

Diagnostic des pratiques actuelles de l'Office des Céréales Stream Knowledge Management

Février, 2024

Agenda

- 1 Objectifs du stream « Performance & knowledge management »
- 2 Méthodologie et outils de diagnostic
- 3 Principaux constats
- 4 Benchmark des bonnes pratiques et difficultés rencontrées
- 5 Besoins exprimés
- 6 Axes d'amélioration et recommandations

Objectifs du stream « Performance & knowledge management »

L'objectif global du stream « Performance & knowledge management » est l'amélioration du processus de gestion des performances et des connaissances tout en passant par les objectifs spécifiques suivants:

➤ Faciliter l'alignement stratégique

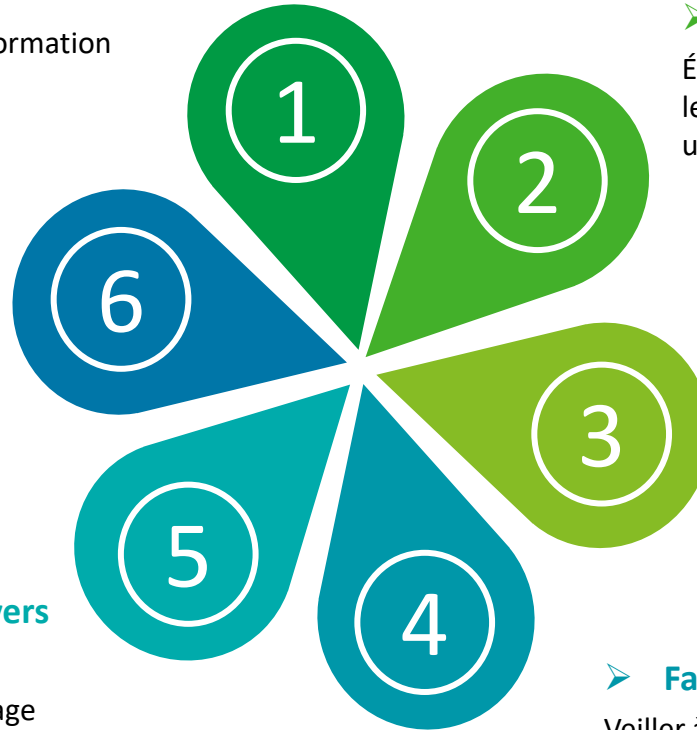
Assurer l'harmonisation entre les connaissances, l'information et les objectifs stratégiques de l'organisation

➤ Améliorer la performance globale

Favoriser l'efficacité, l'innovation, la prise de décision éclairée et la résolution de problèmes, tout en réduisant les duplications et les erreurs.

➤ Cultiver une culture du personnel orientée vers la connaissance

Encourager une culture d'apprentissage continu, de partage et d'innovation au sein de l'organisation, où les employés sont motivés à contribuer activement aux processus de gestion des connaissances.



➤ Renforcer le leadership et la gouvernance

Établir une direction claire et un leadership actif pour soutenir les initiatives de gestion des connaissances, tout en garantissant une gouvernance appropriée.

