

Knowledge Management : Etude, Mise en œuvre et réception d'une politique au sein d'une institution bancaire

Annexes

Mémoire réalisé par
Wilhelm Weinkauff

Promotrice
Caroline Letor

Lecteur(s)
Christophe Crevieaux

Année académique 2013-2014
GEHM22MS/G - Master 120 en Sciences de gestion, à finalité spécialisée/HD

Table des matières

Annexe 1 : Guide d’entretien	1
Annexe 2 : Interviews et retranscription	2
Annexe 2-1 : Interview NHGB.....	2
Annexe 2-2 : Interview TL ops	18
Annexe 2-3 : Interview Head of General Banking zone Sud.....	32
Annexe 2-4 : Interview Head of general banking zone Centre	49
Annexe 3 : Organisation par thèmes.....	53
Annexe 4 : Questionnaire LimeSurvey	67
Annexe 5 : Tableau de corrélations.....	79
Annexe 6 : Table de corrélation de Spearman.....	80

Annexe 1 : Guide d'entretien

Guide d'entretien :

J'ai lu dans la littérature que....

- Qu'est-ce que ça recouvre ?
- Pour ING, pour quoi-quelles raisons/arguments ont été avancés pour mettre en place des politiques/dispositifs de KM ? D'où vient l'idée ?
- Pour vous, quel est l'apport principal ? (Les effets)
Ex : intégration des nouveaux, pérennité des services,...

Les apports secondaires ?

- Qu'est-ce qui est mis en place ?
 - Pour ca ?
 - Pour ING
 - Pour les services
- Vous m'avez cité les apports attendus, quelles conditions favorisent pour vous les effets recherchés ?
Ex : le mentoring, le coaching (les dispositifs)
- Quels sont les risques, les failles ?

Pour les Head of

- Certains disent (la littérature) que c'est plus pour suivre une mode... comme du marketing.
Qu'en pensez-vous ?

Annexe 2 : Interviews et retranscription

Les enregistrements audio sont disponibles sur les CD-Rom joints au mémoire.

Annexe 2-1 : Interview NHGB

Interview NHGB

WW

Présentation

Pourriez vous vous présenter et me donner votre parcours chez ing?

NHGB

Actuellement je suis national head of général Banking. Donc je suis responsable de tous les gens qui sont en agence c'est-à-dire ceux qui vendent tous les produits sauf les placements. Ça c'est une chose et de l'autre je suis également responsable pour le NTP pour ing dans les cartes comptes et paiements.

Avant pendant 12ans j'étais responsable pour les assurances donc d'abord dans un siège à ing Life et puis chez product management où j'étais responsable product management assurance ici dans la banque et unis head of sales assurances.

Et avant ça j'ai fait un parcours dans les agences. J'étais technico commercial crédits hypothécaire, allé j'ai fait beaucoup de chose dans la banque.

Cette année j'ai une ancienneté de 25 ans dans la banque.

Ww

Dans mes lectures, j'ai vu qu'on pratiquait du Knowledge Management au sein d'ing.

Est ce que vous pouvez me donner votre définition du Knowledge Management?

NHGB

Et c'est vraiment ce que dries van... Fait ou...?

Qu'est ce que tu veux dire exactement par Knowledge Management?

Wilhelm Weinkauff

Pour vous, que représente le Knowledge Management? Pas uniquement ce que fait le marketing, votre définition du Knowledge Management.

NHGB

2'58

Oups

Euh...

En fait pour moi, Knowledge Management c'est vraiment la lecture qui existe de tous les produits, de tous les Process, de toutes les choses que ing fait.

Donc voilà, c'est pas vraiment une définition très pertinente.

Dans chaque service, je suis sûre que chacun fait ça sur une autre manière, il n'y a pas de directive en ing. Je ne pense pas en tout cas, pour avoir un vrai Knowledge Management.

Wilhelm Weinkauff

Pour vous, est ce que ing aurait eu besoin, a eu besoin de mettre en place un certain Knowledge Management et pourquoi il l'aurait mis en place?

NHGB

4'00

Peut-être oui, parce que pour l'instant on est un peu overloaded avec des notes, des Quick news, des files concernant les procédures, les produits. Il existe beaucoup sur l'intranet mais c'est pas toujours facile pour update le contenu.

Donc oui pour moi, il a un vrai objectif de le faire mais c'est pas facile à régler je pense.

Wilhelm Weinkauff

Est ce que vous dans votre département, est ce que vous avez mis en place du Knowledge Management, des outils?

NHGB

4'52

Non, sauf intranet. Donc on a l'intranet payments and account général Banking et donc la dedans il y a tout ce qui concerne les produits pour général Banking et aussi les procédures et pas toujours lies à des produits.

5'12

Mais aussi lié à la fonctionnement d'une agence par ex. Donc qu'est ce que je fait avec la caisse, le cash, des chose comme ca.

Et donc euh sauf intranet et en plus oui les choses qu'on met sur le X : file que nous avons et le sharepoint que nous avons dans l'équipe ici, c'est tout.

Il n'existe rien d'autre en fait.

Ww

Si on va un peu plus loin, en discussion avec les autres head of, est ce que vous savez si il y a d'autres choses qui ont été mises en place pour les agences en terme de KM ?

Où les collaborateur sur le terrain ?

NHGB

Non c'est toujours intranet, et il y a dedans pour les agences p ex il existe aussi beaucoup de best practice donc sur intranet il met des best practice de quelques agences et donc c'est au manager ou aux collaborateurs de l'agence pour voir quel best practice ils peuvent implémenter quand leur agence. Mais je ne pense pas quand les zones sauf intranet, qu'il existe encore autre chose.

Sauf de nouveau la formation.

Donc au niveau zonale, ils donnent beaucoup de formations très ponctuel. Ca peut dépendre de zones en zones.

C un peu à voir quelles sont les faiblesses quand chaque zone et y travailler dessus.

Donc, Il y a intranet et puis les formations. Et puis on a aussi p ex les conf call que les managers font avec leurs agences et donc quand les conf call il parlent des nouvelles procédures, de nouvelles actions, de nouveaux produits.

Ww

Est ce vous qui faites la communication vers le réseau ?

P ex il y a un best practice qui a été fait ou un besoin d'amélioration d'une formation, est ce que ça remonte chez vous et vous faites le relais vers la cellule formation pour adapter au niveau national ?

NHGB

Oui

WW

Cmt ça se passe ?

NHGB

Au niveau de la formation, pour les formations au niveau national c'est moi mais de temps en tps il a des formations qu'ils font au niveau zonal, c'est pas toujours avec l'aide de L&D.

DE tps en tps, ce n'est que les managers GB ensemble avec les directeur régionaux p ex.

Euh qu'ils donnent la formation et ils se basent de tps en tps sur les formations existantes mais c'est eux même qui prépare la formation, les slides.

WW

Comme la formation CH

NHGB

P ex mais ca vient de L&D mais chaque zone a la possibilité de retravailler les slides au niveau de la connaissance des gens et au niveau des pots de faiblesses de la zone.

WW

Pour vous, quel est l'apport du KM, quels sont les effets ?

NHGB

Si on a un bon KM quelque part sur intranet ou quand un autre environnement, euh c'est bien d'avoir un point de contact pour tous les gens qui veulent savoir quelque chose concernant un produit ou un process ou un méthode de fonctionnement et pour l'instant c'est un peu partout et donc ca serait bien d'avoir un seul point de contact mais à ce moment, on doit aussi prévoir quelqu'un qui adapte ce contenu parce que pour moi ca c'est toujours la chose la plus difficile. c'est pas créer un KM, c'est pas difficile. Ca prend beaucoup de tps mais pas difficile, mais c'est après. Updater les connaissances.

WW

Pour vous, est ce que ca peut être un risque si pas de point central, qu'est ce qui pourrait être le risque si pas de point central ?

NHGB

C que tt le monde fait un peu ce qu'il veut, et donc pas un vrai contrôle dessus et donc pour l'instant on a des sites intranet pour chaque zone. Il n'y a pas quelqu'un qui check tt les matins tous le contenu

qui est dedans et donc on risque d'avoir de temps en temps d'avoir un contenu quelque part qui ne tient plus la route.

WW

Il y a eu 4 sujets développer pour la suite d'ING : Orange mindset et l'un des 4 était le KM. On a privilégié l'Orange mindset.

Qu'est ce que vous pensez ?

NHGB

Il y a toujours des priorités et je sais par expérience, on a déjà eu quelques initiatives quand le tps pour faire un vrai KM mais comme j'ai dit, c'est toujours très très difficile pour maintenir un site à jour.

Par expérience c'est toujours une très bonne initiative, tt le monde dit super mais après on ne donne pas les gens pour le faire, pour faire les update et donc en NDLS on dit : 'dat sterf een natuurlijk dood' donc après quelques mois c...

WW

Pas d'intégration ni d'appropriation des gens...

NHGB

Voilà

WW

Vous m'avez parlé de certains outils qui ont été mis en place chez vous, les formations au niveau national et quelquefois zonales, voyez vous d'autres outils qui ont été mis en place pour le partage de ces connaissances ?

J'ai connu l'ancien système qui était fonctionnel avec les DA, ADA. Ces gens là avaient certaines connaissances et transmettaient aux nouveaux arrivants. Ils avaient donc du soutien.

Être c'est devenu transactionnel.

NHGB

C'est fonctionnel encore

WW

Qu'est que vous pouvez encore mettre en place pour retenir ces informations. Les anciens qui sont parti, les nouveaux qui arrivent, est ce qu'il n'y a pas un problème de qualités ?

Avez vous mis quelque chose en place ?

NHGB

12'35

Il y a toujours les manager GB, S&I donc c'est leurs taches aussi d'être shoulder par shoulder avec un nouveau collaborateur. Ils font beaucoup de coaching on the spot ensemble avec le collaborateur. Un

nouveau collaborateur a d'abord beaucoup de formations donc on a un trajet pour des nouveaux collaborateurs donc ca c'est une chose.

A 2^e chose c'est le want to want coaching avec le manager GB. Et dans chaque agence il y a aussi des gens avec beaucoup d'expérience qui sont très très apte encore d'aider leur collègue plus jeune. Donc vous voyez ca quand chaque agence quand p ex l'ancien DA aime encore de donner sa connaissance à quelqu'un d'autre.

Il y a encore beaucoup de transfert de collaborateur à l'autre de la connaissance.

Mais pour dire voilà on va créer un point ou une procédure stricte pour avoir ce genre de chose, non, ca n'existe pas. Il y a beaucoup de chose qui font que ca marche.

WW

Quand la définition du KM, on dit que la stratégie est importante pour soutenir ce KM, mais il faut aussi le soutien des managers pour transmettre ca.

Vu que la stratégie d'ing est, dites moi si je me trompe, d'aller vers les canaux directs (Click, call and face).

J'ai plus le sentiment que l'on favorise plus le click et le call que le face en ce moment puisse que l'on déjà réduit le staff au niveau des agences. Et on va réduire de plus en plus si on développe plus le call. Vu que du côté marketing, Dries, me disait qu'on développait un peu plus au niveau km car on arrivait plus à capter au niveau du client, en sachant où ils cliquaient, où ils s'attardaient, quel type de produits ils avaient besoin,...

Il risque d'avoir ce manque de connaissance de la relation du client... pour ca il n'y aurait pas de chose mise en place point de vue stratégie de la banque ? Est ce que on préfère mettre plus du coté marketing et étudier le comportement du consommateur via un pc et délaissé le réseau via moins de formation ?

NHGB

Pour moi, on va jamais négliger le face parce que pour le client c'est encore très très important.

Et qu'est ce qu'on voit p ex quand les autres pays avec ING direct (Espagne, Allemagne) pour l'instant ils sont en train de chercher des points pour faire.. Ouvrir des agences. Il y a donc des limites sur les cliques. On peut faire beaucoup de choses avec des cliques mais pas toute les choses. Et donc pour les clients c'est important pour eux d'avoir de tps en tps un face contact

C vraiment p ex que on voit ca être toi même, combien de fois vas tu quand une agence par année ? pas beaucoup je pense ou je peux me tromper...

WW

Jamais

NHGB

Donc ca c'est la réalité et donc on doit faire des choses quand la stratégie de cette réalité donc ouvrir encore des nouvelles agences avec 20 personnes ca n'a pas beaucoup de sens. Mais ce qui est très important c'est quand l'agence, qu'ils soient très bien au courant de tout ce qui concerne les choses qu'on peut faire déjà aujourd'hui sur internet et mais aussi en mobile.

Et donc qu'est ce qu'on a fait ? on a créer le programme actif sale. On a commencé en Avril 2010. On a formé tt les gens qui travaillent en GB et être on fait encore la formation pour les AI et à partir du moi de septembre on va aussi former les vendeurs S&I.

Et qu'est ce qu'on fait quand ce trajet ? On montre la complémentarité entre le clique, le call et le face. Mais surtout entre le click et le face.

Pour les collaborateur c'est vraiment un effet wall effects, parce que pour eux il s viennent quand la formation avec quelques sentiments un peu plus négatif, c'est toujours avant on va voir ici comment on est superflu quand l'avenir et après ils disent pratiquement tous, ah non c'est juste le contraire.

Si on peut donner aux gens, voilà ca c'est la façon où le app. travaille, la façon où on travaille sur internet en HB, en fait c'est un atout et elle crée des clients très loyales.

Ok en HB p ex les gens font leurs opérations qui il y a plusieurs années étaient faites par l'agence. Mais bon c'est la réalité, c'est pas juste ING. On voit ça partout, on voit ça aussi quand les agences de voyage et donc voilà.

Oui on a réduit déjà le personnel mais c'est pas c'est en fait, c'est le monde qui évolue. Et donc voilà.

WW

Mais on continue à investir quand votre réseau pour les formations, pour autres choses ?

NHGB

Oui absolument et on le fait de plus en plus.

