



La gestion des connaissances Guide de bonnes pratiques pour une organisation intelligente

Le Programme Tuniso-Allemand pour l'Environnement (PPE)

Le programme tuniso-allemand pour l'environnement (PPE) a été réalisé entre 2003 et 2013. Son objectif était d'améliorer les conditions cadres pour une prise en compte systématique de la dimension environnementale dans la politique, l'économie et la société au niveau national, régional et local. Le programme, mandaté par le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) intervenait dans la prévention environnementale et le contrôle de la pollution, la décentralisation des compétences en matière d'environnement y compris la gestion communale des déchets, la coopération dans le domaine de la technologie environnementale, ainsi que la communication et l'éducation environnementale et la participation du secteur privé à la fourniture des biens et services de l'environnement.

Le PPE était mis en œuvre par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, en collaboration avec le Ministère tunisien chargé de l'environnement et les organismes sous la tutelle de ce dernier: l'Agence Nationale de Protection de l'Environnement (ANPE), l'Agence Nationale de Gestion des Déchets (ANGed) et le Centre International des Technologies de l'Information de Tunis (CITET).

Le PPE a contribué à conférer à la Tunisie un rôle de précurseur en matière de protection de l'environnement dans la région de l'Afrique du Nord. Le PPE a développé des approches de participation participatives, que ce soit au niveau des communes avec les plans communaux de gestion des déchets ou au niveau des gouvernorats avec les plans régionaux d'environnement et de développement durables. Le programme a également appuyé l'introduction de la législation environnementale, l'introduction d'instruments novateurs tels les études environnementales stratégiques et une plus grande implication du secteur privé dans le management environnemental à travers la certification ISO 14001 et l'introduction de la responsabilité sociale d'entreprise. En outre, le PPE a aidé à l'amélioration des institutions publiques de l'environnement par l'initiation du développement organisationnel et de la gestion des connaissances en leur sein. Enfin, dans une perspective de durabilité, le programme a contribué à la mise en place d'un programme d'éducation environnementale pour les élèves avec l'enviromobile. Les prestations et produits du programme PPE ont été développés avec les organismes partenaires, qui continueront à les utiliser et à les développer dans le cadre de l'exécution de leurs activités et missions respectives.



RÉPUBLIQUE TUNISIENNE
MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT ET DE L'ENVIRONNEMENT

La gestion des connaissances

Guide de bonnes pratiques pour une organisation intelligente

Octobre 2013





PRÉFACE

L'idée de ce livre est née d'une expérience inédite de la GIZ avec deux organisations publiques tunisiennes : le Centre International des Technologie de l'Environnement de Tunis et l'Agence Nationale de Protection de l'Environnement. La première a démarré en 2007 et la seconde en 2012. C'est en effet pour la première fois en Tunisie qu'une démarche de Knowledge Management est expérimentée avec des organismes gouvernementaux, alors que l'engagement des entreprises privées dans ce domaine est encore assez timide. C'était une véritable aventure ! Tout d'abord à cause de son caractère innovateur et parfois trop exigeant, ensuite, du fait qu'elle a été conduite à un moment où le pays, la Tunisie, traverse une phase critique de son histoire, une époque de transformations profondes, une époque tout simplement révolutionnaire. Les organisations publiques ont été fortement affectées par ce contexte : baisse des allocations budgétaires de l'État, changements fréquents des dirigeants, revendications syndicales. Conduire des processus de changement organisationnels, et la gestion des connaissances en est un, au milieu d'un tel contexte, ce n'est pas qu'une aventure, c'est un grand défi. C'est ainsi que nous l'avons pris. Mais nous n'étions pas seuls à avoir affronté ce défi. Un bon nombre de femmes et d'hommes de ces mêmes institutions ont cru au bien-fondé de la démarche et s'y sont accrochés, parfois contre marée. Ils se retrouveront dans ce manuel. Ceux qui n'ont pas encore embarqué, dirigeants qu'ils soient ou subordonnés, ils sont invités à lire ce livre et à se regarder eux-mêmes à l'intérieur de leur organisation, ils s'y retrouveront également quelque part, pour ceux-là il est encore temps d'embarquer l'arche de la gestion des connaissances.

Gérer les connaissances dans une organisation, c'est un impératif pour son développement, voire pour sa survie, car la substance même de toute organisation humaine est la production et le partage de savoir. L'ensemble de la communauté d'une entreprise, dirigeants et personnel, est concernée par la gestion du savoir, ils doivent tous avoir à l'esprit et à tout moment, que rien ne se fait s'il n'y a pas un partage et une accumulation des connaissances. Les métiers d'une entreprise, son organisation interne, son système d'information, la gestion de ses ressources humaines et ses relations avec les parties prenantes, dépendent de la manière avec laquelle les connaissances sont gérées. Tout cela, avec ses valeurs intrinsèques, forment la culture d'une organisation.

De la modeste expérience du programme pour l'environnement de la GIZ avec ses partenaires, en matière d'introduction de la gestion des connaissances dans des organisations publiques tunisiennes, cinq enseignements peuvent être tirés.

L'expert que nous avons engagé est l'auteur de ce livre : Prof Klaus North, qui lui-même avait contribué au développement du système KM du siège de la GIZ à Eschborn au milieu des années 2000. North a adopté une démarche participative et interactive avec les groupes bénéficiaires. Lors de la première mission, nous avons fait effectuer par un spécialiste des systèmes d'information un diagnostic de l'infrastructure informatique. Le diagnostic des processus et de l'organisation a montré des défaillances importantes. Nous avons alors modifié l'approche pour travailler plus sur les métiers de l'organisation partenaire, puis sur sa vision et sa stratégie.

Enseignement n° 1 : La gestion des connaissances n'est pas un système d'information informatisé. C'est bien plus que cela : c'est avant tout une culture d'entreprise, une culture de développement et de partage continus du savoir.

La suite du processus était relativement longue. On a du passer par plusieurs étapes logiques et itératives entre le personnel d'une part et la direction d'autre part. C'est là où le processus a connu des moments parfois longs



et difficiles. Cela a nécessité un processus de négociations entre les différents acteurs internes. **Enseignement n° 2: La mise en place d'un système de gestion des connaissances implique des changements parfois profonds dans une organisation.**

Comme dans tout processus de changement, il faut qu'il y ait de l'énergie. Cette énergie doit venir de quelque part parmi les groupes d'acteurs dans l'organisation. Nous avons alors travaillé sur ce volet là pour cerner l'endroit d'où pouvait venir cette énergie. Le facteur motivation des uns et des autres est primordial! Il était à la fin possible d'identifier un groupe d'individus qui y croyaient. **Enseignement n° 3: En l'absence d'une énergie interne qui s'affirme, les chances de réussite du changement, dont le KM en fait partie, seront minimales.**

Le concept clé qui se trouve à la base d'un SKM est celui de «produit». La première étape dans le processus KM selon notre expérience consistait alors à pousser l'ensemble du groupe à définir de manière tangible les produits (ou prestations) de leur organisation. Quels sont nos produits? Dans quel but nous faisons ces produits? Pour qui les faisons-nous? Comment produisons-nous ces produits? Qui est impliqué parmi le personnel interne et les sous-traitants dans la fabrication des produits? Quelles sont leurs niveaux de compétence et de qualification? Ces compétences sont-elles au top et au niveau souhaité? Et la question clé dans tout cela est: nos savoir et savoir faire (connaissances) sont-ils bien définis, bien connus, donc bien documentés et explicites? Il fallait donc passer par la documentation des produits. **Enseignement n° 4: L'approche par les produits est l'épine dorsale de la gestion des connaissances et la documentation des produits est un art en soi!**

A partir de là, les autres pièces du puzzle commençaient à apparaître l'une après l'autre : la gestion des compétences; la stratégie commerciale et le marketing; l'organisation du travail; le travail collaboratif; la communication interne; la motivation du personnel; l'identité de l'entreprise et, à la fin, les systèmes d'information (au sens TIC). **Enseignement n° 5: La mise en place d'un système de gestion des connaissances est un processus complexe et long, mais à la fin faisable.**

La gestion des connaissances ne se limite pas à l'organisation informatique ou aux systèmes d'information, mais elle les dépasse pour embrasser les questions plus profondes de vision, d'identité de valeurs d'une organisation, de culture d'entreprise, de gestion des ressources humaines et de développement des compétences, de travail en réseau et de positionnement stratégique. La gestion des connaissances offre une panoplie d'instruments et d'astuces aux dirigeants et aux cadres des entreprises pour les aider à développer et à se développer dans un environnement en perpétuel changement. Le livre qui est entre vos mains nous donne l'essence de l'approche KM, ses évolutions récentes, ses avantages et ses limites, tout cela appuyé par des exemples pratiques, qui ne sont autres que le fruit de l'expérience.

L'adage arabe dit : « tout récipient déborde de son contenu, sauf celui du savoir, plus il est rempli, plus il en demande ». Bonne lecture.

Tunis, Novembre 2013.

Le Programme tuniso-allemand pour l'environnement de la GIZ.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	3
RÉSUMÉ INTRODUCTIF	6
1. L'ORGANISATION INTELLIGENTE	11
1.1. La création de valeur par les connaissances	12
1.2. L'organisation intelligente : Diagnostic rapide	16
1.3. Outil KM (ou de gestion des connaissances) : Documenter les produits/prestations avec la Fiche Canevas Produit	22
2. LE SAVOIR DANS L'ORGANISATION	25
2.1. L'escalier des compétences	26
2.2. Les champs d'action de la gestion des connaissances	28
2.3. Les connaissances explicites et les connaissances implicites	30
2.4. Outil KM : La technique de la narration – Les histoires véhiculent un savoir implicite	33
3. VERS UNE ORGANISATION INTELLIGENTE ET EFFICACE	35
3.1. L'équilibrisme dans la gestion d'une organisation	36
3.2. Modèles de référence de l'excellence organisationnelle	39
3.3. Outil KM : After Action Review (ou Analyse après action)	42
4. DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE INTELLIGENTE	45
4.1. Deux approches stratégiques	46
4.2. Cinq questions	47
4.3. Outil KM : Taxonomie des connaissances, carte et inventaire	52
<i>Bonnes pratiques de stratégie et planification au niveau de l'organisation</i>	<i>55</i>
5. LEADERSHIP : PARTAGER LE SAVOIR C'EST LE POUVOIR !	57
5.1. Libérer les potentiels de connaissances et de performances	58
5.2. Comment guider les travailleurs du savoir?	59
5.3. Outil KM : Qu'est ce qu' un café des connaissances?	62
<i>Bonnes pratiques de Leadership</i>	<i>64</i>
6. LES RESSOURCES HUMAINES : DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES	65
6.1. Le cycle de vie professionnelle	66
6.2. Les compétences	67
6.3. Outil KM IV : La matrice de compétences	70
6.4. Comment apprenez-vous dans votre organisation?	72
6.5. Le transfert de savoir aux générations futures d'employés	74
6.6. Récompenser le développement des compétences et le transfert de savoir	76
<i>Bonnes pratiques des ressources humaines</i>	<i>80</i>



7.	LES RESSOURCES EN INFORMATION ET COMMUNICATION : Vers une «organisation 2.0»	79
	7.1. Développer sa propre stratégie d'information et de communication	80
	7.2. Choisir le bon moyen de communication	82
	7.3. Systèmes d'information et de communication	83
	7.4. Environnement physique de travail et collaboration	87
	7.5. Outil KM : Marché des connaissances	88
	<i>Bonnes pratiques d'information et communication</i>	90
8.	PARTENARIATS, COMMUNAUTÉS ET RÉSEAUX	91
	8.1. Les différentes formes de partage du savoir	92
	8.2. La veille : Apprendre de l'extérieur	93
	8.3. Outil KM : Les communautés de pratiques	94
	8.4. Les réseaux inter-organisationnels	98
	<i>Bonnes pratiques de partenariats et réseaux</i>	100
9.	PROCESSUS ET PROJETS : DU SAVOIR INDIVIDUEL AUX MEILLEURES PRATIQUES	101
	9.1. Typologie de processus	102
	9.2. Le processus des meilleures pratiques	103
	9.3. Outil KM : Le benchmark	105
	9.4. L'organisation des connaissances dans le déroulement des projets	106
	<i>Bonnes Pratiques : La gestion des connaissances comme processus de support</i>	109
10.	RÉSULTATS : LES IMPACTS DE LA GESTION DES CONNAISSANCES	111
	10.1. Gestion des connaissances et performance organisationnelle	112
	10.2. Mesurer l'impact sur plusieurs perspectives : Le tableau de bord équilibré	113
	10.3. La valorisation du capital intellectuel	115
	10.4. La protection des connaissances	118
	10.5. Outil KM : Compétition d'idées	120
	<i>Bonnes pratiques d'évaluation des impacts et valorisation du capital intellectuel</i>	122
11.	MISE EN ŒUVRE : ANCRER LA GESTION DES CONNAISSANCES DANS L'ORGANISATION	123
	11.1. L'organisation intelligente comme objectif	124
	11.2. Développer les compétences-clés pour le travail du savoir	124
	11.3. La mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances d'après les huit étapes du changement, décrites par Kotter	126
	11.4. Les tâches d'un comité de pilotage de gestion des connaissances et du/des gestionnaire(s) des connaissances-Une approche décentralisée	129
	11.5. Développer un projet et un plan d'action de gestion des connaissances	131
	11.6. Le Programme en 12 points pour la gestion d'une organisation intelligente	133
	BIBLIOGRAPHIE	137

RÉSUMÉ INTRODUCTIF

«L'entreprise est le lieu où s'organisent les savoirs et les intelligences individuels en une intelligence collective créatrice capable d'entreprendre»,
Jacques Morin.

LA GESTION DES CONNAISSANCES 10 QUESTIONS-RÉPONSES

1. Pour quelle raison la gestion des connaissances et du capital intellectuel est-elle de nos jours autant débattue?
2. Quelle importance a le savoir en tant que facteur de compétitivité?
3. Que signifie le savoir d'une organisation?
4. Pouvons-nous mesurer le savoir?
5. Que signifie la gestion des connaissances?
6. Quels sont les obstacles au renforcement, à l'exploitation et au transfert des connaissances?
7. Comment pouvons-nous promouvoir le renforcement et l'exploitation des connaissances?
8. Comment pouvons-nous créer des conditions-cadres propices au renforcement des connaissances?
9. Comment pouvons-nous concevoir les processus et les structures d'une organisation intelligente?
10. Que devrait entreprendre une organisation en premier, lors de l'introduction de sa stratégie de gestion des connaissances?

1. POUR QUELLE RAISON LA GESTION DES CONNAISSANCES ET DU CAPITAL INTELLECTUEL EST-ELLE DE NOS JOURS AUTANT DÉBATTUE?

Nous assistons de nos jours à une mutation structurelle mondiale des activités à fort coefficient de main d'œuvre à des activités à fort coefficient de connaissances. Des modifications plus rapides du marché, des vitesses d'innovation plus élevées, des attentes de la part des citoyens et des clients, de services performants, transparents en leur faveur, exigent de nouvelles formes de gestion de la part des orga-

nisations. Les potentialités de rationalisation et de différenciation traditionnelles sont largement épuisées. Les ressources immatérielles recèlent en elles des potentiels de création de valeur et d'efficacité encore insoupçonnés. Le développement des technologies de l'information et de la communication, les réseaux sociaux, offrent la possibilité de stocker de nombreuses informations à moindre coût et de permettre à des personnes de travailler à distance tout en échangeant les informations de manière interactive.

2. QUELLE IMPORTANCE A LE SAVOIR EN TANT QUE FACTEUR DE COMPÉTITIVITÉ?

Le savoir ou les connaissances sur les clients les fidélisent tout en permettant de déceler leurs besoins actuels et futurs (mieux que les concurrents) afin de mieux y répondre. Le savoir sur les concurrents et sur les organisations innovantes permet d'apprendre d'eux et de repositionner son organisation. Le savoir-faire concernant les processus et le transfert des meilleures pratiques augmentent la productivité et la qualité. La „concurrence de commodité“ avec des produits et prestations de services standards est de plus en plus supplantée par une offre complète de prestations de services différenciée, unique, sur mesure, satisfaisant aux exigences des clients ou des citoyens. Une présentation transparente du capital intellectuel de l'organisation, augmente son attractivité auprès des investisseurs. Des avantages concurrentiels durables générés par le savoir sont atteints lorsque le savoir de l'organisation n'est pas ou est difficilement imitable ou transférable. Cela vaut par ex. pour le savoir-faire des équipes de collaborateurs, pour les brevets, les réseaux personnels et organisationnels ainsi que pour une culture de l'organisation encourageant parfaitement la coopération et l'échange de connaissances. La capacité d'apprentissage d'une organisation et sa capacité de délestage de savoirs jugés inintéressants (apprendre



ou oublier) sont très importants à l'ère de la création de valeur à fort coefficient de connaissances.

3. QUE SIGNIFIE LE SAVOIR D'UNE ORGANISATION?

Le savoir d'une organisation englobe, entre autres, les brevets, les processus, les technologies, les compétences et les expériences des collaborateurs, les informations sur les clients, les marchés et les fournisseurs. Le savoir naît dans un contexte spécifique et ne peut donc pas être considéré en dehors de ce contexte. Il est lié aux personnes, d'une manière le plus souvent inconsciente (savoir implicite). Lorsque par ex. un peintre nous explique en détails comment il a peint son tableau, nous ne sommes pas pour autant en mesure de le reproduire. Cette complexité du savoir a pour conséquence de ne pas pouvoir être intégralement stocké dans un manuel pour, détaché des personnes, être transféré à d'autres. Le savoir n'est pas un „plat surgelé" pouvant être stocké à volonté, puis dégelé et consommé.

4. POUVONS-NOUS MESURER LE SAVOIR?

L'expérience nous enseigne que tout ce qui ne peut pas être mesuré, est dans le quotidien d'une organisation, très peu considéré. Ainsi certaines organisations qualifient leur savoir de „capital intellectuel" ou de capital en savoir ou en connaissances. Elles ont commencé à expérimenter l'établissement de bilans des connaissances et à développer des indicateurs se rapportant aux clients, aux collaborateurs, aux processus, aux innovations et au capital financier. Le „tableau de bord équilibré" de Kaplan et Norton en est une excellente illustration. Nous sommes toutefois encore loin de pouvoir mesurer le savoir d'une organisation d'une manière globale.