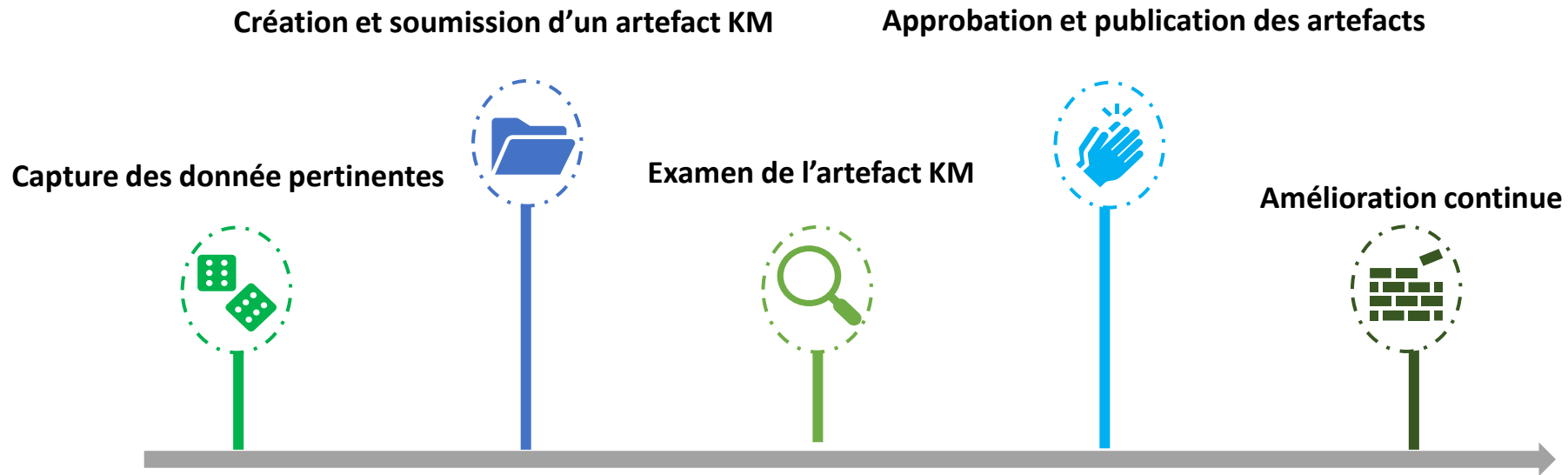
➤ Optimiser les processus et l'organisation

Améliorer les processus internes en favorisant la création, la capture, le partage et l'utilisation efficaces des connaissances au sein de l'organisation.

➤ Favoriser la gestion du contenu et du contexte

Veiller à ce que les informations soient correctement structurées, contextualisées et mises à jour pour répondre aux besoins spécifiques de l'organisation, tout en garantissant leur accessibilité.

Modèle de capacité/maturité & outils de diagnostic



Réunions : 10 acteurs interviewés au sein de 5 unités : système informatique, étude & planification, formation continue, coopération technique et RH

Enquête : diffusée par la direction générale de l'office des céréales via intranet vers la majorité des employés.

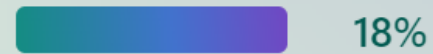
Documents Benchmark : basé sur des études de cas de mise en place d'un système GC dans divers pays (France, Etats-Unis, Canada)

Résultats de l'enquête

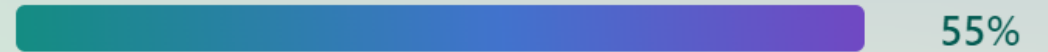
Perception globale

Selon vous, que signifie la notion de Management des connaissances (KM)? (cochez une ou plusieurs réponses) ?

C'est une pratique développée par les collaborateurs d'une même direction pour partager les connaissances...



C'est une pratique développée par les collaborateurs de différentes directions pour partager les connaissances...



C'est une pratique personnelle: chacun formalise ses connaissances sur un espace commun



C'est une pratique informelle, nous la pratiquons automatiquement et implicitement à travers nos réunions...



Résultats de l'enquête

Perception globale

Comment se manifeste la gestion des informations dans votre entreprise ?

44%

Il y a un processus clair mis en place et des outils désignés pour partager les informations

34%

Il y a un processus en place pour partager les informations, mais n'est pas systématiquement appliqué

17%

Chaque service consacre des moments d'échange pour..

4%
Other..

Résultats de l'enquête

Perception globale

Combien de temps par jour passez-vous à chercher l'information ?