Si je prend les jours en moyenne par collaborateur en formation, aujourd'hui on forme encore mieux quand ce sens que p ex 3 ou 4 ans auparavant. Donc c'est vraiment nécessaire qu'on a une très très bonne formation pour nos collaborateurs car c'est encore là que l'on peut encore faire la différence et donc p ex aussi c'est pour ça qu'on fait être les formations pour les PH.

Le PH c'est vraiment un moment de vérité pour le client, c'est le moment clef quand leur cycle de vie et donc c'est très important qu'on donne à ce moment, une explication très très forte. Mais ça ne veut pas dire qu'on ne peut pas dire au client, voilà, il existe le simulateur sur ing.be et ça c'est par ex quelque chose qu'on fait quand le trajet actif sales.

SI le client fait un make an appointment pour avoir un CH, tu peux toujours le diriger en avance sur le simulateur sur internet et pour qu'il puisse déjà lire les explications sur ing.be et après on va encore plus loin quand l'agence et on va clôturer le contrat. Donc ça c'est la façon où on travaille avec les canaux direct en collaboration avec le face. Donc ce n'est pas l'un ou l'autre, c'est les 2 en même temps.

WW

Donc ca c'est la stratégie d'ING...

NHGB

Oui

WW

Qu'est ce qui peut favoriser le partage des connaissances, de l'informel vers le formel ?

Ex vous avez vos propres connaissances, vous avez acquis certaines connaissances, le jour où vous allez changer de fonction, qu'est ce que vous pouvez mettre en place pour partager cette connaissance avec votre remplaçant ?

NHGB

Pour moi personnellement, quand j'ai changé de fonction pour faire GB au lieu des assurances, en fait, j'avais un folder sur mon ordi avec tt ce qui existe concernant les assurances et j'ai vu qu'est ce que mon successeur à besoin pour fonctionner très bien et donc j'ai transmis tous les documents et en plus on était ensemble quelques semaines pour faire un accompagnement.

WW

Et ca au niveau du réseau est ce que ca existe ?

Coaching, mentoring ?

NHGB

Oui tt à fait, ou bien avec le manager ou au début c'était surtout le manager et être on a changé ca un peu et donc on demande aussi un mantorship pour les collaborateur. Donc ce n'est pas que le manager. Il y a aussi les DR qui peuvent les aider. Mais aussi le coaching quand l'agence même.

On a donc des gens très bien quand chaque agence et donc on demande à eux de coacher les jeunes collaborateurs on the spote, shaulder to shoulder. Et donc pour eux c'est aussi motivant en fait.

Parce que c'est toujours plaisant pour la plupart des gens pour donner des conseils, pour donner la connaissance à quelqu'un d'autre. Mais c'est pas quelque chose qui est complètement structurer au niveau national pour dire voilà tu dois faire ca, ca et ca . Ca n'existe pas.

On laisse ca aussi un peu aux gens. Si on règle tout ce n'est pas très agréable.

WW

24'40

Vu que toutes ces choses ont un coup financier, comment peut-on le vérifier. Comment vérifiez vous cet apprentissage, comment vérifiez vous si la formation fonctionne bien ?

Comment le mesurez vous ?

NHGB

24'55

Pour les formations p ex il existe beaucoupde chose déjà il existe un examen, là on sait vraiment est ce qu'ils connaissent les produits ou les process ou pas. Donc il existe des examens.

Pour le coaching on spote, c'est la vente par après. Si le collaborateur est capable de vendre des produits ou des services et que le client est content, on sait voilà c'est un collaborateur qui est préparé pour avoir des contacts avec des clients.

WW

Vous avez des indicateurs qui sont mis en place pour ça ?

NHGB

25'45

On a aussi un outil pour le manager. Le skill developpement tool, donc ca c'est quelque chose qu'on peut , qu'on doit que le manager doit remplir pour tous les collaborateurs, détecter les faiblesses et voir qu'est ce qu'on va faire, qu'est ce qu'on peut faire avec ces faiblesses ? Et donc de tps en tps ces des formations complémentaires ou via coaching on the spot par le manager ou quelqu'un d'autre.

Après ce que l'on va évaluer, c'est les ventes.

On a pas beaucoup d'autre outils pour vérifier. Si on voit après que quelqu'un est capable p ex de vendre un PH, la mission est accomplie.

WW

Il y a aussi des KPI qui sont mis en place pour mesurer les ventes...

NHGB

Oui ce sont des KPI que le collaborateur reçoit au début de l'année, il n'y a pas d'autre KPI...

Il y a les 70% sur la vente et les 30% sur la synergie.

Mais aussi l'évolution de collaborateur même. Qu'est ce qu'il fait pour évoluer ?

Lire des choses, être capable de recevoir la connaissance de quelqu'un, il y a toujours des gens qui disent moi je sais tout et ça n'a pas beaucoup de sens. Donc là dedans il y a aussi des choses qu'on peut pas mesurer mais c'est vraiment mesurer par le feedback des autres.

WW

Vous avez parlé du skill développement tool. Est ce un outil mis à la disposition de tous ou uniquement pour le manager ?

NHGB

27'58

C uniquement pour le manager mais il n'y a pas de secret dedans.

WW

Est ce que ça correspond à la matrice des compétences de chez P&O ?

Car eux disposent de la matrice des compétences. Et sur cette base on leur octroi un score de connaissance sur différents points.

NHGB

Ce n'est pas la même chose. Chez nous c'est plus soft. On veut que chaque collaborateur évolue quand le bon sens et donc c'est vraiment un tool pour détecter les faiblesses et de temps en temps ce n'est pas la faute d'un collaborateur... c'est vraiment ok peut-être il n'y a jamais reçu une formation concernant les PH. Donc voilà c'est détecté, c'est une faiblesse et donc on va le former en PH et après on va voir

est-ce qu'il a reçu être cette formation et est ce qu'on voit après un meilleur, une meilleure progression.

Ce qu'on fait de tps en tps avec un collaborateur, on sait qu'un DR ou autre collaborateur d'une autre agence a une visite d'un client pour un PH, alors on dit au collaborateur d'aller au rdv avec l'autre collaborateur qui va faire l'entretien. Et il est là en observateur.

Puis, l'autre fois, il fait l'entretien et c'est quelqu'un d'autre qui est là pour lui donner du feedback par la suite.

WW

Avez-vous d'autres choses à ajouter ?

NHGB

On doit être prudent avec le KM.

Pour le moment, il y a beaucoup beaucoup d'info, c'est pas toujours très centralisé mais il y a beaucoup de choses et c'est surtout parce que on est en train de mettre beaucoup de mise au point. Il y a des améliorations des processus, des produits. Mais pour les agences, pour nous c'est toujours un produits ou 2 produits, mais pour eux ce sont tous les produits et donc quand je prends P&O, pour eux quand tu es responsable des cartes, les cartes sont les plus important produits quand la banque et si c'est le savings, c'est le plus important, mais pour les agence, ils doivent vendre tous les produits. Ils doivent connaître tous les produits, tous les process et donc avec tous ce qu'on fait aujourd'hui, c'est beaucoup beaucoup pour les gens qui doivent vendre des produits. Et donc c'est vraiment un point d'attention.

J'ai pas la solution mais c'est quelque chose qu'on doit être vigilant.

Annexe 2-2 : Interview TL ops

Interview TL ops

TL OPS

La chose en fait en KM et on l'a remarqué dans notre projet c que tt est splitté et morcelé et y a personne qui s'occupe de faire on va dire allé oui une synthèse. Et donc une gestion on va dire à partir d'un point, central.

C'est un peu ca le souci mais bon il y a beaucoup de chose quoi existe en fait mais à chaque fois à des niveaux différents en fonction des besoins.

Et donc il n'y a rien de centralisé. Et c'est ca qui manque un peu à la banque.

JE en sais pas si eu as Beh o le tps de lire les info que je t'ai envoyé ?

WW

Non car j'étais sur un autre projet ?

TL OPS

Es-tu allé voir sur le sharepoint ?

WW

Oui g vu tt ce qui a été fait.

TL OPS

Ca c ce qu'on est allé pêche en fait comme info à gauche à droite. Donc logiquement tu as le premier folder, il y en a qu'un je crois. Où tt est ,on a, ou tu as toute une liste en fait d'Excel, de pdf, de euh c là qu'il faut aller chercher car c de ca qu'on s'est inspiré.

WW

J'ai vu qu'il y avait des études qui avaient été demandée par 4 autres sociétés. Enfin que vs aviez demandé à 4 autres sociétés.

TL OPS

C ca donc on s'est renseigné auprès de différents consultants qui se frottaient les mains en se disant on va leur vendre quelque chose. Forcement car il avait des solution un peu générique.

Pour mon enfin c pas le but d'acheter en fait dans un premier temps.

Donc oui,

WW

En fait moi j'ai pris comme un guide car j'ai été interrogé d'autres personnes.

Le but dans mon mémoire est de voir le KM au sein de la banque. Déjà de savoir si il y a quelque chose de générale qui existait ou si c'était morcelé ?

J'ai pu le voir en allant interroger certaine personne.

Mais en finalité pour cibler mon mémoire pour que ce ne soit pas trop large au niveau de la banque.

TL OPS

c exactement le problème qu'on a rencontré en fait. Par ce que si tu regardes dans la présentation qu'on a en fait

je sais pas, tu as su le faire défiler en fait. En fait on part de l'éléphant et qu'on a du couper en morceau. Parce que si tu voit l'éléphant, en fait c un monstre. Tu ne sais pas le prendre comme ca. Tes obligé de couper dedans et me focaliser sur la dessus, la dessus et on prend pas tt en compte sinon tu nages.

WW

2'00

Clairement et donc pour cibler le KM au sein de la banque, j'ai pris en finalité un process qui existait qui était le CH.

On a le front, on a la décision crédit, on a le BO. Pour moi au niveau du front, qu'est ce qui est KM, qu'est ce qui est mis en place par la banque pour aider les collaborateurs ? Et donc je suis allé demander la définition du KM, quels étaient les outils mis en place. Comment ce qu'il voyait, comment ils définissaient ca. A partir du front.

Moi je fais partie du lending décision, donc je me suis écarté car trop impliqué dedans.

Et au niveau du BO, parce qu'au niveau du BO c'est souvent régler process.

On sait qu'ils peuvent engagé des gens comme ils veulent. Et donc c'est process process.

Mais en allant interroger les managers sur place, il y avait Nathalie R. qui était et j'ai encore interrogé Stéphane C.. J'ai pu voir que oui, il y a le KM et il y a le process.

Mais également il y a de l'accompagnement qui se fait par coaching. Il y a d'autres outils qui sont mis en place. J'ai l'impression que c mieux structuré qu'au niveau du front.

TL OPS

Oui c mieux structuré car on doit être prévisible.

En fait le KM, est une partie de l'opérationnel management. Donc si tu ne gères pas bien tes connaissances au niveau de tes équipes, tu risque d'avoir un impact sur ta gestion opérationnelle de tes collaborateurs.

3'39''4

Parce que pas assez de polyvalence parce que trop de polyvalence parce que pas assez d'experts dans certaines matières donc donc donc tu vois donc il faut vraiment gérer et tu gères tes capacités, ton capacity planning donc ça c'en fait une des aller quand tu regardes notre présentation en fait donc on a on a 3 allé 3 parties, euh le KM comme mind set donc cad que ça devienne quelque chose vraiment qui coule dans les veines des gens sans qui s'en rendent compte mais qu'on puisse communiquer et donc qu'on ait des endroits, des sharepoint mais plutôt des sur l'intranet, des groupes de discussions où on échange où ça vient logique parce que ce qu'on remarque souvent quand on regarde, on a une population assez vieillissante dans certaine équipe et les gens sont comme ça, il y a un certain protectionnisme.

4'36''9

Et donc le côté mindset on va dire, ok, protectionnisme oublié. Il faut justement partager la connaissance. Et donc en fait quand tu fais de l'opérationnel management, tu dois t'assurer que quand tes gens partent en pension, beh que toute la connaissance ait été transférée chez tes jeunes pour qu'en fait on garde le même niveau de qualité et de connaissance. Parce que avoir des points d'interrogation quand la personne est partie ou de dire écoute on doit te rappeler comme consultant parce que nous on ne s'en sort plus, on ne sait pas comment faire.

WW

Ca je l'ai déjà vu dans notre source PHL en crédit hypothécaire. Il n'y a plus que 2 personnes dans la banque qui peuvent rentrer dedans. Donc si elles ne sont plus là c'est fini.

TL OPS

Je ne dis pas qu'il y a des milliers d'exemples mais il y a beaucoup d'exemples.

Alors la 2ème tranche c'était l'efficacité. Donc ça d'avoir une information qui est facilement accessible. Ça c'est très important et qui est uniforme aussi. Parce que tu remarques que dans des équipes tu peux avoir, beh tiens, aller des bêtises mais moi je travaille avec ce template là et toi tu travailles avec un autre et celui là encore avec un autre.

Dans les templates tu as des paragraphes différents et tu envoies ça aux clients... C'est du Knowledge tout en étant de l'organisation aussi.

Même chose dans les procédures ! J'ai mes procédures mais qui sait combien de note Z sont passées depuis. Et on continue à travailler comme ça.

Il faut donc harmoniser tout ça et donner un point central aux informations si tu veux. Pour que ces informations soient facilement updatées et alors facilement accessibles.

Donc ça c'est un peu le but.

6'25

Pas important dans la retranscription.

6'33

La troisième c'est tout ce qui était sustainability donc là c'est effectivement bon bah, le transfert des connaissances et une bonne gestion de la connaissance en fait te permet, dans le temps, de continuer à grandir et à continuer à servir ton client avec le même niveau de qualité, le même niveau de productivité, le même niveau d'efficacité.

Donc là tu es plutôt mindset, puis on descend d'un cran. Comment est-ce qu'on fait, comment est-ce qu'on partage, comment elle est accessible et ainsi de suite.

