur les réussites ou les échecs » Quest. RH					
	« Lors des conférences board, nous n'avons aucune information concernant les résultats du groupe et des autres sites. Quest. Méthodes	« le sentiment d'appartenance au même groupe s'en ressent lorsque l'on travaille entre sites. » Quest. Méthodes				
28	Organigramme de remplacement Aucun organigramme de remplacement n'est prévu dans les services (quel que soit le service) ENTRETIEN N° 4, ENTRETIEN N° 9 Sauf : service électronique – KTEC (22 personnes) service informatique	Désorganisation du fonctionnement des services dans les cas de mobilité, départs en retraite, démission, changements continuels d'organisation, etc.	Des définitions et des grilles de polycompétences avaient été élaborées dans chaque service et pour chaque section de l'entreprise jusqu'en 2002 mais n'ont pas été actualisées depuis et sont tombées en désuétude. (V. doc. Méthodes ; resp : Jean-Pierre Fenouillet + E. Maillard lui aussi gérait un tableau de polycompétences dans sa section.)			
29	Formations Il existe de moins en moins de formateurs internes car la formation n'entrant pas dans leurs objectifs, les salariés préfèrent se recentrer sur les objectifs à atteindre en fin d'année à leur poste. -> Diminution du volume horaire annuel de formations (FP et FG)					

14 18	<p>Partage des connaissances « Il existe un problème de fond dans cette entreprise : c'est le partage des connaissances. Il y a des personnes qui ont des connaissances et qui ne les partagent pas. Soit ils s'en servent pour se faire reconnaître, soit ils pensent que ça n'intéresse personne d'autre. La somme des connaissances fait que la complémentarité existe mais les pilotes par exemple n'ont pas le réflexe de formaliser ce qu'ils font. » ENTRETIEN N° 17</p>					
30	<p>Parcours professionnels « On est une entreprise qui ne sait pas capitaliser l'expérience des anciens. » ENTRETIEN N° 20</p> <p>Pas de parcours professionnels « Il n'y a pas de cohérence dans les postes et l'entreprise ne gère pas l'expérience des gens dans des postes prévisionnels. D'où une perte de savoir-faire. » ENTRETIEN N° 20</p> <p>« L'expertise technique n'est pas assez valorisée : les jeunes ingénieurs, les bons techniciens se tournent majoritairement vers le management pur (projets ou services), le commercial ou les achats pour évoluer. Beaucoup trop de savoir-faire technique se perd lors de changements de fonction car il n'y a pas assez d'anticipation par rapport à ces changements de fonctions pour les remplacements (formation, plan de carrière) Quest. Méthodes</p>	Perte de savoir-faire		<p>« Je pense que notre performance pour transmettre le savoir peut être améliorée par une gestion de carrière qui amène les collaborateurs à passer dans différents services avant de prendre des responsabilités de projet ou de service. La mise en place de formations éclairées, procédures et guides est nécessaire mais pas suffisante. » Quest. KTEC</p>	<p><i>CF. GPEC B. (Girard et C. Bebacker + Sabrina, Clermont)</i></p>	
	<p>Mémoire des anciens Dans la résolution de problèmes ayant déjà trouvés solutions dans le passé, on utilise encore la mémoire des anciens. (ex : contrôle de gestion KSL) Leur importance au sein de l'entreprise est donc grande. D'où problème s'ils quittent l'entreprise. « Le fonctionnement de l'entreprise repose sur une dizaine de personnes d'expérience qui sont des conseils avisés et qui permettent de ne pas retomber dans les mêmes travers que par le passé » ENTRETIEN N° 4</p>					
	<p>Turn-over du personnel Turn over du personnel trop important, notamment dans les métiers techniques (ex : responsable DAP : 6 mois en moyenne), ce qui freine la mise en place de la polyvalence ou de la polycompétence (comme cela a pu être fait dans des sections où la stabilité du personnel est très grande. Ex : Dép. Etudes et développements SAP et NTIC). Facteur aggravant : des salariés font appel à l'expérience et à la mémoire de leurs collègues pour retrouver les solutions à des problèmes qui se sont déjà posés dans le passé. (ENTRETIEN N° 11, ENTRETIEN N° 13)</p>					

	<p>Formation d'un ingénieur La longue durée de formation en interne d'un ingénieur (méthodes, par exemple) est inconciliable avec la gestion à court terme du personnel (en lien avec la production). « Pour avoir un bon ingénieur méthodes, il faut 10 ans » ENTRETIEN N° 11</p>				
	<p>Formation initiale Manque d'ouvriers ayant des connaissances ou une formation en mécanique ou métallurgie.</p>				
	<p>Formation Existence de problèmes qualité en production</p>			<p>Permettre aux opérateurs d'aller chez le client, sur les chaînes de montage pour voir comment est monté sur le véhicule le système de direction qu'ils usinent ou assemblent. Du coup, les opérateurs comprendraient mieux pourquoi il faut respecter les process et les gestes qui leur sont demandés (ex : les opérateurs qui participent à la fabrication du système de direction de la Yaris devraient aller à l'usine Toyota de Valenciennes) ENTRETIEN N° 7/ENTRETIEN N° 17/ST « Visiter une usine comme celle de Flain m'a permis de me rendre compte de l'influence d'une mauvaise pièce sur le produit final » ST « Quand les gens de la qualité client vont chez le client, ils devraient amener avec eux un opérateur travaillant sur la ligne qui a produit la pièce ayant un problème qualité. » ENTRETIEN N° 17 OU mettre en place une formation à destination des opérateurs, des pilotes et des techniciens qualité pour voir comment est monté un système de direction sur un véhicule (en amenant un véhicule sur le site et en l'inspectant) ENTRETIEN N° 7</p>	

Veiller (quest. 10)

CONSTAT / PROBLEME	RISQUES	CAUSES avérées ou hypothèses	SUGGESTIONS	RECOMMANDATIONS	RESULTATS ATTENDUS
<p>Veille concurrentielle Les sources d'information concernant les résultats (techniques et commerciaux) de nos concurrents sont très mal diffusées. » Quest. Méthodes</p>					
<p>Veille normative et réglementaire peu et mal faite ENTRETIEN N° 1 ENTRETIEN N° 1 veille sur les normes AFNOR ENTRETIEN N° 19 veille sur les normes techniques <i>Groupe de travail multisite sous la dir. de Bruno Benita</i> (KSDSE) « On n'est pas bons du tout en terme de veille que ce soit à la qualité ou aux méthodes. » ENTRETIEN N° 6 Problème du coût plus élevé quand on achète des normes au format électronique pour les mettre en réseau. ENTRETIEN N° 19</p>	<p>Perte de la certification ISO ST 16949 Poursuites judiciaires pour le chef d'entreprise ENTRETIEN N° 1</p>		<p>Réabonnement à la BD Périnormes pour un site (coût : 15000 euros/an) et création d'une cellule de diffusion de l'information issue de cette BD aux autres sites du groupe ENTRETIEN N° 1</p>		
<p>Aucune veille métier ne semble être faite « C'est presque de l'autisme » (ENTRETIEN N° 15) « Nous n'avons pas d'informations sur les salons ou colloques concernant notre métier. » ENTRETIEN N° 18, logistique fournisseur Sauf : les achats qui sont abonnés à une revue : <i>La lettre des achats</i> Peu de salariés ont eu l'occasion d'aller sur des salons ou dans des colloques « Je ne me sent pas suffisamment bien informé sur les évolutions de mon métier » (tous)</p>	<p>Perte de compétitivité par rapport à des entreprises qui mettent en œuvre de nouveaux produits, de nouvelles techniques, procédures ou organisations</p>	<p>Manque de temps Manque de budget (ENTRETIEN N° 5)</p>	<p>« Créer un service documentation qui regroupe des informations sur la veille métier. » ENTRETIEN N° 18</p>	<p>Faire de la veille métier : trouver, centraliser et diffuser les informations relatives l'évolution des métiers de l'entreprise (colloques, salons, etc.) Permettre aux salariés d'aller sur des salons (automobile, métallurgie, etc.) ou dans des colloques. Faire du benchmarking Pouvoir comparer les activités de l'entreprise et son organisation avec ce qui se fait dans d'autres entreprises industrielles de taille équivalente</p>	

<p>La salle d'analyse de la concurrence est très mal située (dans le nouveau bâtiment KTEC) et la distance entre cette salle et les services achats, qualité, méthodes, etc. la rend difficilement accessible (« on n'y va pas spontanément »). D'où une connaissance réduite des produits de la concurrence de la part des acheteurs, par exemple, alors même « ce qui s'y passe est au cœur du métier d'acheteur. ».</p> <p>Entretien n° 10 + ENTRETIEN N° 19</p> <p>Problème d'accès : salle souvent fermées à clé et ne sait pas qui a la clé.</p> <p>Entretien n° 10</p>			<p>Il faut plusieurs personnes à plein temps pour faire l'analyse technique de ce que fait la concurrence.</p> <p>ENTRETIEN N° 11</p>		
<p>« On ne fait pas assez de veille technologique, notamment de la concurrence car il n'y a pas de budget. » « On n'est pas organisé pour faire une vraie veille technologique »</p> <p>ENTRETIEN N° 11</p>			<p>Organiser des campagnes d'essais des produits de la concurrence</p>		
<p>Rapports visite de sociétés</p> <p>Il n'existe pas de procédure pour que soit rédigés, stockés et diffusés des rapports de visites de sociétés</p> <p>ENTRETIEN N° 11</p>			<p>Stocker tous les rapports de visite de société au même endroit.</p>	<p>Sensibiliser les salariés faisant des visites de sociétés à l'importance de l'information ainsi recueillie et leur demander de rédiger un rapport de visite (de façon systématique ?)</p> <p>Créer un modèle de rapport de visite</p>	<p>Permettre à tous de préparer ses visites de sociétés (clients ou fournisseurs) grâce aux rapports antérieurs faits en interne.</p>
<p>Veille</p>			<p>« Il serait intéressant d'aller chez le client pour avoir son ressenti vis-à-vis de notre produit. En effet, on ne sait pas ce que le client pense de nous. Ça permettrait d'échanger sur des problèmes et surtout sur des solutions »</p> <p>ENTRETIEN N° 17</p>		
<p>Réseaux interprofessionnels</p>			<p>« Il est important de développer des réseaux interprofessionnels avec des établissements universitaires et des entreprises du secteur automobile établies dans la région (par exemple, avec Valéo.) »</p> <p>ENTRETIEN N° 20</p>		

<p>Intelligence économique Trop d'informations sortent de l'entreprise pour aller notamment à la concurrence à l'occasion de visites de clients (BMW -> TRW) ou de fournisseurs (fabricants machines -> concurrents utilisant les mêmes fournisseurs que nous) Des informations produits ou process concernant la concurrence sont glanées par des salariés de l'entreprise (KTEC, méthodes, maintenance, etc.) ne remontent peut-être pas de façon satisfaisante à la DG ENTRETIEN N° 11</p>	<p>Pertes de marchés Pertes d'avance technologique vis-à-vis de la concurrence (qui se mesure en temps gagné/perdu dans la fabrication d'un nouveau produit) Perte de rentabilité.</p>	<p>Contexte : la France est en retard par rapport à d'autres pays comme le Japon, Les Etats-Unis, l'Angleterre et l'Allemagne dans le domaine de l'IE</p>	<p>Utiliser le savoir-faire des japonais de l'entreprise en matière d'IE S'inspirer des méthodes japonaises en la matière : - fidéliser les salariés et plus précisément, - renverser la tendance anglo-saxonne actuelle qui veut qu'un ingénieur doit forcément devenir un manager dans son parcours professionnel. Revaloriser les postes purement techniques n'impliquant aucun management de personnel et prévoir pour ces salariés d'autres parcours professionnels et des grilles de salaires aptes à les retenir dans l'entreprise. - retenir les salariés ayant des connaissances clés et partant à la concurrence ou chez des clients/fournisseurs <u>Attention !</u> Risque possible de voir partir des personnes des méthodes KSL chez un fabricant de crémaillères (ex : SKF, Suisse) ENTRETIEN N° 11</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir utiliser les réseaux professionnels des salariés de l'entreprise, notamment ceux venant d'entreprises du secteur automobile ou de la métallurgie, pour récupérer des informations pouvant intéresser l'entreprise. • Mettre en place un circuit efficace de remontée des informations • Créer une cellule « intelligence économique » rattachée à la DG 	
---	--	---	---	--	--