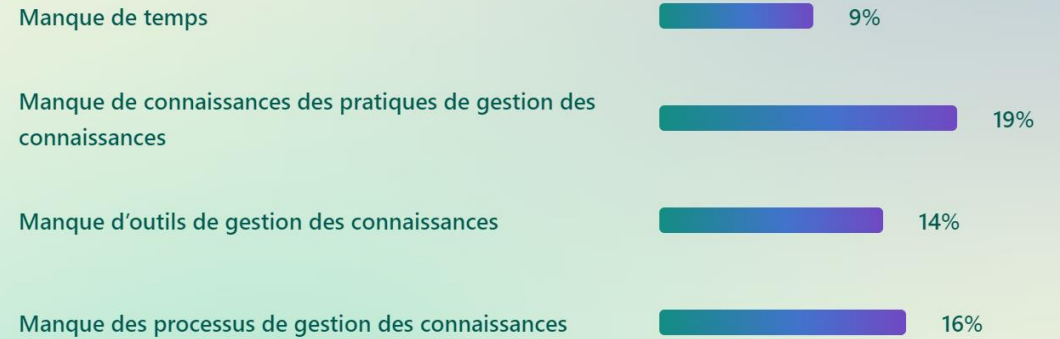
Résultats de l'enquête

Outils utilisés

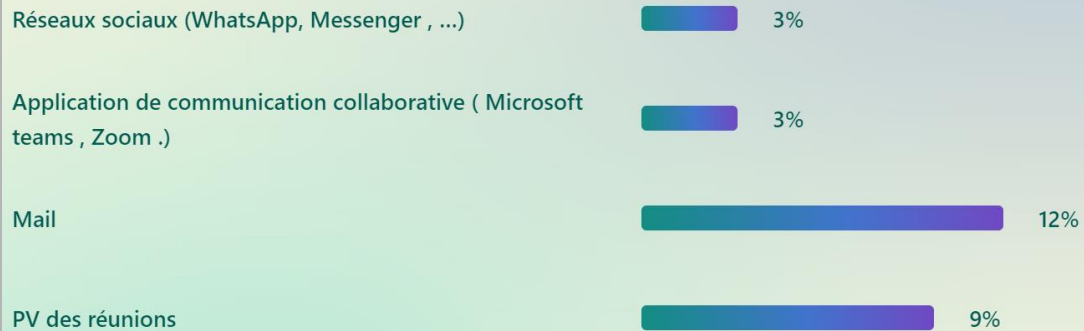
Quelles sont les outils que vous utilisez pour chercher l'information dont vous auriez besoin pour accomplir votre travail (cochez une ou plusieurs réponses) ?



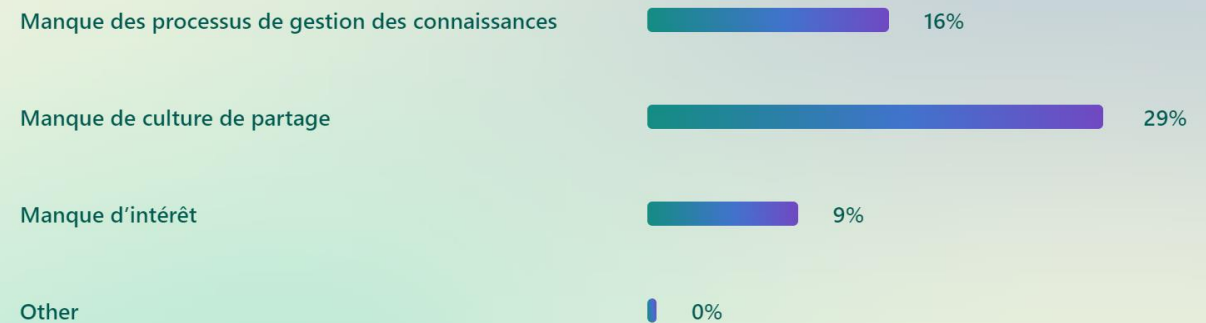
A votre avis , quels sont les obstacles de la pratique de gestion des connaissances (cochez une ou plusieurs réponses) ?



Quelles sont les outils que vous utilisez pour chercher l'information dont vous auriez besoin pour accomplir votre travail (cochez une ou plusieurs réponses) ?



A votre avis , quels sont les obstacles de la pratique de gestion des connaissances (cochez une ou plusieurs réponses) ?