Et puis ensuite on regarde aussi, à quoi elle nous sert aussi, bah effectivement avec tout ce qui opérationnel management parce qu'on est obligé de jouer avec. Et que si on organise pas aujourd'hui notre knowledge management, alors notre opérationnel management tombera à un moment ou à un autre dans les problèmes. Que ce soit la qualité, que ce soit...

WW

7'25

Oui parce que aller, ...

TL OPS

A l'IT c'est flagrant par exemple, y en a qui sont spécialistes dans une application et en fait on se rend compte qu'il n'y a pas de backup ! Donc déjà si la personne n'est pas là t'es déjà dans l'emmerde

7'40

Quand tu veux faire des tests et ainsi de suite... « Ah il n'est pas là, il est en congé et qu'est ce qu'on fait, ah on attend qu'il rentre ! » Il passe sous le train demain, le problème est encore différent. Et ainsi de suite.

WW

En interrogeant chaque ligne, quand je demandais ce qui était mis en place chez ING, on me dit qu'il y a l'intranet.

TL OPS

Oui il y a l'intranet, il y a les sharepoint mais euh...

WW

Oui il y a l'intranet qui est général pour toute la banque mais après le sharepoint c'est déjà segmenté en fonction de ton métier.

TL OPS

Oui tt à fait

WW

Donc qd je leur demandais : « et pour vous ? » « Oui pour nous beh y a rien qu'est mis en place »

Tu vois, alors qu'ils en font. Y a quand même l'intranet qui existe, il y a des formations qui sont faites.

Quelques fois cette notion qui est différente en fonction du niveau que tu interrogues.

Quand j'ai été interrogé le service communication office qui s'occupe de l'intranet directement, c'était Jean C., qui est responsable du KM pour communication office et qui dépend directement de Ralph Hamers.

Et quand tu discutes avec eux, ils disent que Ing a coupé les investissements au niveau du KM. Avant il y avait le Kick (Knowledge information center) qui existait en Hollande. Ils l'ont coupé et donc il y a aussi un impact sur la Belgique et ils ne travaillent plus qu'avec l'intranet.

Et je leur demande est-ce que le KM est vraiment important pour notre hiérarchie ? Parce que je me dis le KM c'est pour la pérennité de l'entreprise parce que tu dis que c'est important de capter ces informations des personnes qui s'en vont, qui ont l'expérience. Il y a beaucoup de choses qui ne sont pas tangible directement, c'est implicite et après qu'est ce qu'on fait avec ça ?

Et il me dit : »mais non ce n'est pas vraiment prioritaire, le but, c'est vraiment l'image de la banque, quel est le reflet vis-à-vis des actionnaires et autres.... »

9'39''4'''

Et quand je lis dans mes lectures que le KM doit être appuyé par notre direction, le manager doit être là pour insuffler cette chose là.

TL OPS

Il y a des KPI qui doivent être remontés.

Un des KPI qui a été, mais c'était surtout au niveau de compliance qui a pris ça, risk aussi,

10'04''1'''

C'est en fait l'établissement de WPI.

Donc logiquement chaque département, on va dire opérationnel, où il est possible d'avoir un, doit créer ses WPI, doit les updater au moins, au minimum 1 fois par an.

WW

Et est-ce que les WPI sont contrôlés ?

TL OPS

Moi j'ai un business tracking, qui se trouve ici d'ailleurs, que j'ai eu en discussion tout à l'heure, et on a effectivement, clairement, vérification of available WPI's and the regular update.

Tu vois, et tu dois savoir quelle version.

On te demande d'updater 1x par an tous tes WPI's, de voir si ils sont toujours valables par rapport aux nouvelles législations, par rapport aux nouveaux produits, par rapport aux nouveaux process et ainsi de suite.

Donc oui, chez operation ca se fait.

WW

Chez nous par exemple, ca fait 1 an que je suis dans la fonction, je dois m'occuper de tous les WPI et les anciens la dernière fois qu'il sont été updater c'était en 2007 et donc on travaille sur des trucs qui sont complètement obsolètes et personne ne sait que ca existe en plus.

Quelque fois ca me fait peur dans ce système, dans une boite comme ING, on ne parle pas d'une PME familiale.

TL OPS

Le KM existe aussi non, dis toi bien que sinon ce serait foutu d'avance. Hors ce n'est pas foutu d'avance.

Mais le problème c'est que, c'est quelque chose de très flou, pas vraiment tangible et qui est très subjectif... déjà dans la définition. Donc on va en discuter, si toi tu ne viens pas avec une définition, ils vont parler de ce qu'ils pensent. Mais ils ne vont p-e pas parler de ce que toi tu... enfin voilà.

PARTIE NON RELEVANTE POUR LA RETRANSCRIPTION 12'01 (présentation sur slide)

(Problème de turn over, des personnes âgées qui quittent mais aussi des jeunes qui partent car problème d'accès informatique et qui pendant 1 mois ne peuvent toujours pas travailler. Donc ici plus un problème de rétention.)

(Forecast : la personne qui part => ai-je assez formé de personne pour la remplacée ?

Skill matrice : matrice à updater une fois tous les 2 mois au minimum pour savoir si on est toujours on track)

16'07

TL OPS

(Outils HR)

Oui on voit si les personnes sont des Key people en fait.

Se dire ne fait, si ils s'en vont, est-ce que la banque est en difficulté ?

Le but étant de ne pas avoir de key people. Si tu as une bonne gestion, tu as assez de back up pour te dire, ok, mais à nouveau par un travail de protectionnisme, t'as des champions du monde qui se font une place au soleil parce qu'ils ne partagent rien et voilà et parce qu'ils se rendent indispensable.

C'est tout un jeu, mais il faut casser ce jeu. Mais c'est pas toujours évident car ces gens là qui te disent demain, je suis en maladie pour 6 mois.. tu vois le problème ?

Donc tu dois gérer ça de manière intelligente et sensible que pour ne pas toi te mettre dans les problèmes.

Donc c'est vraiment un changement de mentalité que tu dois opérer.

WW

Et pour ça tu as besoin du management pour pousser derrière.

TL OPS

Tout à fait.

(Lecture des slides non important dans la recherche)

19'53

On a été voir si il existait des outils pour pouvoir gérer toute la connaissance. Dans certaine boîte ça existe. Je ne me souviens plus de quelle boîte mais enfin bon. Là ils ont un tool qui coûte la peau des fesses et il faut que le business s'y prête aussi.

Chez ING c'est beaucoup trop diffus. Là ça s'y prêtait, je pense que c'était une boîte d'informatique. Et ils avaient donc dans un outils, réussi à avoir toute la connaissance nécessaire pour que leurs gens aient la possibilité et de se former et d'interagir.

WW

Et pour toi, il n'y a pas un risque de la mise en place d'un outil de KM ?

TL OPS

Oh mais tout à fait. Je vais dire aller, tu regardes dans les back office, il est clair que les procédures du back office ne peuvent pas être connues du front office. Parce que ça voudrait dire qu'on te donne les clefs pour contourner le système. Aussi simple que ça.

Donc toi tu travailles au niveau des crédits, au niveau des décideurs. Tu le sais mieux que quiconque. Il y a certainement des règles que vous connaissez, qui sont des règles internes de décisions et ainsi de suite. Comme par exemple, je vais dire que chez claims au niveau des sinistres autos on sait qu'en dessous de 250 euros, on paye, on ne regarde même pas car ça coûte trop cher d'envoyer un expert. Donc ok tu vas le faire une fois, tu vas peut-être gagner mais fais le 5 fois, tu auras peut-être un problème.

21'31''9

Donc tu vois ce sont des règles que tu ne peux pas communiquer, ce sont des règles qui font parties du KM pour ton business et donc il y a une granularité.

Il y a des choses dans le business qu'on doit absolument connaître parce qu'on doit savoir ce qui doit arriver chez toi, tous les documents doivent être complets, ceci cela et ainsi de suite avec un certain format, des signatures... que ça va te prendre 3 jours pour le traiter et ensuite que ce sera renvoyer à gauche ou à droite. Ça c'est le processus et c'est quelque chose que tout le monde peut connaître, à la limite, doit connaître. Tout le monde en tout cas au niveau du front.

Maintenant tu as des règles de gestion et de traitement qui ne regardent que toi et qui ne peuvent pas être divulguées.

Donc à nouveau il y a la confidentialité. Comment est-ce qu'on la gère dans ce cas là, moi c'était mon problème.

WW

A ton avis, quels sont les apports principaux du KM ?

OL

Les apports principaux...

Vu qu'aujourd'hui, le Km est très morcelé, c'est difficile de te répondre.

Moi je vais dire que le KM dans une équipe opérationnelle, euh, est tout à fait nécessaire à une bonne gestion en fait de tes ressources.

Facon de parler, je pourrais avoir 40 activités et avoir une personne qui connaît chaque activité. Il te faut 40 personnes. Est ce que tu me les donnes ?

La question après ça va être, est ce que tu as assez de volume pour tous les jours pour que tout le monde ait du travail pour toute sa journée ? Ok et ce qui est logique.

Et si je te dis non, alors tu vas créer de la polyvalence.

C'est vraiment un outils, pour moi l'apport principal je le vois à ce niveau là. Je le vois également dans le sens ou tu peux motiver tes gens en fait. C'est les mettre dans une spirale positive parce que, tout dépend des individus bien sur, mais si tu ne donnes pas la chance à quelqu'un qui a de l'ambition, l'intelligence et la capacité d'apprendre et d'en apprendre encore, encore et encore.

Par exemple, aujourd'hui, ça peut être un simple collaborateur back office et demain il peut être team leader, il peut être expert, process manager, et c'est aussi vers ça qu'il faut aller.

Donc la aussi, il faut une seine gestion, peut-être parfois plus ciblée, que pour pouvoir motiver les gens pour éviter qu'ils ne partent et leur montrer que tu investis en eux.

24'19'7

WW

Qu'est ce qui peut favoriser cette mise en place ?

OL

AH !

Et bien je te conseille d'aller discuter avec Marie Noelle De G.. Qui s'occupe du people program dans les six mindset et behaviour. Elle gère le package et elle a repris dedans une partie du KM.

WW

Qd je dis favoriser c'est..

OL

Mettre des outils à disposition qui n'existe pas aujourd'hui de manière standardisée.

Donc on doit mettre en place des outils. Je prends par exemple la skill matrice. C'est très con mais si c'est à disposition sur le site HR et que tu puisses aller uploader le bazarre et que tu puisses l'adapter en fonction de ton business et que l'on t'explique un peu derrière le pourquoi du comment.

Ca te permet de gérer le plan de développement de tes gens en fonction des besoins de ton business. Ca te permet de déterminer si tu as des GAP ou pas. Parce qu'aujourd'hui d manière subjective tu vas peut-être le voir, de manière objective aussi parce que tu vas te dire aujourd'hui je ne sais pas traiter ce genre de demande ah beh pourquoi ? Parce qu'il est malade, parce qu'il en a qu'un. Enfin voilà, mais ce sont des choses qu'il faut mettre en lumière.

Donc mettre des outils je dirais.

Mettre des KPI's au niveau de la direction, de l'EXCO. Clairement avoir des KPI's.

26'20''

(Explication slides : différents KPI's => nombre de back up par activité,...)

PAS INTERESSANT DANS LE QUESTIONNAIRE

31'55

WW

C'est un peu l'information que je cherchais.

Je suis allé interroger le marketing qui on un KM mis en place et c purement marketing.

OL

Regarde ici c'est la cockpit 32'02''

(le X drive que chacun a mais tt dépend si il est structuré)

Une page excel avec tous les liens (adaptation faite par une ou 2 personnes)

Discipline !

WW

D'après toutes les recherches que vs avez faites, même si ING n'a pas retenu le projet, est ce qu'ING va mettre en place quelque chose ?

J'en ai parlé chez marketing, communication et sales. Ils font tous du KM mais quand quelque chose est modifié quelque part, les autres ne savent pas qu'il y a un changement...

Annexe 2-3 : Interview Head of General Banking zone Sud

Interview Head of General Banking Sud

WW

J'ai lu sur l'intranet qu'il y avait plusieurs notions de KM qui apparaissaient mais toujours département par département.

Dans un premier temps, toi, est-ce que tu peux me dire que recouvre pour toi le KM, quelle est ta définition du KM ?

HGB SUD

C'est une bonne question (rire)

D'abord comme tu l'as dit tout à l'heure, c'est d'essayer de faire en sorte que toutes les connaissances qui ont été accumulées, soient stockées quelque part pour y avoir accès. Pour pas risquer de perdre à un moment donné toutes ces compétences qui font que la banque continue à bien évoluer.

Si on essaie de voir ça de manière plus précise au niveau du Retail, est-ce que, est-ce qu'il y a quelque chose au niveau du KM aujourd'hui dans le cadre du Retail, j'aurai envie de dire non. Du moins du côté de Retail Sales, je ne pense pas.

Heum

Il existe des supports de formation pour essayer de faire en sorte que les collaborateurs acquièrent les connaissances théoriques.

Certaines formations travaillent plutôt sur les connaissances pratiques, le comportementale, mais plus que ça, je ne pense pas qu'il y ait aujourd'hui.

Donc il y a des bouquins avec des procédures, pour pour les différents produits. Donc il y a des fardes de supports qui existent que ce soit le KFC ou d'autres formes de supports qui sont à disposition mais ce n'est pas regroupé en tout cas que je sache dans une appellation KM. Ce sont des initiatives qui sont prises de manières... en silo sans aucune vision globale par rapport à ça... que je sache. Donc là, il y a certainement quelque chose à faire. Harmoniser, structurer l'information dont on dispose et faire en sorte qu'elle soit accessible de manière interactive, intelligente et stimulante.

WW

Je vais un tout petit peu plus loin mais...

Est-ce que pour toi, l'intranet n'est pas un outil de KM ?