REMARQUES RELATIVES A DES DOMAINES AUTRES QUE LE KM

CONSTAT / PROBLEME	RISQUES	CAUSES	SUGGESTIONS	RECOMMANDATIONS	RESULTATS ATTENDUS
Les caristes ne sont pas formés à la procédure des Kanban	Risques logistiques et financiers: - rupture du stock - arrêt du fonctionnement d'une ou plusieurs lignes - coûts financiers pour l'entreprise			Former les caristes à l'utilisation des Kanban.	
			Créer une télévision interne comme chez Renault avec des écrans installés dans les salles de repos où pourrait voir des images sur les produits du groupe et le fonctionnement des DAP, par exemple. ENTRETIEN N° 8		
Les DAP n'ont ni les mêmes indicateurs de performance, ni les mêmes visuels, ni les mêmes formations, ni la même évaluation.			Uniformiser les indicateurs, visuels, formations et évaluation pour les 5 DAP voire même à l'échelle du groupe. ENTRETIEN N° 17		
Les pilotes rédigent un 'fil de production' toutes les 5 minutes d'une part et d'autre part rentrent par la suite le contenu de cette feuille dans une BD : redondance des tâches ENTRETIEN N° 17			« Que les pilotes ne fassent qu'une fois le boulot. » ENTRETIEN N° 17		
« Il y a des problèmes dans la rigueur du suivi des actions. » ENTRETIEN N° 18, logistique fournisseur	Pertes financières importantes		« Il faut payer des gens pour s'occuper du suivi des actions, ça coûtera moins cher à l'entreprise. » ENTRETIEN N° 18		

THEMES	POINTS POSITIFS	POINTS NEGATIFS
PRISE DE POSTE	Dans l'immense majorité des cas, elle se passe bien soit qu'il y ait binôme pendant quelques temps entre celui qui part et celui qui arrive, soit que celui-là décrive -ci en détail ces tâches et fonctions à destination de celui.	
PROCEDURES PROCESSUS	<p>Certaines procédures sont très bien faites : on peut les suivre aveuglement sans même les comprendre pour arriver au bon résultat.</p> <p>Analyse en termes de processus : « Faire progresser nos processus, c'est mettre en place des solutions à des problèmes » Entretien n° 10 « Pour résoudre les problèmes déjà posés dans le passé, on travaille sur nos processus. » ENTRETIEN N° 12</p> <p>Bonnes pratiques : « le service contrôle de gestion colle tous les mois des pastilles vertes et rouges pour savoir s'il y a eu problème ou non et à quel moment dans l'établissement du reporting mensuel. » ENTRETIEN N° 15</p>	« Les gens ne sont pas assez sensibilisés aux procédures : ce n'est pas une démarche naturelle pour eux que de suivre la procédure » ENTRETIEN N° 9
PARTAGER COLLABORER	<p>Dans certains cas, une collaboration très étroite existe entre personnes appartenant à des services différents (à l'occasion de projets, un chef de projet, un commercial et une personne de KTEC peuvent parfois se voir tous les jours.)</p> <p>Travail de groupe au sein des équipes KSL qui ont eu des résultats très positifs.</p> <p>Des groupes de travail multisites existent qui fonctionnent bien (ENTRETIEN N° 11) Ex : Cost Function Team (CFT)</p> <p>Certaines personnes rédigent spontanément des documents et les mettent à disposition de ceux qui peuvent en avoir besoin.</p> <p>Les salariés commencent à intégrer la notion de groupe dans ses implications pratiques. Ex : l'informatique a, pour la première fois en 2004, acheter des PC pour tout le groupe. Le serveur antivirus principal se situe à Irigny et il pilote celui de Dijon.</p>	<p>Les salariés rattachés à KTEC ne participent jamais aux équipes KSL</p> <p>L'information parvient difficilement aux services ou aux personnes situés en fin de cycle de flux de circulation (ex : le contrôle de gestion)</p> <p>« Problème de l'implication des gens dont on dépend pour recevoir l'information » « On se demande si on travaille dans la même société ; on ne ressent pas d'implication pour le groupe » ENTRETIEN N° 9</p> <p>Il existe peu de réseaux internes (pas de réseau aux achats, par exemple)</p> <p>Rétention d'information de la part des japonais car culture du secret (ENTRETIEN N° 11)</p>

INFORMATIQUE	<p>SAP a permis de centraliser un grand nombre d'information, de sortir des états, d'automatiser des actions, etc. Entretien n° 10</p> <p>La nouvelle version de SAP permettra de développer des applications de travail collaboratif et notamment de gestion de projets (ENTRETIEN N° 5).</p> <p>Les nouvelles applications informatiques mises en œuvre tiennent compte des attentes et des besoins des utilisateurs. Ex : le Who's who</p> <p>Des applications de meilleure qualité et plus ambitieuses voient le jour depuis un an environ ou sont en projet : I KTEC (juin 2003), Who's who (septembre 2004), portail KSE (fin 2004), montée de version SAP (avant le 31/12/2004).</p> <p>50 applications sont en projets. -> attentes identifiées</p> <p>Bonne opinion de l'informatique : « le meilleur outil pour partager, c'est le réseau informatique » ENTRETIEN N° 20</p>	<p>Parc machines ancien.</p> <p>Le service informatique - et particulièrement la section SAP et NTIC - est perçu comme un « centre de coût et un mal nécessaire ». Manque d'engagement de la DG dans les projets informatiques (ex : intranet, portail, montée de version SAP.)</p> <p>Manque de moyens financiers (-20% du budget du dép. en 2004) et humains pour développer des projets TIC alors que gros besoins. 3 personnes actuellement : G. GABON (KSDSE Dijon), E. HENRY et C. DECHAVANNE (Irigny)</p> <p>Aucune prise en compte des besoins des utilisateurs dans les développements des outils informatiques.</p>
--------------	---	--

RH	<p>Pour éviter les pertes de connaissances suite à la mobilité, au départ en retraite ou aux changements continuels d'organisation, la plupart des gens interrogés voient la solution dans la polyvalence et la polycompétence. (S'explique par l'existence de grilles de polycompétence par le passé)</p> <p>Réalisation de compilation façon bible de la paye ou formalisation des connaissances</p>	<p>« Arrivent dans l'entreprise des gens de plus en plus diplômés alors qu'il y a de moins en moins de postes évolutifs. Dès lors, le jeune diplômé va voir ailleurs. » ENTRETIEN N° 20 D'où importance du turn-over</p> <p>Manque de motivation du personnel</p> <p>Niveau de connaissances très différents d'un salarié à l'autre pour des métiers identiques. « On a élevé le niveau de nos pilotes mais tous n'ont pas suivis. Du coup, les superviseurs sont obligés de combler l'écart entre ce que fait le pilote et ce qu'il devrait faire effectivement. Ils ont alors moins de temps à consacrer à leurs missions propres. » ENTRETIEN N° 17</p>
CONTEXTE		<p>« Il existe une frustration liée à la gestion du temps dans le secteur automobile. » ENTRETIEN N° 20</p>

Résultat attendu du partage des connaissances : gains de temps

Ex : ceux qui savent sont plus nombreux, donc ils sont moins interrompus dans leur travail par ceux qui ne savent pas (ENTRETIEN N° 11)

PANORAMA DE LA VEILLE A KSE/KSL

- Veille technologique (KTEC + Méthodes KSE)
dont Veille brevet (KTEC)
- Veille concurrentielle
 1. Veille concurrentielle technologique ou veille produit (KTEC – salle d’analyse de la concurrence)
 2. Veille concurrentielle marché (Marketing – Th. Camillieri)
- Veille marché (Planning stratégique + Marketing)
- Veille stratégique (Planning stratégique + Koyo Japon)
- Veille normative et réglementaire (personne) V. Groupe de travail constitué sous la dir. de B. Benita
- Veille volumes et capacitaires (Planning stratégique – D. Dupeuble et cellule logistique moyen terme – C. Dalix, Industrialisation produits) : veille sur les volumes clients : planification à 2 ans.

Le choix d’une des deux options suivantes orientera l’attitude de l’entreprise face à la veille :

1/- Veut-on que les différents services qui font de la veille coopèrent et échangent des informations ?

2/- Ou veut-on au contraire, pour des questions de **sécurité de l’information**, maintenir un cloisonnement entre ces services qui ne fourniraient des informations qu’à la seule DG ?

Le constat est qu’aujourd’hui l’information issue des différents types de veille n’est centralisée qu’à la DG non pas par soucis de sécurité de l’information (ne donner ces informations concernant les tendances du marché, les innovations technologiques, la stratégie de l’entreprise et de ses concurrents, etc. qu’au comité de direction par exemple) mais peut-être semble-t-il par absence d’organisation de la veille au niveau du groupe.

Même les gens qui doivent anticiper les produits du futur n’ont **pas de retour sur la stratégie et la vision à long terme**. (V. supra « Effet clapet du Planning stratégique »)

2.2. La présentation synthétique globale des résultats des enquêtes

Cette partie de la mission est encore en cours de réalisation. Elle sera terminée pour le 23 septembre 2004 et pourra donc être présentée lors de la soutenance du rapport.

Elle comprendra une première partie décrivant les caractéristiques générales de l'entreprise en matière de *Knowledge Management* ainsi que les points forts, les points faibles et les points de vigilance. La deuxième partie dressera le constat de l'état de la gestion des connaissances dans l'entreprise par degré de maturité et au global. Enfin, une troisième partie rendra compte des attentes des salariés dans le domaine du KM et présentera nos recommandations en vue d'un meilleur partage et une meilleure gestion de l'information et des connaissances.

3. La cartographie : analyse, synthèse et plan d'action

3.1. Choix d'une typologie des connaissances liée au métier des méthodes

La cartographie insérée dans les pages qui suivent n'est qu'une des cartographies possibles des connaissances détenues par le personnel méthodes du site d'Irigny.

Nous avons en effet choisi une **vue métier** qui correspondait à l'organisation même des services méthodes, principalement organisés selon une logique métier. Il existe ainsi des sections assemblage, usinage et traitement thermique correspondant chacune à un métier différent²⁴.

D'autres choix d'arborescences auraient pu être faits : une vue par flux, par exemple, qui aurait classé les connaissances selon une logique industrielle de flux. C'est ce choix qu'ont fait les consultants de la CEGOS lorsqu'ils ont eu à cartographier les connaissances de KTEC liées à l'activité « concevoir une direction »²⁵.

²⁴ Jusqu'à la fin des années 1990, le service méthodes de la Société Mécanique d'Irigny – le siège européen n'existait pas encore - n'était pas organisé en fonction d'une logique métier mais selon une logique produits. Parmi les sept sections que comptait alors le service, on trouvait ainsi les *sections* directions manuelles, *directions assistées* et *valves* ainsi que la *section crémaillères, carters, tubes*, produits fabriqués par SMI.

²⁵ CEGOS, Koyo KTEC – site d'Irigny, *Diagnostic et plan d'actions de gestion des connaissances*, 28 p. (en annexes, une cartographie des domaines de connaissances).

