

DEVELOPPER ET METTRE EN ŒUVRE LA GESTION DES CONNAISSANCES (KNOWLEDGE MANAGEMENT) POUR FAVORISER LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS
REFERENTIELS DE COMPETENCES ET D’EVALUATION

Intitulé de la certification

Développer et mettre en œuvre la gestion et le partage des connaissances (knowledge management) pour favoriser la transformation des organisations

Description du métier, de l’activité ou de la situation professionnelle à partir duquel le dispositif de formation visant la certification est initié :

La démarche KM s’appuie sur des techniques ou mode d’organisation existants (le concept de processus, l’animation de communautés, la gestion d’informations et de documents, la cartographie d’information) tout en leur donnant une nouvelle ambition qui appelle des savoir-faire spécifiques :

- Le processus Knowledge management (capturer, traiter, diffuser) dépasse la veille ou la gestion de la documentation en intégrant des contenus plus collaboratifs (retour d’expérience, webinaire, fil de discussion, ...).
- Les communautés de pratiques (CoP) requièrent plus de gouvernance que des groupes de travail ou des cercles de qualité.
- Le portail KM requière plus d’outils collaboratifs, plus de structuration et plus de hiérarchisation des contenus qu’un portail d’information.
- Une démarche de recueil d’expertise requière une technicité pour modéliser et une animation propre, différentes de la veille ou du rapport d’étonnement.
- Une cartographie des connaissances critiques requière un savoir-faire propre et une capacité de dialogue avec les experts même si elle utilise des outils classiques de cartographie.
- Le knowledge manager ou gestionnaire des connaissances est un nouveau rôle pour animer et construire la démarche KM, qui ne se confond ni avec les professionnels de l’information, ni avec les qualitiens.

La norme ISO 30401 rappelle le caractère universel d’une démarche de gestion des connaissances. Ce sont les mêmes leviers qui sont utilisés dans toutes les organisations, quels que soient le secteur ou la taille.

Les compétences décrites dans ce référentiel vont permettre à des professionnels de l’information (documentalistes, veilleur, archivistes, ou à des collaborateurs centrés sur des travaux intellectuels (juriste, ingénieur, technicien, informaticien, qualitiens, chargé d’étude, ...) d’élargir leurs compétences pour exercer le nouveau rôle de gestionnaire des connaissances (ou knowledge manager) au sein de toute organisation.

À l’issue du certificat, les auditeurs sont en mesure de :

- Concevoir un dispositif de partage des connaissances au sein de leur organisation
- Produire des cartographies/ capturer les connaissances métiers
- Concevoir et mettre en œuvre un portail KM
- Animer un réseau d’acteurs du Knowledge management
- Piloter un programme de mise en œuvre d’une démarche KM