Résultats de l'enquête

Circulation de l'information

A votre avis, au sein de votre équipe restreinte, l'information circule d'une façon :

51%
Moyenne

44%
Parfaite

4%

A votre avis, entre votre direction et les autres directions, l'information circule d'une façon :

72%
Moyenne

14%
Insatisfaisant
e

12%
Parfaite

A votre avis, au sein de votre direction, l'information circule d'une façon :

55%
Moyenne

34%
Parfaite

10%

A votre avis, entre votre direction et les partenaires externes, l'information circule d'une façon :

68%
Moyenne

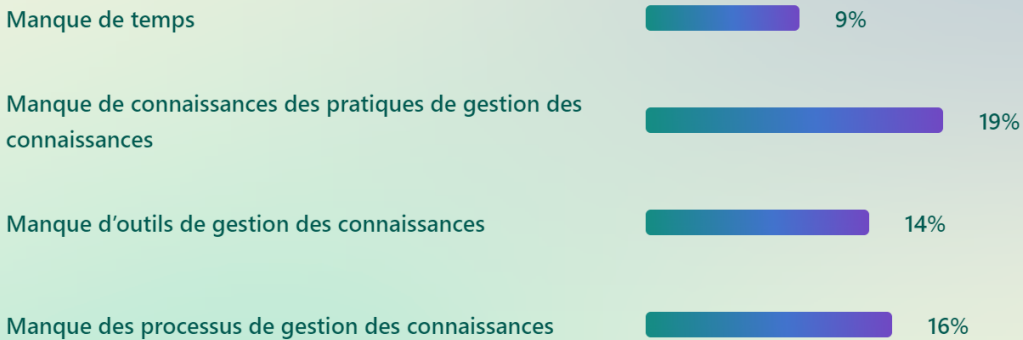
21%
Parfaite

10%

Résultats de l'enquête

Obstacles à la gestion des connaissances

A votre avis, quels sont les obstacles de la pratique de gestion des connaissances (cochez une ou plusieurs réponses) ?



Attentes de la gestion des connaissances

Que pensez-vous de mettre en place un système de capitalisation et de partage d'information et des connaissances ?

74%
Tout à fait d'accord : Je pense que la mise en place d'un tel système serait extrêmement bénéfique pour l'organisation, favorisant la collaboration, la productivité et l'efficacité

23%
Plutôt d'accord : Je suis en faveur de l'idée de mettre en place un système de..

Veillez indiquer, les composantes que vous jugez importantes dans un système de capitalisation et de partage de l'information et de connaissances ?

65%
Un système collaboratif de partage de connaissance et d'information

10%
Une base de connaissances

8%
Une plateforme pour les formations en ligne

10%
Une bibliothèque numérique

4%
Un réseau social interne

Niveaux de maturité actuel et projeté de l'office des céréales (1/3)

Volet	Niveau de maturité actuel	Argumentaire	Niveau de maturité ciblé
1. Personnel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informel ✓ Standard ✓ Officiel ✓ Structuré ✓ Optimal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aucune direction n'est actuellement chargée de la GC et aucune équipe n'est définie pour la mise en place du processus ✓ La direction formation ne dispose pas du mandat ni du pouvoir décisionnel pour assurer cette gestion ✓ Les orientations de l'office sont définies par la Direction Générale (DG), mais il n'existe actuellement aucune structure ni outil dédié à la GC. ✓ La cohésion entre les différents départements devrait être renforcée - Les directeurs doivent avoir une vision plus globale (sans juste se limiter aux fonctions de leurs directions) 	Structuré
2. Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informel ✓ Standard ✓ Officiel ✓ Structuré ✓ Optimal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence de direction dédiée à la gestion des connaissances ✓ Pouvoir décisionnel inexistant, structure administrative rigide ✓ Initiatives ponctuelles non centralisées, limitées aux fonctions métiers de l'office ✓ Formations assurées dans divers thématiques mais sans suivi détaillé de l'impact ✓ Se baser sur la grille de compétences des employés pour recommander des formations avec un budget prédéterminé et un budget réduit pour les exceptions qui puissent subvenir 	Structuré

Niveaux de maturité actuel et projeté de l'office des céréales (2/3)