5. QUE SIGNIFIE LA GESTION DES CONNAISSANCES?

La gestion des connaissances a pour objectif d'exploiter les connaissances (ou le savoir) d'une manière optimale, de les développer pour les intégrer dans de nouveaux produits, prestations de services, processus et champs d'activités. Comme pour le capital financier, le capital en connaissances doit être multiplié pour conduire à une valorisation durable

de l'organisation. La gestion des connaissances ne s'arrête pas aux frontières de l'organisation, mais inclut les clients, les fournisseurs, les partenaires et réseaux. La gestion des connaissances réalise donc une ouverture vers l'intérieur mais aussi vers l'extérieur. Elle implique les tâches et objectifs suivants :

- Mise à disposition des connaissances : Garantir que les connaissances nécessaires sont disponibles pour le bon déroulement des processus d'affaires.
- Développement des connaissances : Garantir que les connaissances sont développées aux endroits les plus appropriés de l'organisation ou même en dehors de l'organisation.
- Transfert des connaissances : Garantir que les connaissances sont exploitables et transférables d'une manière optimale.
- Appropriation des connaissances : Garantir que chaque collaborateur de l'organisation est disposé à apprendre.
- Développement continu et sauvegarde des connaissances : Garantir que les connaissances sont régulièrement actualisées, consolidées, développées et que celles, devenues obsolètes, sont „oubliées."
- Sauvegarde des connaissances : Garantir que les connaissances sont protégées contre les imitations ou les pertes.

De nos jours il est beaucoup débattu sur la question de pouvoir ou non gérer les connaissances. L'approche d'une „écologie du savoir" souligne le fait que l'organisation doit notamment créer les conditions appropriées, pour la croissance de la „plante connaissances".

6. QUELS SONT LES OBSTACLES AU RENFORCEMENT, À L'EXPLOITATION ET AU TRANSFERT DES CONNAISSANCES?

Nous pouvons dans les organisations déceler de nombreux obstacles, entre autres :

- La structure organisationnelle (par ex. les départements, services, succursales, centres de profit) et les valeurs vécues de l'organisation posent leurs limites. Le savoir est une puissance bien gardée. Le syndrome du „n'est pas inventé ici" entrave le transfert des connaissances.

- Les systèmes de rémunération et d'évaluation incitent trop peu au partage des connaissances.
- Des processus efficaces de renforcement et de transfert des connaissances manquent. Le soutien technique et informationnel est insuffisant et peu convivial.

7. COMMENT POUVONS-NOUS PROMOUVOIR LE RENFORCEMENT ET L'EXPLOITATION DES CONNAISSANCES?

La gestion intelligente consiste à encourager des actions entrepreneuriales et une coopération axée sur des objectifs et des représentations de valeurs propres à toute l'organisation, de telle sorte que la réussite à court terme des services et le renforcement à long terme des capacités de l'organisation soient garantis.

Jack Welsh de *General Electric* l'a ainsi formulé: «Ce que nous voulions créer était un hybride, une entreprise avec la portée et les ressources d'une grande entreprise (le corps) mais la soif d'apprendre, le besoin de partager et le penchant à l'action (l'âme) d'une petite entreprise.»

Trois conditions sont à remplir pour un renforcement et un transfert efficaces des connaissances au sein d'une organisation :

- Conditions-cadres : La vision et les valeurs de l'organisation, les bases de la gestion et les systèmes de stimulation doivent coupler la réussite des unités, à la contribution au développement de toute l'organisation.
- Règles du jeu : Il faut créer au sein de l'organisation un «marché des connaissances» avec des offres et des demandes.
- Processus/Structures : Il faut développer des supports et des moyens efficaces de renforcement et de transfert de connaissances.

8. COMMENT POUVONS-NOUS CRÉER DES CONDITIONS-CADRES PROPICES AU RENFORCEMENT DES CONNAISSANCES?

Des conditions-cadres favorisant le renforcement des connaissances et «l'écologie du savoir», impliquent en premier lieu l'établissement d'un système de valeurs marqué par la confiance, la coopération et l'ouverture permanente aux changements.

Les objectifs et les systèmes de stimulation se rapportent de nos jours dans la plupart des organisations, aux services ou aux unités. La performance individuelle est plus honorée que la collaboration. Avec l'intérêt croissant pour la gestion des connaissances, les organisations commencent à prendre en considération dans leurs systèmes d'évaluation, des contributions au renforcement et au transfert des connaissances, mesurables. Dans la rétribution des cadres dirigeants, la réussite globale de l'organisation est ce qui importe le plus pour promouvoir le transfert des connaissances et la collaboration entre les unités.

A travers l'introduction d'un „tableau de bord équilibré“, les indicateurs financiers traditionnels peuvent être complétés par des critères touchant aux compétences (se rapportant aux clients, aux collaborateurs, aux processus, aux innovations, etc.) Pour l'exploitation et l'accroissement du capital intellectuel, les organisations désignent de plus en plus des gestionnaires des connaissances (knowledge manager) et des responsables au niveau des directions. Mais le succès est fortement tributaire de l'implication et du soutien clair des directeurs en faveur de la gestion des connaissances.

9. COMMENT POUVONS-NOUS CONCEVOIR LES PROCESSUS ET LES STRUCTURES D'UNE ORGANISATION INTELLIGENTE?

Les offres et les demandes de savoir s'articulent dans l'organisation à travers la création d'un marché des connaissances où les offreurs et les demandeurs entrent en contact. Les conditions d'échange des connaissances sont établies.



Que signifie cela concrètement? Il faut tout d'abord créer la transparence : "Qui sait quoi à l'intérieur de l'organisation?" Des organisations se sont inspirées des annuaires téléphoniques pour créer leurs propres „Pages Jaunes“ ou des „profils de collaborateurs“. La méthode du benchmark, la concurrence amicale, etc., permettent d'identifier les „meilleures pratiques.“ Des centres de compétences rassemblent différents savoir-faire. Des prestataires de services internes à l'organisation entrent en concurrence réciproque, ainsi qu'avec des prestataires externes. Les meilleures pratiques et les compétences spécialisées de pointe sont mises en évidence.

Après que l'offre de savoir ait été présentée d'une manière transparente, offreurs et demandeurs sont mis en contact. Les réseaux formels et informels (par ex. les communautés de pratiques) prennent de plus en plus d'importance. Des marchés des connaissances, des prises de contact via internet, des présentations, des échanges d'expériences sont autant de possibilités de mises en contact des offreurs avec des demandeurs de savoir.

Pour la réussite de cet échange de connaissances ou du développement commun des connaissances, un intérêt commun des offreurs et des demandeurs de connaissances est toutefois déterminant. L'échange et le développement des connaissances peuvent se réaliser à travers des réseaux de compétences, des projets coopératifs, des rotations de personnel, l'élaboration d'un manuel de procédures, la cartographie des processus et des informations sur les clients, etc.

10. QUE DEVRAIT ENTREPRENDRE UNE ORGANISATION EN PREMIER, LORS DE L'INTRODUCTION DE SA STRATÉGIE DE GESTION DES CONNAISSANCES?

L'expérience nous enseigne qu'un processus de changement combiné de haut en bas (*top down*) et de bas en haut (*bottom up*), soutenu par des techniques de l'information appropriées, est un gage de succès. D'autres approches étant par ailleurs, également concevables.

Les mesures suivantes sont à envisager:

- La direction de l'organisation doit absolument se prononcer clairement en faveur de la gestion des connaissances: „Le renforcement et le transfert des connaissances ont une très grande importance, car ils permettent d'assurer une compétitivité durable de notre organisation. C'est sur ce point que les cadres dirigeants et les collaborateurs seront évalués.“
- Les systèmes de gestion et de stimulation des performances doivent être restructurés selon l'optique de la gestion des connaissances. Des indicateurs appropriés doivent être développés afin d'évaluer la réussite commerciale, du point de vue de la gestion des connaissances.
- Des réseaux de compétences et des communautés de pratiques, pour le transfert des connaissances dans l'organisation et à partir de l'organisation (par ex. vers les fournisseurs) doivent être structurés.
- Il faut commencer à instaurer quelques bonnes pratiques de gestion des connaissances avec ceux qui sont intéressés et envisagent de produire des résultats à court terme.



1. L'ORGANISATION INTELLIGENTE



I. L'ORGANISATION INTELLIGENTE

1.1 LA CRÉATION DE VALEUR PAR LES CONNAISSANCES

La capacité d'innovation, l'efficacité, l'atteinte des objectifs et la rentabilité d'une organisation sont de nos jours fortement tributaires de la manière dont elle parvient à diffuser au sein de son personnel toutes les connaissances acquises dans le cadre de son activité, ainsi qu'à sa capacité à développer ces connaissances mais aussi les compétences de ses employés.

Qu'elles soient des entreprises, des structures éducatives, des administrations publiques, des associations, des réseaux, ou autres, aujourd'hui toutes les organisations sont évaluées sur leur capacité à créer de la valeur grâce à leurs connaissances.

Bien que ce raisonnement semble à priori plausible, les conclusions qu'il induit quant aux effets bénéfiques sur les résultats commerciaux et la création de valeur ajoutée fondé sur les connaissances et compétences, sont encore floues pour de nombreuses organisations.

Bien souvent les stratégies manquent bien moins que la capacité à savoir identifier à un niveau opérationnel les compétences appropriées, les mobiliser, les développer, les mettre en réseau et les sauvegarder.

Êtes-vous dans votre organisation à la recherche de solutions aux problèmes suivants?

1. Sauvegarde des connaissances menacées par le départ à la retraite des seniors
2. Acquisition sur un court délai d'une expertise fiable pour une nouvelle mission
3. Garantie que pour une seule question est fournie une seule réponse, quel que soit le service contacté ou le canal d'information utilisé (téléphone, site internet, guichet) ou élaboration de questionnaires normalisés.
4. Identification des meilleures pratiques

5. Apprentissage sur la base de projets, dossiers, activités
6. Garantie d'accès à toutes les informations et documents pertinents

LE SECTEUR PUBLIC DÉCOUVRE LA GESTION DES CONNAISSANCES

Après que la gestion des connaissances ait suscité l'intérêt des grandes entreprises du secteur privé, l'intérêt du secteur public pour la gestion des connaissances se fait de plus en plus ressentir.

L'administration, le système de santé, le secteur de l'enseignement, de la sécurité, les ministères, le parlement, etc. sont autant d'institutions se prêtant tout à fait à la gestion des connaissances. Chaque citoyen devrait avoir accès aux informations et aux conseils délivrés par des interlocuteurs compétents. Les administrations devraient rendre accessibles à un large public leurs connaissances sur le développement du marché du travail et les offres de formation.

Des processus standardisés permettent un échange d'expériences et un transfert des meilleures pratiques. Les résultats des études PISA (Programme PISA ou Programme international pour le suivi des acquis des élèves) montrent toute l'importance de la gestion des connaissances dans le secteur de l'enseignement.

Un échange extra-scolaire et des concepts pédagogiques réussis, un traitement didactique de contenus spécifiques, une supervision et un encadrement des nouvelles évolutions techniques se trouvent être largement encouragés.

La collaboration entre les acteurs les plus performants, la formation des médecins et techniciens du secteur de la santé, une vue d'ensemble sur l'efficacité des médicaments, des conseils en ligne à l'intention des patients, ne sont que quelques points susceptibles d'expliquer l'intérêt de la gestion systématisée des connaissances dans le secteur de la santé.

L'approche du concept est, dans le secteur de la sécurité, bien différente.

Sous l'appellation-clé : "Nouvelle gestion publique" (*New Public Management*) nous retrouvons de nombreuses initiatives de transfert des méthodes de gestion du secteur privé vers le secteur public, dans le but d'accroître le service à la clientèle et la rentabilité. La gestion des connaissances est un élément essentiel dans l'information et l'orientation efficace du citoyen.

La gestion des connaissances peut vous aider à trouver les solutions appropriées.

Trois forces motrices de la société de la connaissance

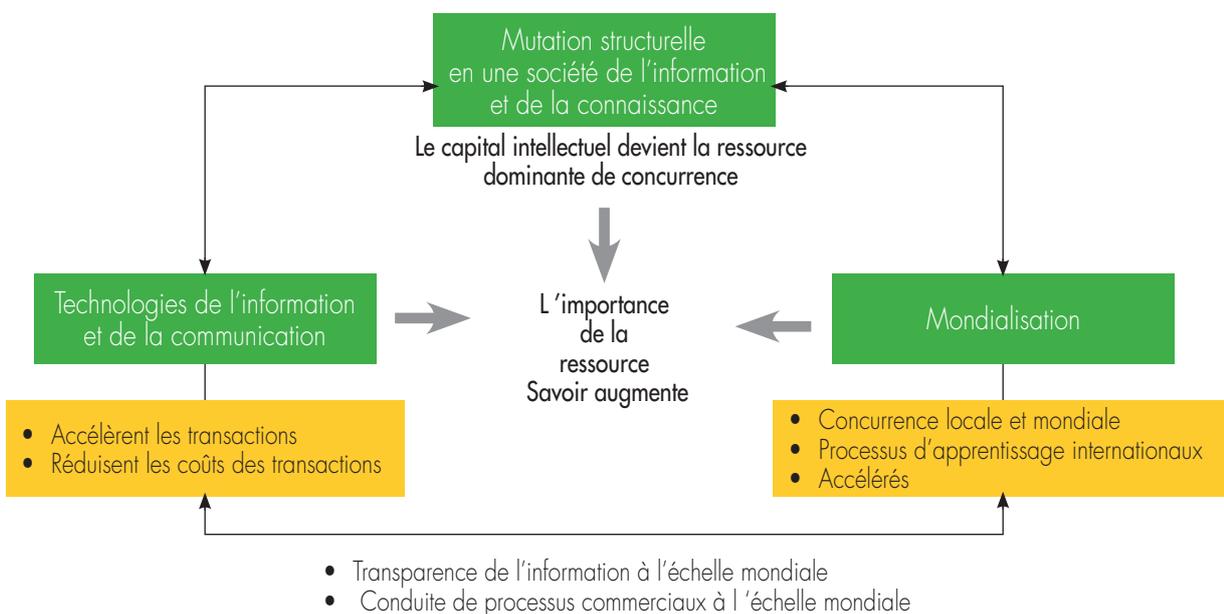
Dans un monde de plus en plus globalisé et multiculturel, les problématiques sociales, économiques et écologiques se révèlent toujours plus complexes et épineuses. L'importance croissante de la ressource Savoir peut trouver son origine dans trois forces motrices interdépendantes illustrées Fig. 1.1

■ La mutation structurelle des activités à fort coefficient de main-d'œuvre et de capital en des activités à fort coefficient d'informations et de connaissances signifie que l'entreprise commercialise de plus en plus d'informations, de connaissances, de produits intelligents et de services. La main-d'œuvre et le capital sont remplacés par le savoir en tant que ressource rare. Cette mutation structurelle conduit à des formes modifiées de l'organisation et des transactions dans et entre les entreprises et à une redéfinition du rôle des cadres dirigeants et des employés. La valeur est de plus en plus déterminée par les biens incorporels. Même les organisations à but non lucratif dressent le bilan de leur «capital intellectuel».

■ La mondialisation de l'économie modifie la division internationale du travail. Les pays aujourd'hui qualifiés de nations industrielles deviennent des nations du savoir. La production physique se fait de plus en plus dans les pays émergents et en développement. Des processus d'apprentissage internationaux s'accroissent si bien que de nouveaux concurrents se bousculent sur le marché mondial sur des périodes toujours plus courtes.

■ Les technologies de l'information et de la communication permettent et accélèrent les transactions bon marché et créent une transparence de l'information à l'échelle mondiale. Ainsi nous faisons un pas de plus vers une concurrence idéalisée de «l'information parfaite». Il en résulte des changements rapides du marché et des vitesses d'innovation plus élevées qui s'expriment, entre autres, dans la chute des prix, le raccourcissement des cycles de vie des produits, l'individualisation des besoins des clients et l'émergence de nouveaux domaines d'activité. Un nouveau marché mondial de l'information se crée. Les technologies de l'information et de la communication représentent alors l'énergie, le «vent» que la mutation structurelle et la mondialisation attisent.

Figure 1.1 Trois forces motrices augmentent l'importance du savoir et capital intellectuel





L'Internet interactif Web 2.0 permet de nouvelles interactions et l'exploitation des idées et connaissances de nombreuses personnes. Le concept de *crowdsourcing* a été introduit pour désigner les réseaux marqués par l'interaction d'un grand nombre de personnes. Le constructeur automobile Fiat a fourni un bon exemple de *crowdsourcing* : Pour la conception de la nouvelle Cinquecento (Fiat 500), la firme a proposé à chaque internaute, sur la page web *concept lab*, la possibilité de collaborer à la conception du design. Après plusieurs millions de clics et plus de 250 000 esquisses Fiat a pu découvrir la nouvelle Cinquecento selon les goûts des acheteurs potentiels.

Les connaissances – Une ressource à exploiter

Afin de répondre à ces exigences, seules des personnes bien formées et compétentes capables de se préparer aux processus de changement et de développer des solutions innovantes sont sollicitées.

De plus pour pouvoir agir même dans les périodes d'incertitude et de changement, il est important de toujours remettre en question ses propres compétences, judicieusement les adapter et exploiter au mieux tout son potentiel personnel.

Une meilleure exploitation des connaissances disponibles dans les différents services de l'organisation, ou même celles des clients et fournisseurs, peut permettre un accroissement vraiment significatif de la productivité et une amélioration de la qualité. Les cadres dirigeants que nous avons interviewé l'ont formulé ainsi :

«Si nous connaissons tout le potentiel de savoir que renferme notre organisation, nous pourrions alors mieux répondre aux besoins des clients ou aux exigences des citoyens, proposer des produits innovants ou des prestations de services plus tôt, réagir plus vite aux changements et accroître notre efficacité et la qualité. En bref, nous pourrions plus vite être meilleurs.» (North, 1999, voir aussi Chap.5.1)

Bien que le désir «d'être meilleurs plus vite» vise à l'accroissement de l'efficacité et de la rentabilité, les paramètres fondamentaux de concurrence sont pas ou peu modifiés. Les organisations ne remettent rien de fondamental en question.

Ainsi une grande entreprise d'électronique compense par un transfert amélioré des connaissances entre les unités de production, une baisse annuelle des prix. Une administration publique réduit ses coûts grâce à une amélioration de sa gestion électronique des documents (GED). La question de savoir quelle organisation nous voulons devenir et ce que nous devrions changer, ne se pose donc pas ici.

Aussi nous ne devons pas seulement exploiter et développer les connaissances pour être «meilleurs plus vite» mais également pour être «différents progressivement».

“Progressivement”, car cela signifie le passage à une nouvelle culture de l'organisation et de l'innovation, le résultat d'un processus très complexe devant être introduit, façonné, dirigé avec patience puis maîtrisé «Différents», car suite au changement de la culture de l'organisation, avec une nouvelle configuration de ses ressources celle-ci n'est plus imitable ou seulement difficilement. Selon leur complexité les produits ou les prestations de services se trouvent imitables à court ou à moyen terme. La capacité organisée, ancrée dans l'entreprise, l'administration publique ou l'ONG de générer et développer des connaissances, les combiner d'une manière nouvelle, les transférer, les sauvegarder pour en extraire des solutions pour les besoins actuels et futurs des clients, des citoyens et de la société civile, n'est que difficilement imitable et constitue une source d'avantages compétitifs durables. Dans la compétition des savoirs, la capacité à entreprendre est récompensée par des possibilités infinies de découvertes de pistes toujours plus avantageuses (Romer, 1986).