COMPETENCES	Modalités d'évaluation des compétences	Critères d'évaluation
▪ Concevoir un dispositif de pilotage du partage des connaissances au sein d'une organisation		
<ul style="list-style-type: none"> • C1-Concevoir un plan d'actions KM, aligné sur la stratégie de l'organisation et prenant en compte le contexte de cette organisation (processus cœur de métier, environnement réglementaire, culture, infrastructure informatique, pratiques de gestion de l'information, ...) en identifiant des projets pilotes. 	<p><i>L'évaluation des compétences est réalisée au travers de d'une étude de cas métier inspirée par les travaux des enseignants, tous praticiens du KM (industrie, services, administration)</i></p> <p>Modalités d'évaluation des compétences C1 à C5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etude de cas en groupe de 3-4 personnes menant à la production écrite d'un plan d'actions soutenu à l'oral articulant : <ul style="list-style-type: none"> - Une étude sectorielle - Une analyse de positionnement stratégique du KM (Forces, faiblesses, opportunités, menaces) - Une cartographie des connaissances critiques - Un calendrier de chantiers - Une cartographie des acteurs du KM - Une illustration d'un portail KM - Un argumentaire par type d'acteurs (direction générale, experts, collaborateurs) - Un plan de communication 	<p>Critères d'évaluation associés à la compétence C1 Concevoir un plan d'actions KM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le plan d'actions respecte les exigences de la norme ISO 30401, notamment en combinant des chantiers de gouvernance (nouveaux rôles, Communauté de pratique, pilotage du processus KM, ...) et des chantiers outils (portail KM, Retour d'Expérience, ...). Cet équilibre entre les différents types de chantiers garantit l'usage et la pérennité des solutions KM. • Le plan d'actions est réaliste par rapport aux enjeux de l'organisation analysée et les moyens requis sont adaptés à ses ressources financières et humaines. Les projets pilotes sont pertinents au regard des enjeux e, du contexte et des ressources disponibles.
<ul style="list-style-type: none"> • C2-Analyser le positionnement stratégique d'une démarche KM dans le contexte de l'organisation (forces, faiblesses, opportunité et menaces) pour en déduire les actions prioritaires à mener pour développer la gestion des connaissances métiers. 	<p>La présentation de l'étude de cas simule un comité de pilotage. Les autres auditeurs y jouent alternativement des rôles de membres d'un comité de pilotage (Direction générale, contrôle de gestion, DSI, ...). Chaque auditeur rédige à l'issue de cette mise en situation une synthèse personnelle, de type « executive summary ».</p>	<p>Critères d'évaluation associés à la compétence C2 Analyse de positionnement du KM</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'analyse de positionnement stratégique est pertinente par rapport aux éléments fournis dans l'étude de cas. Chacun des risques est assorti d'une proposition d'amélioration réaliste vis-à-vis du métier, de la culture de l'organisation et de sa maturité vis-à-vis de la gestion de l'information. • L'argumentaire est justifié au regard du contexte de l'organisation décrit dans l'étude de cas (liens avec le métier, adéquation avec la culture, prise en compte de l'environnement réglementaire et concurrentiel, ...). • Les planches de présentation sont lisibles, synthétiques. L'enchaînement des planches construit un discours destiné à une direction générale

<ul style="list-style-type: none"> • C3-Conduire une étude comparative des pratiques KM les plus avancées du secteur de l'organisation ou d'une activité (R&D, relation client, ...), tous secteurs confondus (benchmark), via une recherche documentaire et l'interview de professionnels en exercice, afin d'illustrer le réalisme des propositions du plan d'action. 		<p>Critères d'évaluation associés à la compétence C3 Conduire une étude comparative des pratiques KM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les organisations décrites sont des bonnes pratiques de leur secteur (résultats avérés, reconnaissance de la profession, ...) • L'étude décrit l'existant et la cible atteinte de manière réaliste (processus, typologie de contenus, acteurs, enjeux métiers, ...).
<ul style="list-style-type: none"> • C4- Evaluer l'impact de la gouvernance des connaissances sur les processus métiers de l'organisation (R&D, production industrielle, gestion des risques, relation client, ...) en comparant les processus de l'organisation avec les bonnes pratiques du secteur. Cette analyse d'impact a pour but de convaincre les responsables opérationnels de s'engager dans la démarche KM. 		<p>Critères d'évaluation associés à la compétence C4 Evaluer l'impact de la gouvernance des connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les processus métiers décrits portent des enjeux d'amélioration (cœur de métier, enjeux de progression, ...) • L'analyse détaille des impacts précis pour l'organisation étudiée (nouveaux rôles, bénéfices attendus, changement d'outils, évolution de la politique RH, ...)
<ul style="list-style-type: none"> • C5- Concevoir des outils de communication afin de promouvoir la démarche KM auprès des dirigeants de l'organisation et des acteurs du KM en utilisant diverses médias (supports écrits, média web, poster, ...) 		<p>Critères d'évaluation associés à la compétence C5 Concevoir des outils de communication</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les outils de communication sont adaptés à la cible (communication stratégique et synthétique pour les dirigeants, arguments métiers pour les experts, ...) • Les moyens à mettre en œuvre (coût, délai, validation, ...) sont compatibles avec les ressources de l'organisation
COMPETENCES	Modalités d'évaluation des compétences	Critères d'évaluation
<p style="text-align: center;">▪ Produire des cartographies/ capturer les connaissances métiers</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • C6-Maîtriser les différences entre cartographie (ex : Mind mapping) et modélisation des connaissances (ex : REX) afin d'ajuster l'effort de description des connaissances en fonction de la criticité des domaines de connaissances et des ressources humaines disponibles pour réaliser ces travaux. 	<p>Modalités d'évaluation des compétence C6 à C8</p> <ul style="list-style-type: none"> • Production écrite individuelle d'une cartographie des connaissances critiques • Production écrite individuelle d'un REX (fiche de retour d'expérience) fondé sur l'environnement professionnel de l'auditeur 	<p>Critères d'évaluation associés à la compétence C6 Maîtriser les différences entre cartographie et modélisation des connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le périmètre de la cartographie des connaissances critiques est homogène avec le domaine de connaissance (une discipline métier, un processus métier, un produit du catalogue, ...) • Le niveau de détail permet de définir la connaissance à capitaliser (ex : la réparation d'une turbine, la rédaction d'un contrat, l'usage d'un matériau, ...)