3.2. La cartographie des connaissances : une démarche transversale

Nous avons vu qu'il existait dans l'entreprise une démarche de GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des *Compétences*, menée par les deux services des ressources humaines du site d'Irigny. Or, contrairement à la GPEC, la cartographie des connaissances aux méthodes ne s'inscrit pas uniquement dans une démarche de ressources humaines. C'est un outil ayant pour objectif de donner une vision transversale du métier des méthodes dans l'entreprise. En effet, une fois la cartographie établie, différents calques peuvent lui être superposés pour donner une vision organisationnelle, informatique, documentaire, productive, ressources humaines, etc. L'outil reste le même mais il est décliné de façon à permettre de faire du *re-engineering* (réorganisation des services) et à réfléchir aux logiques d'organigramme, cartographier la circulation des flux d'information et de documents, gérer les risques en production, gérer la polyvalence et la polycompétence, etc.

3.3. Lecture de la cartographie

Organisée selon une *vision métier des connaissances*, la cartographie s'organise en arborescences toujours plus développées et précises. Ainsi, les connaissances détenues aux méthodes se divisent - selon cette logique métier choisie - en connaissances sur les matières utilisées en production, en connaissances sur les produits fabriqués par l'entreprise, en connaissances sur les processus ou process de fabrication, en connaissances sur les technologies utilisées en production, etc. Ces connaissances constituent le premier niveau de division. Les connaissances sur les matières utilisées en production par exemple, se divise à leur tour en connaissances sur les métaux, les plastiques et les fluides. C'est le deuxième niveau de précision. Et les connaissances sur les métaux utilisés dans l'entreprise pour produire un système de direction se divisent en connaissances relatives à l'acier et à l'aluminium : troisième niveau de précision. Et ainsi de suite.

Le premier niveau d'arborescence de la cartographie rassemble les **huit types de connaissances** liées au métier des méthodes:

- connaissances sur les matières
- connaissances sur les produits
- connaissances sur les process
- connaissances sur les technologies
- connaissances en sécurité
- connaissances sur l'ergonomie et les implantations
- connaissances en formation du personnel
- connaissances sur les établissements de gamme et les calculs de prix de revient

La légende qui regroupe l'ensemble des sigles et symboles qui nous ont permis d'identifier visuellement les risques et problèmes liés aux connaissances se trouvent en fin de cartographie. Cependant, pour des raisons de confidentialité des informations, ces sigles et symboles ont disparu de la cartographie intégrée dans les pages qui suivent.

3.4. Synthèse des résultats

Soulignons tout d'abord l'unanimité des neuf experts interrogés sur les risques et les problèmes de connaissances aux méthodes. En effet, nous n'avons enregistré aucun élément contradictoire entre les différents entretiens.

Par ailleurs, pour certaines connaissances, nous avons rassemblé sous un même symbole le fait et l'opinion des personnes interrogées. Ainsi, les connaissances manquantes et les risques liés aux connaissances sont représentés par une bombe et manque de personnel et présence d'un unique spécialiste par une personne qui marche.

Les résultats ont été présentés de la façon suivante :

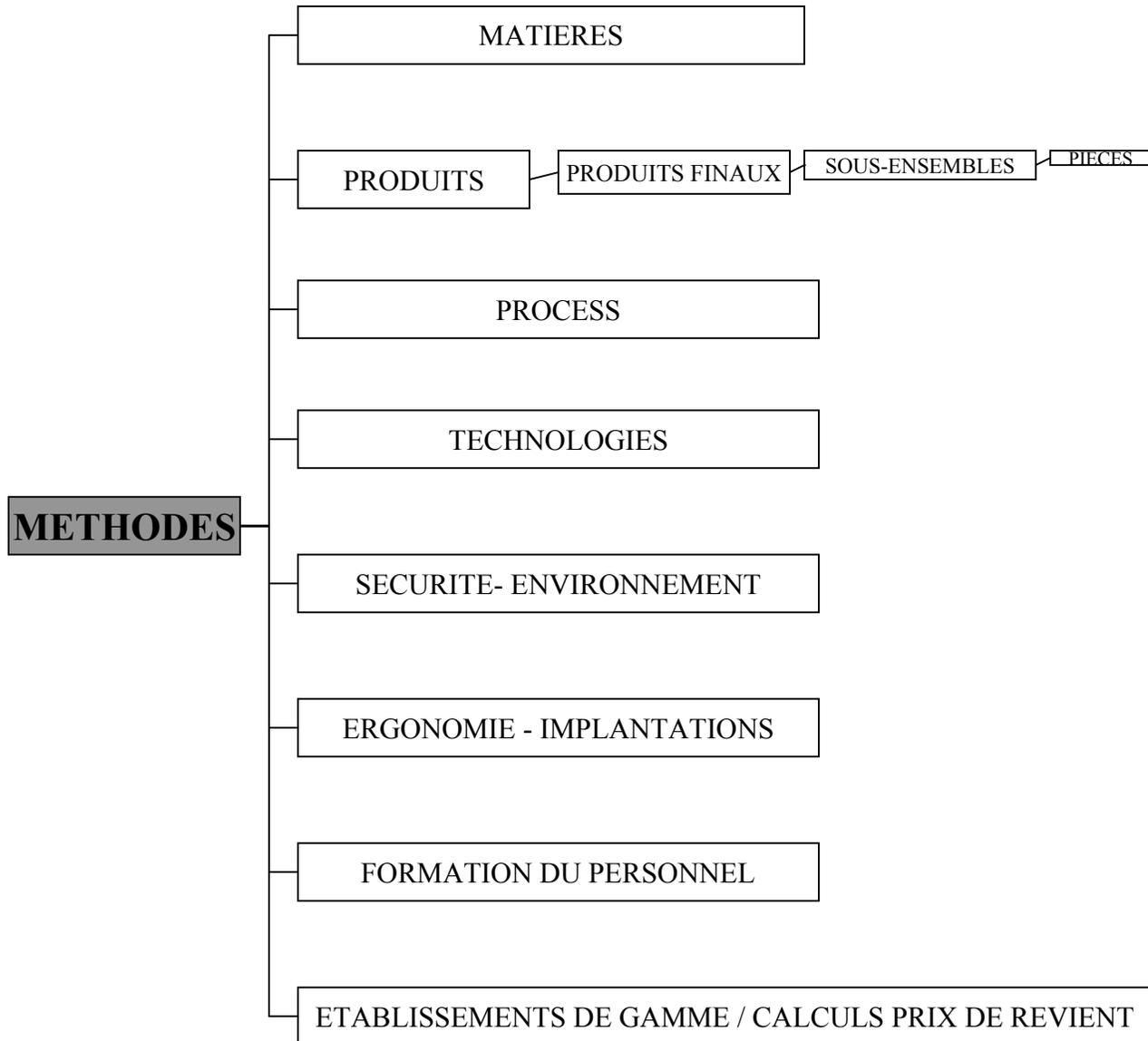
1°/ un tableau à double entrée reprenait, en colonnes, les sigles symbolisant les risques liés aux connaissances (voir légende) et, en lignes, les connaissances identifiées comme à risques sur la cartographie. Le nombre total de risques par connaissance était inscrit dans la colonne de droite. Pour les mêmes raisons de confidentialité, il nous est impossible d'insérer ici ce tableau.

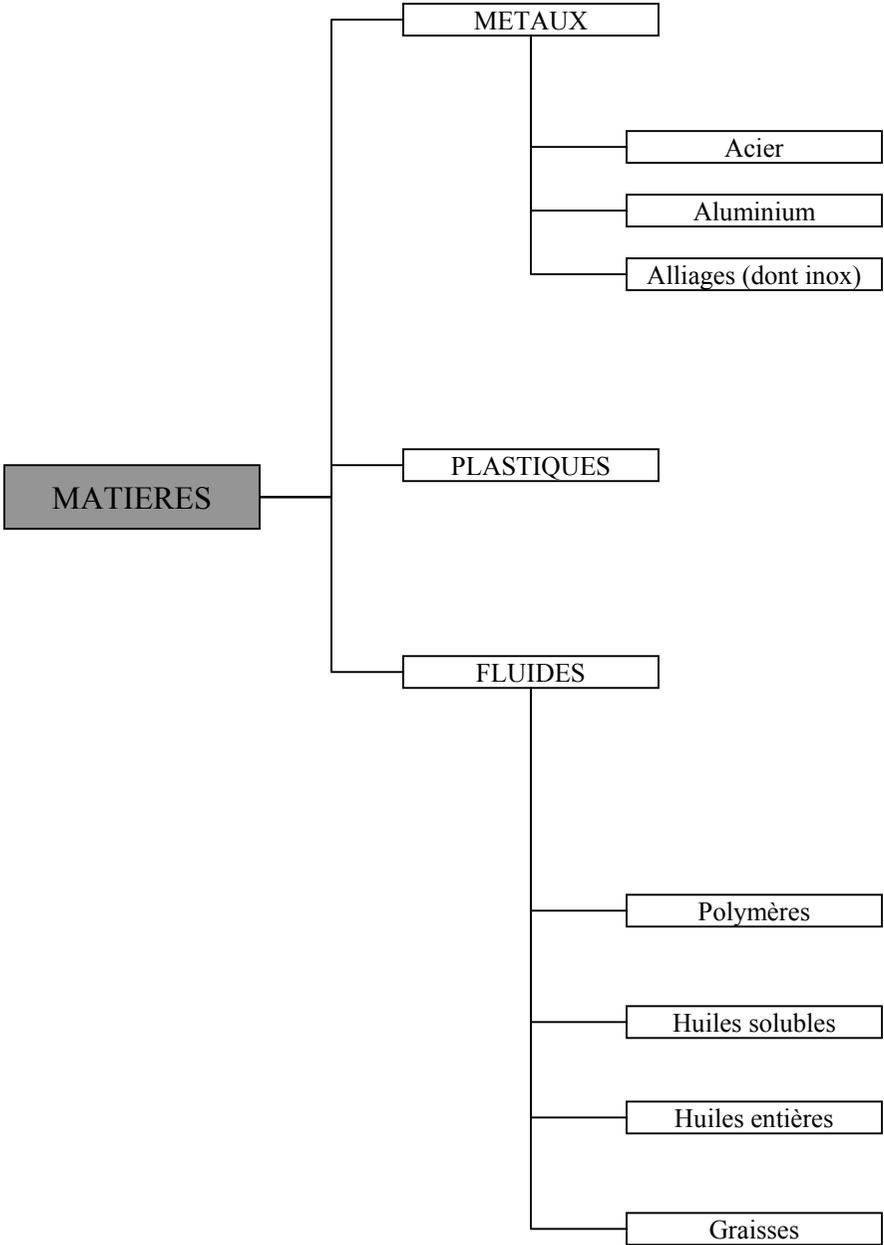
2°/ ce tableau nous a alors permis d'identifier les dix principales connaissances comportant le plus de risques.

3°/ au vue de cette liste, nous avons conclu que les risques liés aux connaissances concernaient surtout un processus particulier.

4°/ des types d'action correctives ont enfin été proposées pour être mises en place : veille, rédaction de documents, formations, parrainage, organigramme de remplacement, création de postes, etc.