Volet	Niveau de maturité actuel	Argumentaire	Niveau de maturité ciblé
3. Technologie et données	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informel ✓ Standard ✓ Officiel ✓ Structuré ✓ Optimal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Outils disponibles pour un Knowledge Management optimal, mais sous-exploités. ✓ Mise en place d'un site intranet pour centraliser les connaissances mais il est délaissé étant donné qu'il doit être complété par un outil d'insertion informatique ✓ Nécessité de redévelopper le système actuel de gestion des informations de manière professionnelle. ✓ Manque de développeurs informatiques au sein de l'OC. ✓ Certains collaborateurs n'ont pas accès à la boîte mail bureau d'ordre (Lotus). ✓ Gestion non optimisée de la bibliothèque physique centralisant de manière non-structurée rapports de stages et documents de départs à la retraite. 	Structuré
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informel ✓ Standard ✓ Officiel ✓ Structuré ✓ Optimal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence d'indicateurs appliqués pour évaluer l'accès aux informations clés et les compétences en gestion des connaissances. 	

Niveaux de maturité actuel et projeté de l'office des céréales (3/3)

Volet	Niveau de maturité actuel	Argumentaire	Niveau de maturité ciblé
5. Processus opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informel ✓ Standard ✓ Officiel ✓ Structuré ✓ Optimal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence de plan structuré pour la fixation des objectifs personnels. ✓ Fixation des objectifs actuelle perçue comme une simple formalité. ✓ Aucun bilan des compétences établi; notes attribuées par les directeurs centralisées par la Direction Administrative et Financière (DAP). ✓ Aucune centralisation des ressources liées aux connaissances au sein de l'office. ✓ Gestion individuelle des connaissances par chaque direction, communication minimale entre elles. ✓ Évaluation des capacités intellectuelles via le taux d'encadrement et d'activité par les RH. ✓ Absence de processus de collecte, réception et archivage des données. ✓ Absence de plan de passation des compétences des seniors avec un plan de recrutement prolongé. ✓ Procédure de gestion des connaissances (GC) et des compétences opérationnelles via l'intranet depuis 2018. ✓ Présence d'employés compétents pour l'analyse et la gestion des connaissances, avec potentiel pour une nouvelle structure de GC 	Structuré

