

Pourquoi s'intéresser au Knowledge Management ?

Why be Interested in Knowledge Management ?

objectifs que l'on peut
atteindre avec la gestion
des connaissances

Dans quelle mesure sont partagées au sein de votre entreprise les données importantes, les informations nécessaires, les connaissances essentielles et les compétences clés ? Circulent-elles toujours bien entre ceux qui les détiennent et ceux qui en ont besoin ? Existe-t-il des domaines dans lesquels le partage est bon ? Qu'est-ce qui distingue ces domaines des autres, où le partage existe peu ou pas du tout ? Y a-t-il des personnes chez vous dont le départ compromettrait l'avenir de l'entreprise ?

Que deviennent les idées suggérées par les personnes qui travaillent dans votre entreprise, celles surtout qui ont été prises au sérieux au moins une fois avant d'être mises de côté ? Certaines d'entre elles pourraient-elles s'avérer utiles ailleurs ou à d'autres moments de l'existence de l'entreprise ? Combien d'innovations dans votre entreprise sont basées sur de "vieilles idées" qui ont subitement vu leur heure arrivée ? La question est importante. Il est maintenant démontré de manière certaine que la plupart des innovations dans les entreprises à succès proviennent de variations autour de thèmes tacites et spécifiques à l'entreprise, en d'autres termes "la mémoire organisationnelle". Des entreprises telles qu'Air Liquide, Schlumberger, General Electric et 3M démontrent qu'il est non seulement souhaitable, il est aussi possible d'innover de manière systématique en s'appuyant sur le savoir de l'entreprise.

Moyens d'intervention : Conseil, formation, coaching et stage sur mesure en entreprises.

Vous n'aurez sans doute aucun problème à identifier plusieurs informations ou connaissances qui ont été inaccessibles ou introuvables au moment où il fallait absolument mettre la main dessus. Et si vous avez encore besoin d'être convaincu de l'importance des informations et des connaissances au sein de l'entreprise, pourquoi ne pas accompagner pendant une journée l'une des personnes qui assurent votre service après-vente ou qui travaillent dans votre centre d'appels ? Après une telle expérience, vous pourriez bien décider que votre entreprise peut mieux faire dans la gestion de ses connaissances. C'est surtout au moment de demander qui est responsable de la création des connaissances, qui a la responsabilité de faire sens des informations en provenance des clients, que la tâche se complique. Le service après-vente va dire, non sans raison, que sa responsabilité est de rendre service aux clients, et non d'embêter les ingénieurs du développement avec des informations sommes toutes banales. Les ingénieurs diront qu'ils sont responsables du développement du produit. Malgré leur bonne volonté, ils n'ont pas le temps de prêter l'oreille à des plaintes que les clients n'arrivent même pas à formuler.

Les lacunes dans le partage et la circulation des informations proviennent bien souvent d'un manque de temps, de l'absence des responsabilités clairement définies ou, tout simplement de l'inconscience quant à l'importance des connaissances générées entre collègues ou à l'interface entre clients et entreprise.

Des résultats

Le management des connaissances assure le succès de nombreuses initiatives au sein de l'entreprise :

1. Le repérage et le soutien des réseaux de connaissances et des communautés de partage de pratiques

2. Le benchmarking et la veille concurrentielle.
3. L'identification du capital intellectuel (brevets, marques, réputation, etc.)
4. La reconstitution des compétences vitales.
5. Les méthodes de l'organisation apprenante
6. La création de bases de données dynamiques tirant un vrai profit des informations et les connaissances de l'entreprise
7. Le développement des centres de compétences
8. La mise en place des postes nécessaires à la création, la sauvegarde et la gestion des connaissances (experts, intermédiaires, bibliothécaires, courtiers en connaissances, etc.)
9. L'introduction des NTIC pour encourager la collaboration (intranet, lotus notes).

Les principes du Knowledge Management

Le Knowledge Management fournit un cadre pour intégrer les nouvelles approches stratégiques et managériales apparues depuis une vingtaine d'années (l'approche "capacités, ressources et compétences", les compétences clés de l'entreprise, les compétences individuelles, le re-engineering et l'organisation apprenante).

Le champ d'intérêt du Knowledge Management (Le management ou la gestion des connaissances) est large. Le Knowledge Management distingue non seulement entre les données de l'entreprise, les informations utiles et inutiles et les connaissances "actionnables" qui sont réellement nécessaires dans la création ou la maintenance des compétences clés de l'entreprise. Il identifie et prend appui sur les sept leviers de succès de votre organisation :

1. Les connaissances de l'entreprise situées dans les cerveaux des clients
2. Les connaissances se trouvant dans les produits et les services
3. Les connaissances humaines au sein de l'entreprise (le capital humain)
4. Les connaissances contenues dans les processus
5. La mémoire organisationnelle
6. Les connaissances entre personnes (la mémoire transactionnelle).
7. Les connaissances en tant que biens immatériels.

Les Objectifs que l'on peut atteindre avec le Knowledge Management

1. Reconnaître et protéger le savoir de l'entreprise.
2. Identifier les connaissances et les compétences de votre entreprise qui existent ailleurs qu'entre ses murs.
3. Apprendre comment améliorer la mémoire transactionnelle (qui sait quoi, comment, où et quand ?)
4. Reconnaître les communautés de partage de pratiques responsables du succès de votre entreprise, les encourager.
5. Créer les connaissances nécessaires au développement de l'entreprise.
6. Développer les connaissances et les compétences existantes
7. Améliorer l'accessibilité de ces connaissances.

...des clés pour les optimiser

Le coaching : un cadre supérieur doit non seulement pouvoir faire confiance à son coach, mais aussi savoir que cette personne possède les compétences nécessaires pour explorer avec lui la meilleure manière de mettre à jour et de relever ses défis.

Souvent, les problèmes résultants des changements dans l'entreprise auraient pu être évités par une meilleure gestion des redondances de l'information. Mais les plans sociaux, le " re-engineering " et d'autres phénomènes tels que le " downsizing " ont souvent, sans le savoir, porté un coup fatal à ce que l'entreprise savait d'elle-même. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) n'ont pas été souvent sollicitées comme il le fallait pour faire circuler ce qui passait autrefois de bouche à oreille, du maître vers l'apprenti. Le savoir peut circuler dans un groupe restreint, mais il a du mal à traverser les barrières naturelles constituées par des domaines d'expertise, des groupes de travail, des cultures d'entreprise et des langues étrangères.

Les techniques de la codification, la gestion et le transfert de la connaissance sont aussi traditionnelles que la parole humaine autour du feu de bois et aussi modernes que le groupware " ...un concept qui désigne à la fois le processus humain et organisationnel du travail en groupe et les outils technologiques qui le favorisent. " (Jean-Yves Prax, La Gestion électronique documentaire, InterEditions).

Il y a souvent confusion entre système informatique, gestion électronique documentaire et gestion de la connaissance. Une bonne gestion électronique documentaire peut servir de base à un système de gestion de la connaissance.

Des outils de communications pour permettre à l'équipe de rendre créatifs (et non plus destructeurs) les moments de tensions inévitables compte tenu des caractères, des rôles et des différences culturelles qui existent obligatoirement au sein de toute équipe. Ces mêmes outils vont aider les équipiers à se fixer des objectifs personnels et à respecter les priorités pour l'équipe. Des techniques de management créatif (pour analyser des problèmes, pour choisir le bon problème plutôt qu'un autre et pour gérer le brainstorming ou le brainwriting et l'évaluation des solutions éventuelles) et pour prendre conscience des aveuglements cognitifs. La séance de formation se termine avec un travail de management créatif afin d'aborder la résolution d'un problème (pas nécessairement majeur) choisi par l'équipe.

