

Le cas HP ANALYTICS : Les technologies collaboratives pour bâtir une culture du partage

*extraits du cas publié par M. Bia Figueiredo
dans Systèmes d'information et Management, Cas et applications 2012, Vuibert*

Créée en 2005, l'entité HP Decision Support and Analytics Services (DSAS), plus communément appelée HP Analytics, appartient à la branche Global Business Services de l'entreprise Hewlett Packard (HP). En 2010, elle comptait neuf cents salariés hautement qualifiés. Cette fonction support est implantée en Inde et fournit aux différentes unités d'affaires de l'entreprise des services de Knowledge Process Outsourcing (KPO).

Sa principale mission est de produire des connaissances utiles aux unités d'affaires pour la prise de décisions stratégiques et opérationnelles. Les prestations qu'elle délivre peuvent prendre différentes formes : solutions d'optimisation et de simulation, rapports de veille, études statistiques, datamining et modélisation prédictive, dans des domaines aussi variés que le marketing, la logistique, la gestion de production, la finance, la gestion documentaire.

La préoccupation du top management pour la gestion des connaissances remonte à 2007. Le succès des projets repose sur la capacité des analystes à mobiliser de façon concomitante différentes expertises : des connaissances statistiques, des connaissances technologiques et/ou métiers propres à l'entité d'affaires cliente. Si l'effectif de HP Analytics compte à la fois des statisticiens et des experts métiers, il n'existait jusqu'en 2007 aucun dispositif permettant aux analystes de localiser les expertises et de partager les connaissances en dehors des frontières de leur équipe. En outre, les analystes s'appuient quotidiennement sur des techniques d'analyse et des outils statistiques (Excell, SAS Business Analytics. . .) sur lesquels ils développent avec l'expérience un ensemble de routines et de « tours de main » leur permettant de gagner du temps et d'optimiser leur productivité. La capitalisation et le partage de ce type de connaissances pouvaient clairement améliorer l'efficacité opérationnelle sur les projets et accélérer le processus d'intégration des nouvelles recrues.

La constitution de l'équipe KM

En 2007, le top management décide donc de lancer un programme de gestion des connaissances (Knowledge Management ou KM). Il en définit la vision et recrute un spécialiste pour le conduire, qui occupe la fonction de KM Leader. Voici comment ce dernier résume l'enjeu de la gestion des connaissances pour HP Analytics : « Une définition de l'analyse est de donner du sens aux données, ce qui est en soit un processus de création de connaissances.

Tout notre métier est de créer de la connaissance, et si nous ne gérons pas bien nos connaissances, nous nous retrouvons à réinventer la roue, à ne pas être efficaces dans la réalisation de notre tâche. Il est vraiment critique d'avoir une culture du partage des connaissances dans ce type d'organisation et le top management l'a bien compris. » Pour lui, l'objectif n'est pas tant de créer une base de connaissances que d'encourager les gens à interagir et à partager les connaissances qu'ils détiennent.

L'équipe KM est composée de deux personnes à temps plein, le responsable du programme (le KM Leader) et un responsable technique. Tous deux travaillent en étroite collaboration avec l'équipe de communication interne pour assurer la promotion du programme auprès des salariés.

Le choix de la plate-forme technologique

L'une des premières étapes a été de choisir la plate-forme technologique adéquate. Le marché proposait un très grand nombre de solutions KM, mais leur coût était très élevé et la plupart « se concentraient davantage sur les fonctions d'aide au stockage et à la diffusion des connaissances que sur la promotion et la facilitation de l'interaction ». Il a donc été décidé de s'appuyer sur les technologies collaboratives que l'entreprise possédait déjà (SharePoint, messagerie instantanée, blogs, forums de discussion) et d'en centraliser l'accès en créant un portail Web. L'équipe KM obtint de la direction des moyens supplémentaires pour renforcer son effectif en vue de développer l'infrastructure technique nécessaire.

L'implication du management intermédiaire dans la conception du programme

Le programme KM a été conçu en étroite collaboration avec le management intermédiaire. Dès le départ, les managers intermédiaires ont été considérés comme des acteurs du changement. Leur adhésion, leur participation et leur soutien étaient perçus comme un enjeu majeur par le KM Leader. Aussi, sa première démarche fut d'interviewer l'ensemble des managers d'équipe afin de comprendre leur vision du programme, de connaître leurs attentes et leurs besoins et de recenser les pratiques ou initiatives déjà mises en oeuvre localement au sein des équipes, le cas échéant.