<ul style="list-style-type: none"> • C7- Cartographier les connaissances avec un outil de type « mind mapping », en particulier réaliser une analyse des connaissances critiques, afin de définir un plan de capitalisation 		<p>Critères d'évaluation associés à la compétence C7 Cartographier les connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le domaine de connaissance décrit est ajusté à un plan d'action réaliste (ni trop ambitieux, ni trop étroit) • La criticité des connaissances décrites est justifiée (rareté, impact sur la performance, difficulté à l'obtenir). • La cartographie est compréhensible par un tiers.
<ul style="list-style-type: none"> • C8-Construire un plan de capitalisation des connaissances qui pourra alimenter le portail KM en caractérisant des actions à mettre en œuvre pour chaque connaissance critique (REX, CoP, veille, interview d'expert, ...) 		<p>Critères d'évaluation associés à la compétence C8 Construire un plan de capitalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les actions de capitalisation (REX, interview filmé d'experts, veille technique, ...) proposés sont porteuses de valeur ajoutée pour l'organisation décrite. • Les actions de capitalisation proposées sont cohérentes avec les ressources financières et humaines de l'organisation • L'expérience décrite par un REX comporte un caractère remarquable du point de vue des enseignements à en extraire (enjeu pour le processus métier, problème traité répétitif, enseignements dégagés généralisables, ...)
COMPETENCES	Modalités d'évaluation des compétences	Critères d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concevoir et mettre en œuvre un portail KM 		
<ul style="list-style-type: none"> • C9-Concevoir l'architecture d'un portail KM cible pour mettre en œuvre la démarche KM (domaines de connaissances, acteurs) et développer par étape la dynamique du KM. 	<p>Modalités d'évaluation des compétences C9 à C11</p> <ul style="list-style-type: none"> • Production écrite individuelle d'un cahier des charges d'un portail KM Ce portail est caractérisé par : <ul style="list-style-type: none"> - Des outils collaboratifs (GED, wiki, blog, forum, ...) - Des espaces (page d'accueil, espaces thématiques, CoP, projet, ...) - Une typologie de contenus - Un plan de rubriquage en phase avec les connaissances critiques - Une administration (droits d'accès, reporting, ...) 	<p>Critères d'évaluation associés à la compétence C9 Concevoir l'architecture du portail KM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le portail KM est conforme aux bonnes pratiques KM (efficace, modulaire, navigable, fonctionnalités collaboratives, ...) • Le portail reflète les domaines de connaissances critiques de l'organisation. • La richesse fonctionnelle du portail est compatible avec la maturité des utilisateurs.