CARTOGRAPHIE DES CONNAISSANCES RELATIVES AU METIER DES METHODES SUR LE SITE D'IRIGNY





METHODES

PRODUITS

PRODUITS FINAUX

Directions manuelles

Directions assistées hydrauliques

Lubrification (huilage, graissage)

Composants

Référentiel produits

Compréhension du fonctionnement de la direction

Valves

Autres mécanismes

PRODUITS

Directions assistées électriques

Colonnes de direction / C-EPS

Pignons / P-EPS

Dijon

SOUS-ENSEMBLES

PIECES

METHODES

PRODUITS

SOUS-ENSEMBLES

PIECES

SOUS-ENSEMBLES

Valves

Cartouches

Carters (assemblage cartouches/carters)

Stepping valves / Valves variables

Biellettes

Rotules axiales

Assemblage

Boîtiers côté roues

Modules EPS

Calculateurs

Capteurs de couple

Moteurs électriques

Partie mécanique

Pompes hydrauliques

HPI

PIECES

Carters (dont carters réducteurs)

Crémaillères

Pignons

Rotors

Chemises

Tubes (dont tubes vérin)

Vis sans fin

Roues dentées

Poussoirs

Soufflets

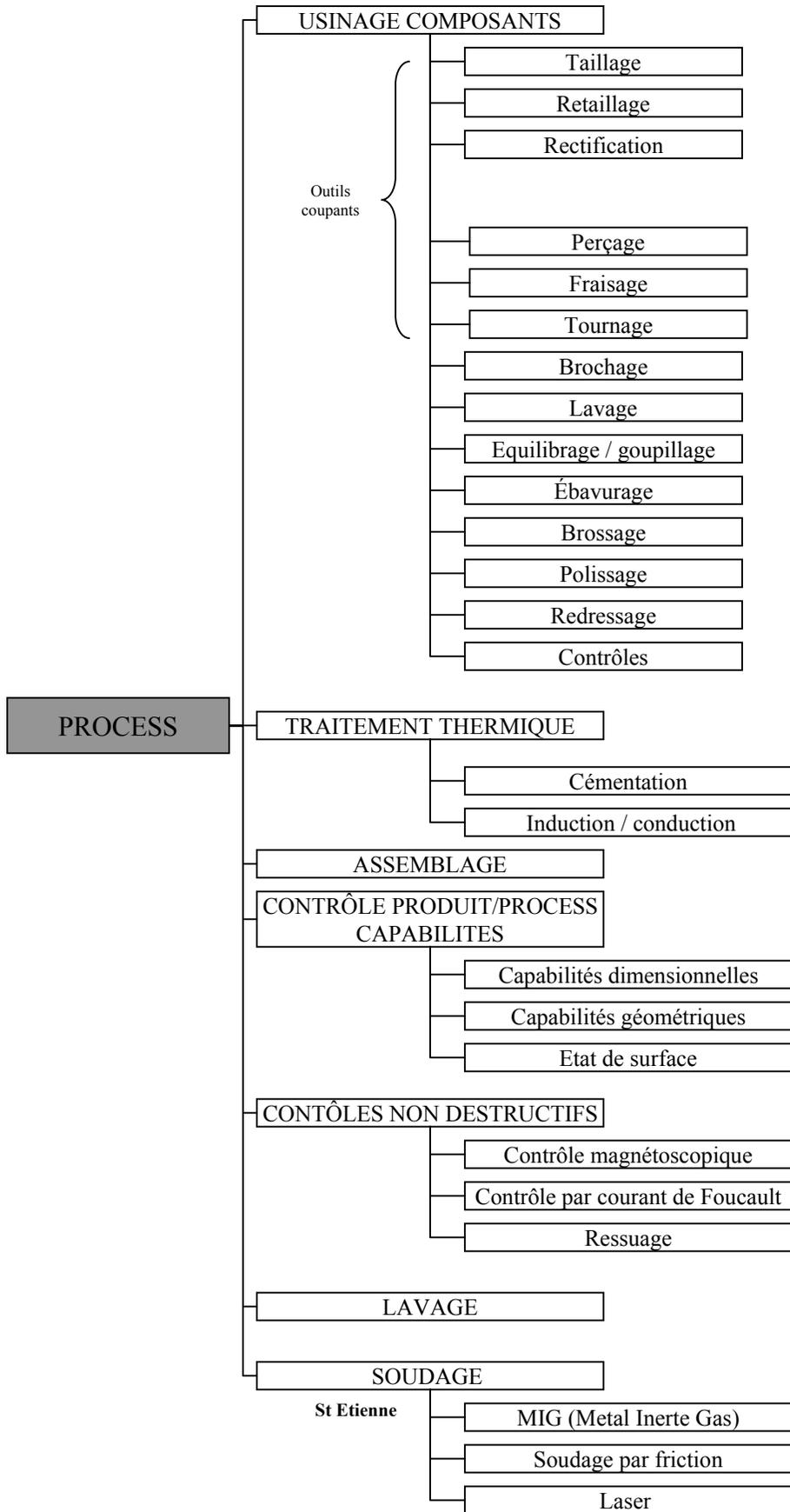
Joints

Pistons

Tuyaux

METHODES

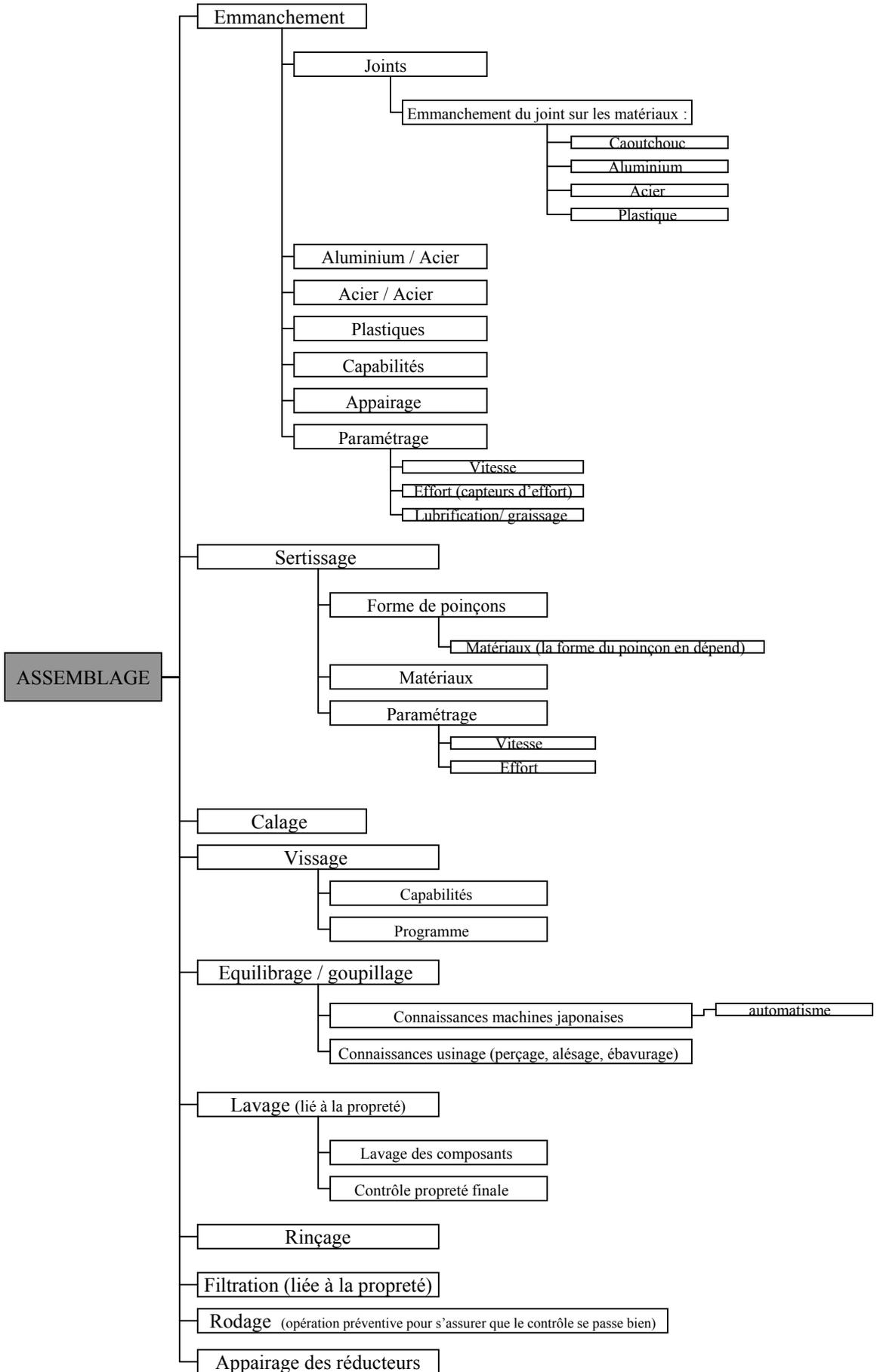
PROCESS

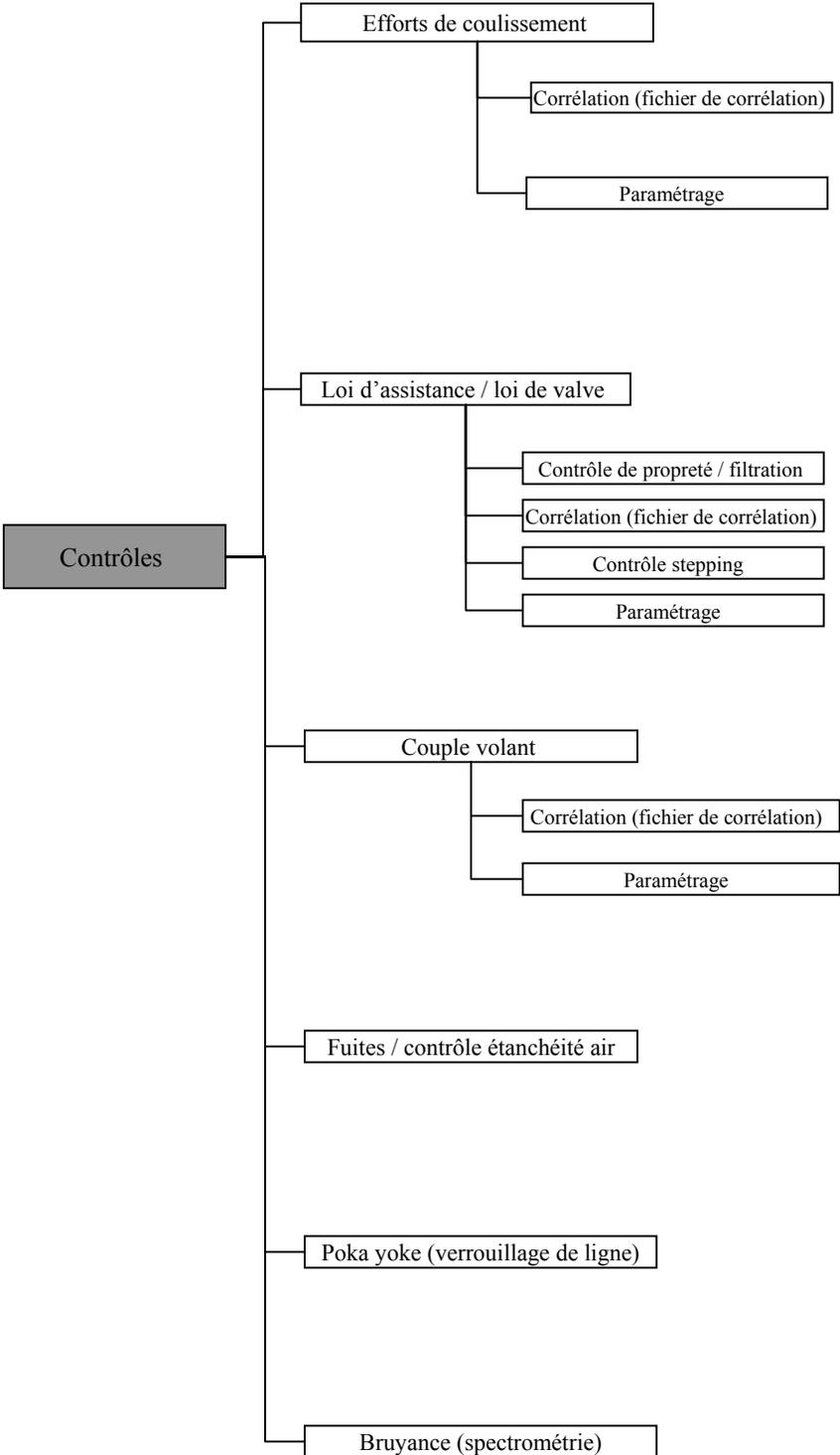
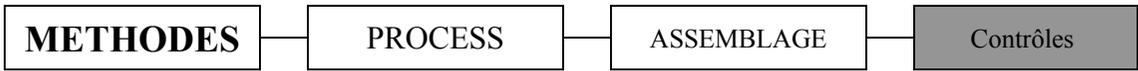