Quelles sont les théories de la créativité ? Comment déjouer les limites perceptuelles propres aux individus et aux cultures d'entreprise ? Quelle place laisser à l'intuition dans la gestion d'une entreprise ?

Les consultants de e-Global peuvent expliquer les étapes et les rôles de la créativité, les obstacles qui peuvent décourager l'inventeur, la ténacité nécessaire à l'innovateur, la place clé de l'entrepreneur, l'importance de récompenser les défenseurs d'idées nouvelles dans l'entreprise.

Dans ses activités de conseil et ses **formations intra-entreprises, e-Global apporte des réponses à ces questions** (tout en reconnaissant que sa tâche est de donner soif à l'entreprise et non de lui donner à boire). Ses consultants peuvent créer les environnements propices à la créativité (l'espace, le temps de réfléchir, les centres d'innovation, les ateliers de créativité). Ils peuvent faire apprendre les techniques nécessaires à définir le but recherché, comment situer ce but, comment éviter la tentation d'essayer de l'atteindre avant même qu'il ne soit défini ou que l'on sache que c'est le but adéquat et nécessaire, comment générer des approches et des solutions possibles, comment évaluer et mesurer l'impact de ces solutions éventuelles, comment faire le tri final avant de sélectionner le bon ? Les idées de Peter Drucker, de James Brian Quinn, de Henry Mintzberg et de Gareth Morgan sont les références des interventions de **e-Global**.

Les consultants de **e-Global** peuvent expliquer les étapes et les rôles de la créativité, les obstacles qui peuvent décourager l'inventeur, la ténacité nécessaire à l'innovateur, la place clé de l'entrepreneur, l'importance de récompenser les défenseurs d'idées nouvelles dans l'entreprise. Ils expliquent aussi que la créativité ne surgit pas forcément du tout nouveau : elle peut aussi survenir plus lentement dans les actions consciencieuses des ouvriers et des ingénieurs qui, à force de petites améliorations jour après jour, peuvent faire du nouveau avec de l'ancien sans que cela soit forcément remarqué à sa juste valeur.

Si l'entreprise veut être plus productive et plus heureuse que la concurrence, le chemin de la créativité semble donc valoir le coup d'être tenté.

Le contrôle par les modèles mentaux

Dans une entreprise, il existe trois formes de contrôle. Deux d'entre elles sont bien connues et la troisième, la plus puissante et qui fait le plus de dégâts, est relativement ignorée. Le contrôle primaire est la supervision directe. Le contrôle secondaire est réalisé par les programmes et les routines qui se sont mises en place. Le contrôle tertiaire est effectué par les modèles mentaux qui existent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Suivant le niveau d'implication du personnel dans la résolution des situations problématiques, les confrontations entre modèles mentaux ont lieu à des niveaux différents de l'entreprise.

Les modèles mentaux comprennent tout ce qui entre en jeu quand une personne se pose la question « Est-ce juste, ce qui vient de se dire, est-ce juste ce que je viens de voir ? ». Ils se forment à notre insu à partir de notre langue maternelle, notre milieu culturel, notre éducation religieuse ou civique, notre histoire nationale, nos expériences bonnes ou mauvaises et à partir des idées ou des idéologies que nous avons édifiées au cours de notre vie.

Il est de bon ton de s'élever contre la supervision directe. En même temps il est reposant de pouvoir se dire que nous avons un chef qui sait ce qu'il fait, même s'il nous fait faire une bêtise de temps à autre. Les programmes et les routines, une fois en place, sont parfois difficiles à modifier ou à améliorer mais, même dans leurs insuffisances, ils donnent un sens à la vie d'entreprise.

Il arrive cependant des moments dans la vie de l'organisation où ni la supervision directe ni les routines n'arrivent à résoudre les problèmes épineux qui surgissent. Dans une entreprise hiérarchique, on se hâte de faire remonter le problème à la direction. Dans une entreprise qui fonctionne par équipes autonomes, les membres de l'équipe se réunissent pour tenter de trouver une solution par le consensus. Le consensus ne peut se former qu'à partir d'un dialogue qui permet la confrontation des modèles mentaux. Suivant le niveau d'implication du personnel dans la résolution des situations problématiques, ces confrontations ont lieu à des niveaux différents de l'entreprise. En fonction du stade d'homogénéité culturelle dans l'entreprise les débats seront plus ou moins intenses. Une entreprise très hiérarchique se crêpera le chignon au niveau du comité de direction. Une entreprise innovante dans un environnement peu stabilisé, telle que Microsoft, Motorola, Business Objects ou Intel connaîtra ces débats à tous les niveaux et particulièrement au niveau des équipes de projets.

Dans les deux cas, les acteurs, avertis par des expériences douloureuses mais nullement préparés par leur entreprise pour les confrontations qui vont avoir lieu, se cassent les dents sur le problème. Dans des équipes autonomes, les tensions entre personnes deviennent tellement insupportables que les boîtes informatiques qui fonctionnent par projets aux Etats-Unis connaissent un roulement de personnel qui peut atteindre 40 pour cent par an. En France, au fur et à mesure que la situation de l'emploi s'améliore, des informaticiens épuisés par ce qui semble être des réunions sans objet et sans fin vont chercher du travail ailleurs. Malheureusement, ils vont découvrir que leurs nouveaux employeurs non plus ne savent pas gérer les confrontations de modèles mentaux. Aujourd'hui les entreprises informatiques étoffent leurs équipes de recrutement. C'est plus facile de traiter les symptomues que de traiter le problème à la source.

Dans les comités de direction les choses se passent différemment. Un comité de direction se trouve tous les jours mis au défi de résoudre des problèmes qui n'ont pas pu être résolus par la supervision directe ou les programmes et les routines de l'organisation. Il solutionne ces problèmes à partir des modèles mentaux et collectifs qui le constituent. Si l'ensemble du comité se sert de la même langue maternelle, a baigné dans la même culture, a les mêmes repères judéo-chrétiens, a reçu le même type d'éducation dans les mêmes grandes écoles et adhère à une même philosophie d'entreprise, une gamme de modèles mentaux similaires entrera en jeu. Il y aura bien sûr l'expression de quelques sentiments minoritaires, quelques froissements de sensibilités par ci ou par là, mais on peut penser qu'une décision à la majorité des présents se dégagera assez facilement.

Néanmoins, même dans les comités de direction les plus homogènes et les plus heureux il existe des points de vue différents qui nécessiteront beaucoup de palabres pour les réconcilier à la satisfaction de tous. Ces différences d'opinions peuvent nécessiter la tenue de nombreuses réunions, parce que ce n'est qu'en réunion que les modèles mentaux peuvent se confronter afin de faire un sens collectif qui satisfera la majorité et qui sera acceptable par la minorité.

Si le temps nécessaire pour arriver à un consensus est jugé exorbitant ou si les discussions deviennent trop barbants pour les uns et les autres, il peut se produire trois types de réactions. Premier cas, la majorité va accepter de jouer le jeu. En écoutant la minorité, elle va mieux appréhender l'environnement de l'entreprise et la solution risque d'être bonne. Deuxième type de réaction, la majorité va empêcher la minorité de s'exprimer, elle va prendre les décisions rapides qu'elle jugera satisfaisante, mais qui ne bénéficieront pas de tous les signaux venant de l'environnement. Troisième type de réaction, un P.D.-G, ou un comité de direction ne sachant pas gérer les confrontations en son sein, va imposer une forme de supervision directe.