HGB SUD

Si, si parce que heum... Dessus sont repris. Donc l'intranet reprend effectivement les structures, les infos produits. Oui tu as tout à fait raison.

Heum et il y a en plus sur intranet les accès à toute une série d'information via les e-learning et ainsi de suite... Donc il y a effectivement des choses qui existent. En fait ça met en évidence la question de savoir dans quelle mesure est-ce qu'il est important d'avoir une vision globale qui est de dire c'est du KM et qu'elle soit connue par les utilisateurs, peut-être pas.

Heum

La question qu'on peut poser immédiatement évidemment c'est est-ce que sur l'intranet la structure est faite pour l'utilisateur et faire un partage de connaissances ? Ou bien est-ce qu'elle faite par les départements responsables de l'activité qui le font sur base de leurs besoins à eux et peut-être pas nécessairement sur base des besoins des utilisateurs finaux.

Et heum, je pense que c'est quelque chose qui évolue à mon avis. D'ailleurs moi je fais partie d'un projet par exemple WPC mutual understanding sales et back office. On a essayé de faire en sorte que les agences et le back heum que le lien soit plus évident. On a réfléchi à toutes une séries de possibilités pour les rapprocher. Et parmi les choses qu'on a proposé c'est d'améliorer l'accessibilité à toutes une séries d'informations pour faire en sorte que les utilisateurs finaux sachent comment et

enfin sachent comment retrouver rapidement et de manière facile toute une série d'informations qui peuvent leur servir dans le cadre d'un traitement d'un dossier, d'un besoin particulier.

Donc aujourd'hui cette information, elle existe. La structure de cette information peut certainement évoluer. C'est un sujet à mon avis assez, assez vaste. Et heum, et faire en sorte qu'elle soit suffisamment accessible et bien structurée pour que l'utilisateur en deux cliques ait la réponse à ces questions. Si ce n'est pas le cas, la seule chose qu'il va faire, c'est se retourner sur son collègue. Si son collègue n'est pas capable de répondre, il va donner un coup de téléphone plutôt que commencer à chercher.

Donc je pense qu'il y a plusieurs choses qui sont importantes.

D'abord, 1 d'avoir l'information, faire en sorte qu'elle soit bien structurée et complète et qu'elle soit facilement accessible et utilisable et qu'on sache où elle est pour pouvoir l'utilisée.

Ww

Pouvoir l'intégrée facilement aux employés.

HGB SUD

Oui. Et ça je pense que cet dernier aspect n'est pas suffisamment traité aujourd'hui et donc c'est quelque chose sur laquelle tu peux aller voir Quentin de Crombrugge avec qui je travaille dans le projet. Heum on doit, on regarde d'abord au niveau de la formation de faire en sorte que dans toutes les formations qui sont données aux collaborateurs, on rajoute une dimension intranet en leur disant voilà on vous a informé sur le produit A, on vous informé sur le processus ou le process, les formulaires, les spécificités maintenant on va vous montrer où retrouver cette information en quelques cliques sur l'intranet pour que vous puissiez retrouver vous même facilement le chemin par après et éviter de devoir perdre du temps à chercher cette information. Et donc un peu éduquer les nouveaux collaborateurs à l'utilisation de cette source d'information mis à leur disposition.

WW

L'accompagnement et l'intégration

HGB SUD

Je pense que si tu montres le chemin à quelqu'un après ça un il peut le réemployer, le réutiliser le réemprunter facilement et c'est quelque chose aujourd'hui qui n'existe pas assez.

Si on te dit tiens il y a intranet. Il y a une structure qui est en train d'évoluer donc qui est à chaque fois remise en question, on va finir par correspondre au besoin des utilisateurs finaux et pas au besoin de celui qui a mis l'information sur l'intranet.

Ca doit donc évoluer. Il faut donc éduquer l'utilisateur final à exploiter cette base d'information pour y trouver les réponses qu'il cherche et pas avoir une frustration et pas raconter une conneries au client. Ou soit le chercher via un canal qui n'est pas forcément le plus approprié, helpdesk, coup de tel intempestif et pour finir on va dire, choix de la voie de la facilité car on pense que c'est la plus facile. C'est encore quelque chose qui doit encore évoluer.

WW

6'47

As ton avis pour toi ING

Qu'est ce qui aurait poussé ING à mettre en place ces techniques de KM ?

Tu m'as donné toutes une série d'outils,...

HGB SUD

Parce que c'est un risque parce que c'est ça qui fait la richesse de la société, c'est des compétences, de la somme des compétences accumulées au sein de la société de l'entreprise qui fait que cette entreprise a

une valeur sur le marché ,pour les clients, c'est et puis c'est un garant que tout le monde, tous tous c'est n'importe qui ne fait pas n'importe quoi dans son coin et commence à inventer n'importe quoi et mette la société at risque que ce soit par un non respect des procédure, risque en terme de compliance, des risque financier, des risques commerciaux, des risques de réputations et donc il y a toute une série de risque si ces points de connaissances, de compétence ne sont pas partagées, ne sont pas connues, ne sont pas accessible, on cours énormément de risque. Ca c'est 1.

8'06 Et 2, l'accessibilité à cette information permet à l'entreprise de fonctionner mieux et de se différencier par rapport à ces concurrents et d'avoir une évolution qui est plutôt positive par rapport à ces concurrents que négatif parce que cette connaissance n'est pas maitrisée.

WW

As ton avis, pour toi, quel est l'apport principal du KM ?

HGB SUD

Moi dans ma fonction, actuellement,

WW

En général

Vraiment pour toi, qu'est que apporte le KM, quels sont ses effets ?

HGB SUD

Compétences

Maintiens des compétences à un niveau minimum

Et maintien des compétences à un niveau minimum et qui doit d'ailleurs de manière permanente être retravaillé pour être développer et c'est d'ailleurs une des images que j'ai utilisé dans les kick off que je faisais tout au début c'est la baignoire que je gère par exemple dans le métier ici au niveau General Bank où on gère un nombre important de personne, il y a le bouchon d'évacuation qui sont les collaborateurs qui partent comme toi ou qui quitte la banque, c'est donc ces connaissances qui disparaissent et donc cette alimentation de baignoire qui se fait par un robinet des jeunes qui n'ont aucune compétence qu'on doit rapidement développer pour que le niveau de compétence moyen reste d'abord à un minimum et en essayent de la travailler chaque fois pour qu'il évolue pour anticiper les départ des compétences.

En fait ce qui se passe c'est quand on a un collaborateur qui a 25, 30 années d'expérience, il a acquis toute une série de compétences et de connaissance qui coute en terme d'investissement, et si on y fait pas attention quand il part et qu'on remplace par un jeune collaborateur qui n'a aucune compétence et connaissance, l'investissement qu'on doit faire est monstrueux avant de arriver de compenser la somme des compétences qu'il avait et donc il faut mettre en place tous les moyens pour accélérer ce processus ca ne se passe jamais en un mois, un an. Mais faire en sorte qu'on lui donne tous les outils et qu'on le stimule pour qu'il acquiert le plus rapidement possible ce niveau d'autonomie minimum qu'on attend de lui et puis qu'il acquiert également la motivation pour continuer à développer en permanence ce niveau de compétence et connaissance. Ce qui l'amènera évidemment à évoluer ou à vouloir évoluer.

Et donc pour moi, le KM c'est le maintien des compétences en interne.

Ex. les anciennes structures informatiques ou outils informatiques qui servent dans la structure du support qui sont des outils qui ont parfois 25, 30 ans et pour lesquels il y a encore au sein de la banque 1 ou 2 pers qui sont capables de changer, modifier les paramètres ou de faire en sorte que cet outils tourne correctement. En attendant qu'ils soient changés par un nouvel outils et là on a la preuve qu'on a un at risk en terme de KM. Si ces 2 pers disparaissent du jour au lendemain, on a une application pour lesquels il n'y a pers qui est capable de dire comment faire pour la résoudre.

C la preuve de toute l'importance de toutes ces connaissance qui doit être partagée, d'abord centralisée, structurée et puis qui doit pouvoir être accessible par n'importe qui afin de ne pas être at risk

Tout à l'heure tu parlais des outils

Quels sont les outils que vous mettez en place dans le réseau pour justement canaliser cette information ? Récolter l'information et la dispenser aux jeunes qui arrivent ?

Et là c'est plus à ton niveau en tant que Head of Gen banking

HGB SUD

Pour moi il y a 2 types d'information, il y a l'évolution par rapport à la situation AS IS, qui doit être transmise pas uniquement au niveau collaborateur mais également à ces collaborateurs qui ont cette compétence. C'est ce qu'on rajoute en plus. C'est l'évolution permanente des processus, des connaissances en interne qui faut partager en permanence avec l'ensemble des collaborateurs, pas uniquement avec les nouveaux.

Ca c'est une première forme de connaissance, compétences qui faut continuer à partager. Et là il y a différents outils de communication que ce soit les conf call, les réunions, les QN, les ppt que tu distribues comme support, les réunions d'agence que les managers vont animer dans les équipes pour expliquer ce qui évolue, ce qui change. Avec la possibilité pour le collaborateur si il veut plus d'information c'est d'aller la chercher sur intranet l'information complète. C'est ce qui se passe à chaque fois. (13'12)

A cote de ca il y a les nouveaux, les nouveaux collaborateurs, qui doivent non seulement recevoir l'information par rapport au dernier développement mais qui doit surtout recevoir une information de base. Qui est tant technique que comportementale.

Technique, il y a pour les nouveaux engagés, les formations. Il y a un trajet de formations qui prévus. L'accompagnement que l'on peut faire, c'est de le mettre avec quelqu'un de plus expérimenté que ce soit le manager ou un autre collègue qui a la connaissance, qui a le savoir qui va te le transmettre en live.

Et puis il y a, et c'est quelque chose que l'on fait beaucoup chez nous, c'est les ateliers. Ce sont des formations plus par jeux de rôles, échanges, mise en situation par petit groupe de 6 à 12 collaborateurs où on met en place une forme de transfert de connaissance que les managers ont eux-mêmes et qu'ils

ont essayé de rassembler sur un support et en une approche qu'ils transmettent aux collaborateurs en une journée ou parfois en plusieurs journées avec une partie technique et une partie pratique.

L'internet des ateliers c'est les jeux qu'ils mettent en place pour faire en sorte que le collaborateur. Non seulement connaisse la technique mais sache comment utiliser cette technique face à un client.

Ok le principe de cette baignoire c'est de se dire qu'on est responsable de garder ce niveau de compétence le plus élevé possible, qu'est-ce qu'on peut faire, qu'est-ce qui existe ?

Il y a la formation, l'intranet, il y a les notes, les ppt, les conf call et qu'est-ce qu'on peut faire en plus pour accélérer ce processus et le maintenir à un rythme suffisant que pour compenser les départs qu'on a.

D'autant plus qu'avant tu avais une structure avec un DA et un ADA qui avaient les compétences, qui étaient le centre du savoir dans l'agence vers qui pouvait se retourner le collaborateur. Aujourd'hui tu n'as plus ça, en fin de moins en moins ça vu qu'ils ont évolué vers des fonctions autres.

WW

16'21

Tu as des dispositifs que tu as mis en place pour ça ?

HGB SUD

16'26

Les ateliers, on a des outils de suivis le skill development tool que tu connais.

C'est un outils qui est basé sur les connaissances technique, comportementales qui est d'abord une forme d'auto évaluation donc le collaborateur doit dire moi je pense que pour chaque produits voilà quel est mon degré de connaissance. On cheque ça avec le manager et après on regarde vers où on veut aller pour ce fixer de nouveaux objectifs et comment on va faire pour atteindre ces nouveaux objectifs et même chose au niveau comportementale.

WW

L'autre piste mentoring, coaching,

HGB SUD

En fait, à la base le manager est censé de faire du coaching dans la pratique c'est pratiquement pas faisable avec ces responsabilités.

C'est pour ça qu'on a mis en place les ateliers. Le skill dev tool et donc effectivement on est en train de développer de plus en plus des moyens qui sont au sein de l'agence comme du coaching, du mentoring des personnes qui se trouvent à proximité et qui peut servir de backup à la personne qui doit acquérir les compétences. Ca reste toujours des compétences qui sont bien définies ou des objectifs qui sont bien définies et pas global comme avant. Ca peut être un collègue, un manager, une autre fonction au sein de la structure ca c'est pour la partie comportementales, commerciales dans le métier et donc c'est plus du coaching, de l'accompagnement et pas nécessairement par le manager

WW

Mis à part tout ça, un ancien veut partir et tu veux garder ses connaissances. A part discuter avec ces collègues. Avez vous mis en place un outil pour garder ses connaissances ?

HGB SUD

Non

WW

Est ce que tu vois dans la banque un outils qui pourrait être utilisé ?

Es tu au courant pas au courant de ce qui peut ce faire

HGB SUD

Je pense qu'il y a tout un trajet de formation qui est prévu pour le nouveau qui arrive. On met en place toute une série de chose complémentaire pour compléter ce qui est donné mais qui n'est pas suffisant,. Le reste c'est l'expérience et dans le KM ce qui faut améliorer c'est la distinction entre l'expérience et que tu peux factualiser mais tu ne pourras jamais empêcher quelqu'un d'avoir besoin de se casser la figure 4 x avant d'apprendre comment à savoir comment il voulait s'y prendre. C'est comme pour un enfant.

Lui dire ne fait pas ca où tu vas tomber. Il faut qu'il apprenne de lui même.

Donc il faut trouver le juste équilibre dans qu'est ce qui est on va dire factuelsable si je peux dire ca. Qu'est ce qui est possible de mettre noire sur blanc dans une forme de structure qui permet de transmettre ce savoir et qu'est ce qui est la partie du savoir que tu ne peux acquérir que par l'expérience, la répétition des cas.

WW

Et qu'est ce qui pourrait aider de passer de l'informel vers le formel.