METHODES

PROCESS

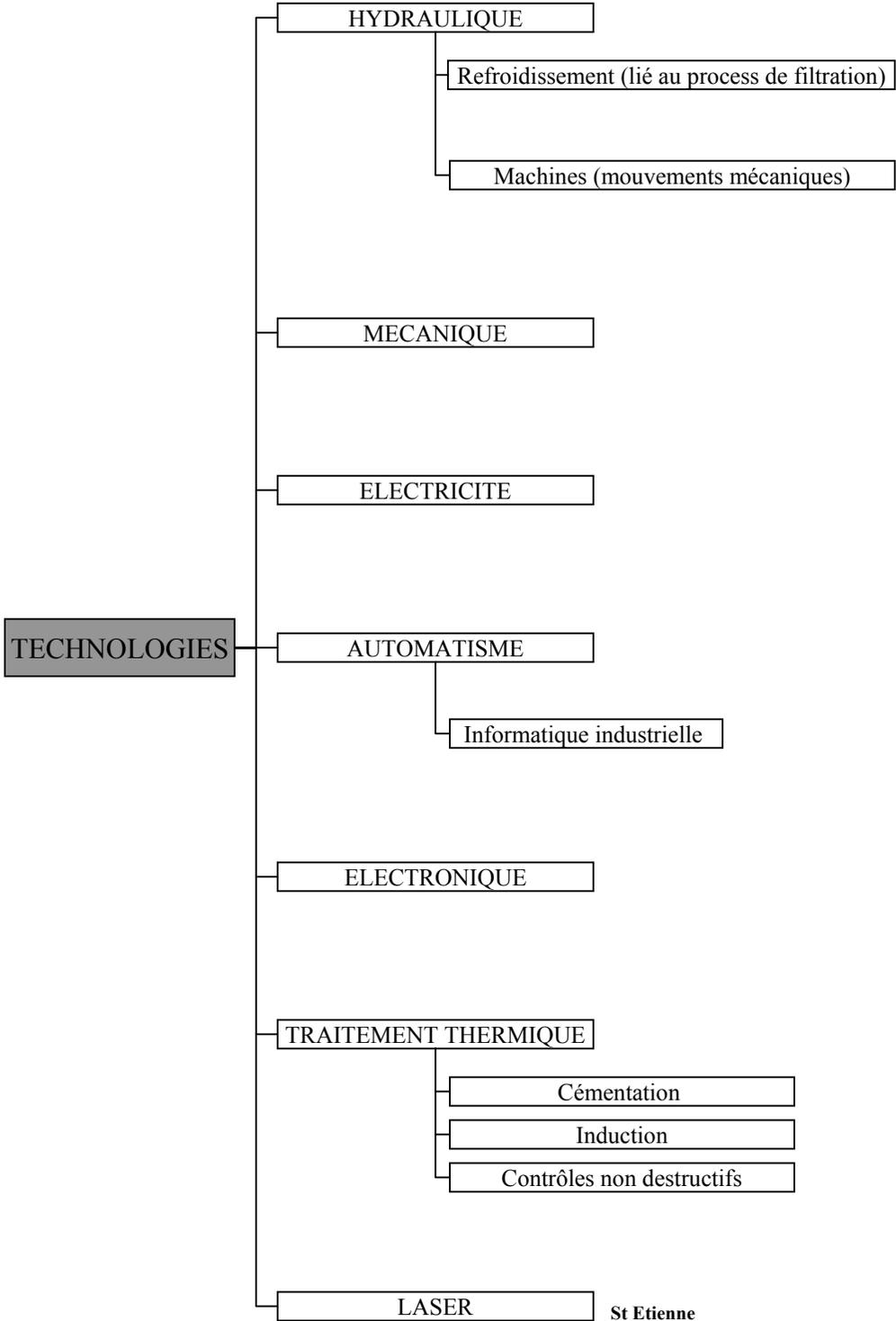
ASSEMBLAGE

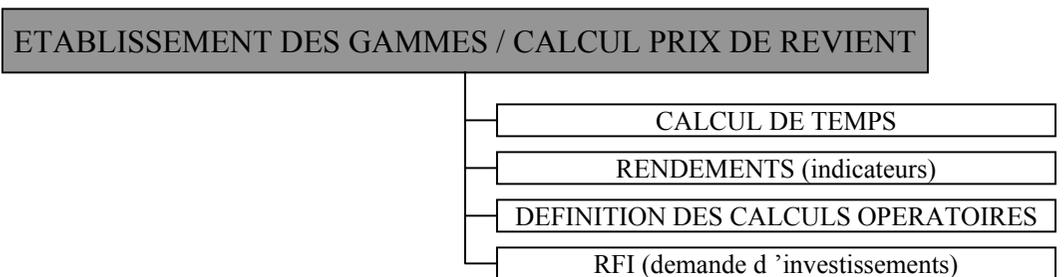
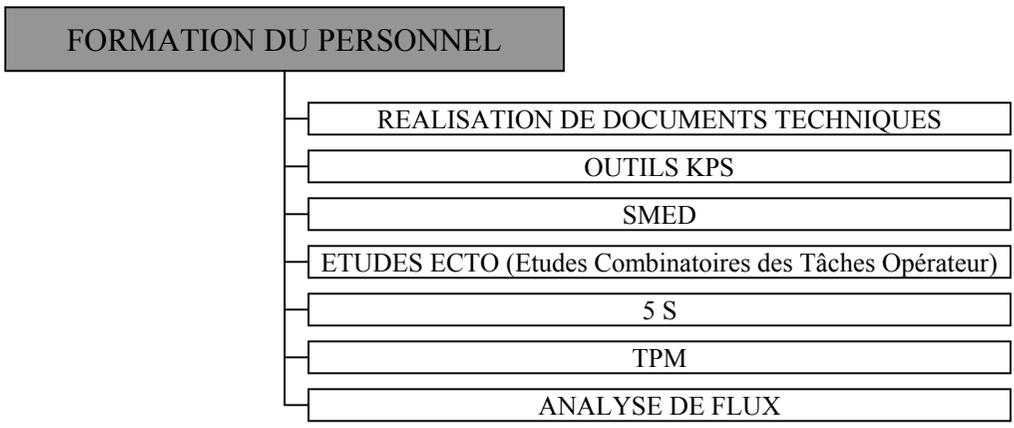
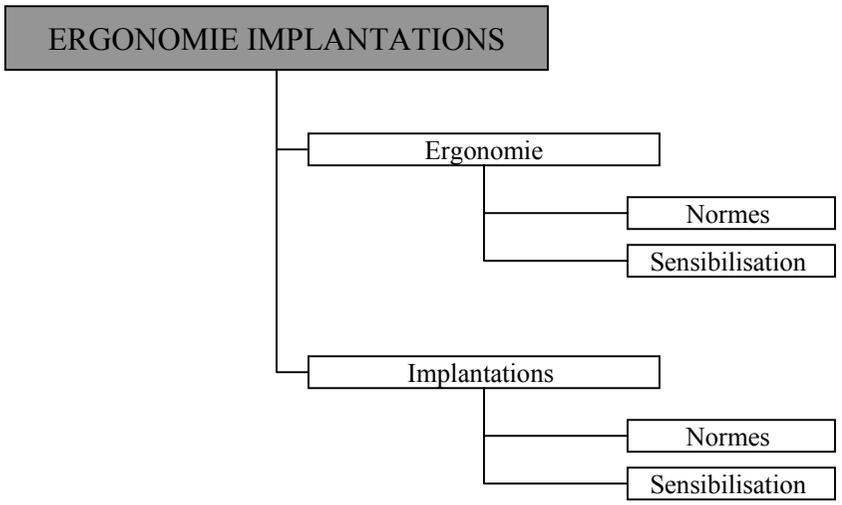
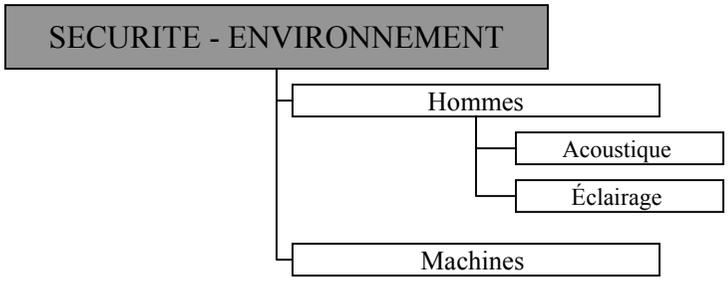
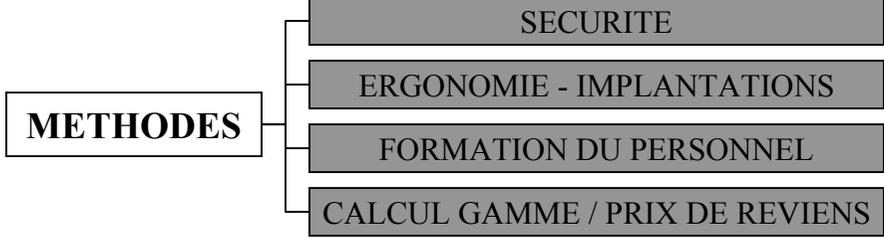




METHODES

TECHNOLOGIES





LEGENDE



Manque de connaissances



Connaissances tacites



Manque de personnel détenant les connaissances



Document à rédiger pour formaliser les connaissances



Formation à mettre en place



Veille technologique ou normative (ou benchmark) nécessaire



Sigle « criticité » ou risque critique.

Le non respect des opérations peut conduire à du sigle critique peut avoir les conséquences suivantes:

- la direction n'a plus d'assistance
- le conducteur ne peut plus utiliser son véhicule.

Ce sigle est utilisé en production pour signaler ce risque aux opérateurs.



Sigle indiquant un risque qualité.



Sigle indiquant un risque sécurité sur le véhicule. Le non respect des opérations peut entraîner un accident en conduite. Ce sigle est utilisé en production pour signaler ce risque aux opérateurs.

4. La valorisation des résultats

Chacune des deux missions a donné lieu à des réunions de présentation des résultats obtenus. Ainsi, le 3 septembre 2004, la cartographie et une synthèse des résultats et des types d'action à mener ont été présentées aux chefs de services méthodes ainsi qu'aux experts concernés. Cette présentation a permis aux personnes présentes de dialoguer au sujet des risques liés aux connaissances, de la répartition des personnes détenant ces connaissances et de l'organisation des services méthodes.

De même, le 23 septembre, seront présentées au personnel du service des ressources humaines KSL la synthèse des résultats du diagnostic et nos recommandations.

Conclusion

Le stage me semble avoir été bénéfique à l'entreprise à plus d'un titre. Il a d'abord permis à l'entreprise d'avancer sur le projet « Management des connaissances et partage de l'information », projet qui n'avait encore donné lieu à aucune action concrète faute de personnel dédié.

L'accomplissement de ces deux missions a également permis, non pas tant d'identifier des problèmes et des risques inconnus de l'entreprise – ils étaient déjà connus pour la majorité d'entre eux, mais de les faire reconnaître, de les mettre en lumière et de les soumettre au débat et à la discussion.

Comme nous l'avons vu, j'ai également hiérarchisé les problèmes et les avons lié à des causes et à des conséquences pouvant être fâcheuses pour l'entreprise.

Faire remonter les attentes du personnel concernant la gestion des connaissances et le partage de l'information est aussi un des aspects positifs du stage.