<ul style="list-style-type: none"> • C10- Rédiger le cahier des charges d'un portail KM en connaissant les caractéristiques des outils, l'offre du marché, des réalisations de référence et les exigences pour sécuriser un projet. 	<p>Dans le cahier des charges du portail KM, les exigences sont hiérarchisées en fonction des priorités de la démarche KM.</p> <p>Le cahier des charges d'un portail KM comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les fonctions du portail KM - Les droits d'accès - Les domaines de connaissances - La description de la page d'accueil 	<p>Critères d'évaluation associés à la compétence C10 Rédiger le cahier des charges d'un portail KM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le cahier des charges est conforme aux bonnes pratiques du KM (exigences fonctionnelles, techniques et graphiques). • Un prestataire peut construire le portail KM à sa lecture (fonctionnalités, maquettage de la page d'accueil, modèles des données, fonctions d'administration, calendrier de réalisation, ...)
<ul style="list-style-type: none"> • C11-Concevoir la maquette d'une page d'accueil d'un portail KM afin d'illustrer un projet portail KM auprès des décideurs et des utilisateurs cibles de l'organisation. 		<p>Critères d'évaluation associés à la compétence C11 Concevoir la maquette du portail KM</p> <ul style="list-style-type: none"> • La maquette du portail KM est lisible et intelligible • La maquette reflète par les zones décrites et le plan de rubriquage les objectifs de la démarche KM (domaines métiers, enjeux sur les processus, acteurs, ...)
COMPETENCES	Modalités d'évaluation des compétences	Critères d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Animer un réseau d'acteurs du Knowledge management 		
<ul style="list-style-type: none"> • C12-Identifier les acteurs de la démarche KM et les positionner vis-à-vis de la démarche KM afin de repérer les alliés et les opposants (sponsor KM, manager local, expert métiers, professionnel de l'information, ...). 	<p>Modalités d'évaluation des compétences C12 à C14</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au sein de l'étude de cas, cartographie des acteurs du knowledge management et production d'un argumentaire adapté à chaque profil (opposant, neutre, premiers adoptants, ...) • En exercice en groupe, analyse individuelle de situations critiques que devra gérer un knowledge manager (expert méfiant, manager peu impliqué, ...) • Production écrite individuelle d'une charte d'une communauté de pratique (CoP) 	<p>Critères d'évaluation associés à la compétence C12 Identifier les acteurs de la démarche KM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs identifiés sont conformes aux acteurs définis dans la norme ISO 30401 • La caractérisation d'alliés ou d'opposants se fonde sur des éléments objectifs (verbatim, actes, logique métier ou d'organigramme, ...)
<ul style="list-style-type: none"> • C13-Animer une communauté de pratique (CoP) pour dynamiser la création et le partage des connaissances en : <ul style="list-style-type: none"> - Rédigeant une charte d'une CoP. - Animant les échanges à distance via des outils numériques de collaboration - Assurant le dialogue entre les CoP et le management - Evaluant le travail collaboratif de la CoP au regard des objectifs stratégiques de l'entreprise 		<p>Critères d'évaluation associés à la compétence C13 Animer une CoP</p> <ul style="list-style-type: none"> • La charte de la CoP respecte les bonnes pratiques du KM (libellé de la CoP, rôles et crédit d'heures accordés, modalités de réunion, livrables, conditions d'entrée et de sortie, ...) • Le domaine de connaissance de la CoP décrite est pertinent (expériences à partager, enjeux d'amélioration de processus métiers, ...) • L'aspect éthique est abordé dans la charte de la CoP (ré utilisation des contenus partagés, règles de confidentialité, ...).