Les organisations sont des unités de moins en moins délimitables physiquement qui produisent à partir de ressources physiques des produits physiques. Afin de remplir leurs tâches complexes, elles doivent créer de plus en plus de réseaux et les gérer de manière partenariale. D'une rivalité à une compétitivité créatrice et partenariale, d'un concept d'organisation institutionnel axé sur la création de valeur à un concept d'organisation par processus axé sur la création de valeur, d'une gestion tendant à la méfiance à une gestion axée sur la confiance.

La vision pour les organisations de la société de la connaissance pose comme objectif, selon Bleicher, la création d'une organisation intelligente comme lieu de compétence systémique hautement flexible.

L'intelligence signifie alors moins promouvoir le changement que savoir à quel moment il est nécessaire. C'est aussi être apte à remettre en question et rompre avec les habitudes. L'organisation intelligente pose comme condition, une culture de l'organisation qui n'est pas seulement marquée par un niveau élevé de confiance, mais qui se distingue aussi par une ouverture d'esprit et un non-conformisme. Dans un climat de coopération, des « zones d'essai » doivent être créées, telles des lieux d'apprentissage organisationnel dans une collaboration pleine de confiance et d'indulgence face à l'erreur (Bleicher, 2009, p 78).

Cependant le potentiel reconnu de la gestion des connaissances se heurte dans de nombreuses organisations à de grands problèmes de réalisation. En dépit de technologies de l'information sophistiquées, de multiples base de données, d'échanges d'expériences enrichissants, de groupes de travail, de comités de pilotage, etc, de nombreuses organisations ne parviennent pas, peu ou seulement avec de pénibles efforts, à restituer et exposer clairement leurs connaissances, à exploiter les synergies et ainsi « ne pas continuellement réinventer la roue ». La structure organisationnelle crée par ailleurs, des silos, c'est-à-dire des services qui travaillent peu ou pas du tout ensemble.

Les valeurs vécues posent également, à côté de la structure organisationnelle, leurs limites. Le savoir en tant qu'ensemble de connaissances apparaît être une puissance vraiment bien gardée. Le syndrome du not *invented here* (non inventé ici), entrave le transfert des connaissances. Souvent les systèmes d'évaluation et de rémunération basés sur l'individualisme ne sont pas assez attirants pour inciter au renforcement et au transfert des connaissances.

Ces entraves font cependant face à la prise de conscience grandissante des employés et des cadres dirigeants de nombreuses organisations que « *le renforcement et l'échange de connaissances sont vitaux pour l'organisation et la propulsent en avant.* »

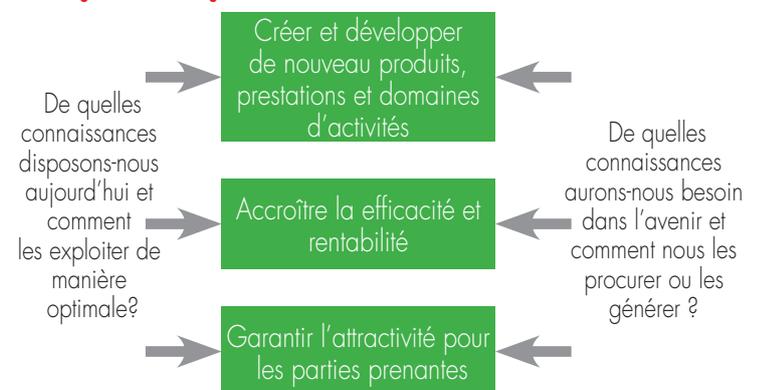
Cette prise de conscience des cadres dirigeants et des employés est une bonne condition pour un processus de changement et une nouvelle qualité de la concurrence.

La gestion des connaissances a pour objectif que les connaissances et les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels, se trouvent à disposition, soient utilisées, développées et sauvegardées.

Le chemin qui mène à l'organisation intelligente, débute par cinq questions fondamentales (voir aussi Fig. 1.2) :

1. Quelle importance ont les connaissances pour notre réussite ou pour l'atteinte de nos objectifs?
2. Quels sont les objectifs stratégiques que nous voulons prioritairement soutenir à travers la gestion des connaissances?
3. Quelles sont nos connaissances actuelles et de quelles connaissances aurons-nous besoin à l'avenir pour garantir durablement notre compétitivité ou pour atteindre nos objectifs?
4. Comment traitons-nous, au sein de notre organisation, la ressource qu'est le savoir?
5. Comment devrions-nous organiser et développer notre entreprise ou notre organisation afin de faire face aujourd'hui et demain à la compétition des savoirs?

Figure 1.2. Questions fondamentales pour la gestion d'une organisation intelligente



Avant de répondre à ces questions nous devons comprendre pourquoi la ressource qu'est le savoir se révèle si importante précisément aujourd'hui et comment elle peut devenir compétitive.



Exemple : Société d'ingénierie K & P : Apprendre rapidement

Des études environnementales et des plans d'enfouissement technique sont réalisés sur deux sites d'une société d'ingénierie, avec environ trente collaborateurs. Sur cette mission ne réussissent que les ingénieurs qui exécutent les projets avec efficacité, apprennent vite de leurs erreurs et font leurs preuves en tant que spécialistes dans des domaines définis. L'esprit des collaborateurs s'étant ouvert à des connaissances hautement spécialisées sur les solutions, sur les erreurs d'analyse à ne pas commettre et les défauts de construction récurrents.

Comment ces connaissances peuvent-elles être stockées, être accessibles à tous et être utilisées pour la formation des jeunes collaborateurs?

Sur le réseau Intranet de la Société K & P se trouve répertorié tout ce qui se rapporte aux projets et aux thèmes associés, aussi bien les erreurs les plus fréquentes que les solutions appropriées.

Si un expert doit réaliser une étude ou la planification d'un nouveau projet, il peut s'informer en consultant les banques de données Meilleures pratiques et Erreurs, sur les défauts de planification les plus fréquents, les identifier rapidement, repérer tous les éléments contribuant à la bonne solution. (Et dans le meilleur des cas, les éviter dans ses travaux futurs). Il en résulte un savoir collectif de la Société d'ingénierie, accessible à tous. Bien que les bénéfices de l'utilisation de la banque de Données-Solutions soient évidents, il n'est pas toujours facile de convaincre les employés de fournir et insérer leurs informations : Ils travaillent sous une forte pression des délais, les erreurs insérées dans les banques de données sont en partie les leurs, ainsi ils ne souhaitent pas y être systématiquement associés. Leurs propres expertises auront d'autant moins de valeur que d'autres personnes auront pris connaissance de leurs expériences semées d'erreurs.

La Société K&P est parvenue à convaincre quelques uns de ses employés d'y insérer des informations. Le remplissage croissant de la banque de données a augmenté son intérêt pour tout le personnel. Une culture de l'apprentissage à partir des erreurs commises a donc commencé à s'établir.

1.2 L'ORGANISATION INTELLIGENTE : DIAGNOSTIC RAPIDE

La capacité à générer et développer les connaissances en fonction de la demande, à les sauvegarder et à les exploiter de manière optimale pour la production et l'atteinte des objectifs de l'organisation, caractérise une organisation intelligente. L'importance de la ressource qu'est le savoir peut complètement varier. Pour les organisations dites à fort coefficient de connaissances comme, par ex., les administrations publiques spécialisées, les cabinets d'expertise, de conseils en entreprise, les sociétés d'ingénierie et les laboratoires de recherche, la collaboration d'experts hautement qualifiés dans un processus ou un projet est décisive pour la qualité de la prestation. Par contre pour une entreprise en franchise telle que McDonalds, par ex., le renforcement et le transfert des connaissances équivaut à former efficacement selon un modèle standardisé et international, les employés ayant un niveau d'instruction minimal pour qu'ils atteignent un niveau de compétence tout juste nécessaire à la réussite des affaires et par la suite, s'étendre

très rapidement à travers le traitement standardisé et reproductible des connaissances organisationnelles.

L'organisation intelligente se distingue de l'organisation «ignorante» à travers une série de caractéristiques brièvement décrites ci-dessous. A la fin de ce chapitre le lecteur pourra choisir de classer son organisation ou son entreprise entre les pôles de «l'organisation non sensibilisée dans le domaine du savoir» et de «l'organisation intelligente». Ce diagnostic rapide permettra d'initier une sensibilisation à la question et de réaliser une auto-évaluation approfondie et un développement de mesures pour la mise en place d'une organisation intelligente. Nous conseillons au lecteur de consulter attentivement le diagnostic rapide en fin de chapitre. Le texte qui suit explicite ses différentes parties.

Une organisation traditionnelle évoluera en organisation intelligente si les exigences des clients ou des citoyens sont bien distinctes et nécessitent des traitements sur mesure. L'organisation intelligente compensera une demande de produits ou de prestation standard à travers une offre de solutions complètes



et élaborées. Cela vaut par ex. dans l'industrie de sous-traitance pour l'offre de modules et de systèmes, contrairement à l'industrie de production de pièces ou de composants.

Les secteurs à vitesses d'innovation élevées et cycles de vie des produits courts exigent un renforcement et un transfert de connaissances rapides.

La capacité à combiner les connaissances de différents secteurs, services ou domaines d'activités pour trouver de nouvelles solutions revêt autant d'importance que la rapidité à générer de nouveaux domaines d'activités, proposer des prestations de services de grande qualité et les développer.

Seulement si les parties prenantes (clients, société civile, administration publique, etc) sont intéressées par une amélioration durable de la qualité, de l'efficacité et de la capacité d'innovation de l'organisation et si elles exercent leur influence, elles pourront susciter une réelle motivation au changement.

Alors que les organisations traditionnelles traitent souvent les connaissances comme des objets divisibles et stockables à volonté (tels des «plats surgelés»), pour l'organisation intelligente, le renforcement et le transfert des connaissances représentent un processus d'apprentissage individuel et collectif ne pouvant pas être complètement dirigé et maîtrisé. Les employés d'une telle organisation peuvent à juste titre reconnaître qu'ils apprennent vite des autres organisations, des partenaires, des clients, de leurs fournisseurs et des universités. Les connaissances circulent efficacement au sein de l'organisation et vers les clients, fournisseurs, partenaires d'une alliance, et inversement.

L'organisation intelligente est surtout caractérisée par des conditions-cadres laissant croître et prospérer au cœur de l'organisation la «plante connaissances». Nous pouvons dès lors parler d'«écologie du savoir». Les valeurs fondamentales et vécues de l'organisation sont alors la confiance, l'ouverture aux innovations et l'authenticité.

La vision de l'organisation met l'accent sur l'importance des connaissances et de l'apprentissage dans

l'atteinte des objectifs. Les principes de gestion et les systèmes de stimulation doivent être conçus de telle sorte qu'ils récompensent la performance individuelle et la contribution à la réussite globale de l'organisation. Ce qui dès lors suscite l'envie, non seulement pour la propre unité, de produire une bonne performance, mais aussi à d'autres services, clients et fournisseurs de les aider à être meilleurs.

Bien qu'il n'existe dans l'organisation traditionnelle aucun indice statistique sur le renforcement et le transfert des connaissances, l'organisation intelligente mesure les deux en se référant aux objectifs commerciaux. Un renforcement des connaissances détaché des objectifs de l'organisation n'a aucun sens. Ces indices sont présentés dans des rapports et démontrent de quelle manière les connaissances contribuent au succès commercial. Des indicateurs non financiers se rapportant aux clients, aux collaborateurs et aux processus acquièrent de l'importance par rapport aux indices financiers traditionnels de succès de l'organisation.

Un changement significatif par rapport à l'organisation hiérarchique traditionnelle réside dans le fait que pour l'organisation intelligente, les postes de gestionnaire et les postes d'expert sont récompensés de la même manière. Alors que dans les organisations traditionnelles un nombre défini d'employés ou la responsabilité d'un certain budget est nécessaire pour gravir les échelons jusqu'au poste de chef de service ou de chef de département, dans l'organisation intelligente, on atteint son poste dans l'entreprise, grâce aux connaissances et expériences dont on dispose et que l'on peut transmettre à d'autres, grâce à sa capacité à apprendre de façon autonome et grâce à sa capacité à transmettre aux collaborateurs la manière de s'approprier les connaissances. Un poste d'expert doit par ailleurs être retravaillé en permanence.

Ces conditions-cadres sont appliquées dans l'organisation sur le plan opérationnel à travers un «marché des connaissances», dans lequel l'offre et la demande déterminent le renforcement et l'échange des connaissances. L'organisation intelligente crée la transparence : Chacun sait qui sait quoi à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Le transfert et le dé-



veloppement des connaissances se plient à des intérêts similaires. Les meilleures pratiques et les expertises sont mises en lumière, offrant ainsi une impulsion permanente à l'imitation ou à l'apprentissage dans une concurrence loyale.

Dans notre vision de l'organisation intelligente, les tâches opérationnelles se trouvent soutenues par divers supports et médias. Un processus de transfert des connaissances est dans une telle organisation aussi bien défini que le déploiement de nouvelles prestations de service, domaines d'activités, produits et processus se trouvent structurés. Un *coach* ou un superviseur de haut niveau doit encourager le renforcement et le transfert des connaissances. Ces coachs ne gèrent pas les connaissances comme on gère les ressources financières, mais ils s'assurent que l'«écologie du savoir» concorde, que les règles du jeu fixées par le marché des connaissances sont respectées et ils encouragent les collaborateurs à se familiariser avec cette nouvelle forme d'organisation.

Les connaissances de l'organisation sont liées aux communautés de pratiques, également responsables de la diffusion et de la sauvegarde des connaissances. La loyauté des collaborateurs sera bien plus grande envers ces communautés de pratiques qu'envers un service ou un département en particulier. Dans l'organisation intelligente, de nombreux projets coopératifs empiétant sur le fonctionnement ou sur la branche d'activité, encouragent la collaboration.

L'organisation intelligente applique la méthode du *benchmark* d'une manière intensive, aussi bien au niveau interne qu'externe, met en lumière les meilleures pratiques, les répartit et cherche à savoir si elles sont appliquées dans les unités ou si non pour quelles raisons. Une multitude de groupes de résolution de problèmes met à disposition toutes les connaissances de ses membres. Le syndrome du NIH : *not invented here* ou : *qui n'est pas inventé ici*, est remplacé par le principe du SIS : *Steal ideas shamelessly* ou : *Vole les idées sans la moindre honte*.

La formation axée sur la pratique acquiert une très grande importance. Les processus individuels et col-

lectifs sont dirigés sans perdre la demande de vue. La collaboration et le transfert des connaissances dépassent les limites des services. Les collaborateurs ne sont plus envoyés en formation mais dirigent eux-mêmes activement sur place leurs processus d'apprentissage.

Alors que dans l'organisation traditionnelle hiérarchiquement les contacts informels sont souvent très mal perçus, la collaboration et les contacts informels se trouvent être en revanche, dans les organisations intelligentes, particulièrement encouragés à travers, entre autres, les foires du savoir, les bourses d'information, les cafétérias, cantines, foyers et autres lieux informels de réunion et d'échanges. Mais toutes les possibilités de la communication électronique ne sont pas exploitées pour permettre encore mieux aux collaborateurs de se rencontrer et faire personnellement connaissance. De plus la disposition «plus aérée» des bureaux et l'aménagement d'espaces accueillants d'échanges sociaux favorisent aussi la communication et le transfert des connaissances entre les employés.

Les technologies de l'information et de la communication sont une composante très importante de l'organisation intelligente. Elles relient entre eux tous les collaborateurs de l'organisation ainsi que les gros clients, fournisseurs et autres transmetteurs externes de connaissances. Les médias électroniques sont utilisés de manière intensive pour les discussions et le transfert des connaissances. Les bases de données et autres supports permettent un accès actualisé, complet et intégré aux informations pertinentes et forment la mémoire collective de l'organisation. Les médias sont simples à utiliser, faciles à assimiler ou à adapter aux méthodes de travail individuel.

Le lecteur assidu estimera qu'une telle organisation est pure utopie car les critères ainsi définis ne pourront jamais concrètement être appliqués. Déjà plusieurs organisations s'en rapprochent pourtant ou ont commencé à prendre des mesures axées sur cette vision.

La mutation en une organisation intelligente signifie pour les employés et les cadres dirigeants, des méthodes de travail et des rôles modifiés, comme ils ont été décrits par les principaux tenants de l'appren-

tissage organisationnel. (voir entre autres, Senge, 1990) Les employés doivent dans ce nouveau contexte être en mesure « d'assimiler les méthodes d'apprentissage » ou les méthodes de travail. Ils doivent avoir la faculté, comme compétence fondamentale, en plus de leurs compétences spécialisées, de savoir manier les nouvelles techniques de traitement de l'information pour être capables de générer rapidement de l'information et les incorporer aux connaissances de l'organisation. Il est attendu d'eux une excellente capacité de communication et une compétence à l'autogestion, de même que la capacité à être créatif et à savoir résoudre d'eux-mêmes les problèmes. Les compétences sociales ou compétences d'équipe impliquent qu'ils sachent négocier dans le groupe, résoudre les conflits, réagir d'une manière appropriée face au stress ou au comportement inattendu de collaborateurs et être en mesure de se partager l'exécution des tâches. Les cadres dirigeants sont notamment responsables de la conception des conditions-cadres énumérées ci-dessus, de la détermination des objectifs et de la mesure de l'atteinte de ces objectifs selon les critères élargis d'une organisation intelligente. N'oublions pas qu'ils sont eux-mêmes des transmet-

teurs de savoir, des experts, que ce soit dans un domaine spécifique ou pour conseiller les autres dans leur apprentissage ou pour transmettre des valeurs et énoncer des objectifs.

Diagnostic rapide

Classez maintenant la position de votre organisation dans la compétition des savoirs, entre les deux pôles de : «l'organisation intelligente» ou de «l'organisation non sensibilisée dans le domaine du savoir.» Une bonne amorce de sensibilisation consiste à photocopier et à distribuer ce questionnaire à vos collègues pour ensuite discuter des résultats avec eux :

- Comment les évaluations se sont-elles distinguées les unes des autres?
- Où les jugements ont-ils le plus souvent différés?
- Où remarquons-nous les plus grands obstacles sur le chemin menant à l'organisation intelligente?
- Quelles mesures peuvent déjà nous faire considérablement progresser avec peu de dépense?
- Comment chacun d'entre nous peut contribuer au partage des connaissances dans l'organisation, à leur renforcement et leur développement par ceux qui en sont les plus compétents?