Enfin, puisse ce stage avoir contribué à faire connaître l'utilité de mener une démarche de *Knowledge Management* et sa complémentarité avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en particulier.

Sur un plan personnel, ce stage m'a beaucoup apporté.

Tout d'abord, ce fut l'occasion de découvrir des métiers industriels attachants : ceux de la métallurgie et de la mécanique.

Ces quatre mois m'ont également permis d'avoir une meilleure capacité d'écoute en général et en particulier lors d'entretiens dans le cadre professionnel. J'ai ainsi appris à « perdre » deux heures en écoutant quelqu'un hors sujet par rapport au thème de l'entretien pour mieux s'en faire un allié pour la suite de la mission.

Cette expérience professionnelle m'a appris non seulement la méthodologie de la gestion de projet (notamment la gestion des tâches via le diagramme de Gantt) mais encore celle du diagnostic.

En outre, la découverte et l'appropriation de l'outil cartographique dans le cadre d'une démarche de gestion des connaissances a été un des grands plaisirs de ce stage.

Finalement, c'est avec un immense intérêt et beaucoup de plaisir que j'ai mené ces missions. Et parce que ce sont des missions de consultant, elles m'ont donné envie d'exercer ce métier.

Bibliographie

1. Articles, ouvrages, rapports sur le Knowledge Management

Le KM à la loupe. Archimag hors série, 2000, p. 56.

Savez-vous ce que vous savez ? La gestion des connaissances. Réseau CEFRIO, 2002 mars, vol. 3, n° 2, pp. 1-16.

Knowledge management : de la théorie au ROI (dossier). Archimag, 2003 septembre, n° 167, pp. 23-31.

Mise en œuvre de communautés de pratique : cas concrets. 2004 mars. [en ligne]. Disponible sur: <http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/KnowledgeNews_n1_pdf.pdf> (consulté le 24 avril 2004).

ACCART, J.-P. et GRUDOWSKI, S. *L'avenir du knowledge management : dossier*. Arbido, 2003, n° 4, pp. 3-19.

ACCART, J.-P. *Veillez et partagez vos connaissances*. Archimag, 2003 décembre-janvier, n° 160, pp. 32-34.

AFNOR (Association Française de NORMALISATION). *Knowledge management: réussir votre démarche*. Saint-Denis La Plaine: AFNOR, 2002, 416 p.

AMIDON, D. M. *Innovation et management des connaissances*. Paris: Editions d'Organisation, 2001.

ANDRE, Pierre, *Petit glossaire à l'usage des documentalistes*, [en ligne] www.enssib.fr sur le site de la promotion 2004 du DESSID.

ARIES, S. *Les enjeux du KM. La gestion des connaissances à COFINOGA*. [en ligne]. Disponible sur: <<http://perso.wanadoo.fr/serge.aries/document/KM1.PDF>> (consulté le 14 avril 2004).

BALLAY, J.-F. *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise*. Paris: Eyrolles, 1997, 319 p. (col.: Direction des Etudes et Recherches d'Electricité de France).

BALLAY, J.-F. *Tous managers du savoir !la seule ressource qui prend de la valeur en la partageant*. Paris: Editions d'Organisation, 2002, 431 p.

BALMISSE, G. *La localisation d'expertise : un enjeu stratégique pour les entreprises*. [en ligne]. avril 2003. Disponible sur:
<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS_KM_LB_Localisation_V1.pdf> (consulté le 21 avril 2004).

BALMISSE, G. *Knowledge management et outils informatiques*. It-expert, n° 45, pp. 22-29. [en ligne]. septembre-octobre 2003. Disponible sur:
<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS_KM_IT-expert_n45.pdf> (consulté le 22 avril 2004).

BALMISSE, G. et KNOWLEDGE CONSULT. *La localisation d'expertise*. [en ligne]. 2003 avril. Disponible sur:
<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS_KM_LB_Localisation_V1.pdf> (consulté le 22 avril 2004).

BALMISSE, G. *Veille sur Internet. Panorama des outils*. [en ligne]. mars 2001. Disponible sur:
<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS_VEILLE_Panorama_V1.pdf> (consulté le 22 avril 2004).

BALMISSE, G. *Gestion des connaissances: outils et applications du Knowledge management*. Paris: Vuibert, 2002, 266 p. (col.: Entreprendre. Informatique).

BALMISSE, G. *Outils de KM et centres de contacts, la connaissance au service des clients*. Journal du Net, 2003 juin. [en ligne]. Disponible sur:
<http://solutions.journaldunet.com/0306/030606_tribune.shtml> (consulté le 24 avril 2004).

BALMISSE, G. *Knowledge Management de projet*. 2003 octobre, pp. 1-7. [en ligne]. Disponible sur:
<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/KM_KM_de_Projet_v1.0.pdf> (consulté le 24 avril 2004).

BALMISSE, G. *Le web sémantique au secours des systèmes de knowledge management*. Journal du Net, 2003 octobre. [en ligne]. Disponible sur:

<http://solutions.journaldunet.com/0310/031003_tribune.shtml> (consulté le 24 avril 2004).

BALMISSE, G. *Emergence d'un KM opérationnel*. Archimag, 2003 septembre, n° 167, pp. 24-27. [en ligne]. Disponible sur:

<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/KM_Archimag.pdf> (consulté le 24 avril 2004).

BALMISSE, G. et MEINGAN, D. *De l'intérêt du knowledge management dans le cadre de projets*. KnowledgeNews n°2, 2004 avril, pp. 2-3. [en ligne]. Disponible sur:

<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/KnowledgeNews_n2_pdf.pdf> (consulté le 24 avril 2004).

BALMISSE, G. et MEINGAN, D. *Veille et Intelligence Economique*. KnowledgeNews n°2, 2004 avril, pp. 4-5. [en ligne]. Disponible sur:

<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/KnowledgeNews_n2_pdf.pdf> (consulté le 24 avril 2004).

BALMISSE, G. et MEINGAN, D. *Les outils de travail collaboratif en contexte, chronique d'un bouleversement annoncé*. KnowledgeNews n°2, 2004 avril, pp. 5-6. [en ligne]. Disponible sur:

<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/KnowledgeNews_n2_pdf.pdf> (consulté le 24 avril 2004).

BALMISSE, G. et MEINGAN, D. *Weblog et Wiki, nouveaux outils de management des connaissances ?* KnowledgeNews n°1, 2004 mars, pp. 7-8. [en ligne]. Disponible sur:

<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/KnowledgeNews_n1_pdf.pdf> (consulté le 24 avril 2004).

BALMISSE, G. et MEINGAN, D. *Mise en œuvre de communautés de pratique : cas concrets*. KnowledgeNews n°1, 2004 mars, pp. 2-3. [en ligne]. Disponible sur:

<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/KnowledgeNews_n1_pdf.pdf> (consulté le 24 avril 2004).

BALMISSE, G. et MEINGAN, D. *La veille arrive-t-elle à maturité ?* KnowledgeNews n°1, 2004 mars, pp. 3-6. [en ligne]. Disponible sur:

<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/KnowledgeNews_n1_pdf.pdf> (consulté le 24 avril 2004).

BAUVAIS, V. *Gérer les connaissances : défis, enjeux et conduite de projets*. 2000, 102 p.

- BEYOU, C.** *Manager les connaissances*. Paris: Ed. Liaisons, 2003 (col.: Entreprise & carrières).
- BLANCHARD, N.** *Repérage des expériences de gestion des connaissances dans les organismes français et allemands (rapport de recherche bibliographique)*. Villeurbanne: ENSSIB, 2002.
- BOUGHZALA, I.** *Management des connaissances en entreprise*. Paris: Hermès sciences publications, 2004.
- BOUTHILLIER, F.** *La gestion des connaissances: concept intéressant pour les spécialistes en information documentaire ou jargon délirant? Knowledge management: an interesting concept for information specialists or optimistic jargon?* Documentation et Bibliothèques, 1999, vol. 45, n° 2, p. 51.
- BOUVARD, P. et STORHAYE, P.** *Knowledge management : vade mecum*. Colombelles: EMS, 2002, 136 p. (col.: Pratiques d'entreprises).
- BRANDENBURG, H. et WOJYNA, J.-P.** *L'approche processus*. Paris: Editions d'Organisation, 2003, 142 p.
- BUFFET, M.-H.** *Création et mise en œuvre d'une base de connaissances au département Civap (EDF) (rapport de stage DESSID)*. Villeurbanne: ENSSIB, 2001.
- BUKOWITZ, W. et WILLIAMS, R.** *Gestion des connaissances en action*. Paris: Les Echos, 2000.
- BUSINESS INTERACTIF.** *Panorama des solutions de gestion de la connaissance*. 2002, 146 p.
- BÜCK, J.-Y.** *Le management des compétences et des connaissances en pratique*. Paris: Editions d'Organisation, 2003, 329 p.
- Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement.** *Société du savoir et gestion des connaissances*. Paris: OCDE, 2000.
- CHARLET, J.** *Ingénierie des connaissances : évolutions récentes et nouveaux défis*. Paris: Eyrolles, 2000.
- COURTOIS, T.** *De la création de la base à sa consultation : les fonctions clés d'un système de KM*. CXP, 2001 juin, n° 300, pp. 27-30.

DIENG, R., CORBY, O. et GIBOIN, A. *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances.* Paris: Dunod, 2000.

DUPUICH-RABASSE, F. c. *Gestion des compétences et knowledge management.* Paris: Liaisons, 2002 (col.: Entreprise & carrières).

DUYMEDJIAN, R. *Les règles d'or du knowledge manager.* L'Expansion, 2001 octobre, n° 655, pp. 158-159.

ERMINE, J.-L. *Les systèmes de connaissances.* 2^{ème} éd. Paris: Hermès, 2000.

EVING, J. et KEENAN, F. *Siemens veut partager ses richesses. A l'aide d'un système de gestion des connaissances, Siemens constitue un fonds commun de ses compétences.* Le Monde, n° 21 mars 2001.

FERCHAUD, B. *De la gestion de l'information a la gestion des connaissances. From information to knowledge management.* Documentaliste, 2001, vol. 38, n° 1, pp. 43-5.

GRUNSTEIN, M. *De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue,* 1er colloque du groupe de travail Gestion des compétences et des connaissances en génie industriel, 12-13 décembre, 2002, Nantes.

HUMMINGBIRD. *Les portails d'information d'entreprise. Intégrer la gestion de la connaissance dans l'économie de la connaissance.* 2002 janvier, 18 p.

JANVIER, D. *Le management des connaissances en entreprise: bilan et perspective des actions de gestion, transmission et capitalisation des connaissances menées au SEPTEN (EDF).* Villeurbanne: ENSSIB, 2003.

KALFON, J. *La gestion des connaissances. Knowledge management.* Bulletin des Bibliothèques de France, 2000, vol. 45, n° 3, pp. 112-4.

KALFON, J. *La gestion des connaissances.* Bulletin des Bibliothèques de France, 2000, vol. 45, n° 3, pp. 112-114.

KREMP, E. et MAIRESSE, J. *La gestion des connaissances dans l'industrie : un atout pour l'innovation.* Le 4 pages, 2002 décembre, n° 169, pp. 1-4.

LEWIS, A. et KOEMMERER, C. *Learning from critical incidents. Knowledge management methods and technologies for supporting critical incident managers.* Gentilly: Sapiientia, 2004.

LIPPOLD, B. et FREREBEAU, F. *Les connaissances, un enjeu stratégique pour l'amélioration de la Qualité.* [en ligne]. 2002. Disponible sur:
<<http://www.nemesia.com/fr/infos/publi/connaissance1.htm>> (consulté le 22 avril 2004).

LIPPOLD, B. *Le document : élément capital d'une démarche Qualité.* [en ligne]. 2002. Disponible sur:
<<http://www.nemesia.com/fr/infos/publi/doc1.htm>> (consulté le 23 avril 2004).