Le **P.D.-G.**, ou l'encadrement de l'entreprise, va faire appel à un chef suprême, un superviseur direct qui ne supportera pas la moindre remise en cause de ses exigences. Il existe un choix de chefs suprêmes. Les plus populaires en ce

moment s'appellent *l'actionnaire* et *le client*. Une fois le chef désigné tout semble devenir plus facile. Les décisions et les actions de l'entreprise seront dorénavant filtrées à travers le modèle mental propre à le satisfaire, ce qui va couper court aux palabres et court-circuiter la nécessité de dégager des solutions originales aux problèmes à partir des prémisses personnelles du plus grand nombre.

Mais aujourd'hui le monde de l'entreprise est plus complexe que jamais. Il y a rarement des solutions simples. Ignorer, négliger ou ne pas profiter de la richesse des prémisses personnelles autour de soi à un coût que l'on peut comparer à l'arrivée entre les deux yeux d'un boomerang que l'on n'était même pas conscient d'avoir lancé.

Il est intéressant de regarder le cas de l'OPE hostile de TotalFina sur Elf Aquitaine. Le superviseur direct de Philippe Jaffré et de nombreux autres chefs d'entreprise français et étrangers, c'était *l'actionnaire*. Au nom de celui-ci, il est facile de prendre des décisions que l'on n'aurait pas forcément prises si l'on écoutait ses propres tripes, c'est-à-dire restructurer, tailler dans la masse salariale et transformer l'entreprise en machine à satisfaire les besoins trimestriels des analystes financiers des bourses américaines et européennes.

Une compréhension des trois types de contrôle permet d'expliquer comment Philippe Jaffré, en donnant l'impression de négliger l'apport des modèles mentaux de son environnement professionnel et politique en faveur de la supervision directe par l'actionnaire, se trouvait en mauvaise posture face à une OPE lancée par Thierry Desmarest de TotalFina, qui lui, par contre, semblait jouir d'une appréciation positive de la part des pouvoirs publics grâce à une bonne appréhension des modèles mentaux collectifs, et industriels et politiques.

Dernièrement, le lecteur de la presse américaine aurait pu penser que le choix de chef de Philippe Jaffré était payant. Il a pu remarquer comment Forbes Magazine, héraut du néo-libéralisme, lui a consacré des articles élogieux pour son redressement d'Elf en faveur de l'actionnaire sans mention aucune des mouvements sociaux au sein de l'entreprise. En même temps, la presse française faisait grand cas des mouvement sociaux et traitait par dessus la jambe tout ce qu'avait fait Monsieur Jaffré pour augmenter la rentabilité de l'entreprise.

Thierry Desmarest, de TotalFina, par contre ne semble avoir jamais fait le nécessaire pour se porter à l'attention de Forbes Magazine. La presse française voit en Thierry Desmarest un homme de consensus. Il a laissé se confronter les prémisses personnelles et les modèles mentaux non seulement dans le comité de direction de Total mais aussi de Petrofina, ce qui, dans un environnement franco-français et franco-belge, semble avoir permis une fusion d'entreprises plutôt réussie. L'écoute du plus grand nombre de prémisses personnelles internes et externes à l'entreprise lui a fourni la variété requise qui a permis l'adaptation à un environnement où son entreprise voyait plusieurs « chefs » à satisfaire, non seulement les actionnaires, mais aussi les employés et un gouvernement qui lui, a pour chef nominal, *l'électeur* (y compris l'électeur de Pau).

On peut chercher à éviter la confrontation des modèles mentaux en se réfugiant sous la supervision directe d'un seul chef, qu'il soit l'actionnaire, le client, le syndicat, un concurrent féroce ou les pouvoirs publics mais ce que subit Philippe Jaffré actuellement démontre que le confort intellectuel fourni par une supervision directe simpliste peut se faire payer très cher par le milieu écologique où l'on évolue. A un moment ou un autre, le pouvoir de l'inconnu, le contrôle par les prémisses personnelles et collectives reprendra la main. Les entreprises et les mouvements qui savent réconcilier les trois formes de contrôle s'en sortiront toujours le mieux.

<p>Quand on n'arrive pas à comprendre ce qui se passe...</p>	<p align="center"><u>Problématiques Comportementales</u></p>
<p><u>au niveau de l'organisation...</u></p>	<p>Indices visibles : baisse de moral sensible et tangible, climat général de démotivation et/ou d'angoisse, de suspicion, peu de gens se soucient pour l'environnement externe, incapacité à appréhender les défis de la concurrence ou une sorte de "je m'en foutisme" général.</p> <p align="center">Réponses suggérées :</p>
<p><u>entre des groupes</u></p>	<p>Indices visibles : Manque de coopération entre groupes ou équipes, conflits territoriaux, concurrence exacerbée, guerres non-déclarées, sentiment croissant que les priorités des groupes ne sont plus celles de l'entreprise.</p> <p align="center">Réponse suggérée</p>
<p><u>au sein d'un groupe ou d'une équipe...</u></p>	<p>Indices visibles : relations de travail inappropriées, mauvaise ambiance dans le groupe ou l'équipe, manque d'implication, mauvaise compréhension des objectifs de l'entreprise ou refus des objectifs, stratégies d'évitement, mécanismes de défense organisationnels, style de leadership inadéquat, leader en qui le groupe n'a pas confiance, manque de respect pour le leader, leader en conflit avec ses collègues ou avec la hiérarchie.</p> <p align="center">Réponse suggérée</p>
<p><u>au niveau d'un individu ou des individus...</u></p>	<p>Indices visibles : espoirs individuels insatisfaits, réponses maladroites provoquées par la frustration, résistances au changement, peu d'opportunités au sein du groupe pour apprendre et faire avancer sa carrière.</p> <p align="center">Réponses suggérées</p>

©Stefan Raducanu, 1999 - 2002, qui s'est inspiré du "Push **O**rganizational **D**evelopment Matrix

Conduire la transition organisationnelle

Leading Organizational Transition

Approche

Un proverbe allemand dit qu'après chaque guerre sanglante un pays se retrouve avec trois grandes armées : une armée d'estropiés, une armée d'endeuillés et une armée de voleurs. De nos jours, dit William Bridges, on peut souvent constater la même chose après un grand changement mal géré dans l'entreprise : une armée d'individus irrémédiablement blessés, une armée d'individus qui n'acceptent pas le changement et une armée d'individus qui sont accusés d'avoir abandonné tout éthique personnelle.

Il existe une méthode pour atténuer les effets du changement dans l'organisation : la conduite de la transition organisationnelle. L'objectif des activités de formation, de coaching et de conseil qui figurent dans les pages web qui suivent est montrer comment, à travers la gestion des transitions individuelles et organisationnelles, le facteur humain peut être pris en compte pour diminuer l'impact du changement en continu dans les organisations.

Nous sommes dans une ère de transformation organisationnelle : en stratégie, en technologie, dans le développement de produits et de services nouveaux et dans la recherche d'une culture d'entreprise adaptée aux changements en continu exigés par le monde moderne. Beaucoup de ces changements sont accompagnés de restructurations ou de redéploiements de personnel. Et beaucoup trop de ces changements sont entrepris sans réflexion préalable quant aux attitudes et comportements des membres de l'entreprise. On pense que lorsque le changement s'avère nécessaire, les gens vont naturellement s'adapter. Mais l'expérience montre que le processus psychologique déclenché provoque des réactions de détresse, d'opposition plus ou moins violente et des dislocations plutôt qu'une adaptation naturelle.