HGB SUD

Outils vidéo.

Ce qui faut faire ces montrer des exemples qui ont réussi, qui ne marche pas. Donc il y a certainement un support de ce coté là

WW

20'10

HGB SUD

WW

Ok on va boire un café, on discute d'un problème, d'un dossier, comment on peut le faire, est ce que pour toi ca peut être un moment.

HGB SUD

Oui tout à fait, faut faire attention à la partie formalisation et la partie formelle.

Tu ne peux pas tout formaliser je pense.

Il faut qu'il y ait de la motivation de la part du collaborateur qui va acquérir les compétences et la connaissance.

Il faut aussi de la motivation qui doit donner. Il faut les 2.

Et donc formaliser trop peut parfois casser cette motivation. Il faut donc trouver la manière de formaliser de manière suffisamment motivante sinon ca va marcher une fois et après tu vas tourner le dos et c'est fini.

Je pense qu'il y a une partie de spontanéité, proactivité de la part de la personne qui demande des informations pour apprendre.

Est ce que tu peux dire systématiquement que la pause café du main devrait être réservée au transfert de connaissances et de compétences... je pense qu'il faut être prudent dans la formalisation. Jusqu'ou on peut aller pour formaliser ou sinon ce ne devient plus aussi stimulant. Mais par contre en y réfléchissant, le KM peut s'élargir à la connaissance qu'on a des clients. On parle beaucoup de connaissance technique, comportementale mais il y a aussi la connaissance des clients. Qui peut être partager dans les petites réunions informelle et ca, ca peut être structuré.

C'est quelque chose qu'on voudrait mettre en place par des réunion d'échange agenda dans lesquelles tu dis tiens g rdv avec ce client là est ce que cette information t'intéresse toi qui est de l'autre ligne commerciale pour faire des échanges de leads et je peux t'expliquer ce que je fais avec ce client et toi ce que tu fais avec le client.

Ca fait partie pour moi du KM. C'est l'histoire qu'on doit connaître du client dans son histoire bancaire. Information importante dans notre métier.

Donc la formalisation est nécessaire mais il faut faire attention de voir jusqu'ou on peut aller sans casser la motivation et donc la partie informelle dans un échange ou le but réel n'est pas nécessairement du KM mais le but réel c'est d'essayer d'accroître la synergie, l'échange de leads et donc la productivité et donc l'efficacité a un effet indirect qui est l'échange de KM sur les clients puisque tu es obligé de dire quand tu rencontre le client pour faire ca tu es obligé de donner un petit peu de contexte et donc partager la connaissance que tu as à tes collègues.

Tu as d'autres outils comme le contact management single view dans lequel tu dois mettre toute une série d'information sur les clients.

Faut encore décider jusqu'ou on va sur l'utilisation de l'encodage.

WW

23'55

Comme tu as dit tout à l'heure c'est l'accompagnement dans l'utilisation de cet outils et l'intégration au niveau du personnel pour le vendre.

HGB SUD

Oui mais ca c'est aussi une question de message du top management qui dit qu'on croit dans cet outils et on investit ou bien on y croit plus.

Il y a eu toute une période un peu flou aujourd'hui il y a des métiers dans lesquels on dit non ca c'est plus nécessaire. Votre métier c'est

Et donc toute la grosse crainte c'est d'alimenter une base comme le single view. Et de se dire le jour ou on va migrer vers un nouvel outils, est ce que toutes l'information contenue dans l'outil 1 va être transférer dans l'outils 2. Si on ne clarifie pas ca . Ne pas stimuler l'enrichissement de cette base de données qui est pour moi le troisième pilier de ce KM qui est la connaissance client.

WW

24'45

Sinon au niveau de votre ligne, est ce que vous avez un échange de best practice de région en région pour des dispositif de KM. Je prends par exemple le centre ou ils ont développé un classeur du nouvel engagé ou il y a toute une série d'information d'accompagnement pour le nouvel engagé. Un parrain qui est mis à sa disposition. Est ce qu'il y a un échange de best practice ?

HGB SUD

On a pas, on a vu la farde. Certain manager chez moi trouve que c'est bien d'autre non.

Oui il y a un processus des nouveaux engagés qui n'est pas fait par cette farde mais de manières diff.

L'échange de best practice oui si quelque chose fonctionne bien on le partage. On a une réunion chaque mois dans notre réunion. Via intervenant extérieur.

Entre manager il y a un grand échange car quand ils font quelque chose qui fonctionne il aime le partager.

Les ateliers se sont des bons exemples. C'est un manager qui en a eu l'idée. Il la développer avec 2 autre manager. Ils l'ont testé, amélioré.

Dans mon équipe c'est une condition sine qu'none, je leur ai dit vous êtes 15, vous ne pouvez pas être la personne qui va recevoir des autres sans partager à votre tour. Et ils ont donc tout dans leurs objectifs quelque chose à apporter. Et donc cet échange est quasiment obligatoire.

WW

26'49

Dans ma littérature, j'ai lu que le KM est un effet de mode genre marketing. Est-ce que tu partages cet avis ?

HGB SUD

Quand on parle marketing, on parle KM. Dries est responsable KM au niveau marketing.

C'est une notion assez marketing à la base qui s'approprie un peu ce concept. Il existe en fait globalement mais pas appeler tel quel KM. Est ce un effet de mode, je ne pense pas.

Mais par contre pour une société comme ING, le KM peut être hyper intéressant pour l'avenir. Développer une approche direct, par des canaux plus direct que par le face. La capacité d'avoir une info tant produit que client que process qui est structuré, organisé, centralisé, permet au marketing d'interagir avec les clients d'une manière efficace grâce à une belle structure, belle accessibilité et de manière ...avec un plus grand taux de réussite, si le KM sert, sait également faire en sorte qu'on puisse exploiter toute une série d'info pour être plus efficace demain, clairement c'est d'abord pas un effet de mode, c'est quelque chose qui va prendre que de l'ampleur, ça ne s'appellera peut-être pas

KM mais ce sera un besoin de centraliser une info, une connaissance et d'avoir une structure qui permette de l'exploiter. Today on parle du face qui doit exploiter cette info. On doit garder ce niveau de compétence. On peut parler d'une capacité du marketing à exploiter ces info pour avoir un taux de réussite qui soit de 30% plutôt que de 3% quand ils envoient un mailing parce qu'il arrive à exploiter une information qui est mieux ciblée, plus efficace, plus pointue. Et donc non seulement ils feront des économies parce qu'ils ont envoyé des mails qu'à des pers qui seront potentiellement intéressées et donc envoyer un mailing à 10000pers et pas 200000. Et donc risque d'avoir un taux de retour plus intéressant et un taux de satisfaction meilleur puisque tu n'auras pas approché des clients qui te diront p.ex. pourquoi ils m'envoient un mailing pour une assurance auto alors qu'ils savent que j'ai une voiture de société.

Ca a un impact sur énormément de chose. Est-ce que c'est un effet de mode, certainement pas. Est-ce que ça va devenir de plus en plus nécessaire ? Oui. Mais est-ce que ça va s'appeler KM... Je ne sais pas.

WW

J'ai entendu dire par une personne qui s'occupe du KM pour l'intranet. Et clairement ils m'ont dit que ING Hollande avait coupé les vivres pour le KM. Il y avait le Knowledge managing center qui a été fermé en Hollande et donc pour la Belgique. La personne qui s'occupe de l'intranet m'a dit qu'il dépendait directement de Ralph Hamers et lui soutenait l'intranet qui est un canal pour le KM mais qui est découpé par département.

Est-ce que vous aussi, dans votre département, y a-t-il des budgets pour mettre en place des projets de KM ou alors sur le tps des personnes.

HGB SUD

30'35

C sur notre temps.

C en fonction aussi des équipes d'autres départements.

Est-ce qu'il y a besoin d'avoir un kick ? Tu vois.

KMC est il nécessaire ? Non. Ce qui est nécessaire c'est que quelqu'un ait une vue globale sur l'information et l'accessibilité de cette info et puis qu'on regarde dans quelle mesure nous, elle est accessible et exploitable donc il y a 2 choses.

La créer, la construire et la structurer de telle manière qu'on y ait facilement accès et comment on va l'exploiter au mieux.

Il y a plusieurs acteurs qui sont intéressés par l'exploitation de cette base cette info, cette connaissance. Le réseau et le marketing.

Et pour moi, c'est clairement pour le marketing qui faut continuer à investir et en attendant le réseau doit continuer à garder ce niveau de compétence mais le marketing va devoir de plus en plus avoir accès de manière directe à cette info pour l'exploiter au mieux.

Est-ce que pour autant il faut y avoir un Kick, un responsable ? Non il faut que le marketing ait son mot à dire dont la manière est structurée, organisée et accessible. Pour que le jour où ils en ont besoin, ils y aient accès.

WW

Au niveau des agences, si on voit qu'on développe le côté plus le côté click et call. (cfr stratégie)

Est-ce qu'on investit pas moins dans le réseau ?

HGB SUD

SI c'est ce qui va se passer.

C'est la stratégie de la banque et c'est d'investir très fort sur ce qui est click et on va arriver à un moment où la production va basculer. Aujourd'hui 90% est produit par le face et à un moment donné, la masse de production va basculer vers le click ou le call ou autre chose et que le face ne sera plus que de 10% et la question est est-ce que c'est nous qui allons provoquer cette situation ?

Mais clairement à un moment donné ça va basculer et donc le besoin se trouvera plus du côté et donc c'est là qu'il faut investir.

Tu peux comparer nos agences aux agences de voyage. Avant pour réserver un hôtel même dans le sud de la France, tu passais par là. Mais maintenant tu réserves ton hôtel, ton avion via internet et tu ne vas plus que dans une agence de voyage que si tu veux organiser un trip avec 10 hôtels, plusieurs excursions et d'être sûr que c'est intéressant.

Ca va être la même chose pour le paysage bancaire. C'est certain.

De plus il y a un basculement des besoins. Il faut construire et c'est ce qui se fait, il faut construire une structure d'info qui soit de plus en plus exploitable par d'autres canaux que ce qu'était jusqu'à présent exploité. Et ça peut être très simplement ce que marketing a construit. Ils ont construit un cube SAS qui est en fait un ensemble d'info qui est exploitable de manière rapide, efficace.

Le tout c'est de pouvoir se dire, je dois avoir accès super rapidement à l'information sans qu'une machine doive tourner quelque part et quelques jours plus tard elle me donne l'information. Et donc plus vite j'ai l'information, plus vite je peux proposer quelque chose en fonction de cette information et donc avoir plus de chance de réussir. C'est un des exemples.

C structure, qualité, accessibilité et l'accessibilité doit pouvoir être modulé en fonction du besoin.

WW

Merci

HGB SUD

Rien d'autre à ajouter.

Annexe 2-4 : Interview Head of general banking zone Centre

Entretien Head of general banking zone Centre

Suite à un problème lors de l'enregistrement de l'interview, nous avons directement retranscrit les informations que nous avons eu de la part de l'interviewé.

Cette retranscription n'est donc pas fidèle à l'enregistrement. Nous en tiendrons compte lors de notre analyse qualitative.

Qu'est-ce que ça recouvre pour toi ?

2 axes : Création de connaissance via outils mis à disposition

Rétention des connaissances et c'est la partie la plus difficile !

Comment garder tout ce savoir ? Comment garder toute la partie tacite ?

ING a investi dans le KM mais peut-être pas de manière centrale. Les différents départements gèrent leur propre KM.

La partie la plus importante à mon sens est la partie RH qui doit mettre en place des outils pour garder et continuer cette connaissance.

Si je devais m'en occuper. Je centraliserais tout chez HR et je donnerais des « missions » aux autres départements.

Les choses mises en place chez ING :

- Intranet
- Forum
- Conf call
- Parrainage des nouveaux
- Coaching
- KPI pour mesurer la performance

Le KM doit être en ligne avec la stratégie de la banque !

Le fait d'avoir changer le modèle en agence n'a pas d'impact négatif. On a évolué depuis et nous avons remis en place des réunions, des formations. Nous continuons à investir dans les formations des gens.

LA pause café peut favoriser mais risque de n'être pas diffusé à assez de gens...

Ce qui est important dans le KM c'est les 3 axes : outils, people, connaissances

Important pour l'intégration des jeunes

La formation seule ne suffit pas, la connaissance des plus anciens est importante pour la suite

La continuité de la société.

Les différents dispositifs : le coaching des collaborateurs, leurs suivi par KPI, le mentoring à l'arrivée, les formations,...

On peut voir le KM comme une forme de marketing pour attirer les jeunes mais ce n'est plus le cas après !

Ce n'est pas un effet marketing, enfin si c'est le cas, je ne suis pas au courant..

Dans 1 premier temps, oui pour l'attraction de nouveaux collaborateurs mais dans un 2eme temps, non car, c'est important de le faire pour la continuité de notre activité.

Suite à un problème lors de l'enregistrement, seule la fin de la discussion est disponible.

HGB CENTRE

Formation existante, aujourd'hui comprend un volet information disponible sur internet et intranet par les canaux direct et même des formation spécifique sur les canaux direct p ex actif sales. Donc moi je suis pas...

C vrai que... il y a 5 ou 10 ans d'ici, le parcours de formation était long, ils ont été réduit ça c clair mais la tendance actuelle où on se parle, ce n'est pas la tendance actuelle. On vient d'ajouter des jours de formation sur les pro, sur les canaux direct, sur les CH...

WW

HGB CENTRE

On est en train d'investir fortement dans les formations dans les managers

Donc non moi je trouve que l'investissement people pour le moment est plutôt plus important qu'il n'a été au cours des dernières années.

WW

C plus suite au niveau aux résultats WPC ?

HGB CENTRE

Certainement d'une part, c'est aussi le people programme. C'est la stratégie de la banque, preferred bank. C'est les 3 piliers. People program en découle. Maintenant ce n'est pas gratuit.