« I Collaborate, Therefore I Know »

Un autre chantier important a consisté à communiquer sur le programme. L'équipe a notamment travaillé sur un nom, un slogan et une identité visuelle, capables d'en véhiculer le sens et les objectifs. Ainsi, l'équipe a délibérément choisi de ne pas faire apparaître l'expression « knowledge management » dans le nom et le slogan afin d'éviter le scepticisme que cette notion engendre parfois chez les salariés. Le nom « I Know » et le slogan « I Collaborate, Therefore I Know » véhiculent bien l'esprit du programme : développer la collaboration et le partage de connaissances. On se place du point de vue du salarié (et non de celui de l'entreprise) et des bénéfices qu'il va pouvoir en tirer, à savoir une montée en compétence et une amélioration de ses performances. Les mots-clés « Explore-Ask-Tell » traduisent les objectifs et les comportements attendus par les salariés : explorer ce que l'organisation sait collectivement, poser des questions à ceux qui savent pour mieux faire son travail, communiquer et diffuser ce que l'on sait.

La désignation des SPOCS

L'équipe KM a ensuite souhaité s'appuyer sur un réseau de relais chargés de promouvoir les initiatives du programme et plus largement le partage des connaissances au sein des équipes. Chaque équipe (ou à défaut le manager) a dû désigner de façon collégiale un SPOC, « Single Point Of Contact ». Aucune compétence technique n'était attendue de sa part. Le principal critère de choix devait être l'intérêt et l'enthousiasme du salarié pour le programme et une inclinaison naturelle pour l'échange et le partage d'expertise. En tant qu'ambassadeurs du programme « I Know », leur mission est triple. Il s'agit d'abord de promouvoir au quotidien, et en situation, le partage de connaissances auprès de leurs collègues. En outre, ils doivent tenir informée leur équipe des dernières initiatives lancées dans le cadre du programme. Concernant les différents outils mis à disposition des salariés (blogs, forums.. .), ils assurent le rôle d'utilisateur référent et de modérateur. Enfin, ils doivent faire des remontées à l'équipe KM sur des problèmes ou des succès

rencontrés sur le terrain. Une fois nommée, cette activité est intégrée par le manager à la fiche de poste du salarié, qui doit y consacrer environ 10 % de son temps de travail. Son implication dans cette mission fait partie intégrante de ses objectifs annuels et est prise en compte dans l'évaluation de sa performance. L'équipe KM réunit les SPOCS une fois par mois pendant une heure, pour leur permettre d'interagir et de partager leurs expériences. Cette rencontre mensuelle est baptisée « All Hands Meet ». À cette réunion s'ajoute un entretien individuel mensuel de chaque SPOC avec le KM Leader. Enfin, un « KM Help-Desk Day » est organisé ponctuellement pour permettre aux salariés de rencontrer de façon plus formelle les SPOCS, de leur poser des questions, de leur faire part de leurs difficultés ou de leurs suggestions. Les SPOCS sont réunis dans une salle de conférence et consacrent leur journée à répondre aux sollicitations de leurs collègues en lien avec le programme.

Des initiatives pour encourager l'usage des blogs

L'équipe KM a très vite saisi l'intérêt des blogs internes comme moyen de diffusion des connaissances. Ce type de média permet par exemple à un salarié de rapporter des expériences, de parler de l'actualité des projets en cours, d'un domaine d'intérêt ou d'expertise particulier, et de susciter des retours. Ils ont dès lors cherché à inciter l'usage des blogs par les salariés aussi bien comme moyen de partage et de diffusion de leurs connaissances (en mode « édition ») que comme source possible d'information et de connaissances (en mode « consultation »). Des initiatives ponctuelles furent lancées, principalement sous la forme de concours.

Par exemple, l'opération « Blogging Idol » début 2009, renouvelée en 2010, consistait pour les salariés à voter pour le meilleur blog professionnel. Le gagnant fut félicité et récompensé publiquement lors d'une cérémonie à laquelle le haut management participait. L'opération « Digital Eyes », lancée à la fin 2009, consistait cette fois à « plancher » sur la stratégie de développement de l'unité « Marketing digital et stratégie Médias sociaux ». Les auteurs du meilleur blog virent leurs propositions mises en oeuvre par l'unité.