Il n'est pas étonnant que la plupart des changements prennent plus de temps et coûtent plus cher à mettre en œuvre que ce qui a été prévu. Cela n'est pas le pire: beaucoup de changements qui sont censés renforcer l'entreprise finissent par l'affaiblir. Parce qu'ils provoquent du ressentiment, de la démotivation et de la confusion exactement au moment où ce qu'il faut c'est de la créativité et l'engagement du personnel.

La méthode

Le concept de la conduite des transitions organisationnelles peut être présenté aux dirigeants et aux cadres d'une entreprise sous plusieurs formats : la formation, le coaching et le conseil. Chaque intervention se terminera par le développement d'un plan d'action.

Coaching, Conseil, Facilitation, Form'action
Coaching, Consulting, Facilitation, Training & Action
Learning



Facilitation

Formation

Coaching

Conseil

Beaucoup de changements qui sont censés renforcer l'entreprise finissent par l'affaiblir. Parce qu'ils provoquent du ressentiment, de la démotivation et de la confusion exactement au moment où ce qu'il faut c'est de la créativité et l'engagement du personnel. Les disciplines de l'Organisation Apprenante viennent de Peter Senge. Les méthodes de gestion des connaissances sont influencées par Weick, Stewart, Davenport et Nonaka. Les méthodes de formation pour conduire la transition organisationnelle, ainsi que les méthodes de coaching ont été conçues par William Bridges & Associés aux Etats-Unis pour intégrer le changement en tenant compte de ces réactions naturelles.

Des changements dans votre entreprise...

...des clés pour les optimiser

Séminaire
transition
réussie

Même confrontée à un changement, votre entreprise doit continuer à aller de l'avant. Pour obtenir l'adhésion de tous, permettre à vos équipes de s'y adapter facilement, rapidement et efficacement, la méthode "Transitions réussies" est une technique particulièrement performante. "Réussir les transitions" est le travail de plusieurs années de l'américain William Bridges (décrit par le Wall Street Journal comme l'un des dix plus influents conseils indépendants aux Etats-Unis dans le domaine du développement personnel des cadres et des chefs d'entreprise). William Bridges en a conclu que ce n'est pas au changement lui-même que les personnes résistent, mais à la transition qui se passe à l'intérieur de chacun. Cette méthode a notamment été utilisée avec succès par des organisations telles que Exxon, IBM, Intel, Motorola, la Nasa, Hewlett Packard, Shell. Elle connaît par ailleurs en France un développement croissant et justifié par les résultats obtenus.

le mardi 20 juin 2002

le mardi 12 septembre

Le mardi 10 octobre

Le mardi 5 décembre

Pour vous inscrire ou recevoir de plus amples informations, merci de retourner ce coupon réponse bien complété accompagné de votre cheque à : e-Global - 24, chemin du Gressier - 06530 Peymeinade Tel : 01 39 65 50 34 Fax : 04 93 66 04 45

Nom :	Prénom :
Société :	Fonction :
Adresse	Code postal :
	Ville :
S'inscrit à la journée du : 20/06/02 12/09/02 10/10/02 05/12/02.	
Tarifs : 450 € HT par jour et par personne	

Ces personnes repartiront avec un plan d'action qui leur permettra de mieux gérer les transitions organisationnelles et individuelles.

Elles seront prêtes à redémarrer ensemble et en confiance, vers un même but, et se sentiront plus impliquées. Les conflits se réduiront pour faire place à la créativité dans la recherche de solutions aux problèmes.

Telle est la vocation d'une transition réussie.

Améliorer la communication dans l'entreprise

How to Improve Communication

Améliorer la communication pendant les changements dans l'entreprise

Un élément qui milite contre le changement ou l'adoption des méthodes ou des technologies nouvelles est le système informel de communications dans l'entreprise. Il a grandi autour d'une organisation ou d'une architecture de produit qui s'est développée en réponse à une technologie donnée et ce système informel ne répond plus si, par exemple, le produit ou le service nouveau exige de la communication entre des employés ou des services qui n'ont jamais eu l'habitude de communiquer entre eux. Ce qu'exige le changement dans l'entreprise, c'est que les femmes et les hommes de l'organisation n'acquière pas seulement des compétences nouvelles et des savoirs nouveaux mais aussi une façon nouvelle d'interpréter ce qui se passe.

Améliorer la communication pendant les changements dans l'entreprise.

Durée : de quatre heures à deux jours, selon objectifs

Objectifs :

1. Passer en revue les bases de la bonne communication dans l'entreprise.
2. Apprendre les trois principes essentiels de la communication en période de changement.
3. Apprendre comment déterminer les rôles et les responsabilités nécessaires pour une communication efficace.
4. Etablir la "checklist" de la communication efficace.
5. Développer un plan de communication pour le changement.

Le concept de la conduite des transitions organisationnelles peut être présenté aux dirigeants et aux cadres d'une entreprise sous plusieurs formats : la formation, le coaching et le conseil. Chaque intervention se terminera par le développement d'un plan d'action.

Réussir la transition individuelle

Individual Transition in organizations

Réussir la transition individuelle dans l'organisation

Des réorganisations, des dégraissages, des reconfigurations, des stratégies nouvelles, des règlements nouveaux, des dirigeants nouveaux... La seule chose sur laquelle on peut compter c'est le changement. La formation se concentre sur un changement en particulier que vivent les participants et elle leur montre comment intégrer ce qu'ils ont appris pour gérer de futurs changements.

L'objectif du séminaire

Ce séminaire a été conçu pour satisfaire deux besoins :

- Aider le personnel de l'entreprise à réussir les transitions personnelles générées par les changements dans l'organisation.
- Sensibiliser les dirigeants et les cadres supérieurs de l'entreprise aux transitions individuelles qu'eux-mêmes et les membres de leurs équipes vont traverser pendant les périodes de changement dans l'organisation ou pendant les incidents de carrière soit à l'intérieur soit à l'extérieur de l'entreprise.

Les hommes et les femmes de l'entreprise vont prendre connaissance des trois phases de la période de transition qu'ils traversent. Ils mettront au point des plans d'action qui amélioreront leur capacité de tirer le meilleur de ces périodes de changement rapides et importantes. La formation se concentre sur un changement en particulier que vivent les participants et elle leur montre comment intégrer ce qu'ils ont appris pour réussir de futurs changements.

Le Contenu

1. Introduire le travail collaboratif sur les transitions : les formes nouvelles de l'environnement du travail.
2. Les changements dans l'organisation d'aujourd'hui
3. Les objectifs personnels, les valeurs, la vision et les normes
4. Les changements dans votre monde : la communauté et la famille
5. Le changement, la transition et les résonances
6. Les sept principes qui sous-tendent la gestion des transitions
7. Prendre action.

La méthode

Le concept de la conduite des transitions individuelles peut être présenté sous plusieurs formats : la formation, le coaching et le conseil. Chaque intervention se terminera par le développement d'un plan d'action.

Mieux gérer les fins du passé

Coaching in how to manage endings

Mieux gérer les "ruptures" dans l'entreprise

Le résultat recherché par les séances de coaching et les groupes de réflexion est, dans un premier temps, d'aider les cadres et superviseurs de l'entreprise à recadrer leurs comportements et les comportements des membres de leur équipe à travers le vocabulaire et l'objectif de la transition. Dans un deuxième temps, elles fournissent des suggestions pratiques quant aux attitudes à adopter avec les membres du personnel qui connaissent des émotions ou démontrent des comportements liés à la transition. Dans un troisième temps, ce que les participants vont apprendre c'est pratiquer le coaching eux-mêmes lorsqu'ils auront à faire face à de nouvelles situations de transition.