Tableau 1.1 Les organisations dans la compétition des savoirs : Diagnostic rapide

Organisation non sensibilisée dans le domaine du savoir	1	2	3	4	5	Les bonnes pratiques d'une Organisation intelligente
Nos exigences de marché ou de nos clients						
Sont peu distinctes						Les exigences des clients ou des citoyens sont bien distinctes et nécessitent des traitements sur mesure.
Exigent des produits standard						Le marché récompense les solutions complètes et sur mesure.
Mènent à une faible vitesse d'innovation						Exigent une vitesse d'innovation élevée
Nos solutions aux problèmes de nos clients						
Sont facilement imitables et substituables.						Sont difficilement imitables et substituables.
Nous rencontrons des difficultés dans la production de nouvelles prestations de services ou domaines d'activités.						Nous générons efficacement de nouvelles prestations de services ou domaines d'activité.
Nos parties prenantes (bailleurs de fonds, investisseurs, etc.)						
Elles recherchent la rentabilité à court terme.						Elles encouragent et exigent un accroissement durable de la qualité, de l'efficacité et de la rentabilité.
Connaissances et apprentissage						
Nous apprenons lentement des autres institutions.						Nous apprenons vite des autres institutions.



Organisation non sensibilisée dans le domaine du savoir	1 2 3 4 5	Les bonnes pratiques d'une Organisation intelligente
Le transfert des connaissances ne fonctionne pas dans notre organisation.		Nous avons au sein de notre organisation, un transfert des connaissances efficace.
Aucune transparence des connaissances n'est disponible (nous ignorons qui sait quoi.)		Nous créons une transparence des connaissances à travers, par ex. des Pages Jaunes ou annuaires spécialisés, des cartographies du savoir, etc.
Nous nous investissons très peu dans la sauvegarde de nos connaissances.		Nous nous préservons systématiquement des pertes de nos connaissances.
Nous n'osons pas faire ressortir les meilleures pratiques et les expertises.		Chez nous les meilleures pratiques et les expertises sont bien mises en valeur.
La formation s'appuie sur des processus d'apprentissage individuels et non collectifs.		La formation assure la collaboration et le transfert des connaissances au-delà des unités ou des services.
Les collaborateurs sont envoyés en formation.		Les collaborateurs dirigent activement sur place leurs propres processus d'apprentissage.
Il n'y a pas de gestionnaire des connaissances ou de coach pour le renforcement et le transfert des connaissances.		Les gestionnaires des connaissances ou les coachs soutiennent l'apprentissage et le transfert des connaissances.
Pas d'échange d'expériences ou échanges d'expériences inefficaces.		Des communautés de pratiques fonctionnent efficacement.
Nous n'appliquons pas les méthodes du <i>benchmark</i> de façon systématique.		A travers l'application des méthodes du <i>benchmark</i> (en interne et en externe) nous mettons bien en valeur les meilleures pratiques.
Chez nous les bureaux et les espaces d'échanges se trouvent nettement délimités, d'une manière purement traditionnelle.		Nos bureaux et nos multiples espaces d'échanges et de réunions informels (cafétérias, foyers etc.) favorisent la collaboration et le transfert de connaissances.
Conditions-cadres organisationnelles		
Les valeurs vécues de notre organisation encouragent la méfiance, le scepticisme par rapport à l'innovation, le conformisme et le formalisme.		Les valeurs vécues de notre organisation favorisent la confiance, l'ouverture à l'innovation, l'authenticité et les contacts informels fructueux.
Les objectifs de l'organisation ne renferment rien qui renvoie aux objectifs de connaissances.		Les objectifs de notre organisation font explicitement référence à l'importance des connaissances pour l'organisation.
Les principes de gestion et les systèmes de stimulation s'appuient sur les performances individuelles de chacun ou sur les unités ou services isolés.		Les principes de gestion et les systèmes de stimulation couplent les performances individuelles et la contribution à la réussite globale de l'organisation.
Il n'existe pas d'indice statistique sur le renforcement et le transfert des connaissances.		Au moyen d'indices statistiques nous mesurons le renforcement et le transfert des connaissances en nous référant toujours aux objectifs de l'organisation.

Organisation non sensibilisée dans le domaine du savoir	1 2 3 4 5	Les bonnes pratiques d'une Organisation intelligente
Les rapports ne contiennent que des indicateurs financiers.		Dans les rapports les indicateurs non financiers (collaborateurs, processus) ont aussi une grande importance.
Les positions de gestionnaires sont plus cotées que les positions d'experts.		Les positions de gestionnaires et les positions d'experts sont honorées de manière égale.
Technologie de l'information et de la communication		
Nos systèmes ne se trouvent pas à la disposition de tous les collaborateurs.		Nos systèmes relient entre eux tous les collaborateurs de l'organisation.
Nos systèmes sont exclusivement orientés vers l'intérieur.		Nous sommes en liaison avec les gros clients et fournisseurs et les transmetteurs externes de connaissances.
Les informations stockées ne sont ni complètes, ni actuelles.		Nous avons à tout moment accès à des informations actuelles et complètes.
Il existe différentes solutions autonomes en elles-mêmes. La liaison entre les systèmes s'établit difficilement.		Nous disposons d'une plateforme intégrée permettant l'accès à d'importantes informations sur les unités commerciales.
Il n'existe pas de forums de discussions en soutien aux réseaux.		Les forums de discussions sur intranet sont utilisés pour l'échange et le transfert de connaissances.
Les systèmes disponibles sont plutôt difficiles à utiliser ou ne sont pas acceptés par les employés.		Les systèmes sont simples à utiliser et sont utilisés de façon intensive par les employés.
Nos systèmes ne se trouvent pas à la disposition de tous les collaborateurs.		Nos systèmes relient entre eux tous les collaborateurs de l'organisation.
Nos systèmes sont uniquement internes à l'organisation.		Nous sommes en liaison avec les gros clients et fournisseurs et les transmetteurs externes de connaissances.
Les informations stockées ne sont ni complètes, ni actuelles.		Nous avons à tout moment accès à des informations actuelles et complètes.
Il existe différentes solutions autonomes en elles-mêmes. La liaison entre les systèmes s'établit difficilement.		Nous disposons d'une plateforme intégrée permettant l'accès à d'importantes informations sur les unités commerciales ou les services.
Il n'existe pas de forums de discussions en soutien aux réseaux.		Les forums de discussions sur intranet sont utilisés pour l'échange et le transfert de connaissances.
Les systèmes disponibles sont plutôt difficiles à utiliser ou ne sont pas acceptés par les employés.		Les systèmes sont simples à utiliser et d'une manière intensive par tous les employés.



1.3 OUTIL KM (OU DE GESTION DES CONNAISSANCES) : DOCUMENTER LES PRODUITS/PRESTATIONS AVEC LA FICHE CANEVAS PRODUIT

(Basé sur le «Guide pour la documentation des produits du CITET» élaboré par Elyes Ben Slimane, avec la contribution du comité de suivi pilotage du projet de gestion des connaissances dans le cadre du projet de mise en place du système de gestion des connaissances du CITET, Centre International des Technologies de l'Environnement, Tunis.)

Pourquoi documenter les produits/prestations?

La raison d'être d'une organisation se manifeste dans ses produits et prestations. C'est dans le processus de «production» et de «livraison» des produits et prestations que les savoirs et compétences créent de la valeur pour le client. Il est important que la base de savoir soit organisée de manière à ce qu'elle soit accessible à ses utilisateurs en interne, ainsi qu'aux différents clients, citoyens et partenaires. La documentation des produits vise à assurer la continuité et la qualité de l'activité et à garantir l'intégrité des différentes connaissances produites.

La notion de «produit» se rapporte à la prestation de service offerte par les différentes unités à ses clients. La définition des produits et prestations est basée sur un processus stratégique qui tient compte des demandes et besoins futurs des clients, des compétences réelles comme les ressources et contraintes de l'organisation, du positionnement de l'organisation vis-à-vis des autres acteurs et intervenants, des développements technologiques (innovations) et des champs prioritaires des actions.

Les acteurs dans la documentation des produits

Le responsable produit : Pour chaque produit un responsable est désigné avec pour rôle et tâches de veiller au bon déroulement de la prestation, d'actualiser la documentation et le retour d'expériences, d'établir la structure des documents de travail par produit, au niveau de chaque direction (documents physiques et électroniques), de définir les documents à partager,

de veiller à l'utilisation de la version actualisée de la documentation, de participer à des actions visant la promotion du produit, de collaborer avec le *knowledge manager* ou gestionnaire des connaissances pour actualiser et développer la documentation du produit et son répertoire de connaissances.

Le Knowledge manager ou gestionnaire des connaissances : En qualité de responsable du système de gestion des connaissances dans l'organisation, son rôle est de garantir l'intégrité des différentes bases de données des produits, coordonner avec les responsables produits la gestion, l'actualisation et le développement de la documentation du produit et son répertoire de connaissances.

Le directeur (ou chef d'unité) : Dans chaque direction, le directeur est responsable de l'encadrement du staff technique. Il assure la coopération avec le *knowledge manager*, veille à la bonne marche de la réalisation des produits de sa direction.

Démarches à suivre pour la documentation des produits

La démarche à suivre pour la documentation des produits est constituée de 5 étapes. Une fois qu'un produit a été choisi et que le responsable produit a été désigné, il faut :

1. Établir la fiche canevas produit

C'est une brève description du produit et des documents et outils utilisés pour sa réalisation. Cette fiche énumère tous les intervenants dans la réalisation du produit, les clients à qui il est destiné, les principaux partenaires et concurrents. La fiche canevas présente le produit sous forme de logigramme.(Tableau 1.2)

2. Dresser une liste de toute la documentation relative au produit

Elle consiste à établir une liste de toute la documentation existante relative au produit, quel que soit son emplacement, physique ou électronique pouvant inclure la base de données des clients et partenaires, les outils promotionnels (affiches, CD...), les présentations standard du produit, les outils de travail (guides, formulaires, manuels, procédures...). Toute la docu-

mentation ainsi présentée sera structurée en deux catégories de documents :

- **Documents publics** : Les documents publics sont destinés à un usage externe pour le grand public. Exemple : Guide, fiche marketing, présentation standard, liste de références, bibliographie, contact, tarif du produit, etc.
- **Documents spécifiques (internes)** : Les documents spécifiques sont destinés à un usage interne au niveau de la direction et englobent des documents tels que : Outils, kits spécifiques, répertoire d'expérience sectorielle, études de cas, références détaillées, normes, textes réglementaires, etc.

3. Valider la documentation

Cette étape consiste à organiser une ou plusieurs réunions pour valider la structure de la documentation du produit et la standardisation et l'uniformisation des documents.

4. Partager la documentation

Le responsable produit envoie à l'administrateur du portail (site web de l'organisation) les documents pu-

blics actualisés et validés du point de vue de leurs contenus techniques, afin de les intégrer sur le portail, pour un usage externe. Les documents spécifiques seront insérés dans le réseau intranet pour un usage interne avec des droits d'accès à fixer conjointement par le directeur, le responsable produit et l'administrateur du système informatique.

5. Évaluer et actualiser la documentation

Des ateliers d'évaluation et d'actualisation de la documentation du produit devront être planifiés par le responsable produit afin d'améliorer et de mettre à jour les contenus. Ces ateliers seront organisés pour la revue :

- **Des documents publics** : A travers l'organisation d'un atelier annuel, animé par le responsable produit, pour actualiser la documentation. Le gestionnaire des connaissances assistera à cet atelier.
- **Des documents spécifiques** : A travers l'organisation de deux ateliers annuels, animés par le responsable produit, en se basant sur les données provenant du retour d'expériences, de l'écoute du client et de l'auto-évaluation.

Tableau 1.2 Fiche Canevas Produit du CITET ⁽¹⁾

Renseignements sur le produit	
Nom du produit	
Brève description	
Unité responsable	
Unités d'appui	
Compétences techniques	
Réseaux externes	
Documentation du produit	
Documents publics*	
Documents spécifiques**	
Clients bénéficiaires	Domaine

(1) (La fiche canevas produit ainsi que toute la démarche de la documentation des produits du CITET, ont été établies par le comité Knowledge Management au CITET. Projet appuyé par l'assistance technique de la GIZ (Coopération allemande au développement) ; 2007-2010. Voir «La documentation des produits du CITET : Atelier de travail, 03.11.2010 ; Participants: MME. D. Tangour; N. Khiari Ouni; MM. K. Chelbi; H. Mabrouki; E. Ben Slimane; M. Khadimallah; N. Ben Hamida; K. Menzli (ExoPlatform) Modérateur: M. Majdoub. Voir également : «Agenda pour la mise en place de la gestion du savoir au CITET ; Juillet 2008.)



Réalisations

En terme physique par secteur

	Année 1	Année 2
--	---------	---------	-------	-------	-------	-------	-------

Nombre d'entreprises/ clients							
----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Taux de croissance annuel	-						
------------------------------	---	--	--	--	--	--	--

Taux de croissance global							
------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Nombre d'entreprises/ clients							
----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Taux de croissance annuel	-						
------------------------------	---	--	--	--	--	--	--

Taux de croissance global							
------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

En terme monétaire par secteur

	Année 1	Année 2
--	---------	---------	-------	-------	-------	-------	-------

Chiffre d'affaires (en D)							
---------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Taux de croissance annuel	-						
------------------------------	---	--	--	--	--	--	--

Taux de croissance global							
------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Nombre d'entreprises							
----------------------	--	--	--	--	--	--	--

Taux de croissance annuel	-						
------------------------------	---	--	--	--	--	--	--

Taux de croissance global							
------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Concurrents

Secteur d'activité	Domaine d'intervention	Dénomination
--------------------	------------------------	--------------



2. LE SAVOIR DANS L'ORGANISATION

2. LE SAVOIR DANS L'ORGANISATION

2.1 L'ESCALIER DES COMPÉTENCES

L'objectif de la gestion d'une organisation intelligente est de créer des connaissances à partir d'informations et de transformer ces connaissances en valeur pour les clients/citoyens ou en avantages concurrentiels mesurables.

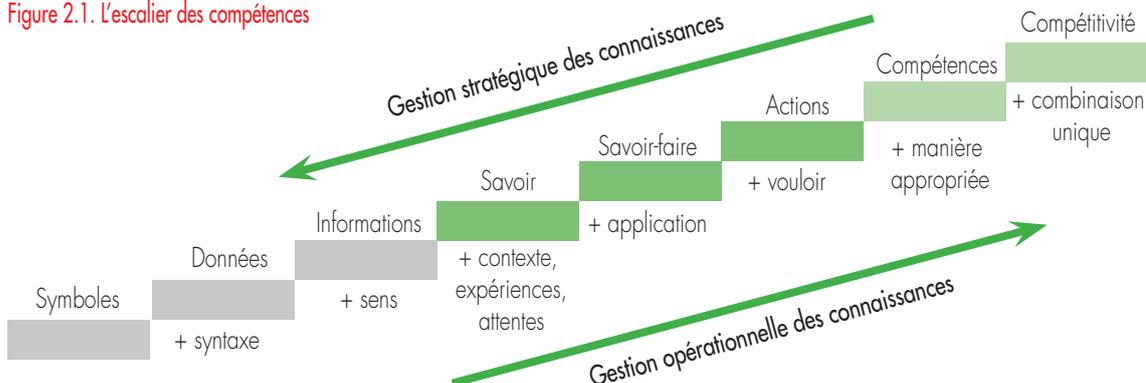
Nous ne souhaitons pas initier un débat philosophique sur le savoir en tant qu'ensemble de connaissances,

mais simplement mettre en lumière quelques concepts fondamentaux pertinents pour la gestion stratégique et opérationnelle des organisations

Débutons avec l'exemple d'une entreprise d'électronique de renommée mondiale.

Examinons attentivement quelques uns des concepts fondamentaux mentionnés dans cet exemple en appliquant le modèle de l'escalier des compétences.

Figure 2.1. L'escalier des compétences



Exemple : Transfert des bonnes pratiques (usine de fabrication de composants électroniques)

La directrice d'usine Samia Adjéz débute sa journée en consultant son courrier électronique. Un flash d'information l'informe que les résultats de l'exercice périodique du *benchmark* dans les 50 usines de fabrication des composants électroniques du Groupe ont été répertoriés dans la base de données Meilleures Pratiques. Sur le graphique comparatif du *benchmark*, son usine se positionne dans le champ de la moyenne supérieure. Elle ordonne alors à son équipe en charge des meilleures pratiques, d'analyser toutes ces informations et de reprendre, le plus tôt possible, toutes les meilleures pratiques des autres usines pour augmenter la productivité.

L'après midi les membres de l'équipe se réunissent et comparent alors les informations apportées par le *benchmark* concernant leur usine avec celles des autres usines. A travers une vidéoconférence rapidement organisée avec les équipes en charge des meilleures pratiques dans deux autres « usines sœurs », il leur est possible de reconsidérer les différences et de confronter les différentes informations.

Les membres du groupe de travail **savent** désormais en quoi les collègues des autres usines sont meilleurs qu'eux. Sauf réticences des chefs de sections, intégrés dans les discussions de l'équipe chargée des meilleures pratiques, les changements peuvent immédiatement être réalisés.

Au bout de trois jours seulement les résultats apportés par la méthode du *benchmark* se transforment en améliorations constatables et mesurables. L'équipe en charge des meilleures pratiques de l'usine de fabrication de composants électroniques a démontré son **savoir-faire** et sa **compétence** à résoudre les problèmes de manière collective. La directrice Samia Adjéz est satisfaite et affirme que la capacité à apprendre plus vite que le concurrent représente le seul **avantage compétitif** durable.

Symboles, données et informations

Les symboles (lettres, chiffres, caractères spéciaux) deviennent grâce à des règles de classification (code ou syntaxe) des données. Les **données** sont des symboles qui ne sont pas encore interprétés. Cela peut par exemple, concerner des nombres, tels 2, 7, 25, 13 ou même la lumière rouge d'un feu de signalisation. Ces données ne deviendront des **informations** que lorsqu'une relation aura été établie ou une référence aura été fixée au préalable, par ex. : 2,7 % d'augmentation de la productivité trimestrielle, une température extérieure de : 13° C, le prix d'une calculatrice de € 20,00 etc.

Les informations sont donc des données considérées dans un contexte sémantique particulier et qui servent d'aide à la décision et à l'action. Ces informations sont donc sans valeur pour l'observateur qui ne pourrait pas les mettre en réseau ou les comparer avec d'autres informations actuelles ou déjà stockées.

Savoir et connaissances

Le savoir représente le processus de mise en réseau pratique d'informations. Il résulte du traitement des informations par la conscience. Les informations sont en quelque sorte la matière première à partir de laquelle le savoir (= l'ensemble des connaissances) est généré et c'est aussi la forme sous laquelle les connaissances sont transmises et stockées. Dans notre exemple basé sur le benchmark, les connaissances sont générées lorsque différentes informations sont mises en relation. La référence fixée porte sur les éléments qui expliquent pour quelles raisons dans ce contexte une usine, unité ou service parvient à de meilleurs résultats qu'une autre.

L'interprétation des informations peut varier considérablement selon le contexte culturel. Le savoir est marqué par les expériences individuelles et se rapporte à un contexte spécifique et à des personnes en particulier.

Avec Probst et al.(1997) nous pouvons définir le savoir comme l'ensemble des connaissances que les personnes mettent en œuvre pour résoudre des problèmes. Cela englobe aussi bien

les connaissances théoriques que les règles pratiques du quotidien et les consignes opératoires. Le savoir se base sur des données et des informations, mais est contrairement à elles, toujours rattaché à des personnes. Le savoir naît comme un processus individuel dans un contexte spécifique et se manifeste dans des actions.