LOULI-CORDIER, A. *L'évolution des métiers de la documentation et le knowledge management : rapport de recherche bibliographique.* Villeurbanne: ENSSIB, 2000.

LUCAS, T. *Gestion des connaissances : relever le défi du retour sur investissement.* L'Usine nouvelle, 2002 janvier, n° 2807, pp. 46-48.

MALLIE, B. *Transformer le savoir en profit. Enjeux et bénéfices du knowledge management.* Paris: Pearson Education, 2003, 239 p.

MEINGAN, D. *Knowledge Management : l'état de l'art.* Stratégie logistique n° 32, 2000 décembre, pp. 1-6. [en ligne]. Disponible sur:
<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/KM_Strat%E9gie_Logistique.pdf> (consulté le 24 avril 2004).

MEINGAN, D. *Achats : le défi du management des connaissances.* Informatique magazine n° 126, 2001 mai. [en ligne]. Disponible sur:
<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/KM_Achats.pdf> (consulté le 24 avril 2004).

MEINGAN, D. *Réussir la mise en œuvre d'un portail d'entreprise.* Informatique magazine n° 134, 2001 octobre. [en ligne]. Disponible sur:
<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS_Info_mag.PDF> (consulté le 24 avril 2004).

MEINGAN, D. et PELTIER, N. *Knowledge Management : une mise en œuvre opérationnelle réussie.* Centraliens n° 535, 2002 avril. [en ligne]. Disponible sur:
<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/KM_Centraliens.pdf> (consulté le 24 avril 2004).

MEINGAN, D. *Communautés de pratique, un bénéfice indéniable*. L'informatique professionnelle n° 209, 2002 décembre, pp. 38-44. [en ligne]. Disponible sur:

<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/COP_Gartner.pdf> (consulté le 24 avril 2004).

MEINGAN, D. *Les portails d'entreprise et la gestion des connaissances*. Logiciels services n° 213, 2002 janvier. [en ligne]. Disponible sur:

<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS_Logiciels_Services.PDF> (consulté le 24 avril 2004).

MEINGAN, D. *Portails. L'outil de la connaissance*. L'informatique professionnelle n° 202, 2002 mars. [en ligne]. Disponible sur:

<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS_KM_Portails_Gartner.pdf> (consulté le 24 avril 2004).

MEINGAN, D. *Mettre en œuvre des communautés de pratique*. 2003 novembre, pp. 1-14. [en ligne]. Disponible sur:

<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/COP_MOE.pdf> (consulté le 24 avril 2004).

MICHEL, J. *Le knowledge management, entre effet de mode et (re)invention de la roue. Knowledge management, between fashion statement and reinventing the wheel*. Documentaliste, 2001, vol. 38, n° 3-4, pp. 176-86.

MOLLIERE, D. *Management des connaissances, qualité et qualité des services en ligne*. [en ligne]. 2001. Disponible sur:

<http://www.temesis.com/article/km_fr.htm> (consulté le 23 avril 2004).

MORLEY, C. *Gestion d'un projet système d'information : principes, techniques, mise en œuvre et outils*. Paris: Dunod, 2001, 377 p.

PAQUETTE, G. *Modélisation des connaissances et des compétences un langage graphique pour concevoir et apprendre*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 2002.

PINHAS, N. *Les plates-formes de gestion des connaissances de l'INSERM: une diffusion collective au service de la recherche. Platforms for the management of knowledge in INSERM: collective dissemination for the service of research*. Bulletin des Bibliothèques de France, 2001, vol. 46, n° 4, pp. 32-7.

POMIAN, J. et ROCHE, C. *Connaissance capitale. Management des connaissances et organisation du travail*. Gentilly/Paris: Sapia/L'Harmattan, 2002, 645 p.

- POMIAN, J.** *Comment rater/réussir le management des connaissances*. Gentilly: Sapiaientia, 2004.
- PRAX, J.-Y.** *Le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance*. Paris: Dunod, 2000, 266 p. (col.: Stratégie et management).
- PRAX, J.-Y.** *Le manuel du Knowledge management. Une approche de 2e génération*. Paris: Dunod, 2003.
- REIX, R.** *Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise*. Revue française de gestion, 1995, n° 105, pp. 17-29.
- RIO, J.-F.** *Management des connaissances : Le knowledge management prend ses marques*. Entreprise & carrières, 2003, 16-22 décembre, n° 695, pp. 12-16.
- STILLER, H.** *La fonction information-documentation dans les grandes entreprises: une enquête*. Documentaliste, 2001, vol. 38, n° 3-4, pp. 222-25.
- SVEIBY, K. E.** *Knowledge management, la nouvelle richesse des entreprises : savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*. Paris: Maxima, 2000.
- TARONDEAU, J.-C.** *Le management des savoirs*. 2^{ème} éd. Paris: Presses Universitaires de France, 2002, 127 p. (col.: Que-sais-je ? n° 3407).
- THEVENOT, D.** *Le partage des connaissances : une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise*. Paris: Lavoisier Technique et documentation, 1998, 136 p.
- THIL, J.** *Knowledge management : du bon usage de la gestion des connaissances*. Technologies internationales, 1998 juillet-août, n° 46, pp. 9-12.
- VEYBEL, L. et PRIEUR, P.** *Le knowledge management dans tous ses états la gestion des connaissances au service de la performance*. Paris: Editions d'Organisation, 2003 (col.: Richesses humaines).
- WIGGINS, B.** *Effective document management : unlocking corporate knowledge*. Aldershot/Brookfield: Gower, 2000.
- YASSIR, A.** *Gestion des connaissances en entreprise : outils et expériences concrètes (rapport de recherche bibliographique)*. Villeurbanne: ENSSIB, 2000.

2. Article de presse sur Koyo

AUCLAIR Caroline, « Automobile : Koyo inaugure son nouveau centre technique », *Le Progrès*, samedi 24 avril 2004.

3. Documents internes à l'entreprise

KOYO, Livret d'accueil : *Votre succès est notre passion. Bienvenue sur le site d'Irigny*, juin 2004.

L'essentiel – le journal d'information de Koyo Steering Europe n° 5, mars 2004, notamment l'article intitulé « Les Méthodes Centrales », p. 2.

Koyo Steering Europe, Manuel groupe KSE, code KSE MQ.

Koyo Steering Europe, procédure fonctionnelle « service méthodes », code KSE PF ME 036 (en anglais).

Koyo Steering Europe, organigramme « méthodes », code PI GQ 168A, établi en date du 01/03/04 (en anglais).

KSL, *Le rendez-vous* n° 3, avril 2004, p. 6 : « La GPEC, un outil pour évoluer. »

Koyo Steering Lyon, organigramme « méthodes et services techniques », établi en date du 01/03/04.

Koyo Steering Lyon, organigramme « DAP 1 », établi en date du 30/04/04.

Koyo Steering Lyon, organigramme « DAP 2 », établi en date du 16/04/03.

Koyo Steering Lyon, organigramme « DAP 3 », établi en date du 30/04/04.

Koyo Steering Lyon, organigramme « DAP 4 », établi en date du 17/04/03.

Koyo Steering Lyon, organigramme « DAP 5 », établi en date du 05/02/03.

SMI, procédure fonctionnelle « communication interne », code SMI PI GQ 01B.

CEGOS, Koyo KTEC – site d'Irigny, Diagnostic et plan d'actions de gestion des connaissances, 28 p. (en annexes, une cartographie des domaines de connaissances).

Table des annexes

ANNEXE 1	I
ANNEXE 1-1 : LE DIAGRAMME DE GANTT DU DIAGNOSTIC	II
ANNEXE 1-2 : LE DIAGRAMME DE GANTT DE LA CARTOGRAPHIE DES CONNAISSANCES AUX MÉTHODES	III
ANNEXE 2	IV
ANNEXE 2-1 : LE QUESTIONNAIRE ET SON TRAITEMENT	V
ANNEXE 2-2 : LE GUIDE D'ENTRETIEN	VI

Annexe 1

Annexe 1-1 : le diagramme de Gantt du diagnostic

DIAGRAMME DE GANT - DIAGNOSTIC KM ET VEILLE

PLANNING PREVISIONNEL :

PLANNING REALISE : planning réalisé correspondant au planning prévisionnel

Tâches	Juin					Juillet				Août				Septembre				
	S. 23	S. 24	S. 25	S. 26	S. 27	S. 28	S. 29	S. 30	S. 31	S. 32	S. 33	S. 34	S. 35	S. 36	S. 37	S. 38	S. 39	S. 40
ORGANISER LE DIAGNOSTIC																		
Planifier les étapes d'élaboration																		
Fixer des réunions de reporting																		
Fixer des points de réunions RH																		
RECENSER LES SOURCES ET LEUR PERTINENCE																		
Inventorier documentation et sources d'information																		
Recenser les types d'information à partager																		
Recenser les types d'information à collecter																		
FAIRE DES ENTRETIENS QUALITATIFS																		
Elaborer un guide d'entretien																		
Choisir les interlocuteurs																		
Mener les entretiens																		
FAIRE UNE ENQUETE QUANTITATIVE																		
Elaborer un questionnaire																		
Recenser des questions types																		
Définir les stades d'évolution du KM sur Irigny																		
TRAITER LES RESULTATS																		
Elaborer des recommandations																		
Réfléchir à des solutions "classiques" (papier) ou TIC																		
COMMUNIQUER LES RESULTATS																		
Faire une présentation des résultats																		
Définir connaissance, information et compétence																		
Choisir les interlocuteurs et planifier une date																		

VACANCES

Annexe 1-2 : le diagramme de Gantt de la cartographie des connaissances aux méthodes

DIAGRAMME DE GANT - CARTOGRAPHIE DES CONNAISSANCES AUX METHODES

PLANNING PREVISIONNEL :

PLANNING REALISE : planning réalisé correspondant au planning prévisionnel

Tâches	Juin					Juillet					Août				Septembre				
	S. 23	S. 24	S. 25	S. 26	S. 27	S. 28	S. 29	S. 30	S. 31	S. 32	S. 33	S. 34	S. 35	S. 36	S. 37	S. 38	S. 39	S. 40	
Planifier des rendez-vous de prise de contact										VACANCES									
Définir les activités du service																			
Mettre à plat l'organisation des services (organigramme)																			
Définir les flux d'information circulant dans le service																			
Planifier des réunions de travail																			
Choisir les interlocuteurs																			
Etablir une cartographie "métiers"																			
Me former à la méthode de cartographie																			
Cerner les connaissances absentes mais nécessaires																			
Lister les novices, spécialistes, experts																			
Lister les risques																			
Réfléchir aux spécificités KSE et KSL et réfléchir à un code distinctif	PAS PERTINENT - ACTION ABANDONNEE																		
Sensibiliser les chefs de groupes aux enjeux																			
Animer des entretiens																			
Informers les services méthodes des résultats																			
Faire des recommandations																			
Réfléchir à la pertinence de l'organisation																			
Faire ressortir les liens méthodes KSE - KSL - méthodes DAP et les liens avec KTEC																			

Annexe 2

Annexe 2-1 : Le questionnaire et son traitement

Enquête sur vos connaissances

Site d'Irigny

Je suis KSL KSE et je travaille au département _____

Pour chaque affirmation, cochez la case correspondant à votre opinion.

