

## TRANSFORMATION DIGITALE : S'APPUYER SUR LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES



« Bien sûr, il faut former toute l'entreprise. »

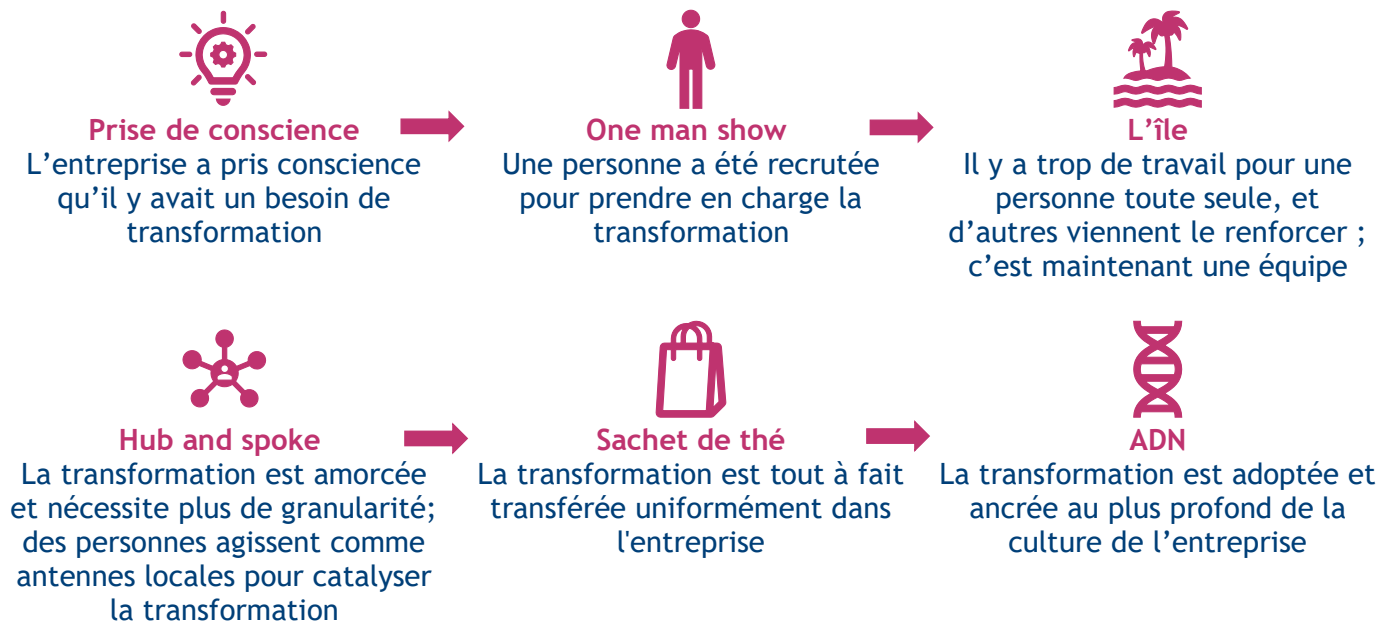
Combien de fois avons-nous entendu ces paroles ? Les programmes de transformation sont nombreux, et d'autant plus aujourd'hui, avec l'avènement du digital et des technologies liées à l'intelligence artificielle. Mais la transformation ne se limite pas à l'implémentation de nouvelles technologies. Il y a notamment l'application de nouvelles directives, d'une nouvelle politique de ressources humaines, d'une technique commerciale, d'une méthode de travail, etc. Nombreux sont les exemples de transformations profondes (ou moins profondes). Et elles ne se limitent pas non plus à l'entreprise. Les collectivités locales, le secteur public, les écoles, et bien d'autres se transforment. Dans ce document, il s'agira d'entreprises, mais tout peut être aisément extrapolé.

Il y a néanmoins un pilier commun à tous les projets de transformation : **le transfert de connaissances**. Car il s'agit bien d'êtres humains qui sont au cœur de la transformation l'entreprise au quotidien.

### **Maturité par rapport à la transformation**

Il est intéressant de commencer par faire un état des lieux du niveau de transformation dans l'entreprise, sous le prisme des connaissances. L'état des lieux de maturité peut être fait au niveau global, ou pour les différents segments. En fonction de l'organisation, on peut structurer l'évaluation par différents métiers, niveau hiérarchiques, business units, filiales.

Classiquement, on évalue la maturité par différents niveaux, comme par exemple ceux-ci.



### Du diagnostic à l'objectif

Une fois l'analyse de maturité faite, il faut se focaliser sur l'objectif :



- Quel niveau de connaissances est nécessaire pour appuyer le projet de transformation digitale ?
- Quelles sont les populations cibles et quel niveau atteindre pour chacune d'elles ?
- Quel cursus mettre en place pour que la connaissance soutienne la transformation ?

Et pour y parvenir, il faut planifier :



- Quel est le meilleur média pour chaque cible ?
- Quels prestataires pour chaque module ?
- Quel timing pour cette montée en connaissances ?
- Quel budget est disponible pour monter le programme, et pour le déployer ?

### Volonté centrale

Le pilier de montée en connaissances doit être porté au plus haut niveau de l'entreprise. L'idéal est de le faire porter par le comité exécutif. Encore mieux, **former le comité exécutif** ! Cela montre de l'exemplarité, en particulier pour les responsables opérationnels.