L'institut américain Carnegie-Bosch définit le savoir dans le contexte de l'entreprise comme suit :

«Le savoir fait référence à la compréhension tacite ou explicite, au sein d'une firme, des relations entre phénomènes, structurés de manière plus ou moins scientifique. Il s'incarne dans des routines pour l'exécution d'opérations commerciales, dans les structures et les processus organisationnels et dans les croyances et les comportements intégrés. Le savoir implique une capacité à relier les inputs aux outputs pour observer les régularités de l'information, à codifier, expliquer et finalement prévoir.» (voir CBI, 1995)

Savoir-faire et agir

La valeur des connaissances ou du savoir n'est perceptible par l'organisation que si le savoir se transforme en savoir-faire et se manifeste dans des actions appropriées. Ce constat est particulièrement pertinent dans la conception de programmes de formation. Il ne suffit pas pour les employés de simplement acquérir un savoir ou un ensemble de connaissances dans les séminaires, mais ils doivent pouvoir transformer ce savoir en savoir-faire à travers des actions.

Le savoir-faire ne se concrétise dans des actions, que lorsque la motivation ou la stimulation existe («vouloir») et que les employés ont le champ libre pour utiliser toutes leurs connaissances («avoir la permission de...»). Savoir-faire, vouloir et avoir la permission de..., sont décisifs pour le résultat final et contribuent ensemble à la création de valeur. Les actions produisent des résultats mesurables (la performance) sur la manière dont une personne, un groupe, une organisation créent des connaissances à partir d'informations et les utilisent pour résoudre les problèmes.



Compétences

Le savoir-faire, l'expérience, l'intuition sont confrontés à des situations concrètes qui poussent à l'action. La compétence consiste à être capable d'agir selon la situation, d'une manière appropriée.

La notion de compétence d'une personne ou d'un groupe décrit principalement la relation entre les exigences portées sur une personne ou un groupe (ou les exigences auto-imposées par la personne ou le groupe) et leurs capacités (ou potentialités) à savoir répondre correctement à ces exigences.

La **compétence** d'une personne est une qualité individuelle non imitable, dépendante de l'activité exercée, des expériences faites et de l'environnement.

Dans ce sens les compétences représentent la capacité à agir en toute situation, d'une manière appropriée. Von Krogh et Roos l'ont ainsi formulé : *«..nous considérons la compétence comme un événement plutôt que comme un gain. C'est à dire que les compétences n'existent pas, telles qu'une voiture par exemple, mais seulement lorsque le savoir (et les qualifications) contribue à la réalisation d'une tâche.»* (voir von Krogh et Roos, 1996, p. 425)

La compétence à transformer le savoir en actions bien ciblées distingue l'apprenti du maître, le simple pianiste du virtuose, le bon joueur du joueur d'exception. (voir chapitre 6 pour la gestion des compétences)

Les compétences d'une personne ou d'une organisation sont la source de différenciation et d'avantages concurrentiels.

Compétitivité

Les compétences-clés d'une organisation sont considérées comme particulièrement pertinentes pour le développement des avantages concurrentiels menant à la compétitivité. (voir Hamel et Prahalad, 1994; Rumelt, 1994)

Les compétences-clés sont un ensemble de capacités qui reposent sur des connaissances aussi bien explicites qu'implicites et se caractérisent par une stabilité temporelle et une influence dépassant le cadre du produit ou de la prestation.

Les compétences-clés créent en plus, une valeur pour le client, elles sont hors pair parmi les concurrents, ouvrent l'accès à de nouveaux marchés et sont difficilement imitables et transférables. Elles sont rattachées à d'autres compétences en créant des synergies et rendent l'organisation unique ou meilleure que les autres. Les compétences-clés représentent donc sous cette optique, la compétitivité d'une organisation. Dans les administrations publiques ou les organisations non gouvernementales (ONG) les compétences-clés constituent le fondement pour l'atteinte de leurs objectifs.

2.2 LES CHAMPS D'ACTION DE LA GESTION DES CONNAISSANCES

La bonne gestion d'une organisation intelligente consiste à façonner toutes les marches de l'escalier des compétences (voir Fig. 2.1). Si une marche de l'escalier n'est pas formée (par ex. à cause d'un manque de compatibilité dans les données, d'informations indisponibles en totalité, d'une trop faible motivation à l'action ou au changement), on "trébuche" alors en le montant et la mise en œuvre de la stratégie commerciale ou d'affaires de l'organisation se trouve entravée. Trois champs d'action de la gestion de l'information et des connaissances découlent de l'escalier des compétences :

La gestion stratégique des connaissances parcourt l'escalier des compétences de haut en bas afin de trouver quelles compétences et par-là, quel «savoir» et quel «savoir-faire» sont nécessaires pour être compétitifs. Les objectifs de connaissances découlent des objectifs de l'organisation. La gestion stratégique des connaissances doit aussi développer un modèle d'organisation dans lequel les structures stimulatrices et organisationnelles, ainsi que les processus sont élaborés, pour permettre à l'organisation d'affronter au mieux ses défis.

La gestion opérationnelle des connaissances comporte en particulier la mise en réseau des informations avec les connaissances, les actions et les compétences. Pour la réussite de la gestion intelligente, la manière dont le processus de transfert du savoir

individuel vers le savoir collectif et du savoir collectif vers le savoir individuel se met en place, est déterminante. La transformation des connaissances implicites en connaissances explicites et vice versa, revêt dès lors une très grande importance. Mais en l'absence d'une stimulation vraiment efficace ce processus ne peut pas avoir lieu. La gestion opérationnelle des connaissances a donc aussi pour tâche de créer les conditions-cadres qui créent motivation et stimulation, pour le renforcement, le partage et l'utilisation des connaissances.

La gestion de l'information et des données est une composante essentielle de la gestion des connaissances. Lorsque nous considérons l'escalier des compétences nous constatons que la mise à disposition, le stockage et le partage des informations sont des conditions dans le renforcement et le transfert des connaissances. Comme nous l'avons constaté dans nos enquêtes, de nombreuses organisations lancent certes des initiatives portant le nom de Gestion des

Connaissances, doublées de mesures de gestion de l'information et des données, mais elles réalisent bien vite que les technologies de l'information et de la communication ne peuvent être utilisées que d'une manière très restreinte, en l'absence de conditions-cadres organisationnelles et stimulatrices appropriées.

En réfléchissant à quelles questions la gestion des connaissances peut répondre dans la pratique, nous mettons en lumière trois objectifs respectifs, pour chacune des marches : Informations, Savoir et Compétences, de l'escalier des compétences :

1. Créer la transparence,
2. Rendre disponible,
3. Echanger et apprendre.

Chaque champ comporte une question directrice à laquelle vous pourrez répondre en fonction de votre organisation. Les outils fréquemment utilisés sont mentionnés à titre d'exemple.

Tableau 2.1 Tâches et options de solution d'une gestion d'information, connaissances et compétences

	Créer la transparence	Rendre disponible	Echanger et apprendre
Informations	<p>Où puis-je trouver les informations dont j'ai besoin ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liste de diffusion. • Arbre de l'information ou des connaissances. • Taxonomie. 	<p>Quel utilisateur a besoin de quelles informations et sous quelle forme ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Newsletter (Push)</i> • Documents, bases de données (<i>Pull</i>) • Blogs, wikis. 	<p>Comment puis-je échanger des informations actuelles ?</p> <p>► <i>Web 2.0 Tools (Social book marks, Tags)</i></p>
Savoir	<p>Qui est responsable de quel sujet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profils des collaborateurs. • <i>Pages Jaunes</i>, ou annuaire téléphonique spécialisé. • Planning des activités. 	<p>Comment les connaissances peuvent-elles être traitées dans leur contexte (« médias riches ») ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technique de la narration. • Courts articles. • Evaluation. • <i>Videos, Podcasts</i>. 	<p>Comment puis-je échanger des expériences et des connaissances ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Communautés de pratiques, forums, World café. ► Peer reviews. ► Relais de connaissances. ► Brown Bag lunch, lunch bingo. ► Ateliers de création. ► Leçons assimilées.
Compétences	<p>Qui peut quoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Roue des compétences. • Matrice de compétences. 	<p>Comment puis-je profiter des compétences des autres en toute situation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseil • <i>Coaching</i> • <i>Monitoring</i> 	<p>Comment puis-je (ou l'équipe) acquérir rapidement les compétences nécessaires ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage en ligne • <i>Coaching</i>



Les réponses à ces questions vous aideront à utiliser les informations, le savoir et les compétences pour atteindre les objectifs de votre organisation ou à transformer le savoir en avantages concurrentiels durables.

2.3 LES CONNAISSANCES EXPLICITES ET LES CONNAISSANCES IMPLICITES

La manière dont s'effectue le processus de transfert du savoir individuel vers le savoir collectif et vice versa, est déterminante pour la performance des organisations : «L'entreprise est le lieu où s'organisent les savoirs et les intelligences individuels en intelligence collective créatrice capable d'entreprendre» (Morin 1997). Pour décrire ce processus il faut distinguer deux types de connaissances : Les connaissances implicites et les connaissances explicites.

Les connaissances implicites correspondent aux connaissances personnelles d'un individu qui reposent sur ses valeurs, ses idéaux et ses sentiments. Les points de vue subjectifs et l'intuition incarnent bien ce savoir qui se trouve profondément ancré dans les actions et les expériences individuelles. Cette forme de savoir est très difficile à formuler et à restituer, du fait qu'il se trouve stocké dans le cerveau de l'individu (*embodied knowledge*). Les connaissances implicites sont transmises, entre autre, par l'éducation, lorsque l'attitude des parents par ex. est inconsciemment reproduite.

Les connaissances explicites sont méthodiques, systématiques et observables sous une forme articulée. Elles sont stockées hors du cerveau de l'individu (*disembodied knowledge*), dans les médias par ex. Elles peuvent par le biais des technologies de l'information et de la communication être saisies, transmises et stockées. Cela peut valoir, par ex., pour les descriptions détaillées de processus, les brevets, les organigrammes, les documents de valeur.

La transformation des connaissances implicites en connaissances explicites

Selon Nonaka et Takeuchi (1995) le problème fondamental de la gestion des connaissances est la transformation des connaissances implicites en

connaissances explicites. C'est seulement lorsque les connaissances sont explicites qu'elles sont disponibles à l'organisation et exploitables par tous. La tâche de la gestion des connaissances est de constituer un processus de production structuré des connaissances et de le diriger. Nonaka et Takeuchi l'ont ainsi formulé :

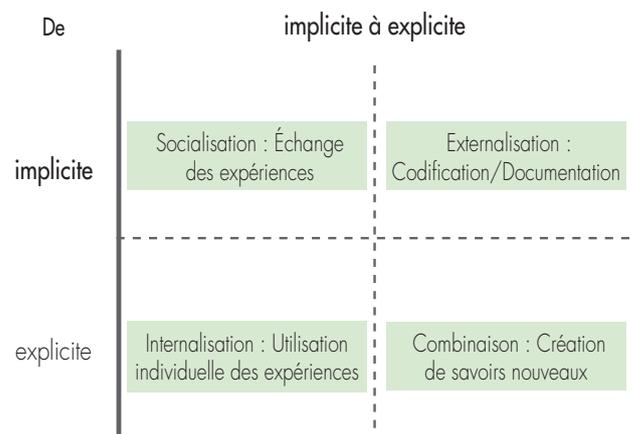
« Par production structurée des connaissances, nous désignons la capacité qu'a une entreprise en tant que tout, à produire des connaissances nouvelles, à les répartir à l'intérieur de l'organisation et à les incorporer aux produits, services et systèmes. » (voir Nonaka et Takeuchi, 1995, p.VIII ; von Krogh et al., 2000)

Avec leur modèle «SECI» (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation) les auteurs proposent quatre modes fondamentaux de création et de transformation des connaissances :

La socialisation : D'implicite à implicite

Ce cas se produit lorsque deux personnes échangent de manière directe des connaissances implicites. Un bon exemple consiste à observer une personne en plein travail pour apprendre son métier (Apprentissage par la socialisation). Il en est ainsi du rapport traditionnel maître-apprenti, où les connaissances implicites et les rouages du métier sont transmis aux apprentis. C'est de cette façon que les grandes écoles de peinture de la Renaissance et de l'époque baroque se sont constamment renouvelées tout en conservant leur savoir qu'elles ont pu transmettre à des générations d'artistes.

Figure 2.2 La transformation «implicite-explicite» des connaissances



Nonaka et Takeuchi 1995, p. 72

Le savoir assimilé de cette manière, élargit donc les connaissances implicites de l'individu. Ce mode fondamental décrit cependant une production restreinte de connaissances car n'étant pas explicites, elles ne sont pas à la disposition de l'ensemble de l'organisation. Ce mode constitue toutefois une bonne protection contre l'imitation.

L'externalisation : D'implicite à explicite

Dans ce mode, des connaissances nouvelles et exploitables par l'organisation sont créées car les connaissances implicites sont, grâce à l'externalisation, présentées à tous. Ce mode de transformation des connaissances occupe une position-clé dans la production de connaissances car il permet le passage de connaissances implicites à des éléments explicites constitutifs du savoir. L'explicitation découle du dialogue entre les employés, de leurs réflexions et prises de conscience communes de l'importance qu'ont ces connaissances. La description d'un processus ou l'élaboration d'un manuel de procédures se basent sur l'externalisation des connaissances implicites.

L'internalisation : D'explicite à implicite

Les connaissances explicites présentées doivent être internalisées par les employés à travers l'assimilation, le renforcement et la restructuration de leurs propres

connaissances. Ce processus est étroitement lié à l'apprentissage par la pratique, avec la création d'actions routinières ou l'acquisition de savoir-faire.

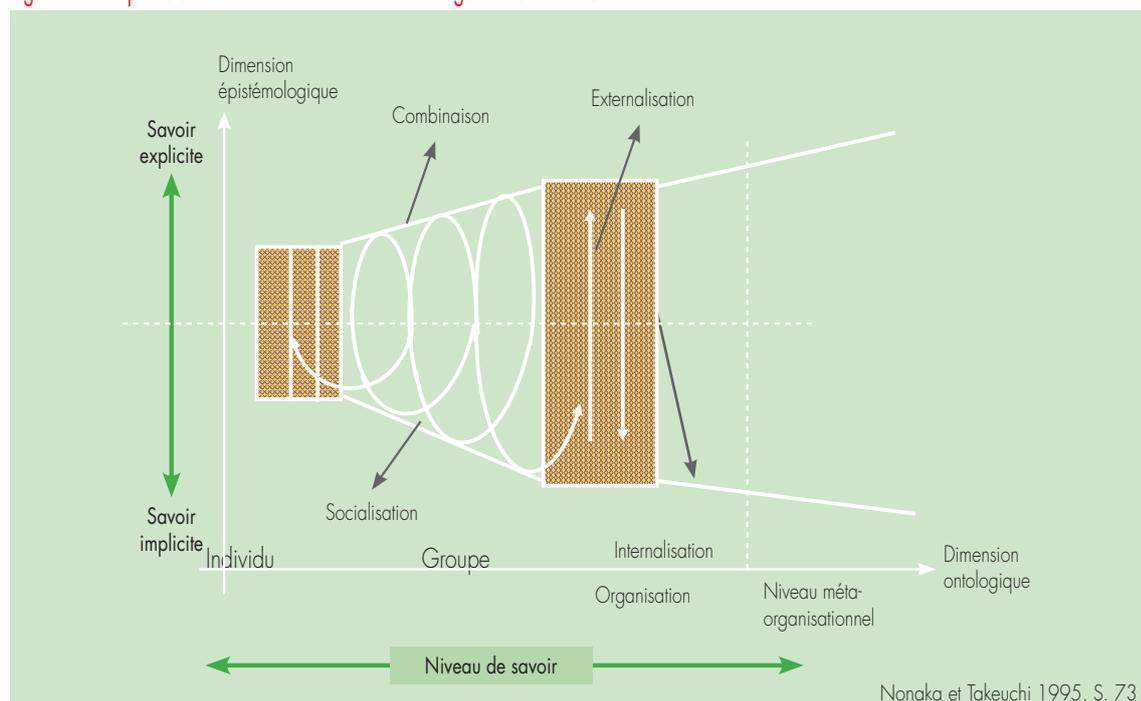
La combinaison : D'explicite à explicite

De nouvelles connaissances explicites sont produites par la combinaison de connaissances explicites déjà connues. Le savoir global d'une entreprise n'augmente pas pour autant, car ce qui est déjà connu est seulement résumé ou présenté sous une autre forme. Cela peut être très utile lorsqu'un expert doit, par ex. à partir d'anciennes présentations de projets réaliser pour un client une nouvelle présentation de projet, dans la mesure où les connaissances relatives aux clients, déjà disponibles mais dispersées dans différents services de l'organisation, sont alors simplement compilées et partagées. Ainsi ces connaissances se trouvent à la disposition de tous pour les réalisations futures de meilleures études de marché.

La spirale du savoir

En ce qui concerne la transformation des connaissances implicites / explicites et leur passage de l'individu au groupe ou à l'organisation, Nonaka et Takeuchi ont posé comme point de départ de leur analyse le modèle de la *Spirale de création et de transformation organisationnelle du savoir*. (Figure 2.3)

Figure 2.3 La spirale de création et de transformation organisationnelle du savoir





Au point de départ de cette spirale se positionne l'employé avec sa capacité à générer des connaissances. A travers la communication entre les employés l'individu délivre ses propres connaissances (externalisation) en les transmettant aux autres. Parallèlement cet individu internalise les expériences de l'ensemble du groupe (internalisation). A travers le mouvement constant d'externalisation et d'internalisation des connaissances, entre les individus, le groupe, l'organisation et même au-delà, les connaissances sont rendues disponibles à ces différents niveaux et de plus s'accroissent au bénéfice de l'organisation.

La communication personnelle entre les employés autant que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication représentent deux conditions indispensables.

La spirale du savoir se divise en quatre phases :

- Dans la phase de socialisation (échange de connaissances implicites) est généré un savoir issu

de l'expérience, comme par ex. les représentations mentales ou les compétences techniques.

- Dans la phase d'externalisation des connaissances (des connaissances implicites aux connaissances explicites) sont produites de nouvelles connaissances conceptuelles.
- Dans la phase de combinaison (entre des connaissances explicites) sont produites des connaissances systématiques. Elles se manifestent sous forme de prototypes, de nouvelles méthodes ou de nouveaux concepts commerciaux.
- Dans la phase d'internalisation (des connaissances explicites aux connaissances implicites) sont générées des connaissances opérationnelles.

Pour mieux le comprendre considérons l'exemple suivant : «Le meilleur pain de toute l'agglomération d'Osaka».