La création de groupes d'intérêt

Pour permettre aux salariés qui partagent un domaine d'intérêt ou d'expertise de se connaître et d'échanger indépendamment de leur équipe de rattachement, l'équipe KM a institué les DEPs, « Domain Excellence Platforms ». Un DEP peut être créé sur tout sujet en lien avec les activités de HP. Il est créé à l'initiative d'au moins cinq salariés, tous experts dans le domaine, avec l'accord de leur manager. Des DEPs ont été lancés dans différents domaines tels que les techniques de modélisation avancées ou le Cloud Computing. Chaque DEP dispose d'une page dans le forum de discussion, est responsable des blogs créés sur le sujet, édite une newsletter, anime des conférences en ligne (webinars) et des sessions de partage de connaissances. Ils sont également encouragés à partager les dernières avancées dans leur domaine spécifique en diffusant des podcasts ou webcasts et en créant des programmes de formation. Si la création et la gestion des DEPs sont régies par des règles communes édictées par l'équipe KM, l'objectif poursuivi est vraiment de décentraliser la gestion des connaissances au sein de communautés de savoir, fonctionnant sur le principe d'une adhésion volontaire des salariés.

La logique d'incitation à l'échange et au partage des connaissances a été poussée encore plus loin avec le principe des « Unconferences » mises en place par le KM Leader. Le terme « Unconference » n'a pas de traduction littérale en français. Il s'agit d'une session d'échanges et de débat sur un thème prédéfini, conduite et créée par les participants, sans intervenant ni contenu préprogrammé. Il est possible d'y participer physiquement ou

en conférence téléphonique. L'objectif est de permettre aux personnes qui appartiennent à des équipes différentes de se rencontrer, d'échanger, sur des sujets plus généraux et transversaux que ceux traités au sein des DEPs. « Comment améliorer les résultats d'HP ? » ou « Comment conduire efficacement une réunion ? » sont des exemples de sujets pouvant donner lieu à des Unconferences.

Un système d'évaluation et de pilotage du programme « I Know »

Un système de pilotage a également été mis en place par le KM Leader pour suivre le degré d'engagement des acteurs dans le programme « I Know », l'évolution effective des comportements ainsi que les bénéfices qu'en tire l'organisation. Ainsi, en plus de la rencontre mensuelle des SPOCs avec le KM Leader, plusieurs tableaux de bord ont été créés. Par exemple, un tableau de bord permet de suivre l'implication des SPOCs dans leur mission et dans les différentes initiatives lancées par l'équipe KM. Présence aux « All Hands Meet », au « KM Help Desk Day », création de blogs sont des exemples d'indicateurs observés. Ce tableau de bord est destiné au KM Leader ainsi qu'aux managers intermédiaires. En effet, leur mission « d'ambassadeur du KM » faisant partie intégrante de leurs objectifs annuels, elle fait l'objet d'une évaluation par le manager lors de l'entretien de progrès. Un autre tableau de bord, destiné uniquement aux managers d'équipe, permet de suivre le degré d'engagement des membres de leur équipe dans les activités de partage des connaissances. Un dernier tableau de bord permet de suivre le degré d'activité au sein de chaque « Domaine Excellence Platform ». La diffusion périodique d'une newsletter, le nombre de blogs associés ou encore l'activité sur le forum sont des exemples d'indicateurs retenus. Un niveau minimum d'activité est requis par le KM Leader sous peine de suppression de la plate-forme.

Il a ainsi été estimé que 60 % des salariés s'engageaient dans des activités de partage des connaissances sous une forme ou autre. En trois ans, le nombre de contributions sur les forums de discussion a augmenté de 400 % et le nombre de posts sur les blogs a augmenté de 285 %. Il existe à ce jour dix « Domaine Excellence Plateform » (six autres ayant été supprimés), qui regroupent en moyenne cent vingt membres (pour rappel, l'effectif de HP Analytics est de neuf cent salariés). En 2010, trente sessions de formation ont été organisées par les DEPs et quinze Unconferences ont eu lieu. Une dizaine d'idées innovantes a incubé dans les DEPs.

Concernant les bénéfices tirés par HP Analytics de la mise en oeuvre des « Domaine Excellence Platform », on peut notamment citer une meilleure compréhension par les analystes des métiers de HP, un partage des connaissances accru au sein des équipes, l'identification d'experts par sujet, la constitution d'une mémoire organisationnelle et une intégration plus aisée des nouvelles recrues, celles-ci devenant opérationnelles et productives plus rapidement.

Outils \ Processus de GC	Génération de connaissances	Stockage de connaissances	Diffusion de connaissances	Application de connaissances
Blogs	X	X	X	
Forums	X	X	X	
E-mail (Newsletter)	X		X	
Sharepoint	X	X	X	
Messagerie instantanée	X		X	X
« Unconferences » (conf call)	X		X	