		<ul style="list-style-type: none"> • Les usages de l'outil collaboratif à distance sont maîtrisés. • Les contributions (post-it, co-rédaction, tableau blanc, ...) sont pertinentes au regard de l'objectif proposé par l'animateur (décrire un savoir-faire, partager une veille technique, ...)
<ul style="list-style-type: none"> • C14-Communiquer auprès des acteurs du Knowledge management (manager locaux, experts, sachants, ...) pour les mobiliser en : <ul style="list-style-type: none"> - Partageant un argumentaire adapté à chaque profil - Identifiant les freins non-dits (peur du pillage, peur de la critique, ...) - Présentant des bonnes pratiques et des exemples de réussite 		<p>Critères d'évaluation associés à la compétence C14 Communiquer auprès des acteurs du KM</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'argumentaire est réaliste et adapté au contexte professionnel et hiérarchique de chaque acteur. • Les situations proposées lors des analyses de situations critiques reflètent l'activité courante d'un knowledge manager décrite dans la norme ISO 30401 • Les arguments échangés sont réalistes et adaptés au contexte de la situation jouée.
COMPETENCES	Modalités d'évaluation des compétences	Critères d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Piloter un programme de mise en œuvre d'une démarche KM 		
<ul style="list-style-type: none"> • C15- Rédiger une charte KM afin de permettre à l'organisation de valider le mode de pilotage proposé ainsi que les outils dédiés 	<p>Modalités d'évaluation des compétences C15 à C18 Dans l'étude de cas ou dans le travail personnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Production écrite d'une charte du KM au sein de l'étude de cas en groupe (enjeux, impacts sur les processus métiers, cartographie des connaissances, outils, structure de gouvernance, éléments de pilotage) • Production écrite d'un plan de communication comprenant une identification des moyens de communication adaptés à la démarche de l'organisation • Description écrite d'un processus KM cible : capture, validation, traitement, diffusion- et identification des structures de pilotage (comité de pilotage, animation des knowledge manager) • Description d'indicateurs de pilotage du processus KM (nombre de contributions, verbatim de satisfaction, amélioration des processus métiers, ...) 	<p>Critères d'évaluation associés à la compétence C15 Rédiger une charte KM</p> <ul style="list-style-type: none"> • La charte KM est ajustée au contexte de l'organisation (processus métiers, enjeux stratégiques, ressources disponibles, culture, infrastructure informatique, domaines de connaissances). • Les éléments décrits couvrent l'ensemble des domaines concernés par une démarche KM (Cf. norme ISO 30401)
<ul style="list-style-type: none"> • C16-Construire un plan de communication pour mobiliser les acteurs de l'organisation à tous les niveaux (manager, experts, professionnels de l'information, RH, Qualité, ...) 		<p>Critères d'évaluation associés à la compétence C16 Construire un plan de communication</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les moyens de communication requièrent des ressources financières, techniques et humaines accessibles par l'organisation. • Le plan de communication est ajusté à la culture de l'organisation (écrit/oral, sécurité de l'information, maturité vis-à-vis des outils numériques, ...).

<ul style="list-style-type: none"> • C17-Décrire le processus KM cible qui garantira la capture, le traitement et le partage et la ré utilisation des connaissances métiers de l'organisation et décrire les tâches du knowledge manager au sein de ce processus KM 		<p>Critères d'évaluation associés à la compétence C17</p> <p>Modéliser le processus KM cible</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le processus KM proposé est complet et permet de gérer le cycle de vie de la connaissance métier (Cf. norme ISO 30401). • Le processus KM intègre avec cohérence les outils et les acteurs décrits par ailleurs (les fonctions des outils sont intégrées dans les activités du processus, les acteurs du KM interviennent dans les activités, ...). • Le profil de poste du knowledge manager est conforme aux bonnes pratiques du KM et à la norme ISO 30401. • Le rôle de knowledge manager s'intègre dans l'organigramme sans doubler des fonctions existantes.
<ul style="list-style-type: none"> • C18-Produire des indicateurs d'usage et de création de valeur du KM en vue de renforcer l'adhésion du sponsor au programme KM 		<p>Critères d'évaluation associés à la compétence C18 Produire des indicateurs d'usage</p> <ul style="list-style-type: none"> • La production des indicateurs proposés est réaliste au regard des moyens disponibles (outils informatiques, domaine de connaissance traités, ressources humaines, ...) • Les indicateurs reflètent l'activité de production et d'usage des connaissances. • Les indicateurs illustrent la valeur créée pour l'organisation décrite (suppression de dysfonctionnement, témoignage de satisfaction, ...)