1. SOURCES D'INFORMATION	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord du tout
1. Je sais où trouver chaque type d'information nécessaire à mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Je recherche souvent les mêmes informations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. J'ai déjà reçu des informations fausses ou incomplètes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. J'ai déjà fait l'expérience de grosses pertes de temps en recherche d'informations ou il m'arrive souvent d'abandonner une recherche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Je reçois trop d'informations inutiles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Je stocke sur mon lieu de travail des informations ne concernant pas directement mon métier (journaux de l'entreprise, procédures internes, règles de compte, règles de paie, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. DOCUMENTATION ET VEILLE	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord du tout
7. Je reçois les informations de veille (veille technologique, concurrentielle, stratégique, spécifique à mon métier) qui me concernent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Je suis à même de juger de la confidentialité des informations qui doivent ou ne doivent pas sortir de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. La documentation fait l'objet d'une mise à jour régulière.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Les règles et procédures concernant mon métier sont clairement écrites.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. TRAVAIL COLLABORATIF ET INFORMATIQUE	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord du tout
11. Dans l'entreprise, groupes et individus ont l'habitude de traduire leur savoir-faire sous forme de documents rédigés et de le transmettre à autrui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Je partage mes connaissances avec des collègues uniquement lorsque mon hiérarchique me le demande.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. J'appartiens à plusieurs groupes de travail à la fois.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Je connais l'existence des différents réseaux internes (réseau assistantes, réseau KMS - Koyo Management System, réseau suggestions, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. J'ai gagné du temps en recherche d'informations depuis la mise en place de l'Intranet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. J'utilise fréquemment l'intranet de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Le système informatique me relie aux sources d'informations indispensables à mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Les moyens à ma disposition pour partager de l'information (visioconférence, disques partagés, messagerie, etc.) sont suffisants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. MANAGEMENT ET CONNAISSANCES	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord du tout
19. Le système hiérarchique facilite l'accès du personnel à l'information dont il a besoin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. En fin de projet, le responsable réunit son équipe pour analyser ce qui aurait pu se dérouler de manière plus satisfaisante ou commenter la réussite des actions menées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Les réprimandes ou sanctions constituent la première réaction en cas d'erreur ou d'échec d'une action.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Les méthodes de travail sont modifiées en fonction de l'enseignement tiré des erreurs passées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. L'entreprise favorise l'idée selon laquelle « <i>le savoir est une ressource qui prend de la valeur en la partageant</i> ».	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. VALORISATION DES CONNAISSANCES	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord du tout
24. J'applique à mon travail des connaissances acquises en dehors de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. L'entreprise privilégie les connaissances qui méritent d'être développées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. L'entreprise valorise la capitalisation et la transmission du savoir-faire.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. TRANSMISSION DES CONNAISSANCES	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord du tout
27. Mon service a prévu une procédure de remplacement lorsque je pars en congés (polyvalence, binôme, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Je connais les sujets des modules de formation existants au sein de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Je connais la démarche Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) de mon site.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Grâce à la GPEC, je sais les compétences à acquérir pour évoluer vers un autre métier.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires

Faites nous part de vos commentaires éventuels concernant les sujets abordés dans ce questionnaire.

Merci d'avoir participé à cette enquête !

REPARTITION DES QUESTIONS PAR DEGRE DE MATURITE DE LA DEMARCHE KM

Interprétation des résultats

Notes comprises entre – 100 et + 100.

- Lorsque la note est supérieure à –30 ou +30, l'avis des répondants est très tranché (en rouge).

- Lorsque la note est proche de zéro, les opinions sont partagées (en noir).

- Les autres notes concernent les questions sur lesquelles une majorité se dégage assez clairement sans être toutefois très tranchée (en bleu).

	Note
1. TROUVER ET TRIER	
1. Je sais où trouver chaque type d'information nécessaire à mon travail.	+ 27
2. Je recherche souvent les mêmes informations.	+ 13
3. J'ai déjà reçu des informations fausses ou incomplètes.	+ 11
4. J'ai déjà fait l'expérience de grosses pertes de temps en recherche d'informations ou il m'arrive souvent d'abandonner une recherche.	+ 20
5. Je reçois trop d'informations inutiles.	- 12
6. La documentation fait l'objet d'une mise à jour régulière.	- 5
7. J'ai gagné du temps en recherche d'informations depuis la mise en place de l'Intranet.	+ 1
8. Le système informatique me relie aux sources d'informations indispensables à mon travail.	+ 28
2. PARTAGER	
9. Je stocke sur mon lieu de travail des informations ne concernant pas directement mon métier (journaux de l'entreprise, procédures internes, règles de compte, règles de paie, etc.)	- 16
10. Je reçois les informations de veille (veille technologique, concurrentielle, stratégique, spécifique à mon métier) qui me concernent.	- 44
11. Je suis à même de juger de la confidentialité des informations qui doivent ou ne doivent pas sortir de l'entreprise.	+ 55
12. J'utilise fréquemment l'intranet de l'entreprise.	+ 17
13. Les moyens à ma disposition pour partager de l'information (visioconférence, disques partagés, messagerie, etc.) sont suffisants.	+ 16
3. STRUCTURER ET ORGANISER	
14. Je partage mes connaissances avec des collègues uniquement lorsque mon hiérarchique me le demande.	- 59
15. J'appartiens à plusieurs groupes de travail à la fois.	+ 16
16. Je connais l'existence des différents réseaux internes (réseau assistantes, réseau KMS - Koyo Management System, réseau suggestions, etc.)	+ 14
17. Le système hiérarchique facilite l'accès du personnel à l'information dont il a besoin.	+ 4
18. Les réprimandes ou sanctions constituent la première réaction en cas d'erreur ou d'échec d'une action.	- 39
19. L'entreprise favorise l'idée selon laquelle « le savoir est une ressource qui prend de la valeur en la partageant ».	- 15

4. IDENTIFIER

- | | |
|--|-----|
| 20. Les règles et procédures concernant mon métier sont clairement écrites. | + 2 |
| 21. L'entreprise privilégie les connaissances qui méritent d'être développées. | - 8 |
| 22. Je connais la démarche Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) de mon site. | + 3 |

5. CAPITALISER

- | | |
|--|------|
| 23. Dans l'entreprise, groupes et individus ont l'habitude de traduire leur savoir-faire sous forme de documents rédigés et de le transmettre à autrui. | - 28 |
| 24. En fin de projet, le responsable réunit son équipe pour analyser ce qui aurait pu se dérouler de manière plus satisfaisante ou commenter la réussite des actions menées. | - 27 |
| 25. Les méthodes de travail sont modifiées en fonction de l'enseignement tiré des erreurs passées. | - 10 |
| 26. J'applique à mon travail des connaissances acquises en dehors de l'entreprise. | + 41 |
| 27. L'entreprise valorise la capitalisation et la transmission du savoir-faire. | - 28 |
| 28. Mon service a prévu une procédure de remplacement lorsque je pars en congés (polyvalence, binôme, etc.) | - 11 |
| 29. Je connais les sujets des modules de formation existants au sein de l'entreprise. | - 20 |
| 30. Grâce à la GPEC, je sais les compétences à acquérir pour évoluer vers un autre métier. | - 32 |

Annexe 2-2 : le guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN GESTION DES CONNAISSANCES

Parlez moi de votre travail...

1. Sources d'information

- a) Rencontrez-vous des difficultés ou obstacles réguliers dus à un **manque d'information** dans l'exécution de votre tâche ? A quoi attribuez-vous cela ?
- b) Quelles sont les **informations essentielles** dans votre travail ?
- c) Quand vous avez **pris votre poste**, avez-vous eu des difficultés à obtenir des infos ? Détaillez.
- d) Y a-t-il des dysfonctionnements dans le système actuel d'information ? Sont-ils organisationnels, techniques, culturels, autres ?
 - Avez-vous eu des exemples d'informations fausses, incomplètes, pas à jour ?
 - Avez-vous des exemples d'une grosse perte de temps ?
- e) Combien de **temps** passez-vous quotidiennement à chercher de l'information ? Comment occuperiez-vous ce temps si vous aviez l'information recherchée plus rapidement ?
- f) Comment **procédez-vous** dans votre recherche d'information ? (étapes dans la recherche d'information)
 - Lorsque vous cherchez de l'information, quel est votre premier réflexe : Intranet, disques partagés, Internet, revues, revue de presse, collègues, supérieur hiérarchique ? (hiérarchiser)
 - Y a-t-il des informations que vous recherchez de manière répétitive ? Avez-vous une méthode pour retrouver l'information recherchée ?
 - Pensez-vous avoir gagné du temps avec la mise en place de l'Intranet ? Citez des exemples concrets ? Dans quel domaine ?

2. Informations stockées et documentation

- a) Avez-vous de la documentation relative à votre activité ou à votre métier ? Sous quelle forme ? (papier ou électronique) Où la **stockez-vous** ?
- b) Eprenez-vous des difficultés à **retrouver de l'information stockée** (quel que soit le mode de stockage) ? Pour quelles raisons ? Que se passe-t-il alors : vous finissez par trouver (comment ?) ou vous abandonnez la recherche ?
- c) Où **stockez-vous** les **documents fondamentaux** / clés de votre service/département (ceux qui sont indispensables au bon fonctionnement du service. Ex : « bible de la paye ») ? Existe-t-il des copies de ces documents ? Sous quelle forme existent-ils : papier et /ou électronique ?

3. Connaissances tacites

- a) Comment faites-vous pour **éviter les pertes de connaissances** suite à la mobilité, aux départs en retraite, aux changements continuels d'organisation ?

- b) Y a-t-il dans votre service ou votre réseau des connaissances tacites/non écrites qu'il faudrait formaliser ? Si oui, lesquelles ? (**externalisation**)
- c) Y a-t-il dans votre service ou votre réseau des connaissances tacites/non écrites et non formalisables pour lesquelles il faudrait mettre en place un système de transfert ? Si oui, lesquelles ? (localisation d'expertise puis échange d'expertise = **socialisation**)
- d) Comment vous y prenez-vous pour résoudre des **problèmes** qui se sont **déjà produits dans le passé** ?
 - Possédez-vous une défauthèque, une sécurithèque ?
 - Faites-vous des comptes-rendus de visite (clients, salons, colloques) ?
 - Elaborez-vous des retours d'expérience (Rex) ?
- e) Y a-t-il dans votre service des **problèmes de compréhension avec des collaborateurs étrangers** ? Comment les résolvez-vous ?

4. Informations et connaissances partagées

- a) Y a-t-il des **informations** que vous stockez **qui gagneraient à être partagées** ?
- b) Quelles informations avez-vous l'habitude de donner ? A qui ? De quel type ? Et de quelle façon ? (oral, par téléphone, écrit papier, messagerie électronique, autre)
 - Cela vous fait-il perdre du temps ?
 - Quand vous avez une idée, une suggestion, à qui la donnez-vous ?
 - Faites-vous partager vos connaissances à un nouvel embauché ? Si non, pourquoi ?
 - Pensez-vous l'entreprise favorise l'idée que « *détenir l'information, c'est détenir le pouvoir* » ?
- c) Appartenez-vous à un **réseau** ? (ex : réseau des assistantes, réseau RH, réseau KMS) Si oui, lequel ?
 - Quand mobilisez-vous votre réseau ?
 - Pourquoi est-ce important pour vous ?
 - Y échange-t-on des informations ? Si oui, lesquelles ?
- d) Travaillez-vous en **groupe** ou en **équipe** (créée spécialement pour résoudre un problème) ? (ex : « équipe KSL »)
 - Avec qui communiquez-vous avec qui et à quelle fréquence ?
 - Y a-t-il des difficultés particulières liées au travail en groupe ?

5. Veille

- a) Estimez-vous avoir les moyens de savoir ce qui se passe dans votre métier ou activité ? (= Avez-vous les bons outils pour savoir ...) (**actualité**)
- b) Estimez-vous être suffisamment au courant des tendances de votre métier ou activité ? (= pour pouvoir anticiper **l'avenir**) Avez-vous la possibilité d'aller chez le client, sur des salons, dans des colloques, etc. ?
- c) Si oui, utilisez-vous des outils pour cela ? (outils de veille)

Au cours de nos entretiens, nous n'avons jamais posé toutes ces questions. Ainsi, la question 5c n'a jamais été posée et les questions 1b, 2c, 3e, 4b rarement.