Mieux gérer les "ruptures" et accompagner ses équipiers à travers les fins du passé et la zone neutre.

Durée : séances individuelles de deux heures (minimum cinq); groupes de réflexion ou groupe de managers : de quatre heures à une journée

Objectifs :

1. Apprendre à cadrer son propre comportement et le comportement des personnes qui vivent des ruptures et des transitions personnelles difficiles à travers le vocabulaire et l'expérience de la gestion des transitions.
2. Acquérir les méthodes pour coacher/accompagner des équipiers qui font preuve de comportements ou d'émotions liés à des transitions difficiles pendant les périodes de changements.
3. Appliquer ce qui a été appris à une situation réelle. Chaque participant sera invité à penser à une personne avec qui il a été particulièrement difficile de communiquer lors d'une transition. Les méthodes pour mieux gérer les ruptures et les fins du passé seront répétées en groupes de pairs et en jeux de rôles.

La conduite du Changement Change Management

La conduite du changement

Le monde des affaires d'aujourd'hui est beaucoup plus complexe que celui des regrettées "trente glorieuses", et maintenant l'amélioration de la conjoncture semble compromise en Europe. En France, l'Insee a constaté, au mois de Juillet 2001, que les prévisions d'évolution du produit intérieur brut étaient passées, en l'espace de six mois, de 3,3 % à 2,9 %, puis à 2,3 %, selon l'Insee. Le nombre de demandeurs d'emploi avait augmenté pour le deuxième mois consécutif, interrompant ainsi la très forte décreue intervenue depuis l'été 1997, date à laquelle le taux de chômage culminait à 12,6% (juin 1997). Le ralentissement de l'économie à l'échelle mondiale et la multiplication des plans sociaux sont à l'origine de cette dégradation. L'entreprise doit plus que jamais faire confiance aux yeux et aux oreilles et au bon sens de son personnel, à tous les échelons.

Pour profiter de la complexité et du chaos, l'entreprise doit s'adapter à la loi volatile du marché en se donnant les moyens de gérer les transitions organisationnelles. Cette demande de souplesse (financière, numérique et fonctionnelle) génère un besoin d'adaptation externe et de changement interne en continu. Et pour chaque changement réussi combien de changements qui n'ont pas abouti ? L'entreprise s'adapte ou meure, et la mort n'est plus la mort lente et digne d'autrefois.

Les pressions sur l'entreprise se répercutent au niveau individuel. Chaque employé est sommé d'ajouter plus de valeur qu'il ne coûte. A chaque évaluation il doit faire preuve de son "employabilité". Les méthodes de ressources humaines s'adaptent à la nouvelle donne : des méthodes douces pour motiver et des méthodes dures pour licencier. Des diplômés vieux de vingt ou trente ans ou des états de service honnêtes n'assurent plus une fin de carrière honorable. Mais l'employé qui comprend l'enjeu et se prend en main s'en sort, évidemment, mieux que celui qui s'angoisse dans l'incompétence.

L'entreprise peut réussir les changements nécessaires avec ses employés, mais pas contre eux. Les hommes et les femmes de l'entreprise qui ont été avertis de manière adulte de l'enjeu stratégique peuvent trouver en eux les moyens d'action pour y faire face. Ces moyens s'appellent aujourd'hui "compétences" : les compétences nécessaires à l'épanouissement personnel dans une entreprise qui vit le changement, de préférence de manière naturelle, et non plus comme une période de crise et suivie par une nouvelle dérive stratégique.

Quelles sont ces compétences ? La compétence de comprendre des situations nouvelles, de détecter les signaux bons et mauvais dans l'environnement de l'entreprise et de prendre les actions nécessaires. La compétence de faire des choix rentables à des moments critiques. La compétence de vivre avec l'ambiguïté. La compétence de pouvoir analyser ses besoins de formation, de comprendre ce qui est fait et ce qui pourrait être mieux fait, la compétence de gérer sa propre carrière...

Les **consultants de e-Global** ont intégré le concept de " compétences " de plusieurs façons : tel qu'il a été conçu par le chercheur américain Boyatzis ; tel qu'il a été adopté par des managers britanniques, sous la forme du " Management Charter Initiative " ; et tel qu'il a influencé de manière récente plusieurs chambres de commerce en France.

L'approche e-Global consiste à utiliser le concept de l'Organisation Apprenante comme un cadre unificateur valable à chaque étape de la vie de l'entreprise : définition des profils recherchés, processus de sélection et d'embauche, cycles d'initiation et de formation continue, évaluation annuelle et identification des compétences à prévoir. A quoi bon embaucher une personne pour un jeu de compétences et, ce qui se fait souvent, l'évaluer six mois plus tard sur un autre jeu ? Pourquoi, faute de définition stratégique des besoins en ressources humaines, embaucher des compétences d'hier et non celles qui seront nécessaires demain ?

La **méthodologie adoptée par e-Global, basée sur le concept des compétences**, pour intégrer le changement à tous les niveaux de l'entreprise (individuelle, groupe de travail, organisation) est tirée de la pensée systémique ("soft" and "open" systems thinking) qui prend en compte, de manière itérative, l'effet potentiel de chaque changement localisé sur les autres parties de l'entreprise.

Pour les projets relativement bien délimités dans le temps et dans l'espace, **e-Global se sert de la stratégie d'intervention systémique (SIS)**. Pour des projets qui apparaissent beaucoup plus complexes (tels qu'une suite d'actions pour améliorer une culture d'entreprise) l'approche adoptée s'apparente au Développement Organisationnel.

Faites-nous part de vos besoins en conseil et en formation et de vos appels d'offres :
Please send your requests for information and your requests for proposal to :

SRU-Electronics
3, Rue Blanche de Castille
78300 Poissy, France
Téléphone : +33 1 39 65 50 34 Fax : +33 1 39 65 50 34

For a quick email response, send a message to :
Pour une réponse rapide par courrier électronique :
SRU-Electronics@wanadoo.fr or SRU-Consulting@wanadoo.fr

Réussir les Cessions, les Fusions et les Acquisitions Successful Mergers, Acquisitions and Outsourcing

Réussir les cessions, les fusions et les acquisitions

De nombreuses études récentes montrent que 60 pour cent de fusions et d'acquisitions n'affichent pas les résultats escomptés. Dans ces cas-là, soit il n'y a pas eu d'étude de pré-acquisition, soit il n'y a pas eu de plan de communication préparé. Il n'y a rien de pire pour une fusion qu'un manque de cohérence entre la communication en interne et ce qui apparaît dans la presse.

Lors d'une fusion ou d'une acquisition réussie il existe trois étapes principales en gestion des ressources humaines :

1. L'étude de pré-acquisition, qui mettra à jour d'éventuelles incompatibilités culturelles entre les deux entreprises;
2. La préparation minutieuse de l'annonce aux équipes concernées;
3. Le processus de suivi de l'opération pendant au moins un an.

Dans certains cas, une fusion qui semble bien engagée, avec un bon plan de communication, n'a malheureusement pas le suivi nécessaire pendant les mois suivant la fusion et les premiers efforts, même réussis, se révèlent vains.