Non je ne partage pas cet avis qu'on est en train de faire des coupes ds la formation. Ce n'est pas ce que je ressens.

WW

Annexe 3 : Organisation par thèmes

ID	N° interview	Thème	Extrait
1	HGB sud	Définition	D'abord comme tu l'as dit tout à l'heure, c'est d'essayer de faire en sorte que toutes les connaissances qui ont été accumulées, soient stockées quelque part pour y avoir accès. Pour ne pas risquer de perdre à un moment donné toutes ces compétences qui font que la banque continue à bien évoluer. Il existe des supports de formation pour essayer de faire en sorte que les collaborateurs acquièrent les connaissances théoriques. Certaines formations travaillent plutôt sur les connaissances pratiques, le comportementale, mais plus que ça, je ne pense pas qu'il y ait aujourd'hui. Donc il y a des bouquins avec des procédures, pour pour les différents produits. Donc il y a des fardes de supports qui existent que ce soit le KFC ou d'autres formes de supports qui sont à disposition mais ce n'est pas regroupé en tout cas que je sache dans une appellation KM.
2	HGB sud	Outils	Ce sont des initiatives qui sont prises de manières... en silo sans aucune vision globale par rapport à ça... que je sache. Donc là, il y a certainement quelque chose à faire. Harmoniser, structurer l'information dont on dispose et faire en sorte qu'elle soit accessible de manière interactive, intelligente et stimulante.
3	HGB sud	Risques	Dessus sont repris. Donc l'intranet reprend effectivement les structures, les infos produits.
4	HGB sud	Outils	il y a en plus sur intranet les accès à toute une série d'information via les e-learning
5	HGB sud	Outils	En fait ça met en évidence la question de savoir dans quelle mesure est-ce qu'il est important d'avoir une vision globale qui est de dire c'est du KM et qu'elle soit connue par les utilisateurs, peut-être pas.
6	HGB sud	Questions	La question qu'on peut poser immédiatement évidemment c'est est-ce que sur l'intranet la structure est faite pour l'utilisateur et faire un partage de connaissances ? Ou bien est-ce qu'elle faite par les départements responsables de l'activité qui le font sur base de leurs besoins à eux et peut-être pas nécessairement sur base des besoins des utilisateurs finaux.
7	HGB sud	Questions	Donc aujourd'hui cette information, elle existe. La structure de cette information peut certainement évoluer. C'est un sujet à mon avis assez vaste. Et heum, et faire en sorte qu'elle soit suffisamment accessible et bien structurée pour que l'utilisateur en deux cliques ait la réponse à ces questions. Si ce n'est pas le cas, la seule chose qu'il va faire, c'est se retourner sur son
8	HGB sud	Risques	

collègue. Si son collègue n'est pas capable de répondre, il va donner un coup de téléphone plutôt que commencer à chercher.

9	HGB sud	Définition	D'abord, 1 d'avoir l'information, faire ne sorte qu'elle soit bien structurée et complète et qu'elle soit facilement accessible et utilisable et qu'on sache où elle est pour pouvoir l'utilisée. Pouvoir l'intégrée facilement aux employés. Et ça je pense que cet dernier aspect n'est pas suffisamment traité aujourd'hui et donc c'est quelque chose sur laquelle tu peux aller voir Quentin de Crombrugge avec qui je travaille dans le projet. Heum on doit, on regarde d'abord au niveau de la formation de faire en sorte que dans toutes les formations qui sont données aux collaborateurs, on rajoute une dimension intranet en leur disant voilà on vous a informé sur le produit A, on vous informé sur le processus ou le process, les formulaires, les spécificités maintenant on va vous montrer où retrouver cette information en quelque cliques sur l'intranet pour que vous puissiez retrouver vous même facilement le chemin par après et éviter de devoir perdre du temps à chercher cette information.
10	HGB sud	Moyens	Et donc un peu éduquer les nouveaux collaborateurs à l'utilisation de cette source d'information mis à leur disposition. L'accompagnement et l'intégration Je pense que si tu montres le chemin a qq après ca un il peut le réemployer, le réutiliser le réemprrunter facilement et c qq chose aujourd'hui qui n'existe pas assez. Si on te dit toens il ya intranet. Il ya une structure qui est en train d'évoluer donc qui est à chaque fois remise en question, on va finir par correspondre au besoin des utilisateurs finaux et pas au besoin de celui qui a mis l'information sur l'intranet. Ca doit don évoluer. Il faut donc éduquer l'utilisateur final à exploiter cette base d'inforamtion pour pour y trouver les réponses qu'il cherche et pas avoir une frustration et pas raconter une conneries au client. Ou soir le chercher via un canal qui n'est pas forcément le plus approprier, helpdesk, coup de tel intempestif et pour finir on va dire, choix de la voie de la faliclté car on pense que c'est la plus facile. C'est encore qq chose qui doit encore évoluer.
11	HGB sud	Outils	

Qu'est-ce qui aurait poussé ING à mettre en place ces techniques de KM ?

Parce que c'est un risque parce que c'est ça qui fait la richesse de la société, c'est des compétences, de la somme des compétences accumulées au sein de la société de l'entreprise qui fait que cette entreprise a une valeur sur le marché, pour les clients, c'est et puis c'est un garant que tout le monde, tous tous c'est n'importe qui ne fait pas n'importe quoi de son coin et commence à inventer n'importe quoi et met la société à risque que ce soit par un non respect des procédures, risque en terme de compliance, des risques financiers, des risques commerciaux, des risques de réputation et donc il y a toute une série de risques si ces points de connaissances, de compétences ne sont pas partagées, ne sont pas connues, ne sont pas accessibles, on court énormément de risque. Ça c'est 1.

8'06 Et 2, l'accessibilité à cette information permet à l'entreprise de fonctionner mieux et de se différencier par rapport à ces concurrents et d'avoir une évolution qui est plutôt positive par rapport à ces concurrents que négative parce que cette connaissance n'est pas maîtrisée.

quel est l'apport principal du KM ? Maintiens des compétences à un niveau minimum Et maintien des compétences à un niveau minimum et qui doit d'ailleurs de manière permanente être retravaillé pour être développé En fait ce qui se passe c'est quand on a un collaborateur qui a 25, 30 années d'expérience, il a acquis toute une série de compétences et de connaissances qui coûte en terme d'investissement, et si on y fait pas attention qu'il part et qu'on remplace par un jeune collaborateur qui n'a aucune compétence et connaissance, l'investissement qu'on doit faire est monstrueux avant de arriver de compenser la somme des compétences qu'il avait et donc il faut mettre en place tous les moyens pour accélérer ce processus ça ne se passe jamais en un mois, un an. Mais faire en sorte qu'on lui donne tous les outils et qu'on le stimule pour qu'il acquiert le plus rapidement possible ce niveau d'autonomie minimum qu'on attend de lui et puis qu'il acquiert également la motivation pour continuer à développer en permanence ce niveau de compétence et connaissance. Ce qui l'amènera évidemment à évoluer ou à vouloir évoluer. Et donc pour moi, le KM c'est le maintien des compétences en interne.

12 HGB sud Risques

13 HGB sud Avantages

Quels sont les outils que vous mettez en place dans le réseau pour justement canaliser cette information ? Récolter l'information et la dispenser aux jeunes qui arrivent ? Et là c'est plus à ton niveau en tant que Head of Gen banking

		il y a l'évolution par rapport à la situation AS IS, qui doit être transmise pas uniquement au niveau collaborateur mais également à ces collaborateurs qui ont cette compétence. C'est ce qu'on rajoute en plus. C'est l'évolution permanente des processus, des connaissances en interne qui faut partager en permanence avec l'ensemble des collaborateurs, pas uniquement avec les nouveaux.
14	HGB sud	Moyens Ca c'est une première forme de connaissance, compétences qui faut continuer à partager Et là il y a différents outils de communication que ce soit les conf call, les réunions, les QN, les ppt que tu distribues comme support, les réunions d'agence que les managers vont animer dans les équipes pour expliquer ce qui évolue, ce qui change. Avec la possibilité pour le collaborateur si il veut plus d'information c'est d'aller la chercher sur intranet l'information
15	HGB sud	Outils complète. C'est ce qui se passe à chaque fois. A cote de ca il y a les nouveaux, les nouveaux collaborateurs, qui doivent non seulement recevoir l'information par rapport au dernier développement mais qui doivent surtout recevoir une information de base. Qui est tant technique que comportementale. Technique, il y a pour les nouveaux engagés, les formations. Il y a un trajet de formations qui prévus. L'accompagnement que l'on peut faire, c'est de le mettre avec qq'un de plus expérimenté que ce soit le manager ou un autre collègue qui a la connaissance, qui a le savoir qui va te le transmettre en live.
16	HGB sud	Outils Et puis il y a, et c'est qq chose que l'on fait bcp chez nous, c'est les ateliers. Ce sont des formations plus par jeux de rôles, échanges, mise en situation par petit groupe de 6 à 12 collaborateurs où on met en place une forme de transfert de connaissance que les managers ont eux-mêmes et qu'ils ont essayé de rassembler sur un support
17	HGB sud	Outils L'interet des ateliers c'est les jeux qu'ils mettent en place pour faire en sorte que le collab. Non seulement connaisse la technique mais sache comment utiliser cette technique face à un client. Il y a la formation, l'intranet, il y a les notes, les ppt, les conf call et qu'est ce qu'on peut faire en plus pour accélérer ce processus et le maintenir à un rythme suffisant que pour compenser les départs qu'on a.
18	HGB sud	Outils

19	HGB sud		D'autant plus qu'avant tu avais une structure avec un DA et un ADA qui avaient les compétences, qui étaient le centre du savoir dans l'agence vers qui pouvait se retourner le collaborateur. Aujourd'hui tu n'as plus ça, en fin de moins en moins ça vu qu'ils ont évolué vers des fonctions autres. on a des outils de suivis le skill development tool que tu connais. C'est un outils qui est basé sur les connaissances technique, comportementales qui est d'abord une forme d'auto évaluation donc le coll doit dire moi je pense que pour chaque produits voilà quel est mon degré de connaissance. On cheque ça avec le manager et après on regarde vers où on veut aller pour ce fixer de nouveaux objectifs et comment on va faire pour atteindre ces nouveaux objectifs et même chose au niveau comportementale. En fait, à la base le manager est censé de faire du coaching dans la pratique c'est pratiquement pas faisable avec ces responsabilités. C'est pour ça qu'on a mis en place les ateliers. Le skill dev tool et donc effectivement on est en train de developper de plus en plus des moyens qui sont au sein de l'agence comme du coaching, du mantoring des personnes qui se trouvent à proximité et qui peut servir de backup à la personne qui doit acquérir les compétences. Ca reste tjs des compétences qui sont bien définies ou des objectifs qui sont bien définies et pas global comme avant. Ca peut etre un collègue, un manager, une autre fonction au sein de la structure ca c'est pour la partie comportementales, commerciales ds le métier et donc c'est plus du coaching, de la compagneement et pas nécessairement par le manager
20	HGB sud	Moyens	un ancien veut partir et tu veux garder ses connaissances. A part discuter avec ces collègues. Avez vous mis en place un outil pour garder ses connaissances ?
21	HGB sud	Outils	
22	HGB sud	Risques	Non

Et qu'est ce qui pourrait aider de passer de l'informel vers le formel. Outils vidéo. Ce qui faut faire ces montrer des exemples qui ont réussi, qui ne marche pas. Donc il ya certainement un support de ce coté là Oui tt à fait, faut faire attention à la partie formalisation et la partie formelle. Tu ne peux pas tout formaliser je pense. Il faut qu'il y ait de la motivation de la part du collaborateur qui va acquérir les compétences et la connaissance. Il faut aussi de la motivation qui doit donner. Il faut les 2. Et donc formaliser trop peut parfois casser cette motivation. Il faut donc trouver la manière de formaliser de manière suffisamment motivante sinon ca va marcher une fois et après tu vas tourner le dos et c fini. Je pense qu'il y a une partie de spontanéité, proactivité de la part de la personne qui demande des informations pour apprendre. Est ce que tu peux dire systématiquement que la pause café du main devrait etre réservée au tft de connaissance etd e compétences... je pense qu'il faut etre prudent ds la formalisation. Jusqu'ou on peut aller pour formaliser ou sinon ce ne devient plus aussi stimulant. Mais par contre en y réfléchissant, le KM peut s'élargir à la connaissance qu'on a des clients. On parle bcp de connaissance technique, comportementale mais il y a aussi la connaissance des clients. Qui peut etre partager dans les petites réunions informelle et ca ca peut etre structuré.

23 HGB sud Outils

Tu as d'autres outils comme le contact management single view ds lequel tu dois mettre toute une série d'information sur les clients.

24 HGB sud Outils

Faut encore décider jusqu'ou on va sur l'utilisation de l'encodage.

Comme tu as dit tt à l'heure c'est l'accompagnement dans l'utilisation de cet outils et l'intégration au niveau du personnel pour le vendre.

VL

Oui mais ca c'est aussi une question de message du top management qui dit qu'on croit ds cet outils et on investit ou bien on y croit plus.

Il y a eu tte une période un peu flou aujourd'hui il y a des métiers ds lesquels on dit non ca c'est plus nécessaire. Votre métier c'est Et donc toute la grosse crainte c'est d'allimenter une base comme le single view. Et de se dire le jour ou on va migrer vers un nouvel outils, est ce que toutes l'information contenue ds l'outil 1 va etre transférer ds l'outils 2. Si on ne clarifie pas ca . Ne pas stimuler l'enrichissement de cette base de données qui est pour moi le troisième pilier de ce KM qui est la connaissance client.

25 HGB sud

Sinon au niveau de votre ligne, est ce que vous avez un échange de best practice de région en région pour des dispositifs de KM. Je prends par exemple le centre où ils ont développé un classeur du nouvel engagé où il y a toute une série d'information d'accompagnement pour le nouvel engagé. Un parrain qui est mis à sa disposition. Est ce qu'il y a un échange de best practice ?