Besoins exprimés lors des réunions

Création d'une structure de gestion des connaissances

01

Demande de refonte de l'organigramme de l'OC

02

Catégorisation claire des connaissances à transférer

03

Mise à disposition d'une base de connaissance

04

Redéveloppement et ré optimisation du site intranet de l'OC

05

Optimisation de l'archivage au sein de l'office

06

Création d'un plan formel de passation

07

Mise à disposition d'une banque de compétences internes

08

Action de sensibilisation à l'importance de partage des connaissances

09

Capitalisation des bonnes pratiques internes

10

Valoriser les fonctions supports au sein de l'OC

11

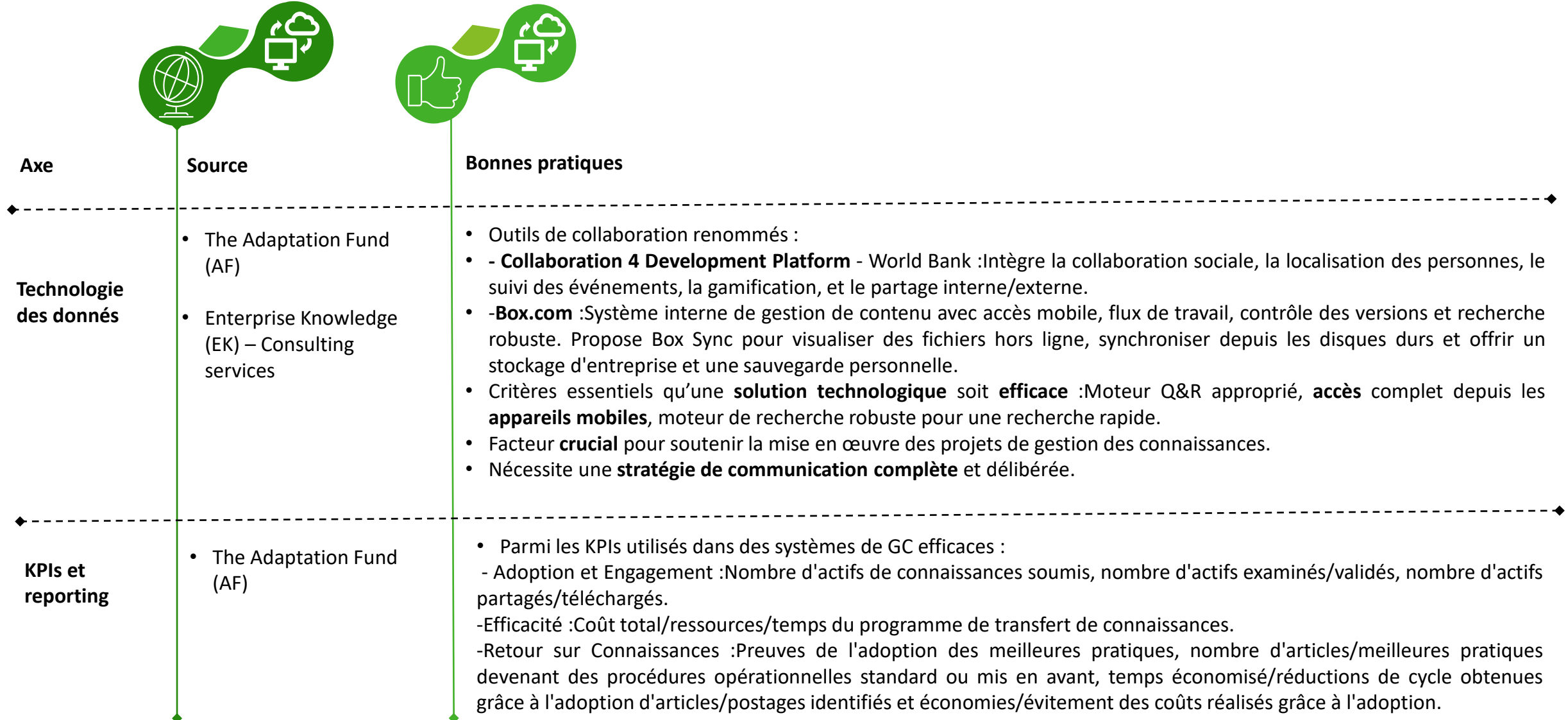
Définir des KPIs de performance et GC

12

Benchmark(1/2)

Axe	Source	Bonnes pratiques
Personnel	<ul style="list-style-type: none">• HEC Montréal et Université Paris Dauphine	<ul style="list-style-type: none">• Initiatives efficaces de gestion des connaissances évitant la réinvention.• Bénéfice personnel perçu dans le partage pour une efficacité accrue.• Promotion d'une culture de travail et d'un système RH favorisant la communauté, l'intérêt collectif, la confiance, et la complémentarité.
Processus opérationnels	<ul style="list-style-type: none">• HEC Montréal et Université Paris Dauphine• PwC	<ul style="list-style-type: none">• Programme de "reverse-mentoring" : Associe des employés juniors à des cadres supérieurs pour tirer parti des idées des plus jeunes pour des décisions plus éclairées.• Plan de capitalisation standardisé après les projets• Capture des connaissances tacites en encourageant le partage d'expériences et contribution à aborder des problèmes similaires à l'avenir.• Stockage et récupération des connaissances : Importance des référentiels pour stocker des documents récupérables facilement.
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none">• The Adaptation Fund (AF)• Factors Affecting KM& Knowledge Use Case Study	<ul style="list-style-type: none">• Rôles et Responsabilités pour un meilleur engagement des ressources/activités : Recruter un coordinateur de GC, un groupe consultatif en GC avec des temps dédiés au GC prédéterminé pour permettre de faire la coordination et l'intégration du personnel• Avoir les facteurs de succès : Soutien de la direction générale et une structure facilitatrice dans l'implémentation du système GC

Benchmark (2/2)



Contraintes et facteurs de réussite : Contraintes

Organisationnel

01

Contraintes

- Mauvaise compréhension et absence de périmètre unifié du concept de la connaissance.
- Manque d'appui du leadership et de l'organisation.
- Compétences de l'équipe projet insuffisantes.
- Non-respect des délais.
- Manque de motivation de l'équipe projet.
- Organisation floue

Actions préventives

- Communication sur l'appui du leadership à la gestion des connaissances.
- Sélection minutieuse des membres.
- Sensibilisation et formation des membres.
- Redistribution des rôles.
- Définition rigoureuse d'un planning réaliste et détaillé.