Exemple : Le meilleur pain de toute l'agglomération d'Osaka

En 1985 les ingénieurs de Matsushita Electric Company d'Osaka décident de créer une machine pour fabriquer le pain, à l'usage des ménages. Dans le pétrissage de la pâte et la cuisson, le prototype ne s'avère pas du tout concluant car malgré tous leurs efforts la croûte extérieure brûle tandis que la pâte intérieure reste crue. La conceptrice de logiciels Ikuko Tanaka a alors une brillante idée : «L'Osaka International Hotel n'a-t-il pas la réputation de fabriquer le meilleur pain de tout Osaka? Pourquoi ne pas en profiter?» Tanaka va donc rencontrer le chef-boulangier de l'hôtel afin d'examiner sa technique de pétrissage. Elle découvre de quelle manière il étire sa pâte.

Au bout d'une année d'expérimentations Tanaka parvient, en collaboration avec les ingénieurs du projet, à modifier les caractéristiques techniques de la machine (plusieurs ailettes spéciales sont rajoutées au mécanisme interne) de telle sorte qu'elle imite parfaitement la technique d'étirage de la pâte du chef-boulangier. Le pain ainsi fabriqué a les mêmes qualités gustatives que celui que Tanaka a appris à faire au Osaka International Hotel.

Le résultat est la création du procédé unique de pétrissage automatique de la pâte, propre à la société Matsushita et un produit qui, dès la première année de son lancement sur le marché, enregistre des chiffres de vente record.

Ainsi Tanaka a transformé les connaissances implicites du chef-boulangier en connaissances explicites sous la forme de spécificités claires propres à la machine à fabriquer le pain. Tanaka s'est donc tout d'abord appropriée les secrets de fabrication du boulangier (socialisation) pour ensuite les restituer explicitement et les communiquer aux membres de son équipe (externalisation). L'équipe s'est alors chargée de normaliser ces connaissances, de les consigner dans un fascicule technique et les laisser se concrétiser en un produit (combinaison). Les expériences acquises par Tanaka et son équipe lors de la fabrication du nouveau produit, ont permis à chacun d'approfondir ses connaissances implicites (internalisation).

Source : Etude de cas selon la présentation de Nonaka, 1992

L'écologie du savoir

La spirale du savoir «tourne» seulement si l'organisation est capable de créer l'énergie pour que le processus de transfert du savoir individuel vers le savoir collectif et vice versa, fonctionne.

Au cours de la dernière décennie la perception de la nature du savoir et de la meilleure manière de l'exploiter s'est développée dans la pratique et considérablement nuancée. A partir d'une vision plutôt technocratique selon laquelle l'information équivaut au savoir (information=savoir) et l'évolution d'une gestion des connaissances confiée aux experts (savoir=savoir individuel de l'expert), nous comprenons désormais de mieux en mieux que le savoir est un processus vivant qui naît de l'interaction entre les personnes. Ainsi l'organisation intelligente se doit de créer pour la gestion de ses connaissances, toutes les conditions-cadres propices à la production et à l'accroissement de ses connaissances. Nous les désignons sous le terme : *Écologie du Savoir*.

Les éléments constituant l'*écologie du savoir* sont :

1. Des objectifs ambitieux ne pouvant être atteints que par le biais de la collaboration.
2. Un système de valeurs fondé sur la confiance et qui encourage l'ouverture aux innovations, à la collaboration et à l'authenticité.
3. Un système de stimulation qui soutient les valeurs de l'organisation.

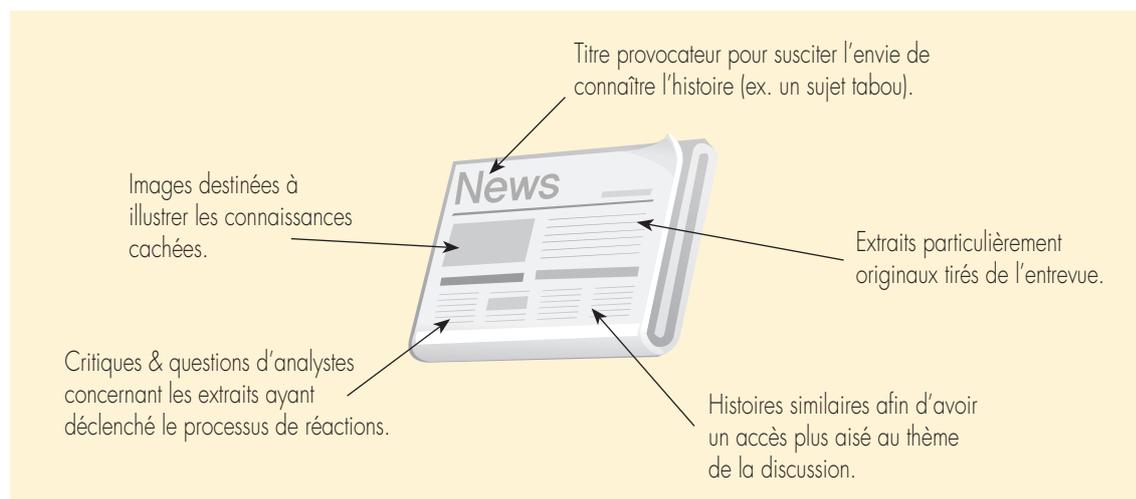
4. Divers supports et médias qui encouragent l'apprentissage organisationnel.

Le terme de *gestion des connaissances* peut parfois prêter à confusion lorsqu'il laisse supposer que les connaissances pourraient être gérées comme des objets stockables (tels des «plats surgelés»). Cependant le terme de *gestion d'organisation intelligente* sous-entend l'importance de la ressource Savoir dans le contexte de gestion des organisations (qui ne doivent pas être seulement des entreprises au sens étroit du terme). La gestion d'organisation intelligente garantit que le savoir et les compétences nécessaires pour l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels se trouvent à disposition, sont utilisés, développés et sauvegardés.

2.4 OUTIL KM : LA TECHNIQUE DE LA NARRATION – LES HISTOIRES VÉHICULENT UN SAVOIR IMPLICITE

La narration (*Storytelling*) permet de saisir les connaissances implicites issues de l'expérience des employés et de les retransmettre à l'organisation. Les connaissances implicites qui se cachent derrière les connaissances spécialisées et qui conditionnent toutes les actions et les décisions des employés, ces connaissances «*soft*», telles que les expériences acquises par les employés dans les projets réussis ou les valeurs culturelles cachées de l'entreprise, peuvent être, par cette méthode, bien mises en évidence.

Fig. 2.4 Structure d'un article basé sur la technique de narration





Phase de planification : Les bonnes pratiques ou les secteurs à problèmes qui causent toujours des difficultés dans l'organisation sont identifiés (par ex. un manque de communication ou de coopération dans l'équipe) et rattachés à des événements bien précis.

Phase d'interview : Avec la combinaison d'interviews narratives et semi structurées les expériences vécues de tous les employés sont enregistrées pour rassembler le plus de points de vue possibles et différents pour un même événement.

Phase d'extraction : Les interviews sont évaluées et les points essentiels en sont extraits, c'est-à-dire, ceux qui décrivent le mieux les secteurs à problèmes.

Phase de rédaction : L'histoire basée sur les expériences est alors rédigée. Elle débute avec un titre provocateur qui doit susciter l'intérêt immédiat du lec-

teur. Elle s'insère sur deux colonnes pour différencier les passages originaux dans la colonne de droite et les commentaires des auteurs dans celle de gauche. Les commentaires doivent inciter à la réflexion.

Phase de validation : L'histoire est remise pour lecture à tous les employés interviewés avec la possibilité d'y entreprendre des modifications. Ils se trouvent, de cette manière, totalement intégrés au processus de création de l'histoire.

Phase de diffusion : A travers la diffusion de l'histoire on souhaite déclencher dans l'organisation un débat sur le document, par ex. dans le cadre d'ateliers où les employés rechercheront ensemble des solutions et conforterons ainsi leur collaboration. L'objectif est d'initier des processus d'apprentissage et de changement au cœur même de l'organisation.

Source : voir Erlach, Thier, Neubauer 2005; Denning 2001



3. VERS UNE ORGANISATION INTELLIGENTE ET EFFICACE

3. VERS UNE ORGANISATION INTELLIGENTE ET EFFICACE

3.1 L'ÉQUILIBRISME DANS LA GESTION D'UNE ORGANISATION

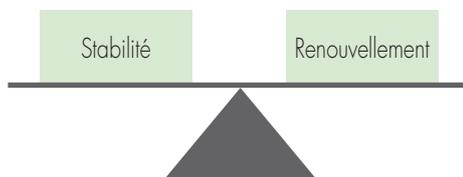
Les organisations qui souhaitent réussir dans la compétition des savoirs doivent parfaitement maîtriser deux équilibres : Elles doivent apprendre à maîtriser la stabilité et le renouvellement mais aussi la coopération et la concurrence. Un excès de stabilité peut entraver le renouvellement. Un excès de renouvellement peut être le signe qu'un déroulement continu et régulier des affaires n'est plus possible. Nous retrouvons cela dans les entreprises qui doivent lutter contre la malédiction des taux de croissance trop élevés. Le même phénomène est constatable dans l'équilibrage de la coopération et de la concurrence dans et entre les organisations. Un excès de concurrence par ex. dans le choix des fournisseurs ou des partenaires externes pourra certes générer à court terme des rendements élevés ou permettre d'économiser sur les coûts, mais à moyen terme il pourra conduire à des luttes de prix extrêmes, à des problèmes de qualité et à la raréfaction des sources de savoir. De plus une concurrence interne empêche l'échange des meilleures pratiques et conduit à ce que le savoir devienne une puissance bien gardée. Un excès de coopération risque de rendre le savoir compétitif accessible au concurrent ou d'empêcher les solutions économiques, vu que les communautés et la collaboration ont la priorité absolue. La stabilité et le renouvellement, la coopération et la concurrence sont les leitmotivs d'une gestion intelligente, comme nous le verrons dans ce chapitre.

Stabilité versus renouvellement

Comment les organisations peuvent-elles parvenir à équilibrer ces deux forces contradictoires que sont la stabilité et le renouvellement? Comment les organisations peuvent-elles renforcer l'ordre et le contrôle alors que parallèlement elles doivent faire face aux défis du renouvellement et de l'apprentissage? Com-

ment les organisations peuvent-elles créer des conditions-cadres relativement stables dans lesquelles les collaborateurs et les ressources peuvent être gérés et combinés d'une manière flexible? D'une part les organisations doivent être en mesure d'être différentes en combinant leurs ressources d'une manière nouvelle. Le savoir présente un portefeuille d'options et une plateforme pour les développements futurs. D'autre part les organisations doivent être en mesure de réaliser efficacement leurs opérations commerciales, c'est-à-dire utiliser leurs compétences d'une manière optimale dans les situations de compétition à court terme. Comment une organisation peut-elle équilibrer toutes ces tensions?

Fig. 3.1 Équilibrer stabilité et renouvellement



D'un point de vue évolutif une organisation accumule tout au long de son existence un savoir explicite et un savoir implicite. Ces savoirs sont aussi bien une source de stabilité que de compétences spécifiques. La détermination et la spécialisation dans les domaines d'activité et les comportements, résultent des coûts irrécupérables, dans la mesure où l'organisation concentre sa capacité d'action sur les investissements déjà effectués dans les machines, les équipements, le personnel, les programmes de renforcement des capacités etc. De plus les employés adoptent certains modèles de pensée. Un certain comportement est attendu et adopté dans l'organisation. Des processus de décision bien définis sont ancrés dans les directives de l'organisation et dans les têtes des employés. Ce savoir accumulé permet un déroulement efficace des opérations commerciales, il permet un renfor-

gement des avantages uniques de l'organisation et contribue au développement continu du savoir. Le *Total Quality management (TQM)* ou la Gestion Qualité Totale se base sur cette forme de stabilité.

Le point de vue se rapportant aux ressources de l'organisation (*Resource based view*) part du principe que comme pour la perspective évolutive, l'entreprise présente une accumulation de ressources matérielles et immatérielles devant être identifiées, sélectionnées, développées et rendues mesurables pour atteindre des avantages concurrentiels. Ces ressources spécifiques peuvent favoriser le développement de compétences difficilement évolutives. Ainsi ces compétences peuvent passer du statut de *core competencies* ou compétences-clés à celui de *core rigidities* ou inflexibilités de base : «*Les organisations sont coincées avec ce qu'elles ont et doivent vivre avec ce qui leur manque.*» (voir Leonard Barton, 1992; Burgelman, 1994)

La recherche sur les organisations se concentre de plus en plus sur la question de savoir comment ces dernières peuvent vraiment combiner la stabilité et le renouvellement. Le concept d'«ambidextrie» (voir O'Reilly et Tushman, 2004 et 2008; Raisch et al., 2009) part du principe que les organisations possèdent une capacité simultanée d'exploration (recherche de la nouveauté et de l'innovation) et d'exploitation (rendre les activités existantes le plus rentable ou le plus efficace possibles).

Les organisations peuvent d'une part, créer des structures favorisant simultanément une spécialisation dans l'exploration ou dans l'exploitation. D'autre part, une culture (ou un contexte) peut être instaurée, dans laquelle des services ou des personnes peuvent travailler parallèlement à la création de nouveaux savoirs et à l'exploitation des savoirs déjà existants.

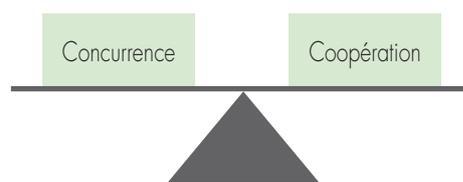
Avec le développement de capacités dynamiques (*Dynamic capabilities*, Teece et al 1997, Teece 2007) les organisations peuvent se renouveler à travers la reconfiguration, la réorganisation et l'intégration des compétences-clés aux ressources externes. Ainsi elles doivent concevoir des systèmes de valeurs, des structures et des processus pour appréhender, saisir

et maîtriser toutes les nouvelles opportunités (voir Teece, 2007). Le contournement des sentiers battus et la remise en question des expériences et des compétences acquises jusque-là pour ouvrir le champ à la nouveauté, représentent souvent un processus douloureux. D'autre part, une organisation qui pousse sa capacité d'innovation trop loin et qui néglige ainsi la stabilité, c'est-à-dire la production efficace de produits, ne sera pas compétitive.

Concurrence versus coopération

A l'intérieur et entre les organisations s'établit de plus en plus une coopération concurrentielle (voir Hamel, 1991, p.86) Les entreprises coopèrent ensemble pour accéder à un savoir ou pour en générer un. Puis elles entrent en compétition dans l'exploitation de ce savoir. La méthode du benchmark entre concurrents illustre parfaitement cette stratégie de concurrence et de coopération. Dans les grandes entreprises des secteurs d'activités peuvent coopérer ensemble à travers des alliances stratégiques, pendant que d'autres secteurs demeurent des concurrents féroces. Bien conçue la coopération concurrentielle est comparable à un jeu à somme positive qui renforce durablement la compétitivité des deux partenaires.

Fig. 3.2 Équilibrer concurrence et coopération



«A quel moment la coopération ou la concurrence est-elle préconisée?» Nalebuff et Brandenburger ont tenté de répondre à cette question en s'inspirant de la théorie des jeux pour alors forger le concept de «Coopétition» (voir Nalebuff et Brandenburger, 1996). Les joueurs sur le marché sont des concurrents ou des commandités qui marquent le mode de relation avec les clients et les fournisseurs. La décision de savoir ce qui est le plus avantageux, entre la coopération et la concurrence, revient à une organisation qui étudierait quels gains ou pertes la coopération pourrait générer.



Hansen (2009, p. 14) nomme cet équilibre : Coopération disciplinée. Un projet de coopération mérite d'être lancé seulement sous la condition suivante :

Bénéfice de la coopération = recette du projet - coûts d'opportunité - coûts de la coopération

Les **coûts d'opportunité** sont déterminés en fonction de la réponse à la question : «Que pourrions-nous atteindre d'autre, compte tenu du temps, des dépenses et des ressources dont nous disposons, qui puisse être pris en charge par la coopération?»

Les **coûts de la coopération** sont constitués par les dépenses de mission, les frais de voyage, de séminaires, etc.

La coopération ne doit pas toujours, dans le domaine de la gestion, être planifiée et convenue formellement, mais elle doit plutôt se réaliser sous diverses formes informelles en se basant sur le principe de réciprocité ou *Principe GIGI* : «Give Information, Get Information» ou «Donne une information, obtiens une information.»

Pour faire ressortir l'importance de la coopération et de la concurrence dans le renforcement et le transfert des connaissances d'une organisation, nous exposons trois thèses et leurs maximes correspondantes :

- « **La réussite des unités précède la réussite de l'organisation** » : Ce point de vue met l'accent sur la concurrence comme moteur de la réussite. Il part du principe que les unités (par ex. un centre de profit) agissent en fonction de leurs intérêts de bénéfices et sont ainsi intéressés par l'utilisation optimale des ressources de leur service. Un contrôle global ne peut pas garantir cette optimisation. Dans une organisation ainsi gérée ou dans une organisation à but non lucratif, tous les services doivent faire face à une concurrence interne et externe. Les départements entrent aussi en compétition entre eux. Si les objectifs envisagés ne sont pas atteints, le service ou le département est alors fermé. Les incitations aux bénéfices sont claires. Le transfert des connaissances se fait d'une manière sélective selon l'équilibre

Coûts-Profits. Dans un tel état d'esprit toute l'organisation devient souvent un holding dépourvu d'âme avec des services isolés qui ne coopèrent pas entre eux. Le savoir est une puissance qui se trouve être bien gardée. Vu que les services ne travaillent pas ou seulement ponctuellement ensemble, les bénéfices pour les clients et la charge globale sont déficients. Le client n'obtient pas de prestation de service complète ou de conseils d'une seule source ou peut carrément être réorienté vers un concurrent pour ne pas permettre aux services internes qui sont en concurrence, de prendre connaissance ou d'influer sur certains projets.

- « **La recherche de convergences est la base de la réussite** » : La thèse de la synergie ou de la coopération part du principe que la performance globale possible de l'organisation est supérieure à la somme de ses performances partielles. Ainsi un contrôle global oriente les actions individuelles vers les objectifs de l'organisation à moyen et à long terme. Le double travail est évité grâce à la recherche de synergies et de coopération. Un service complet pour les clients et les citoyens proposant un spectre complet des performances de l'organisation voit le jour. Des avantages compétitifs peuvent être atteints à travers la dimension et la diversité des activités. Le point négatif est qu'une gestion synergique principale peut devenir une fin en soi. Les groupes de travail, les communautés de pratiques, etc. transforment d'une manière insuffisante le savoir transféré en succès commercial. La recherche de synergies peut conduire à des déséquilibres stratégiques à long terme.
- « **La segmentation associée à la synergie apporte une réussite durable.** » : Les exemples de grandes entreprises qui réussissent (par ex. General Electric) montrent que ni la thèse de la réussite des unités ni celle de la synergie ne conduisent au succès, mais qu'une synthèse entre les deux doit être trouvée et décrite comme une segmentation associée à une synergie. (voir Goold et Campbell, 1998). Des actions entrepreneuriales (concurrence) et une coopération axées sur les objectifs et les valeurs



de l'entreprise combinent la réussite à court terme des services, avec un renforcement des compétences de toute l'organisation à long terme. Cette conception prend aussi bien en compte la compétitivité à court terme qu'à moyen terme. La flexibilité d'une petite entreprise est combinée avec les ressources et, en particulier, le savoir d'une grande entreprise. Une telle entreprise peut proposer des solutions complètes de résolution de problèmes qui soient difficilement imitables et qui puissent être délivrées aux prix correspondants. La restructuration de General Electric s'est basée sur une telle segmentation associée à une synergie : «Ce que nous voulions créer était un hybride, une entreprise avec la portée et les ressources d'une grande entreprise (le corps) mais la soif d'apprendre, le besoin de partager et le penchant à l'action (l'âme) d'une petite entreprise.» (voir la citation originale de Jack Welsh dans : General Electric Annual Report, 1995).