Oui il y a un processus des nouveaux engagés qui n'est pas fait par cette façon mais de manière différente.

L'échange de best practice oui si qq chose fonctionne bien on le partage. On a une réunion chaque mois de notre réunion. Via intervenant extérieur

26 HGB sud Moyens

Au niveau des agences, si on voit qu'on développe le côté plus le côté click et call. (cfr stratégie) Est-ce qu'on investit pas moins dans le réseau ? VLSI c'est ce qui va se passer. C'est la stratégie de la banque et d'investir très fort sur ce qui est click et on va arriver à un moment où la production va basculer. Aujourd'hui 90% est produit par le face et à un moment donné, la masse de production va basculer vers le click ou le call ou autre chose et que le face ne sera plus que de 10% et la question est est ce qu'on nous qui allons provoquer cette situation ? Mais clairement à un moment donné ça va basculer et donc le besoin se trouvera plus du côté et donc c'est là qui faut investir. Tu peux comparer nos agences aux agences de voyage. Avant pour réserver un hôtel même dans le sud de la France, tu passais par là. Mais maintenant tu réserves ton hôtel, ton avion via internet et tu ne vas plus que dans une agence de voyage que si tu veux organiser un trip avec 10 hôtels, plusieurs excursions et d'être sûr que c'est intéressant. Ça va être la même chose pour le paysage bancaire. C'est certain. De plus il y a un basculement des besoins. Il faut construire et c'est ce qui se fait, il faut construire une structure d'info qui soit de plus en plus exploitable par d'autres canaux que ce qu'était jusqu'à présent exploité. Et ça peut être très simplement ce que marketing a construit. Ils ont construit un cube SAS qui est en fait un ensemble d'info qui est exploitable de manière rapide, efficace. Le tout c'est de pouvoir se dire, je dois avoir accès super rapidement à l'information sans qu'une machine doive tourner qq part et qq jours plus tard elle me donne l'information. Et donc plus vite j'ai l'information, plus vite je peux proposer qq chose en fonction de cette information et donc avoir plus de chance de réussir. C'est un des exemples. C'est structure, qualité, accessibilité et l'accessibilité doit pouvoir être modulé en fonction du besoin.

27 HGB sud Risques

Les choses mises en place chez ING :

			- Intranet - Forum - Conf call - Parrainage des nouveaux - Coaching - KPI pour mesurer la performance
28	HGB centre	Outils	Le fait d'avoir changer le modèle en agence n'a pas d'impact négatif. On a évolué depuis et nous avons remis en place des réunions, des formations. Nous continuons à investir dans les
29	HGB centre	Moyens	formations des gens.
30	HGB centre	Moyens	LA pause café peut favoriser mais risque de n'être pas diffusé à assez de gens...
31	HGB centre	Moyens	Ce qui est important dans le KM c'est les 3axes : outils, people, connaissances
			La formation seule ne suffit pas, la connaissance des plus anciens est importante pour la suite
32	HGB centre	Moyens	La continuité de la société.
33	HGB centre	Outils	Les différents dispositifs : le coaching des collaborateurs, leurs suivi par KPI, le mentoring à l'arrivée, les formations,....
			On est en train d'investir fortement ds les formations ds les managers
			Donc non moi je trouve que l'investissemtn people pour le moment est plutôt plus important qu'il n'a été au cours des dernières années.
			WW
			C plus suite au niveau au resultats WPC ?
			CD
			Certainement d'une part, c'est aussi le people programme. C'est la stratégie de la banque, preferred bank. C'est les 3 piliers. People program en découle. Mnt ce n'est pas gratuit.
34	HGB centre	Moyens	Non je ne partage pas cet avis qu'on est en train de faire des coupes ds la formation. Ce n'est pas ce que je ressens.
			En fait pour moi, Knowledge Management c vraiment la lecture qui existe de tous les produits, de tous les Process, de toutes les choses que ing fait.
			Donc voilà, c pas vraiment une définition très pertinente.
35	NHGB	Définition	Dans chaque service, je suis sûre que chacun fait ça sur une autre manière, il n'y a pas de directive en ing. Je ne pense pas en tout

cas, pour avoir un vrai Knowledge Management.

36	NHGB	Avantages	Pour vous, est ce que ing aurait eu besoin, a eu besoin de mettre en place un certain Knowledge Management et pq il l'aurait mis en place?CD4'00P-e oui, parce que pour l'instant on est un peu overloaded avec des notes, des Quick news, des files concernant les procédures, les produits. Il existe bcp sur l'intranet mais c pas toujours facile pour update le contenu.Donc oui pour moi, il a un vrai objectif de le faire mais c pas facile à régler je pense. Est ce que vous dans votre département, est ce que vous avez mis en place du Knowledge Management, des outils? CD 4'52 Non, sauf intranet. Donc on a l'intranet payments and account général Banking et donc la dedans il y a tout ce qui concerne les produits pour général Banking et aussi les procédures et pas toujours lies à des produits. 5'12
37	NHGB	Outils	Mais aussi lié à la fonctionnement d'une agence par ex. Donc qu'est ce que je fait avec la caisse, le cash, des chose comme ca. Et donc euh sauf intranet et en plus oui les choses qu'on met sur le X : file que nous avons et le sharepoint que nous avons ds l'équipe ici, c'est tout. Il n'existe rien d'autre en fait. Pour Christa, il n'y a pas d'autres outils mis en place à part l'intranet. Les best practice se trouvent dessus et c au manager ou aux collaborateurs d'aller chercher cette information si ils en ont besoin dans leur travail.
38	NHGB	Outils	Formations dispensées par les managers et les directeurs de région. Ca ne passe pas toujours par le national.
39	NHGB	Outils	Si on a un bon KM quelque part sur intranet ou ds un autre environnement, euh c bien d'avoir un point de contact pour tous les gens qui veulent savoir qq chose concennant un produit ou un process ou un méthode de fonctionnement et pour l'instant c un peu partout et donc ca serait bien d'avoir un seul point de contact mais à ce moment, on doit aussi prévoir qq un qui adapte ce contenu parce que pour moi ca c tjs la chose la plus
40	NHGB	Avantages	

difficile. C pas créer un KM, c pas difficile. Ca prend bcp de tps mais pas difficile, mais c après. **Updater les connaissances.**

41	NHGB	Risques	C que tt le monde fait un peu ce qu'il veut, et donc pas un vrai contrôle dessus et donc pour l'instant on a des sites intranet pour chaque zone. Il n'y a pas qq un qui check tt les matins tous le contenu qui ets dedans et donc on risque d'avoir de temps en temps d'avoir un contenu qq part qui ne tient plus la route . Qu'est que vous pouvez encore mettre en place pour retenir ces informations. Les anciens qui sont parti, les nouveaux qui arrivent, est ce qu'il n'y a pas un problème de qualités ? Avez vous mis qq chose en place ?
42	NHGB	Moyens	CD 12'35 Il y a tjs les manager GB, S&I donc c leurs taches aussi d'etre shoulder par shoulder avec un nouveau collaborateur. Ils font bcp de coaching on the spote ensemble avec le coll. Un nouveau coll a d'abord bcp de formations donc on a un trjet pour des nouveaux coll donc ca c une chose. A 2e chose c le want to want coaching avec le manager GB. Et dans chaque agence il y a aussi des gens avec bcp d'expérience qui sont très très apte encore d'aider leur collègue plus jeune. Donc vous voyez ca ds chaque agence qd p ex l'ancien DA aime encore de donner sa connaissance à qq un d'autre. Il y a encore bcp de transfert de collaborateur à l'autre de la connaissance. Mais pour dire voilà on va créer un point ou une procédure stricte pour avoir ce genre de chose, non, ca n'existe pas. Il y a bcp de chose qui font que ca marche. Mais on continue à investir ds votre réseau pour les formations, pour autres choses ?
43	NHGB	Outils	CD Oui absolument et on le fait de plus en plus. Si je prends les jours en moyenne par coll en formation, aujourd'hui on forme encore mieux ds ce sens que p ex 3 ou 4 ans auparavant.

		Qu'est ce qui peut favoriser le partage des connaissances, de l'informel vers le formel ? Ex vous avez vos propres connaissances, vous avez acquis certaines connaissances, le jour où vous allez changer de fonction, qu'est ce que vous pouvez mettre en place pour partager cette connaissance avec votre remplaçant ? CD Pour moi personnellement, quand j'ai changé de fonction pour faire GB au lieu des assurances, en fait, j'avais un dossier sur mon ordi avec tout ce qui existe concernant les assurances et j'ai vu qu'est ce que mon successeur a besoin pour fonctionner très bien et donc j'ai transmis tous les documents et en plus on était ensemble quelques semaines pour faire un accompagnement.
44	NHGB	Moyens Oui tout à fait, ou bien avec le manager ou au début c'était surtout le manager et maintenant on a changé ça un peu et donc on demande aussi un mentorship pour les collègues. Donc ce n'est pas que le manager. Il y a aussi les DR qui peuvent les aider. Mais aussi le coaching de l'agence même. On a donc des gens très bien dans chaque agence et donc on demande à eux de coacher les jeunes collaborateurs on the spot, shoulder to shoulder. Et donc pour eux c'est aussi motivant en fait.
45	NHGB	Outils On a aussi un outil pour le manager. Le skill développement tool, donc ça c'est quelque chose qu'on peut, qu'on doit que le manager doit remplir pour tous les collaborateurs, détecter les faiblesses et voir qu'est ce qu'on va faire, qu'est ce qu'on peut faire avec ces faiblesses ? Et donc de temps en temps ces des formations complémentaires ou via coachin on the spot par le manager ou quelque chose d'autre.
46	NHGB	Moyens
47	NHGB	Moyens KPI's On doit être prudent avec le KM. Pour le moment, il y a beaucoup beaucoup d'info, c'est pas très très centralisé mais il y a beaucoup de choses et c'est surtout parce que on est en train de mettre beaucoup de mise au point. Il y a des améliorations des processus, des produits. Mais pour les agences, pour nous c'est tous les produits ou 2 produits, mais pour eux ce sont tous les produits et donc quand je prends P&O, pour eux quand tu es responsable des cartes, les cartes sont les plus importants produits de la banque et si c'est le savings, c'est le plus important, mais pour les agences, ils doivent vendre tous les produits. Ils doivent connaître tous les produits, tous les processus et donc avec tous ce qu'on fait aujourd'hui, c'est beaucoup beaucoup pour les gens qui doivent vendre des produits. Et donc c'est vraiment un point d'attention. En fait le KM, est une partie de l'opérationnel management. Donc si tu ne gère pas bien tes connaissances au niveau de tes équipes, tu risques d'avoir un impact sur ta gestion opérationnelle de tes collaborateurs.
48	NHGB	Risques
49	TL ops	Risques

			Il faut justement partager la connaissance. Et donc en fait qd tu fais de l'opérationnel management, tu dois t'assurer que qd tes gens partent en pension, beh que tte la connaissance ait été transférée chez tes jeunes pour qu'en fait on garde le même niveau de qualité et de connaissance. Parce que avoir des points d'interrogation quand la personne est partie ou de dire écoute on doit te rappeler comme consultant parce que nous on ne s'en sort plus, on ne sait pas comment faire.
50	TL ops	Risques	
51	TL ops	Outils	Intranet, sharepoint
			Mais le problème c'est que, c'est quelque chose de très flou, pas vraiment tangible et qui est très subjectif... déjà dans la définition. Donc on va en discuter, si toi tu ne viens pas avec une définition, ils vont parler de ce qu'ils pensent. Mais ils ne vont p-
52	TL ops	Risques	e pas parler de ce que toi tu... enfin voilà. (Problème de turn over, des personnes âgées qui quittent mais aussi des jeunes qui partent car problème d'accès informatique et qui pdt 1 mois ne peuvent toujours pas travailler. Donc ici plus un problème de rétention.)
53	TL ops	Risques	(Forecast : la personne qui part => ai-je assez fomré de personne pour la remplacée ?
54	TL ops	Risques	Skill matrice : matrice à updater une fois tous les 2 mois au minimum pour savoir si on est toujours on track) A ton avis, quels sont les apports princiaux du KM ?

OL

Les apports principaux...

Vu qu'aujourd'hui, le Km est très morcelé, c'est difficile de te répondre.

Moi je vais dire que le KM dans une équipe opérationnelle, euh, est tout à fait nécessaire à une bonne gestion en fait de tes ressources.

Facon de parler, je pourrais avoir 40 activités et avoir une personne qui connaît chaque activité. Il te faut 40 personnes. Est ce que tu me les donnes ?

La question après ca va etre, est ce que tu as assez de volume pour tous les jours pour que tout le monde ait du travail pour toute sa journée ? Ok et ce qui est logique.

Et si je te dis non, alors tu vas créer de la polyvalence.

C'est vraiment un outils, pour moi l'apport principal je le vois à ce niveau là. Je le vois également dans le sens ou tu peux motiver tes gens en fait. C'est les mettre dans une spirale positive parce que , tout dépend des individus bien sur, mais si tu ne donnes pas la chance à qq un qui a de l'ambition, l'intelligenc et la capacité d'apprendre et d'en apprendre encore, encore et encore.