Mais il n'y a pas de fatalité. Certaines fusions qui semblent bien mal engagées sont reprises en main lors d'un bon suivi et rencontrent le succès à long terme. Comment s'y prennent les 40 pour cent d'entreprises qui réussissent leurs fusions et leurs acquisitions ? Elles maîtrisent :

1. Le processus qui sous-tend l'étude de pré-acquisition, suivi par une préparation qui évitera les syndromes perniciose de "conquérants" et "perdants";
2. Le plan de communication mis en place pour le jour de l'annonce tenant compte du fait que les soucis des cadres supérieurs, de l'encadrement moyen, des employés et des techniciens ne sont pas les mêmes;
3. La gestion du suivi de l'acquisition ou de la fusion : les techniques pour promouvoir la participation des équipes;
4. Et la mise en place d'une nouvelle structure ou d'une nouvelle technologie qui fera naître de deux cultures différentes une seule culture d'entreprise tournée vers l'avenir.

Conduire la transition organisationnelle

Leading Organizational Transition

Programme
de 3 jours

Que le changement prenne la forme d'un redéploiement du personnel ou d'une restructuration, beaucoup trop de ces changements sont entrepris sans réflexion préalable quant aux attitudes et comportements des membres de l'entreprise pour que le changement réussisse.

Programme de 3 jours

C'est rarement au changement que les employés d'une entreprise résistent, mais à la perte de sens et d'identité, au sentiment de désorientation, et aux interrogations individuelles qui sont provoquées par les trois phases de la transition organisationnelle:

La fin de ce qui était familier.

La zone neutre ou le "désert" qu'ils traversent avant que la réalité nouvelle devienne évidente. La zone neutre provoque un sentiment de désespoir et des interrogations telles que "serai-je à la hauteur de ce qu'on attend de moi?" Bien gérée, la zone neutre peut être une période de créativité pour l'entreprise.

Le nouveau départ, qui suscite la peur de faire des erreurs, de se sentir incompetent ou d'avoir l'air bête devant ses collègues.

Les risques pour l'entreprise sont multiples: les employés ne vont pas accepter qu'un mode de fonctionnement est effectivement terminé, les traversées nécessaires de la "zone neutre" vont être escamotées ou, au contraire, on va les laisser

durer trop longtemps, des changements nouveaux vont s'ajouter les uns aux autres sans que les changements précédents aient été menés à bonne fin, ou les effets du changement vont se cristalliser à des stades inappropriés, avant que les comportements nouveaux aient été effectivement acquis.

Le séminaire dure trois jours et comporte les étapes suivantes.

1. Comprendre les différences entre la gestion stratégique, la gestion du changement et la conduite de la transition.
 - La gestion stratégique: pourquoi et comment le changement envisagé doit être communiqué aux membres de l'entreprise: créer des fondations solides pour le changement, expliquer pourquoi le changement est nécessaire, expliquer ce qui se passera si le changement ne peut pas avoir lieu.
 - Le processus du changement (qui doit être en réponse à une analyse stratégique).
 - La conduite des transitions individuelles et organisationnelles (les processus psychologiques internes générés par le changement).
2. Le concept de William Bridges "Conduire la transition organisationnelle".
 - Une organisation doit s'adapter pour survivre.
 - Les changements mal gérés font plus de mal que de bien.
 - Le changement est continu. Le changement est vital. Il n'y a presque pas de marge pour l'erreur.
3. Analyser le plan de changement (pour l'unité, le service ou le département du participant).
4. Améliorer la communication pendant les changements dans l'entreprise.
5. Analyser où se trouvent les gens dans le processus de transition.
6. Souligner l'importance du manager dans le "coaching" des membres de son équipe.
7. Gérer les "fins"
8. Conduire les gens à travers la "zone neutre".
9. Rendre plus facile les nouveaux départs.
10. Concevoir le plan d'action nécessaire à une bonne conduite de la transition.

Comment se déroule le séminaire

Alternance d'exposés théoriques et de pratique. Etudes de cas avec travaux en sous-groupes. Echanges d'expériences entre les participants.

Objectifs pédagogiques

Comprendre la différence entre conduire le changement et gérer les transitions individuelles et organisationnelles.
Comprendre les trois phases de la transition. Comprendre et prendre en compte les réactions provoquées par les transitions et comment concevoir et mettre en oeuvre des processus pour aider les membres de l'entreprise à gérer la transition.

Aider les cadres à comprendre leurs propres besoins pendant la période de transition, aider les comités de pilotage à créer des changements qui provoquent moins de dislocations.

Concevoir un plan d'action que les participants peuvent commencer à mettre en oeuvre dès la fin du séminaire.

Faites-nous part de vos besoins en conseil et en formation et de vos appels d'offres :
Please send your requests for information and your requests for proposal to :

e-Global
24, chemin du Gressier
06530 Peymeinade, France
Téléphone : +33 1 39 65 50 34 Fax : +33 4 93 66 13 44

For a quick email response, send a message to :
Pour une réponse rapide par courrier électronique :
eglobal@noos.fr or eglobal@libertysurf.fr

La Création des connaissances

Knowledge Creation

La Création de la connaissance

La théorie de la création de la connaissance développée par Nonaka et Takeuchi (1995) considère que la fonction première de l'entreprise est de créer un avantage concurrentiel basé sur le savoir collectif et que le rôle des managers est d'orienter les activités de création de la connaissance.

La Création des connaissances

Le modèle de création des connaissances repose sur la distinction entre savoir tacite et savoir explicite. Le savoir tacite est enraciné dans l'action, dans les routines, dans un contexte spécifique (ce qui peut donner la productivité personnelle au niveau individuel et l'avantage concurrentiel au niveau de l'entreprise). Le savoir explicite est la connaissance codifiée, transmissible en un langage formel et systématique (production de données au niveau individuel, et gestion électronique documentaire au niveau de l'entreprise).

Dans une entreprise, la création de la connaissance intervient à trois niveaux et se sert de quatre modes de conversion:

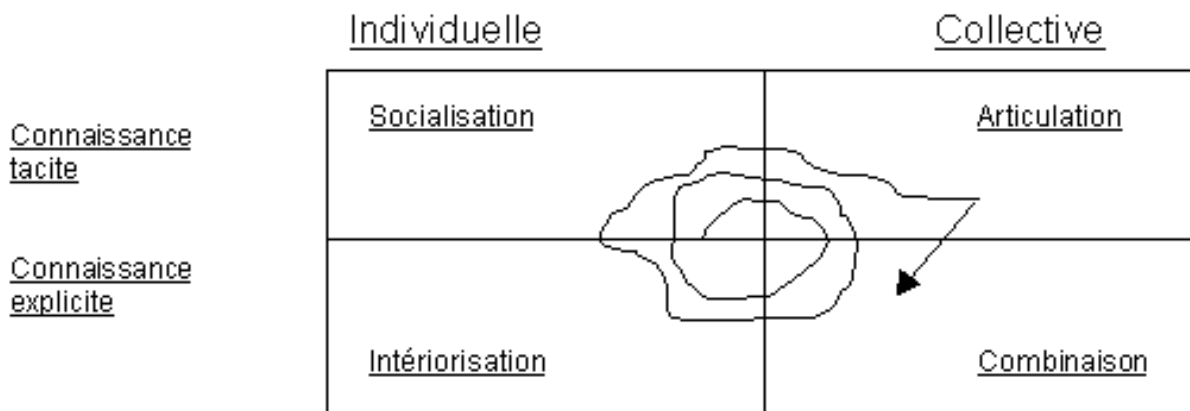
Les niveaux

- Au niveau individuel, l'autonomie pour expérimenter;
- Au niveau du groupe, l'interaction et le dialogue
- Au niveau de l'entreprise, la compétition pour l'accès aux ressources.

