

PARTAGE D'EXPÉRIENCE

FORMALISER LES CONNAISSANCES OU APPRENDRE DE FAÇON



► **Le cycle Lamda et le rapport A3 sont deux outils de management des connaissances qui permettent aux entreprises de les réinjecter dans les décisions, tout au long de la maturité des innovations ou des développements de nouveaux produits, installations ou bien services.**

« PAR OLIVIER SCHMITT, VINCI CONSULTING, VISUELS : DR.



OUTILS

La sagesse populaire depuis l'Antiquité le clame haut et fort : « *Errare humanum est, perseverare autem diabolicum.* » Je rencontre fréquemment des entreprises dans lesquelles des erreurs de choix dans les phases d'innovation et de conception sont pourtant répétées, alors qu'elles auraient pu être évitées en se penchant sur l'historique même de l'entreprise. Je parle là de sociétés de toute taille, avec des bureaux d'étude de vingt à plusieurs milliers de personnes, qui se sont dotées depuis longtemps de systèmes de capitalisation des connaissances ou de « *knowledge management* ». Cependant, force est de constater que cette capitalisation n'est que rarement utilisée dans les projets en cours, et ce malgré l'abondance de recueils, de check-lists, de systèmes d'information plus performants les uns que les autres... Les écueils de ces systèmes de gestion des connaissances sont divers ; le plus grave est selon moi qu'ils accordent souvent trop d'importance aux solutions, par opposition au cheminement logique qui a pu y mener. Or, dans nos

sociétés plutôt latines, les ingénieurs et scientifiques des centres de R&D et de développement aiment bien savoir pourquoi certains choix ont été faits, pourquoi on leur demande de se conformer à telle ou telle solution. C'est en résolvant des problèmes que les collaborateurs apprennent ; c'est en documentant de façon didactique

de rendre cet apprentissage réutilisable par tous dans l'entreprise. Nous proposons de fonder cet apprentissage robuste sur deux outils simples, le cycle Lamda et le rapport A3, afin que les solutions produites soient le fruit de l'entreprise et pas seulement le résultat de ses individus. Avec ces deux outils, les connaissances de l'en-

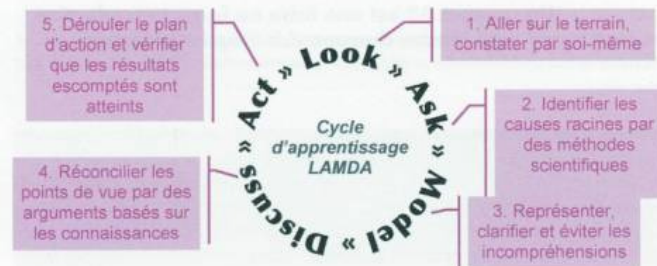
Lamda est le cycle de la création des connaissances ; il est fondé sur cinq grandes étapes : Look, Ask, Model, Discuss, Act

treprise sont réinjectées dans les décisions tout au long de la maturité des innovations ou des développements de nouveaux produits, installations ou bien services.

► Le Lamda

Lamda est le cycle de la création des connaissances ; il s'agit d'une adaptation du fameux PDCA de Deming, pro-

ROBUSTE ?



façons de visualiser les connaissances. Ces modèles vont faciliter la discussion et l'enrichir ; ils vont faire en sorte que les acteurs d'une discussion ait la même image à l'esprit au moment où ils cherchent des solutions au problème.

► Discuss...

Nous discutons de nos modèles avec trois séries de personnes : celles qui sont touchées par la solution, les experts que nous avons identifiés, et celle qui prendra la décision finale sur les mesures que nous avons à prendre. Au fur et à mesure de nos discussions, nous renforçons notre compréhension du problème et échafaudons des éléments de solution, ainsi que des recommandations et un plan d'action que nous souhaitons suivre. Cette phase du cycle se conclut par une décision de plan d'action à suivre.

posée par le Pr Allen C. Ward, et issue de ses observations de la mise en œuvre partielle du PDCA dans les sociétés occidentales. Il est fondé sur cinq grandes étapes : Look, Ask, Model, Discuss, Act.

► **Look...** Le but de cette étape est de veiller à ce que nous ayons la meilleure information possible pour résoudre un problème. Nous avons besoin à la fois des connaissances explicites, que nous pouvons trouver par exemple dans des rapports, mais aussi des connaissances tacites qui viennent d'une expérience terrain. Trop souvent, nous n'avons que des connaissances explicites, et nous ne prenons pas le temps de regarder par nous-mêmes. En ne visitant pas suffisamment le terrain pour constater par nous-même, nous manquons l'occasion d'accéder à de précieuses informations.

► **Ask...** Après avoir rassemblé nos propres impressions sur notre problème, nous avons deux questions à nous poser : pourquoi ce que nous avons constaté se produit-il, et qui pourrait nous aider à résoudre notre problème ? Le but de cette étape est de remonter aux causes profondes du phénomène que nous observons. Des outils tels que l'analyse des causes, les diagrammes Ishikawa ou bien la méthode des 5-Pourquoi aident à approfondir la réflexion.

► **Model...** Dans cette étape, nous synthétisons les étapes Look et Ask afin de pouvoir bien les visualiser et en discuter avec les autres acteurs du phénomène que nous observons. Diagrammes, graphiques, tableaux simples, dessins d'architecture, maquettes, esquisses et story-boards sont autant d'outils et de

► **Act...** Nous prenons acte de la décision et suivons le plan de mise en œuvre. Nous passons en revue les résultats, et les confrontons à nos attentes. Ensuite, nous pouvons nous lancer dans un nouveau cycle Lamda pour résoudre tout autre problème ou bien pour apporter de nouvelles améliorations et ainsi étendre nos connaissances.