55	TL ops	Avantages	Par exemple, aujourd'hui, ca peut etre un simple collaborateur
----	--------	-----------	--

back office et demain il peut être team leader, il peut être expert, process manager, et c'est aussi vers ça qu'il faut aller. Donc là aussi, il faut une saine gestion, peut-être parfois plus ciblée, que pour pouvoir motiver les gens pour éviter qu'ils ne partent et leur montrer que tu investis en eux.

			favoriser c'est..OLMettre des outils à disposition qui n'existe pas aujourd'hui de manière standardisée. Donc on doit mettre en place des outils. Je prends par exemple la skill matrice. C'est très bon mais si c'est à disposition sur le site HR et que tu puisses aller uploader le bazarre et que tu puisses l'adapter en fonction de ton business et que l'on t'explique un peu derrière le pourquoi du comment. Ça te permet de gérer le plan de développement de tes gens en fonction des besoins de ton business. Ça te permet de déterminer si tu as des GAP ou pas. Parce qu'aujourd'hui d'une manière subjective tu vas peut-être le voir, d'une manière objective aussi parce que tu vas te dire aujourd'hui je ne sais pas traiter ce genre de demande ah beh pq ? parce qu'il est malade, parce qu'il en a qu'un. Enfin voilà, mais ce sont des choses qu'il faut mettre en lumière. Donc mettre des outils je dirais. Mettre des KPI's au niveau de la direction, de l'EXCO. Clairement avoir des KPI's.
56	TL ops	Moyens	2 axes : Création de connaissance via outils mis à disposition
57	HGB centre	Définition	Rétention des connaissances et c'est la partie la plus difficile ! - Intranet - Forum - Conf call - Parrainage des nouveaux - Coaching
58	HGB centre	Outils	- KPI pour mesurer la performance
59	HGB centre	Moyens	La pause café peut favoriser mais risque de n'être pas diffusé à

		assez de gens...
		Le fait d'avoir changer le modèle en agence n'a pas d'impact négatif. On a évolué depuis et nous avons remis en place des réunions, des formations. Nous continuons à investir dans les formations des gens.
60	HGB centre	Ce qui est important dans le KM c'est les 3axes : outils, people, connaissances
61	HGB centre	Définition
62	HGB centre	Avantages
		Important pour l'intégration des jeunes
		La formation seule ne suffit pas, la connaissance des plus anciens est importante pour la suite
63	HGB centre	Outils
64	HGB centre	Définition
		La continuité de la société.
		Moyens et
65	HGB centre	outils
		Les différents dispositifs : le coaching des collaborateurs, leurs suivi par KPI, le mentoring à l'arrivée, les formations,....
		On peut voir le KM comme une forme de marketing pour attirer les jeunes mais ce n'est plus le cas après !
		Ce n'est pas un effet marketing, enfin si c'est le cas, je ne suis pas au courant..
		Dans 1 premier temps, oui pour l'attraction de nouveaux collaborateurs mais dans un 2eme temps, non car, c'est important de le faire pour la continuité de notre activité.
66	HGB centre	Définition

Annexe 4 : Questionnaire LimeSurvey

Questionnaire destiné aux collaborateurs agences

Ce questionnaire vise à cerner **les pratiques de la gestion des connaissances au sein des agences**.

Répondez à ce questionnaire individuellement et en toute sincérité. Il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses.

Fiez-vous à votre première impression, ne tardez pas sur les questions.

Le traitement des données reste confidentiel. Celles-ci ne sont pas communiquées à votre hiérarchie. Seul le responsable de l'équipe de recherche y a accès.

Il y a 21 questions dans ce questionnaire

Usage et pertinence des outils d'information

Vous recevez sans doute régulièrement des informations via Quick news, power point, buzz,...

Ces questions visent à connaître votre usage effectif et votre satisfaction.

Après avoir reçu les informations reçues via les différents moyens de formations (ateliers, coaching,...)?

Motivation et reconnaissance

Le fait de partager vos connaissances vers un collaborateur vous procure un sentiment. Lequel?

Qu'est ce qui est important pour vous pour partager vos connaissances?

13 [MRI]

L'usage de ces outils (E-learning, intranet, buzz,...) et de ces moyens (ateliers, formations, réunion,...) contribuent à répondre aux motivations suivantes.

Considérant l'année civile 2013, cochez la réponse qui correspond au mieux à votre point de vue sur l'échelle à 4 positions.

*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	--	-	+	++
à apprendre de nouvelles choses	☐	☐	☐	☐
à développer ma curiosité	☐	☐	☐	☐
à prendre des responsabilités	☐	☐	☐	☐
à exprimer mes opinions	☐	☐	☐	☐
à devenir plus autonome	☐	☐	☐	☐
à intégrer une équipe	☐	☐	☐	☐
à participer à la vie de l'entreprise	☐	☐	☐	☐
à faire partie de l'entreprise	☐	☐	☐	☐
à avoir plus de cohérence dans mon travail	☐	☐	☐	☐
à avoir des moments de 'récréation'	☐	☐	☐	☐
à plus de sécurité dans mon travail	☐	☐	☐	☐
à développer de la convivialité entre collègues	☐	☐	☐	☐
à concevoir et produire des solutions	☐	☐	☐	☐

-- pas du tout d'accord

- pas d'accord

+ d'accord

++ Tout à fait d'accord

La politique Knowledge Management

La gestion des connaissances consiste à partager de l'information par la mise en place d'outils de communication et de moyens de formation. Il fait partie de la stratégie de l'entreprise afin de développer et pérenniser ses activités.

16 [PKMI]

Cette politique de gestion de connaissance est importante :

Considérant l'année civile 2013, cochez la réponse qui correspond au mieux à votre point de vue sur l'échelle à 4 positions.

*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	--	-	+	++
pour vous	☐	☐	☐	☐
pour votre manager N+1	☐	☐	☐	☐
pour votre head of N+2	☐	☐	☐	☐
pour le top management	☐	☐	☐	☐

-- pas du tout d'accord

- pas d'accord

+ d'accord

++ tout à fait d'accord

17 [PKMS]

Cette politique de gestion de connaissance est soutenue par :

Considérant l'année civile 2013, cochez la réponse qui correspond au mieux à votre point de vue sur l'échelle à 4 positions.

★

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	--	-	+	++
vos manager N+1	☐	☐	☐	☐
vos head of N+2	☐	☐	☐	☐
le top management	☐	☐	☐	☐

-- pas du tout d'accord

- pas d'accord

+ d'accord

++ tout à fait d'accord

18 [PKMP]

Cette politique a-t-elle été communiquée par la hiérarchie?

Considérant l'année civile 2013, cochez la réponse qui correspond au mieux à votre point de vue sur l'échelle à 4 positions.

★

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	--	-	+	++
Politique gestion des connaissance communiquée par la hiérarchie	☐	☐	☐	☐

-- pas du tout d'accord

- pas d'accord

+ d'accord

++ tout à fait d'accord

Statut professionnel

19 [Genre] *

Veuillez sélectionner **une seule** des propositions suivantes :

- ☐ Féminin
☐ Masculin

20 [Ancienneté] *

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Moins de 2 ans	Entre 3 et 5 ans	Entre 6 et 10 ans	Plus de 10 ans
Ancienneté	☐	☐	☐	☐

21 [Fonction] *

Veuillez sélectionner **une seule** des propositions suivantes :

- ☐ GB
☐ GBI
☐ GBPRO
☐ Manager
☐ Head of
☐ Autre

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Annexe 5 : Tableau de corrélations

Corrélations													
Communication de la politique KM	Réception	Consultation des informations	Utilité des informations	Contribution dans le partage des informations	Appropriation des informations	Reconnaissance	Valence de la politique KM	Soutien de la politique KM	Fréquence de participation aux moyens	Utilité des moyens	Contribution au partage des informations des moyens	Besoins rencontrés	
Communication de la politique KM	1	0,103	,260*	0,223	0,216	0,18	0,378	0,513	0,638	,256*	,253*	0,231	0,319
Sig. (bilatérale)		0,36	0,004	0,058	0,068	0,13	0,001	0	0	0,028	0,032	0,05	0,008
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Réception	0,103	1	0,674	0,348	0,405	,290*	0,146	0,068	0,082	,270*	0,184	0,185	,236*
Sig. (bilatérale)			0	0,003	0	0,013	0,22	0,622	0,491	0,022	0,121	0,118	0,046
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Consultation des informations	,260*	0,674	1	0,538	0,507	0,433	0,121	0,137	0,148	0,385	,281*	,292*	,262*
Sig. (bilatérale)				0	0	0	0,31	0,251	0,171	0,001	0,027	0,013	0,013
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Utilité des informations	0,223	0,348	0,538	1	0,75	0,608	0,18	0,144	,246*	0,167	0,401	0,36	,283*
Sig. (bilatérale)		0,008	0,003	0	0	0	0,108	0,228	0,037	0,161	0	0,002	0,012
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Contribution des infos dans le partage des informations	0,216	0,405	0,507	0,75	1	0,648	0,156	0,07	,253*	,244*	0,371	0,371	,243*
Sig. (bilatérale)		0,068	0	0	0	0	0,1	0,558	0,032	0,039	0,001	0,001	0,04
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Appropriation des informations	0,18	,290*	0,433	0,608	0,648	1	0,026	0,044	0,223	0,135	0,315	,266*	0,331
Sig. (bilatérale)		0,013	0	0	0	0	0,832	0,716	0,06	0,258	0,007	0,023	0,005
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Reconnaissance	0,378	0,146	0,137	0,121	0,163	0,156	1	0,325	0,475	,238*	,283*	,285*	,238*
Sig. (bilatérale)		0,22	0,31	0,108	0,1	0,832		0,005	0	0,46	0,016	0,024	0,044
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Valence de la politique KM	0,513	0,058	0,137	0,144	0,07	0,044	0,325	1	0,708	0,198	0,158	0,117	0,222
Sig. (bilatérale)		0,622	0,251	0,228	0,558	0,716	0,005		0	0,585	0,185	0,328	0,061
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Soutien de la politique KM	0,638	0,082	0,163	,248*	,253*	0,223	0,475	0,708	1	0,227	0,401	,287*	,257*
Sig. (bilatérale)		0,491	0,171	0,037	0,032	0,08	0	0		0,555	0	0,014	0,023
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Fréquence de participation des moyens	,256*	,270*	0,385	0,167	,244*	0,135	,236*	0,198	0,227	1	0,335	,249*	0,185
Sig. (bilatérale)		0,028	0,001	0,161	0,038	0,258	0,046	0,095	0,055		0,004	0,035	0,093
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Utilité des moyens	,253*	0,184	,281*	0,401	0,371	0,315	,283*	0,158	0,491	0,335	1	0,857	0,404
Sig. (bilatérale)		0,022	0,121	0	0,001	0,007	0,016	0,185	0	0,004		0	0
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Contribution des moyens au partage des informations	0,231	0,185	,292*	0,36	0,371	,268*	,266*	0,117	,287*	,249*	0,857	1	0,353
Sig. (bilatérale)		0,118	0,013	0,002	0,001	0,023	0,024	0,328	0,014	0,035	0	0	0,002
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Besoins rencontrés	0,319	,236*	,252*	,293*	,243*		,238*	0,222	,287*	0,198	0,404	0,353	1
Sig. (bilatérale)		0,048	0,013	0,012	0,04	0,005	0,044	0,061	0,023	0,068	0	0,002	
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72

Corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatérale).

* corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatérale).

Annexe 6 : Table de corrélation de Spearman

al Values of the Spearman's Ranked Correlation Coefficient (r_s)
from Zar, 1984 Table B.19

$\alpha(2) =$ $\alpha(1) =$ n	0.50 0.25	0.00 0.10	0.05 0.025	0.01 0.005	0.005 0.0005
51	0.096	0.182	0.233	0.276	0.326
52	0.095	0.180	0.231	0.274	0.323
53	0.095	0.179	0.228	0.271	0.320
54	0.094	0.177	0.226	0.268	0.317
55	0.093	0.175	0.224	0.266	0.314
56	0.092	0.174	0.222	0.264	0.311
57	0.091	0.172	0.220	0.261	0.308
58	0.090	0.171	0.218	0.259	0.306
59	0.089	0.169	0.216	0.257	0.303
60	0.089	0.168	0.214	0.255	0.300
61	0.088	0.166	0.213	0.252	0.298
62	0.087	0.165	0.211	0.250	0.296
63	0.086	0.163	0.209	0.248	0.293
64	0.085	0.162	0.207	0.246	0.291
65	0.085	0.161	0.206	0.244	0.289
66	0.084	0.160	0.204	0.243	0.287
67	0.084	0.158	0.203	0.241	0.284
68	0.083	0.157	0.201	0.239	0.282
69	0.082	0.156	0.200	0.237	0.280
70	0.082	0.155	0.198	0.235	0.278
71	0.081	0.154	0.197	0.234	0.276
72	0.081	0.153	0.195	0.232	0.274
73	0.080	0.152	0.194	0.230	0.272
74	0.080	0.151	0.193	0.229	0.271
75	0.079	0.150	0.191	0.227	0.269
76	0.078	0.149	0.190	0.226	0.267
77	0.078	0.148	0.189	0.224	0.265
78	0.077	0.147	0.188	0.223	0.264
79	0.077	0.146	0.186	0.221	0.262
80	0.076	0.145	0.185	0.220	0.260
81	0.076	0.144	0.184	0.219	0.259
82	0.075	0.143	0.183	0.217	0.257
83	0.075	0.142	0.182	0.216	0.255
84	0.074	0.141	0.181	0.215	0.254
85	0.074	0.140	0.180	0.213	0.252
86	0.074	0.139	0.179	0.212	0.251
87	0.073	0.139	0.177	0.211	0.250
88	0.073	0.138	0.176	0.210	0.248
89	0.072	0.137	0.175	0.209	0.247
90	0.072	0.136	0.174	0.207	0.245
91	0.072	0.135	0.173	0.206	0.244
92	0.071	0.135	0.173	0.205	0.243
93	0.071	0.134	0.172	0.204	0.241
94	0.070	0.133	0.171	0.203	0.240
95	0.070	0.133	0.170	0.202	0.239
96	0.070	0.132	0.169	0.201	0.238
97	0.069	0.131	0.168	0.200	0.236
98	0.069	0.130	0.167	0.199	0.235
99	0.068	0.130	0.166	0.198	0.234
100	0.068	0.129	0.165	0.197	0.233