Les modes de conversion

- **Socialisation**, du savoir tacite au savoir tacite (la partage sur le lieu du travail, l'apprentissage)
- **Articulation**, du savoir tacite au savoir explicite (métaphores, concepts, hypothèses, modèles, analogies).
- **Combinaison**, des savoirs explicites (gestion électronique documentaire, réseaux des connaissances)
- **Intériorisation**, du savoir explicite au savoir tacite à un niveau plus élevé (l'organisation apprenante).

Le processus de création de la connaissance se joue dans les différentes circulations entre l'individu et le collectif, entre savoir tacite et savoir explicite ainsi que l'illustre le schéma suivant:



Typologie des modes de création de savoir, d'après Nonaka et Takeuchi (1995)

En prenant pour sujet le modèle de Nonaka et Takeuchi Loïc Cadin a écrit (Faut-il sortir la GRH de ses frontières, 1998) "on dispose ainsi d'une modélisation de la création de savoir dans une organisation basée sur des mécanismes d'expérimentation, de formalisation, de routinisation, de diffusion et articulant les différents niveaux de l'organisation".

Management des connaissances

Knowledge Management

"En même temps qu'il édifie une vertigineuse Tour de Babel des connaissances, notre siècle effectue une plongée plus vertigineuse encore dans la crise des fondements de la connaissance." (Edgar Morin, La Connaissance de la Connaissance, Editions du Seuil, 1986)

Faites-vous de la gestion des connaissances, de la gestion des informations, de la gestion des systèmes informatiques ou de la gestion des données ? En règle générale, dès que le budget informatique d'un projet dépasse le tiers de la somme allouée, il ne s'agit plus d'un système de gestion des connaissances mais d'un projet informatique, pur et simple. Systèmes & Ressources propose des séminaires et des ateliers en gestion des connaissances qui sont articulés en fonction de vos thèmes de réflexion et qui peuvent vous économiser des sommes considérables. Chaque atelier ou séminaire comprend plusieurs modules, chacun comportant trois étapes.

Souvent, les problèmes résultants des changements dans l'entreprise auraient pu être évités par une meilleure gestion des redondances de l'information. Mais les plans sociaux, le " re-engineering " et d'autres phénomènes tels que le " downsizing " ont souvent, sans le savoir, porté un coup fatal à ce que l'entreprise savait d'elle-même. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) n'ont pas été souvent sollicitées comme il le fallait pour faire circuler ce qui passait autrefois de bouche à oreille, du maître vers l'apprenti. Le savoir peut circuler dans un groupe restreint, mais il a du mal à traverser les barrières naturelles constituées par des domaines d'expertise, des groupes de travail, des cultures d'entreprise et des langues étrangères.

Les techniques de la codification, la gestion et le transfert de la connaissance sont aussi traditionnelles que la parole humaine autour du feu de bois et aussi modernes que le groupware " ...un concept qui désigne à la fois le processus humain et organisationnel du travail en groupe et les outils technologiques qui le favorisent. " (Jean-Yves Prax, La Gestion électronique documentaire, InterEditions).

Il y a souvent confusion entre système informatique, gestion électronique documentaire et gestion de la connaissance. Une bonne gestion électronique documentaire peut servir de base à un système de gestion de la connaissance.

objectifs que l'on peut atteindre avec la gestion des connaissances

Dans quelle mesure sont partagées au sein de votre entreprise les données importantes, les informations nécessaires, les connaissances essentielles et les compétences clés ? Circulent-elles toujours bien entre ceux qui les détiennent et ceux qui en ont besoin ? Existe-t-il des domaines dans lesquels le partage est bon ? Qu'est-ce qui distingue ces domaines des autres, où le partage existe peu ou pas du tout ? Y a-t-il des personnes chez vous dont le départ compromettrait l'avenir de l'entreprise ?

Que deviennent les idées suggérées par les personnes qui travaillent dans votre entreprise, celles surtout qui ont été prises au sérieux au moins une fois avant d'être mises de côté ? Certaines d'entre elles pourraient-elles s'avérer utiles ailleurs ou à d'autres moments de l'existence de l'entreprise ? Combien d'innovations dans votre entreprise sont basées sur de "vieilles idées" qui ont subitement vu leur heure arrivée ? La question est importante. Il est maintenant démontré de manière certaine que la plupart des innovations dans les entreprises à succès proviennent de variations autour de thèmes tacites et spécifiques à l'entreprise, en d'autres termes "la mémoire organisationnelle". Des entreprises telles qu'Air Liquide, Schlumberger, General Electric et 3M démontrent qu'il est non seulement souhaitable, il est aussi possible d'innover de manière systématique en s'appuyant sur le savoir de l'entreprise.

Moyens d'intervention : Conseil, formation, coaching et stage sur mesure en entreprises.

Vous n'aurez sans doute aucun problème à identifier plusieurs informations ou connaissances qui ont été inaccessibles ou introuvables au moment où il fallait absolument mettre la main dessus. Et si vous avez encore besoin d'être convaincu de l'importance des informations et des connaissances au sein de l'entreprise, pourquoi ne pas accompagner pendant une journée l'une des personnes qui assurent votre service après-vente ou qui travaillent dans votre centre d'appels ? Après une telle expérience, vous pourriez bien décider que votre entreprise peut mieux faire dans la gestion de ses connaissances. C'est surtout au moment de demander qui est responsable de la création des connaissances, qui a la responsabilité de faire sens des informations en provenance des clients, que la tâche se complique. Le service après-vente va dire, non sans raison, que sa responsabilité est de rendre service aux clients, et non d'embêter les ingénieurs du développement avec des informations sommes toutes banales. Les ingénieurs diront qu'ils sont responsables du développement du produit. Malgré leur bonne volonté, ils n'ont pas le temps de prêter l'oreille à des plaintes que les clients n'arrivent même pas à formuler.

Les lacunes dans le partage et la circulation des informations proviennent bien souvent d'un manque de temps, de l'absence des responsabilités clairement définies ou, tout simplement de l'inconscience quant à l'importance des connaissances générées entre collègues ou à l'interface entre clients et entreprise.

Des résultats

Le management des connaissances assure le succès de nombreuses initiatives au sein de l'entreprise :

1. Le repérage et le soutien des réseaux de connaissances et des communautés de partage de pratiques
2. Le benchmarking et la veille concurrentielle.
3. L'identification du capital intellectuel (brevets, marques, réputation, etc.)
4. La reconstitution des compétences vitales.
5. Les méthodes de l'organisation apprenante
6. La création de bases de données dynamiques tirant un vrai profit des informations et les connaissances de l'entreprise
7. Le développement des centres de compétences
8. La mise en place des postes nécessaires à la création, la sauvegarde et la gestion des connaissances (experts, intermédiaires, bibliothécaires, courtiers en connaissances, etc.)
9. L'introduction des NTIC pour encourager la collaboration (intranet, lotus notes).

Les principes du Knowledge Management

Le Knowledge Management fournit un cadre pour intégrer les nouvelles approches stratégiques et managériales apparues depuis une vingtaine d'années (l'approche "capacités, ressources et compétences", les compétences clés de l'entreprise, les compétences individuelles, le re-engineering et l'organisation apprenante).