Comment les organisations peuvent-elles créer cet ensemble constitué par la stabilité et le renouvellement, celui de la concurrence et de la coopération, celui caractérisé par le gain d'argent à court terme et le renforcement des compétences à long terme, celui formé par le savoir individuel, la motivation et les actions collectives, le tout dans un contexte aussi bien régional que mondial?

Une réponse à ces questions est fournie par le modèle européen standardisé de l'excellence organisationnelle. Il est connu sous l'appellation : *EFQM-Modell* ou **Modèle-EFQM**, (*European Foundation for Quality Management* ou modèle de la *Fondation européenne pour la gestion de la qualité*) pour les entreprises et le *CAF-Modell* ou **Modèle CAF** (*Common Assessment Framework* ou modèle pour le *Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques*), instrument de gestion de la qualité pour les administrations publiques.

3.2 MODÈLES DE RÉFÉRENCE DE L'EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE

Les modèles actuels d'excellence trouvent leurs origines dans l'approche de la **qualité totale** (*Total Qua-*

lity Management, TQM) dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'organisation, pour parvenir à une qualité «parfaite» de toutes les activités, en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les résultats.

Pour rattacher le concept du TQM (ou Gestion Qualité Totale) à des pratiques organisationnelles, il faut tenir compte du fait que les concepts fondamentaux de l'excellence comprennent huit facteurs de succès pour les entreprises et les organisations qui constituent les éléments des modèles d'excellence comme l'EFQM et le CAF :

1. Créer de la valeur pour les clients

Les organisations excellentes créent constamment de la valeur pour les clients par la compréhension, l'anticipation et la satisfaction des besoins, des attentes et des opportunités.

2. Contribuer à un avenir durable

Les organisations excellentes ont un impact positif sur le monde qui les entoure grâce à l'amélioration de leurs performances et favorisent notamment les conditions économiques, environnementales et sociales au sein des communautés qu'elles côtoient.

3. Développer les capacités de l'organisation

Les organisations excellentes optimisent leurs capacités en gérant efficacement le changement à l'intérieur comme à l'extérieur de leurs frontières organisationnelles.

4. Mobiliser la créativité et l'innovation

Les organisations excellentes génèrent de la valeur et des niveaux de performance accrus grâce à l'amélioration continue et l'innovation généralisée, en développant la créativité de leurs parties prenantes.

5. Diriger de façon visionnaire, inspirée et intègre

Les organisations excellentes ont des dirigeants qui façonnent le futur et le concrétisent, en agissant de manière exemplaire pour leurs valeurs et leur éthique.

6. Manager avec agilité

Les organisations excellentes sont largement reconnues pour leur capacité à identifier et à répondre efficacement aux opportunités et aux menaces.



7. Réussir par le talent du personnel

Les organisations excellentes valorisent leur personnel et créent une culture d'autonomie afin que tous réalisent aussi bien leurs objectifs personnels que ceux de leur organisation.

8. Soutenir des résultats remarquables

Les organisations excellentes obtiennent durablement des résultats remarquables qui répondent à la fois aux besoins à court et à long terme de toutes leurs parties prenantes, dans leur environnement opérationnel.

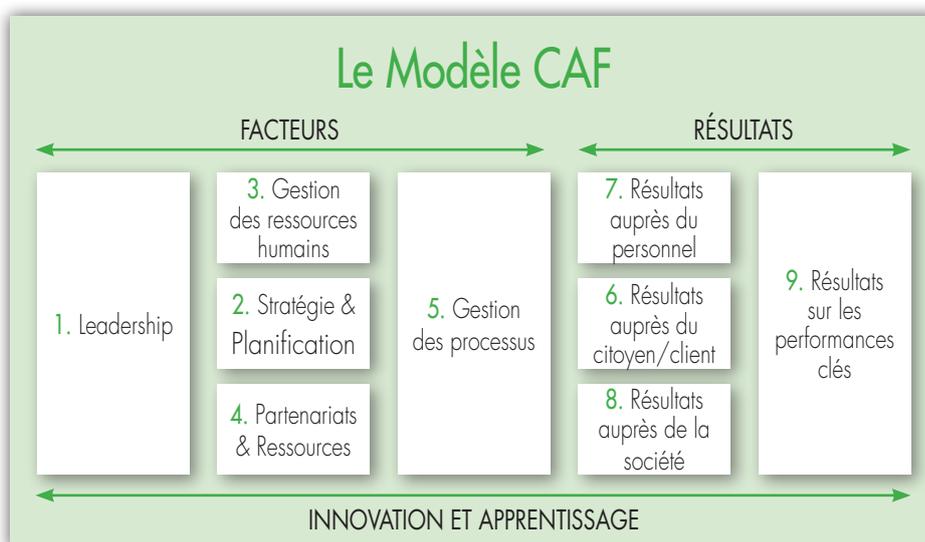
Pour les entreprises le **Modèle EFQM de l'Excellence** est le cadre de référence organisationnel le plus couramment employé en Europe, concernant plus de 30.000 organisations à l'échelle mondiale. Utilisé comme outil d'évaluation, il fournit une image de l'organisation montrant les points forts et les éléments à améliorer. Il montre également comment l'organisation se compare à d'autres organisations semblables ou très différentes. Utilisé comme modèle de gestion, il peut être employé pour définir des objectifs souhaités pour les compétences organisationnelles et les performances de l'organisation. En bref, le modèle de l'Excellence de l'EFQM est basé sur la question suivante: «Qu'est-ce qui est décisif pour le succès d'organisations orientées vers l'Excellence?». Ces éléments ne sont ni des normes, ni des prescriptions, mais des indications sur les relations entre les actions de l'entreprise et les résultats.

Pour les organisations publiques basées sur le modèle de l'EFQM, a été développé, le **Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF)**. Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF) est un outil de *management par la qualité totale* reposant sur l'idée que les résultats des performances-clés, les résultats auprès des citoyens/clients, du personnel et de la société, peuvent tendre à l'excellence grâce à la capacité de l'encadrement à donner une impulsion en matière de stratégie et de planification, de ressources humaines, de partenariats, de ressources et de processus. Le CAF évalue l'organisation sous différents angles, adoptant ainsi une approche globale dans l'analyse des *performances* de l'organisation.

Le CAF est le résultat de la coopération entre les ministres des pays de l'Union européenne en charge de l'administration publique. Il est le fruit du travail collectif de l'*Innovative Public Service Group (IPSG)*. Ce groupe de travail, rattaché aux directions générales chargées de la fonction publique et composé d'experts nationaux, vise à promouvoir les échanges, la coopération et l'*innovation* pour la modernisation de l'administration dans les États membres de l'Union européenne.

Le site internet (www.eipa.eu) permet l'accès à une base de données sur les applications du CAF reprenant notamment les *Bonnes pratiques* de toutes les administrations publiques européennes, voire même non européennes. Un outil électronique (*e-tool*) en ligne est développé pour les utilisateurs du CAF. Le modèle est aujourd'hui traduit en 19 langues et toutes les versions sont téléchargeables à partir du site.

Fig. 3.3 La structure du modèle CAF



En se basant sur le modèle CAF, le service fédéral d'organisation et personnel de Belgique a développé deux outils d'auto-évaluation de la gestion des connaissances

L'**Outil d'Auto-évaluation Gestion des connaissances** est destiné aux organisations de l'administration fédérale, qu'elles aient ou non déjà développé une politique de gestion des connaissances. Il permet un diagnostic rapide à un moment donné, soit dans l'organisation entière, soit dans une partie de celle-ci (en particulier dans le cas de très grandes organisations). Concrètement, l'outil d'auto-évaluation sert de support lors d'ateliers stratégiques visant :

- *La sensibilisation* des participants aux enjeux et conditions de mise en œuvre de la gestion des connaissances.
- *L'identification des points forts, des points faibles et des priorités de l'organisation* en matière de gestion des connaissances, en vue d'un plan d'action.
- *Le suivi des progrès en gestion des connaissances*, par une utilisation périodique de l'outil (par ex., annuellement).

Cet outil complète un autre outil mis à la disposition de l'administration fédérale :

L'**instrument de réflexion Gestion des connaissances destiné aux équipes**.

Les deux outils sont complémentaires et indépendants car ils situent leur champ d'application à des niveaux différents : Dans un cas, l'équipe, dans l'autre, l'organisation.

L'outil d'auto-évaluation comprend les sections et questions suivantes :

Leadership:

- Les dirigeants (direction stratégique et chefs de services/départements) sont-ils convaincus de la nécessité de gérer les connaissances?
- Agissent-ils en fonction de la culture de l'organisation?
- S'impliquent-ils dans les projets?

Stratégie & planification:

- Avons-nous défini des lignes d'amélioration stratégique pour la gestion des connaissances afin de soutenir les objectifs de notre organisation?
- Notre organisation identifie-t-elle les connaissances critiques menacées (analyse des risques) et les nouvelles connaissances à développer?

Gestion des ressources humaines:

- Quelle politique de gestion des ressources humaines devons-nous mettre en place afin que les connaissances nécessaires à l'atteinte de nos objectifs soient disponibles?
- Comment organisons-nous les processus d'apprentissage dans l'organisation?

Partenariats & ressources:

- Collaborons-nous systématiquement avec d'autres organisations? Quels moyens mobilisons-nous pour la gestion des connaissances?
- Savons-nous gérer les réseaux?

Gestion des processus:

- Comment assurons-nous la disponibilité et l'utilisation de nos connaissances dans les processus de création de valeur?
- Comment assurons-nous une amélioration continue des processus?
- Comment gérons-nous les idées?
- Quels sont les processus de partage, de développement, d'enregistrement et de diffusion des connaissances?

Résultats:

- Au près du citoyen/client: La gestion des connaissances dans notre organisation a-t-elle un impact sur le citoyen/client et sur les autres parties prenantes?
- Au près du personnel: La gestion des connaissances dans notre organisation a-t-elle un impact sur les compétences, les attitudes et la motivation de nos collaborateurs?
- Au près de la société: La gestion des connaissances dans notre organisation a-t-elle un impact sur la société (image, compétences, améliorations)?



- Sur les objectifs financiers et budgétaires: La gestion des connaissances dans notre organisation a-t-elle un impact sur la rentabilité, la productivité et l'efficacité de l'utilisation de notre budget?
- Concernant le renouvellement et l'innovation: La gestion des connaissances dans notre organisation a-t-elle un impact sur la création de nouveaux produits et services ou sur le renouvellement de nos prestations?

Nous traiterons, dans les chapitres suivants, chacune des sections en débutant par la stratégie et la planification.

3.3 OUTIL KM : AFTER ACTION REVIEW (OU ANALYSE APRÈS ACTION)

Qu'est ce qu'une After Action Review ?

Une After Action Review (AAR) ou Analyse après action est un processus simple utilisé par une équipe pour appréhender les leçons apprises des succès et échecs passés, dans le but d'améliorer les performances futures. Il s'agit donc là d'une occasion/opportunité donnée à une équipe de réfléchir après coup à un projet, une activité, un événement ou une tâche, afin de faire mieux la prochaine fois. Elle peut également être pratiquée en cours d'exécution d'un projet afin d'apprendre tout en le réalisant. L'AAR doit être réalisée avec un esprit d'ouverture et sans intention de réprimander.

Pourquoi y avoir recours ?

- L'AAR est une base de travail pour tirer les leçons des échecs et succès des projets réalisés. Elle constitue donc le point de départ des améliorations apportées aux projets futurs.
- Les coéquipiers peuvent identifier les forces et les faiblesses et déterminer comment améliorer les performances futures en se focalisant sur les résultats escomptés et en décrivant les observations qui leurs paraissent pertinentes.
- L'équipe du projet peut alors consigner par écrit les leçons tirées et rendre les documents dispo-

nibles au reste de l'organisation, afin d'en améliorer les prises de décision.

Comment la mettre en pratique ?

1. Organiser une After Action Review (ou analyse après action), aussi tôt que possible afin que tous les participants soient disponibles et que leurs souvenirs soient encore récents. Le processus d'apprentissage peut alors être immédiatement entamé, dès le lendemain si besoin.
2. Créer un climat propice. Le climat idéal pour assurer le succès d'une AAR sera marqué par une ouverture d'esprit et une volonté d'apprendre. Chacun devra pouvoir participer dans une atmosphère libérée des contraintes hiérarchiques. Les AAR sont des occasions d'apprentissage et non de critiques et ne doivent donc pas être envisagées comme des séances d'évaluation des performances individuelles.
3. Désigner un animateur dont le but ne sera pas d'apporter des réponses mais d'aider l'équipe à apprendre à développer des réponses. Les participants seront invités à s'exprimer publiquement dans leur intérêt pédagogique personnel et celui du groupe.
4. Demander ce qui était censé se produire. L'animateur commencera par fractionner l'événement en plusieurs activités distinctes avec pour chacune d'entre elles un objectif et un plan d'action. L'activité qui ouvrira le débat sera intitulée "Qu'est-ce qui était censé se produire ?"
5. Demander ce qui s'est réellement passé. Cela signifie que le groupe devra comprendre et accepter les faits produits. Il ne faudra cependant pas oublier que le but sera d'identifier un problème et non de désigner un coupable.
6. A présent, comparer ce qui était prévu à ce qui a été réalisé. Le vrai processus d'apprentissage naît de la confrontation par le groupe entre ce qui avait été prévu et ce qui a été réalisé dans les faits, de telle sorte qu'il soit établi pourquoi des

différences sont survenues entre le projet et la réalisation et quels enseignements peuvent être tirés de cela. Identifier les succès et les manquements/insuffisances. Mettre en place des plans d'action destinés à renforcer les succès et à corriger/rectifier les insuffisances.

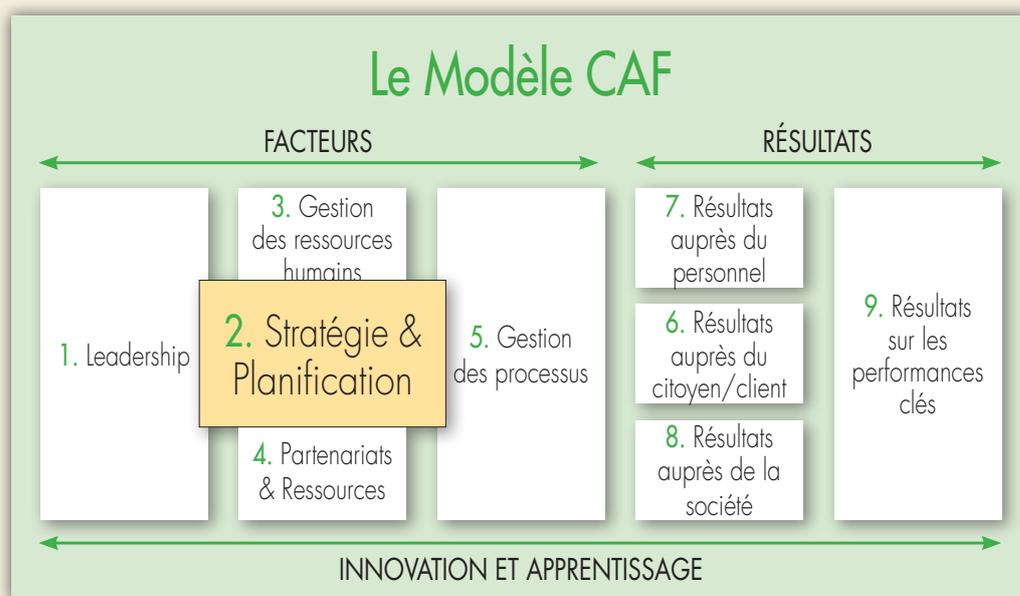
7. Enregistrer les points essentiels. Enregistrer les points essentiels d'une AAR permet de clarifier ce qui s'est produit afin de le comparer à ce qui aurait du se produire. Cela facilitera le partage des expériences d'apprentissage au sein du groupe tout en fournissant une base à des programmes d'apprentissage plus étendus au sein de l'organisation.

Fig. 3.4 Les leçons assimilées

Activité/Projet	
Courte description	
Qu'est-ce qui a marché ? 	
Échecs ? 	
Leçons Assimilées 	



4. DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE INTELLIGENTE





4. DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE INTELLIGENTE

4.1 DEUX APPROCHES STRATÉGIQUES

Le savoir et les compétences d'une organisation sont les facteurs concurrentiels stratégiques les plus importants. Deux approches complémentaires ont été mises en évidence : l'approche tenant compte de l'environnement et l'approche tenant compte des ressources. Nous tenterons dans cette partie d'approfondir les points abordés dans le précédent chapitre.

L'approche tenant compte de l'environnement (*environment or market based view*) part du principe que les avantages concurrentiels résultent de la répartition inégale des informations et des connaissances entre les organisations. Certaines d'entre elles ont des avances ou des avantages dans le domaine de l'information et des connaissances qui leur permettent de déceler les opportunités de marché plus tôt que leurs concurrents et de les mettre à profit dans leurs affaires, car elles disposent aussi des compétences appropriées. Ainsi l'esprit d'entrepreneuriat réside dans la capacité à savoir déceler les petits plus qui feront la différence dans l'information ou les connaissances et qui seront commercialement pertinents et de savoir comment les mettre à profit dans les opérations commerciales. Mais une compétitivité dynamique implique aussi d'imiter le comportement des entreprises qui réussissent au risque de perdre constamment ses avantages concurrentiels et que de nouvelles avances ou avantages en informations et en connaissances nécessitent encore d'être trouvés et appliqués dans des actions entrepreneuriales. Cette forme de compétitivité exige d'**être vraiment plus rapide que le concurrent**.

L'approche tenant compte des ressources (*resource based view*) considère que les avantages concurrentiels sont atteints quand les entreprises se démarquent dans leurs actions, de la concurrence. A la différence de l'approche tenant compte de l'environnement,

des différenciations persistantes entre les entreprises sont ici possibles lorsqu'elles résultent de ressources qui ne sont pas imitables. Barney (1992) évalue les ressources et leur potentiel de création d'avantages concurrentiels durables selon 4 critères :

- Création de valeur pour le client.
- Rareté par rapport aux concurrents.
- Caractère imitable.
- Caractère substituable.