Humain

02

Contraintes

- Non adhésion au projet de certains agents
- Culture du travail collaboratif défaillante
- Manque de motivation des managers
- Utilisateurs finaux hostiles au changement
- Rétention d'informations

Actions préventives

- Informations régulières tout au long du déroulement du projet.
- Mise en place de groupes de travail.
- Formation, sensibilisation, accompagnement.
- Association à la définition du projet.
- Implication du personnel, notamment la hiérarchie intermédiaire, dans le projet.

Fonctionnel

03

Contraintes

- Difficulté d'utilisation des outils
- Les nouveaux outils sont sous-exploités
- Manque des moyens de communication efficaces dans le processus d'extraction des connaissances

Actions préventives

- Association des utilisateurs à la réflexion sur les fonctionnalités et leur mode d'utilisation.
- Enquête de satisfaction interne.
- Formation.
- Accompagnement des utilisateurs.
- Mise en place d'un plan de communication continue.

Contraintes et facteurs de réussite : Facteurs de réussite

Favoriser une vision à long terme

01

- Le changement culturel doit être progressif et accompagné pour être accepté

Intégrer une culture de management des connaissances.

02

Motiver le personnel

03

Les motiver au partage des connaissances par la reconnaissance et le partage des bonnes pratiques.

Développer une stratégie qui priorise la profondeur

04

Développer une stratégie qui priorise la profondeur au lieu de l'étendue, par l'élaboration d'un système GC dans un domaine particulier avant de la déployer dans d'autres domaines.

Valoriser exploiter les connaissances tacites.

05

Responsabiliser les acteurs

06

En définissant les rôles et les responsabilités, y compris pour les utilisateurs du système.

Mettre en place des mesures pour évaluer l'impact de la GC

07

Pour vérifier la capture des bonnes connaissances

Affecter des ressources humaines pour assurer la gouvernance du système.

08

Pour assurer la gouvernance du système

Opter pour des solutions numériques simples

09

Protéger le système de gestion des connaissances

10

Privilégier la capitalisation des connaissances critiques

11

Offrir un soutien technique des outils

12

Pistes d'amélioration et recommandations

1	Identification d'un groupe de travail multidisciplinaire représentant les différentes directions de l'OC	➔	Leur rôle est d'assurer : La proposition des solutions concrètes pour établir un échange permanent au sein des différents directions / La proposition de méthodes de capitalisation / La mise en place et l'optimisation des outils de gestion des connaissances / La promotion d'une culture de partage et de confiance au sein de l'OC
2	Mise en place d'un programme de formation pour les employés	➔	Le programme inclura au moins les thématiques suivantes : La gestion des connaissances / Le pilotage de la performance / Le leadership, la communication, l'innovation / La conduite du changement
3	Création d'une cellule de gestion des connaissances	➔	Cellule constituée d'un personnel pluridisciplinaire / Chargée de tout le cycle de vie de la GC / Chargée de la communication sur le processus d'implémentation
4	Proposition d'une nouvelle gouvernance	➔	Gouvernance accompagnée d'une matrice RACI et visant à renforcer la culture de la GC et à améliorer la performance organisationnelle
5	Mise en place d'un système de numérisation des informations	➔	Un système de numérisation des documents pour permettre la digitalisation automatique des documents
6	Refonte de l'outil Intranet	➔	Une refonte permettant de : Evoluer vers une autre vision plus dynamique et conviviale / Rendre le flux d'information bidirectionnelle / Valoriser les connaissances produites dans les projets / Rendre l'échange entre les collaborateurs plus facile et direct
7	Mise en place d'un protocole de sécurité des informations	➔	Mise en place d'un protocole de sécurité afin de protéger les connaissances partagées sur intranet
8	Mise en place d'un plan de communication continue	➔	Un plan de communication continue permettant de : Promouvoir l'utilisation du système de gestion des connaissances / Adapter le système en fonction l'évolution des besoins