Le champ d'intérêt du Knowledge Management (Le management ou la gestion des connaissances) est large. Le Knowledge Management distingue non seulement entre les données de l'entreprise, les informations utiles et inutiles et les connaissances "actionnables" qui sont réellement nécessaires dans la création ou la maintenance des compétences clés de l'entreprise. Il identifie et prend appui sur les sept leviers de succès de votre organisation :

1. Les connaissances de l'entreprise situées dans les cerveaux des clients
2. Les connaissances se trouvant dans les produits et les services
3. Les connaissances humaines au sein de l'entreprise (le capital humain)
4. Les connaissances contenues dans les processus
5. La mémoire organisationnelle
6. Les connaissances entre personnes (la mémoire transactionnelle).
7. Les connaissances en tant que biens immatériels.

Les Objectifs que l'on peut atteindre avec le Knowledge Management

1. Reconnaître et protéger le savoir de l'entreprise.
2. Identifier les connaissances et les compétences de votre entreprise qui existent ailleurs qu'entre ses murs.
3. Apprendre comment améliorer la mémoire transactionnelle (qui sait quoi, comment, où et quand ?)
4. Reconnaître les communautés de partage de pratiques responsables du succès de votre entreprise, les encourager.
5. Créer les connaissances nécessaires au développement de l'entreprise.
6. Développer les connaissances et les compétences existantes
7. Améliorer l'accessibilité de ces connaissances.

Qui sommes-nous?

Forum



Differentiating Performance by Application Reducing Access Link Costs

Intranet - Extranet - Internet

Les Communautés thématiques spécialisées réservées aux membres

"16 sites pour informer, 16 sites pour communiquer".

En direct, nos dernières offres sur Internet : [cliquer ici](#) »

[Global Network](#), [Cannes](#) , [Business Intelligence](#), [Electronics](#) , [European Network Exchange](#), [FranceWeb-Le Portail des Entreprises](#), [Global Business Development](#), [Intelligent Living](#) , [Media Network Exchange](#), [News Center](#), [Travel Network Exchange](#), [City Network Exchange](#), [E-GLOBALNETWORK](#), [African Network Exchange](#), [Global Network Exchange](#), [France Forum](#)

e-Global est un groupe international de conseil et de formation basé à Paris. Nous avons exercé dans de nombreux environnements français et internationaux et nos activités actuelles sont centrées autour de la transformation organisationnelle.

Notre mission : apporter, face au foisonnement de l'Internet, des outils d'information et d'aide à la décision aux professionnels de l'Internet.

e-Global est le leader européen des communautés professionnelles francophones dédiées aux différents marchés de l'informatique.

e-Global imagine, conçoit, crée et anime des communautés publiques, et couvre ainsi les principaux segments de marché en croissance du secteur des nouvelles technologies.

e-Global est également le prestataire technique et de conseil, de plusieurs communautés privées, qui utilisent le savoir-faire, l'expérience et les ressources de **e-Global** pour faire communiquer l'ensemble de leurs utilisateurs.

e-Global fournit des solutions pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille

e-Global est une plate forme de mise en relation des chefs d'entreprises TPE, PME/PMI avec un réseau d'experts conseils dans tous domaines concernant l'entreprise et sur toute la France.

e-Global, société d'édition et de production de contenus, réalise des sites d'informations pour des entreprises et des marques.

e-Global société spécialisée dans le webmarketing et la publicité en ligne, accompagne les éditeurs de

sites dans leur développement sur Internet et propose aux annonceurs une offre innovante, en adéquation avec leur cible de clientèle.

e-Global fournit des solutions pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

e-Global en partenariat avec des concepteurs de sites et des spécialistes de l'événementiel en ligne, vous proposera toujours des solutions techniquement prouvées.

Expert de la thématique High-Tech et des domaines Internet, mobilité, jeux vidéo et innovation, **e-Global** est capable de vous proposer une offre globale pouvant inclure édition et production de contenus, animation de communautés, nouveaux services, multimédia.

Sa vocation est d'accompagner les Entreprises Industrielles et de Services pour atteindre leurs objectifs de performance et de compétitivité par la mise en place de systèmes d'information en support des processus de développement des nouveaux produits, depuis la R&D jusqu'au retrait, dans le cadre de l'Entreprise étendue. Nos missions s'inscrivent dans le contexte général de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et de l'assistance à la maîtrise d'oeuvre de vos projets de systèmes d'information techniques et industriels.

Pour cela, nous vous apportons le Conseil et les Services dont vous pouvez avoir besoin, tout au long du cycle de vie de vos projets de systèmes d'information, depuis les études d'opportunités jusqu'à l'exploitation et la maintenance, en passant par les expressions de besoin, les cahiers des charges, les choix de solutions et le déploiement. Nous attachons une importance toute particulière à la qualité de la gestion du projet et aux mesures d'accompagnement du changement.

Notre société se distingue par un certain nombre d'atouts qui garantissent la qualité et le professionnalisme de nos interventions.

Ces atouts sont le résultat de la capitalisation des meilleures pratiques éprouvées auprès de sociétés industrielles et commerciales dans tous les secteurs.

Un positionnement unique et internationalement reconnu, notre société joue un rôle clé dans les groupements et les manifestations professionnels relatifs à nos activités.

Une longue expérience du développement des produits et des installations industriels et de son optimisation en terme d'innovation, de délai, de coût et de qualité. Nos consultants sont des professionnels dotés chacun d'au moins quinze à vingt ans d'expérience. Ils ont effectué de nombreuses missions industrielles dans des contextes exigeants de Re-engineering et possèdent des savoir-faire diversifiés et approfondis qui leur permettent de proposer des solutions réalistes et efficaces.

La parfaite connaissance de l'offre en Informatique Technique, tant sur le plan des acteurs et des produits, que des expériences industrielles d'utilisation. Nos consultants sont présents dans les manifestations nationales et internationales d'intérêt en Informatique Technique. Nous suivons de façon très étroite les évolutions de l'offre sur le plan marketing et technologique et les évolutions des acteurs sur le plan stratégique, financier et commercial.

Un réseau d'experts à l'échelon mondial, dans les principales zones d'activité : USA, Sud-est Asiatique, Grande-Bretagne, Italie, Allemagne, Pays-Bas, ... pour alimenter notre activité de veille technologique et concurrentielle, et notamment pour mener à bien des opérations de "Benchmarking".

Ces atouts sont renforcés par les caractéristiques inhérentes à notre profession :

La neutralité et l'indépendance

Des méthodologies rigoureuses et originales, sans cesse optimisées, pour apporter le maximum de valeur ajoutée au moindre coût et au moindre risque

Une approche globale : stratégique, organisationnelle, technologique et humaine

Notre spécificité repose sur l'alliance de l'expertise métier et de la maîtrise des technologies de l'information, au sein d'équipes pluridisciplinaires. Cette approche originale permet de rapprocher les points de vue des utilisateurs et des informaticiens, dont l'éloignement est traditionnellement une des premières causes des difficultés rencontrées dans les projets de systèmes d'information.

Contact :

Dominique GARY

e-Global

24, chemin du Gressier

06530 Peymeinade - France

Tel. : 04 93 66 13 44

Fax : 04 93 66 04 45

Gsm : 06 74 57 98 39

dominique.gary3@libertysurf.fr

Autre adresse

e-Global

3,rue Blanche de Castille

78300 Poissy - France

Tel: 01 39 65 50 34

eglobal@noos.fr

Contact Presse :

Stefan RADUCANU

3, rue Blanche de Castille

78300 Poissy - France

Tel: 01 39 65 50 34

SRU-BITE@wanadoo.fr