La question est souvent posée de savoir qui porte le **budget** : les ressources humaines centrales, les directions métier, les filiales, ou d'autres encore. La réponse dépend vraiment de l'entreprise et sa manière de gérer les formations. Seulement, il ne s'agit pas de formations mais bien de leviers d'une transformation portée au plus haut dans l'entreprise. Mais si le sujet est porté par le Comex, pourquoi ce ne seraient pas les ressources humaines centrales qui porteraient le budget ?

Finalement, il faut dégager du temps pour former ou transférer les connaissances et rendre les personnes **disponibles**. Ceci ne peut se faire que si la volonté managériale est centrale.

### Créer des pôles d'expertise

Une manière de commencer est de créer des pôles d'expertise en central. Les pôles d'expertise sont des groupes d'experts agissant en tant que références dans l'entreprise sur un sujet donné.

- ▶ **Qui ?** La gestion d'un pôle d'expertise peut être confiée au directeur fonctionnel ad hoc.
- ▶ **Quoi ?** Les directeurs fonctionnels devront identifier les sujets les plus importants à transférer. Le choix de ces sujets est stratégique. Pour sélectionner les sujets, il pourra consulter la veille (tendances du marché, nouvelles technologies, concurrents) ou être à l'écoute des besoins internes.
- ▶ **Avec qui ?** Une fois les pôles identifiés, il faut ensuite acquérir les compétences et monter une équipe centrale à l'entreprise. Souvent, des recrutements sont à prévoir.
- ▶ **Que ?** Très vite, le pôle d'expertise devra produire de la valeur pour les filiales en fonction de la situation : rédiger les ouvrages de référence, écrire des process, construire des outils, etc. Il est aussi possible de co-construire, ou de tester avec des équipes pilotes.
- ▶ **Comment et quand ?** Parce que la confiance se gagne souvent sur la qualité de l'interaction, le pôle de compétence devra essayer avec tact et efficacité. Cette dissémination peut se faire de différentes manières, et avec le bon média.


## Utiliser le bon média

Dans l'article [Renforcer les départements d'un siège : comment en faire une opportunité ?](#)<sup>1</sup> sont décrits les différents modèles de centralisation. Il convient d'utiliser le média le plus approprié à chaque situation, et en particulier au degré de centralisation de l'entreprise.


Du plus petit au plus grand degré de centralisation, voici quelques médias pour soutenir le partage de connaissances :

Ces médias peuvent être cumulés en lisant la grille de haut en bas. Les instances en place comme les conventions métiers, kick-offs de l'année, réunions d'équipe, sont d'autres moments privilégiés pour transférer les connaissances.

### Segmenter

	Degré de centralisation	Média proposé
<div style="text-align: center;"> <p>Peu de centralisation</p>  <p>Forte centralisation</p> </div>	<b>Consolidation d'informations en central</b>	Recueil des expertises dans les filiales
	<b>Partage d'expérience</b>	Animation d'un réseau social d'entreprise, visio conférences mensuelles avec témoignages, voyages de découverte
	<b>Inspiration ou recommandation</b>	Guides de référence, « journée de », conventions métier, formations présentielle ou à distance
	<b>Process identiques</b>	Règles d'or, kits méthodologiques avec des objectifs chiffrés et validés par une instance centrale
	<b>Mise à disposition d'outils</b>	Outils informatiques, usines à sites, contrats cadres, partenariats à portée internationale, prises de participation
	<b>Décisions prises en central, le local gérant l'exécution uniquement</b>	<i>Bonne question ...</i>

Une étude des cibles à former dans l'entreprise peut être faite sous forme de personæ afin de déterminer le média le plus approprié. Par exemple, dans l'entreprise, les décisionnaires n'ont pas la même vision, et donc pas les mêmes besoins en termes de transfert de connaissances, que les opérationnels, ce qui induit un contenu spécifique, un cursus propre, des média adaptés et un planning ad hoc.



À chaque segment

- Son contenu
- Son cursus
- Son media
- Son planning

<sup>1</sup> [Renforcer les départements d'un siège : comment en faire une opportunité ?](#), Les Échos, Delphine Fondu, Avril 2019

### **Ancrer, améliorer et bénéficier**

Une fois les actions de transfert de connaissances menées, il faut s'assurer qu'elles soient bien ancrées et qu'elles soutiennent bien la transformation digitale sur le long terme. On peut les mesurer avec les indicateurs suivants :

- **Programme de transformation**
  - o Les objectifs de la transformation sont clairs au niveau global
  - o La stratégie se décline en actions claires pour chacun
- **Transfert de connaissances**
  - o Tous ont augmenté leur niveau de connaissances
  - o Les progrès sont visibles
  - o Les meilleures pratiques sont partagées

Afin d'ancrer au mieux les nouvelles connaissances, et parce que les technologies évoluent rapidement, il faut **former en continu**. On peut mettre en place un programme de formation continue, ou alors utiliser les instances en place pour faire les piqûres de rappel (cf. courbe de l'oubli) comme lors des conventions, séminaires, sur l'intranet, etc.

### **Conclusion**

En conclusion, le transfert de connaissances est un pilier incontournable des programmes de transformation (digitale, ou pas). Pour mener au mieux le transfert de connaissances, il faut créer des pôles d'expertise, adapter les cursus à chaque segment, utiliser le bon media en fonction du degré de centralisation, et ancrer le tout via une formation continue, pour finalement ... faire **bénéficier** le programme de transformation digitale de ces nouvelles connaissances.



**Delphine Fondu**

Consultante, Décliner votre stratégie marketing dans les entités du groupe

Membre de la communauté NC Partners On Demand