Les deux derniers critères sont considérés comme déterminants pour l'atteinte d'avantages concurrentiels durables. *Des obstacles à l'imitation* se présentent d'une part lorsque les connaissances sont codifiées et légalement protégées, comme c'est le cas par ex. des marques déposées ou des brevets. Ces obstacles sont d'autre part décelables lorsque les connaissances se présentent sous une forme implicite alors même que les connaissances explicites sont liées aux personnes ou aux groupes de personnes.

Les obstacles à l'imitation sont donc directement ou indirectement liés au savoir ou à l'évolution de ce savoir. De plus les valeurs en capital immatériel sont de plus en plus utilisées pour expliquer les avantages concurrentiels durables. Il est important d'insister sur le fait que ces valeurs en capital immatériel représentent la véritable source de la puissance concurrentielle et le facteur-clé de la capacité d'adaptation entrepreneuriale, pour trois raisons : Les valeurs en capital immatériel sont difficilement cumulables. Elles peuvent simultanément être plusieurs fois utilisées et sont aussi bien des inputs que des outputs de l'activité.

Le savoir est à considérer plus qu'aucune autre ressource de l'organisation comme une ressource difficilement imitable et substituable, qui présente un important potentiel de création de valeur :

-«L'analyse portant sur la nature des organisations doit être fondée sur la compréhension de ce qu'elles savent faire et sur la manière dont elles le font».

Dans la réalité les organisations combinent souvent les deux approches : *Market based view* et *resource based view*. Pour élaborer une stratégie, il faut savoir quelle est l'approche prioritaire à suivre pour soutenir les objectifs de l'organisation.

4.2 CINQ QUESTIONS

Pour développer une stratégie intelligente, efforçons-nous de répondre aux questions suivantes :

- Les parties prenantes (direction d'entreprise, employés, citoyens, bailleurs de fonds ou représentants d'ONG) sont-elles sensibilisées à l'importance qu'a la ressource Savoir pour la réussite de notre organisation?
- Quels objectifs stratégiques voulons-nous prioritairement soutenir à travers la mobilisation de la ressource Savoir?
- De quel savoir et de quelles compétences disposons-nous aujourd'hui et de quel savoir et de quelles compétences aurons-nous besoin à l'avenir pour garantir durablement notre compétitivité ou pour atteindre les objectifs de notre organisation?
- Comment traitons-nous la ressource Savoir au sein de notre organisation? Quels facteurs favorisent le renforcement et l'utilisation des connaissances,

quels sont ceux qui constituent une entrave?

- Comment devrions-nous organiser et développer notre organisation afin de faire face aujourd'hui et demain à la compétition des savoirs?

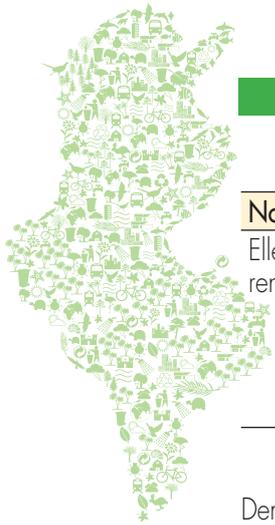
Nous reprenons ainsi les questions formulées dans le chapitre 1 en nous efforçant dans cette partie de proposer des réponses illustrées d'exemples pratiques. Les organisations peuvent ainsi acquérir une aide concrète ainsi qu'une gestion des connaissances axée sur les objectifs stratégiques, à initier comme un concept global.

Question 1 : Les parties prenantes (direction d'entreprise, employés, citoyens, bailleurs de fonds, investisseurs ou représentants d'ONG) sont-elles sensibilisées à l'importance qu'a la ressource Savoir pour la réussite de notre organisation?

Notre diagnostic rapide fournit déjà une première réponse quant à l'importance de la ressource Savoir, lorsque nous considérons nos exigences de marché, nos solutions aux problèmes de notre clientèle et nos parties prenantes. Pour engager un processus de réflexion nous avons à nouveau présenté les critères les plus pertinents de notre diagnostic avec quelques questions appropriées :

Tableau 4.1 Extrait du diagnostic rapide pour l'organisation intelligente

Organisation non sensibilisée dans le domaine du savoir	1 2 3 4 5	Les bonnes pratiques d'une Organisation intelligente
Nos exigences de marché ou de nos clients		
Sont peu distinctes		Les exigences des clients ou des citoyens sont bien distinctes et nécessitent des traitements sur mesure. «Comment réagissons-nous à cela?»
Exigent des produits standard		Se caractérisent par une chute des prix. Le marché récompense les solutions complètes ou sur mesure.
Mènent à une faible vitesse d'innovation. Cycles de vie des produits longs.		Exigent une vitesse d'innovation élevée. Cycles de vie des produits courts.
Nos solutions aux problèmes de nos clients		
Priorité à la main d'œuvre ou au capital.		Priorité au savoir. «Quelle sorte de savoir?»
Sont facilement imitables et substituables.		Sont difficilement imitables et actuellement non substituables. «Pourquoi?»
Nous rencontrons des difficultés dans la production de nouvelles prestations de services ou domaines d'activités. «Quelles en sont les causes?»		Nous générons efficacement de nouvelles prestations de services ou domaines d'activités.



Nos parties prenantes (investisseurs..)

Elles sont intéressées par une rentabilité à court terme.

Elles sont intéressées par une augmentation durable de la qualité, de l'efficacité et de la rentabilité de l'organisation.

«Sensibilisons-nous nos parties prenantes/investisseurs à notre capital intellectuel?»

Demandez aux employés et aux cadres dirigeants de votre organisation de réfléchir sur les problèmes typiques rencontrés dans l'accès rapide aux informations et aux savoirs spécifiques :

- Avons-nous perdu des commandes pour n'avoir pas su mobiliser les bonnes connaissances ou informations sur les besoins des clients et les bonnes solutions à apporter?
- Nous sommes-nous discrédités aux yeux de nos clients car nous ne savions plus ce que nous leur avons proposé deux ans auparavant?
- La marge brute d'un projet était-elle trop faible, du fait que nous n'ayons pas su correctement exploiter les expériences?
- Avons-nous eu recours à des conseillers externes parce que nous ignorions que les compétences étaient disponibles chez nous?
- Nos prestations de services sont-elles vraiment à la hauteur des exigences des citoyens/clients?

Inscrivez également à quel moment les documents et les restitutions de connaissances, mais aussi l'apprentissage mutuel se sont avérés très efficaces.

Cette analyse nous permet de conclure qu'une exploitation systématique de la ressource Savoir contribue considérablement au succès ; ce que nous clarifieront dans l'étape suivante.

Question 2 : Quels objectifs stratégiques voulons-nous prioritairement soutenir à travers la mobilisation de la ressource Savoir?

En nous inspirant de Traacy et Wiersema (1993) nous formulons trois principaux objectifs stratégiques pour l'organisation, réalisables par le transfert et le renforcement appropriés des connaissances.

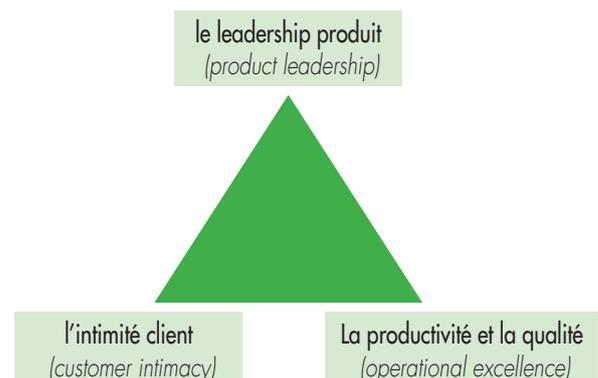
- A travers le **leadership produit** (*product leadership*) une entreprise cherche à gagner et à accroître ses parts de marché grâce à des nouveaux produits et services innovants. Dans l'idéal, le leadership produit consiste à toujours être la première organisation à lancer de nouveaux produits ou prestations sur le marché et à répondre aux demandes du marché.

Pour une organisation à but non lucratif **leadership produit** se traduit aussi bien par «leadership opinion»: Ainsi Greenpeace par ex. ou le Fonds mondial pour la nature (WWF) sont perçus comme des leaders d'opinion sur les questions environnementales et attirent l'attention avec des actions innovantes et inhabituelles.

Même les administrations publiques peuvent de cette manière, avec par ex. des prestations de services en ligne destinées aux citoyens, soutenir leurs particularismes et leur image par des prestations innovantes.

Le leadership produit est atteint à travers des innovations permanentes et leurs applications dans des produits et prestations de service innovants et dans la structuration qui en résulte, de nouveaux domaines d'activités. Du point de vue du savoir le **leadership produit** exige une grande force de renouvellement de l'intérieur, un processus de production de savoir où,

Fig. 4.1 Le triangle des objectifs stratégiques d'après Traacy et Wiersema (1993)





à partir de la combinaison de savoirs déjà existants des savoirs nouveaux sont continuellement générés. Pour atteindre un leadership produit il faut également savoir reconnaître et pressentir très tôt les tendances du marché, les demandes des citoyens ainsi que les évolutions technologiques fondamentales.

- Le second objectif stratégique est **l'intimité client** (*customer intimacy*) ou le «client comme partenaire» (voir Wiersema, 1996;). La stratégie de l'intimité client consiste à en savoir plus que les autres sur les besoins et préférences des clients (potentiels) ou des citoyens. Cela signifie encadrer individuellement le client, construire une relation basée sur la confiance afin d'apprendre et «grandir» ensemble.

Des connaissances sur le client sont soigneusement collectées. Ces connaissances ou ce savoir profite au client grâce à une offre mieux ciblée en informations et prestations. Le client se sent mieux servi et s'attache alors à l'entreprise. Le processus d'apprentissage pour et avec les clients et citoyens doit être structuré. La stratégie de **l'intimité client** signifie une gestion de l'information axée sur le client et une offre de solutions complètes pour les besoins des différents groupes cibles. Les clients sont fidélisés ou émotionnellement acquis aux produits et prestations de l'organisation en laquelle ils ont confiance et à laquelle ils se sentent intimement liés.

- **La productivité et la qualité** (*operational excellence*) ou excellence opérationnelle ou gestion excellente, représente le troisième objectif stratégique principal d'une organisation.

Il faut, à travers des processus intelligents, apprendre rapidement à ne pas réitérer les mêmes erreurs, à éviter le double travail et à transférer efficacement les meilleures pratiques. Cela vaut en particulier sur les marchés marqués par une forte variation de la demande et des cycles courts de vie des produits dont des processus rapides d'apprentissage dans l'entreprise et les structures associées sont cruciaux pour leur survie. Une gestion excellente a pour objectif de mettre à la disposition des citoyens les moyens publics qui leur seront le plus profitables possibles et à un moindre coût. Cela vaut aussi pour les organisations à but non lucratif qui essaient d'utiliser les

apports financiers de leurs soutiens dans leur totalité afin d'atteindre les objectifs de l'organisation et non pour les besoins d'une gestion trop bureaucratique.

Ces trois objectifs stratégiques ne peuvent être atteints que si le savoir et les ressources financières nécessaires sont disponibles. La réalisation de ces objectifs est de ce fait, soutenue par une sensibilisation des bailleurs de fonds, des soutiens ou des organes de surveillance, à l'importance du savoir pour l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Pour parvenir à une gestion d'organisation intelligente, réfléchissez et définissez lequel des trois objectifs stratégiques vous souhaitez poursuivre et dans quel ordre de priorité.

- Tracez le triangle des objectifs stratégiques de votre organisation
- Que signifie concrètement dans votre organisation *leadership produit, intimité client et gestion excellente*?

Avec ces réflexions il devient possible d'établir les orientations stratégiques d'une gestion d'entreprise intelligente, c'est-à-dire de «donner une orientation au savoir.»

Nous avons jusqu'ici délibérément évité de présenter des processus stratégiques trop fortement dépendants du savoir ou des compétences actuellement disponibles. Ceci pourrait être approprié pour les tâches futures. Ainsi c'est dans l'étape suivante que nous examinerons cette dimension.

Question 3 : De quel savoir et de quelles compétences disposons-nous aujourd'hui et de quel savoir et de quelles compétences aurons-nous besoin à l'avenir pour garantir durablement notre compétitivité ou pour atteindre les objectifs de notre organisation?

Dans un environnement en rapide mutation il est de plus en plus difficile d'évaluer de quel savoir nous aurons besoin dans l'avenir. Mais il existe toutefois quelques approches qui peuvent permettre d'anticiper sur l'avenir. Ainsi dans le domaine technologique



les «feuilles de route des technologies» se sont imposées. Elles décrivent l'évolution future des technologies ; technologies dont la maîtrise suppose des compétences spécifiques bien définissables.

Il est recommandé de réaliser périodiquement une analyse stratégique du savoir dans votre organisation avec la participation de tous les employés. Ainsi l'outil KM «Inventaire de connaissances» présenté p.60 met en lumière les connaissances dont dispose l'organisation.

Analyse stratégique du savoir :

1. Quelles compétences nos clients attendent-ils de nous dans les trois prochaines années?

→ Que devons-nous faire pour acquérir ces compétences?

2. Que faisons-nous mieux que nos concurrents?

→ Comment pouvons-nous développer nos atouts?

3. Qu'est ce que nos concurrents font mieux que nous?

→ Que pouvons-nous apprendre de nos concurrents?

Dans le passage d'une gestion stratégique à une gestion opérationnelle des connaissances, nous devons nous poser la question suivante :

Question 4 : Comment traitons-nous la ressource Savoir au sein de notre organisation. Quels facteurs favorisent le renforcement et l'utilisation des connaissances, quels sont ceux qui constituent une entrave?

Nous avons développé le court diagnostic présenté dans le chapitre 1. Il peut être utilisé dans le cadre d'une enquête ciblée parmi les employés d'une organisation. Ce diagnostic met en lumière les points forts et les points faibles, tels qu'ils sont perçus par les employés.

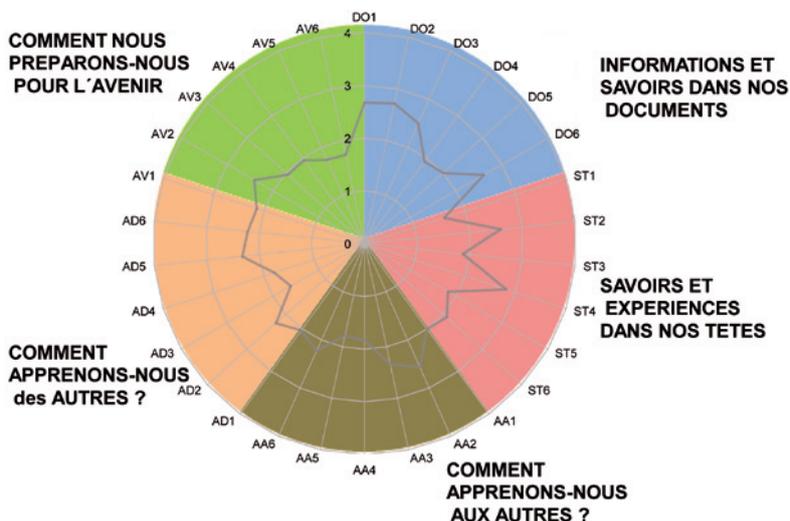
Pour réaliser un auto-diagnostic au niveau des équipes, un questionnaire a été développé par le Service du Personnel Fédéral Belge (Gérer les connaissances dans son équipe. Grille d'analyse et plan d'amélioration (2^{ème} éd. Mai 2010). L'outil «Gérer les connaissances dans son équipe» permet d'établir un *diagnostic sur la façon dont une équipe gère ses connaissances* et sur cette base, de construire un plan d'amélioration.

Le questionnaire contient 30 actions réparties en cinq domaines correspondant aux différentes facettes de la gestion des connaissances au sein d'une équipe :

1. Informations et savoirs dans nos documents.
2. Savoir et expériences dans nos têtes.
3. Comment apprenons-nous aux autres?
4. Comment apprenons-nous des autres?
5. Comment nous préparons-nous pour l'avenir?

Les résultats d'une analyse se trouvent visualisés ci-dessous sous la forme d'un profil (Fig. 4.2).

Figure 4.2. Gestion des connaissances en équipe: Résultats du questionnaire (84 réponses) dans une administration publique



Forces favorisant ou nuisant à la gestion des connaissances - Etudes empiriques

Dans le cadre de la réalisation de plusieurs études empiriques, des entreprises ont été questionnées sur ce qu'elles attendaient de la gestion de la ressource qu'est le savoir; gestion qui peut aussi bien favoriser qu'empêcher le renforcement et le transfert des connaissances.

Les résultats de quelques unes d'entre elles sont consignés dans le tableau ci-dessous. Il apparaît clairement que la culture de l'organisation, les systèmes de stimulation et le soutien des cadres dirigeants ont une plus grande importance que les systèmes techniques.

Tableau 4.2. Résultats d'études empiriques : Forces favorisant ou nuisant à la gestion des connaissances

Les attentes de la gestion des connaissances	Ce qui entrave le renforcement et le transfert des connaissances	Ce qui encourage le renforcement et le transfert des connaissances
<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la qualité du produit - Accroître la capacité d'innovation - Améliorer les relations avec les clients - Utiliser les ressources d'une manière efficace et réfléchie - Garantir la compétitivité - Affirmer/Renforcer la position sur le marché - Augmenter la performance 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de temps - Manque de connaissances - Systèmes de stimulation inappropriés - Technologies de l'information incomplètes et difficiles à utiliser - Les valeurs vécues dans l'organisation posent des limites - Peur du changement 	<ul style="list-style-type: none"> - Culture de l'organisation - Soutien (et responsabilité) des cadres dirigeants - <i>Push and Pull</i> d'informations et de connaissances - Les comptes rendus de gestion des connaissances sont importants pour l'évolution de carrière - Le numérique ou les technologies de l'information sont un intégrateur et un catalyseur dans l'échange des connaissances - Possibilités d'échanges bien organisées - Élévation des marges d'action. - Autonomie même de la plus petite unité commerciale - Transparence des besoins en connaissances

Etudes évalués:

1. APQC 1996, 2. Bullinger et al. 1997, 3. North 1996, 4. Graßhoff 1996, 5. Guldenberg und Eschenbach 1996 (vgl. auch ILOI 1997), 6. Heisig und Vorbeck 1998, 7. KPMG 1998, 8. North und Papp 1999 und 2001.

Helm et al. (2007) ont exposé une systématisation des facteurs de réussite de la gestion des connaissances sur la base de 32 études empiriques. Les études montrent à l'unanimité que la culture de l'entreprise est l'élément-clé pour une gestion des connaissances réussie et elle se forme à travers une gestion appropriée des ressources humaines et des conditions structurelles adéquates.

Dans la catégorie «Personnel», 17 études confirment, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, l'importance des facteurs qui définissent la position fondamentale pour une gestion optimale des

connaissances, propice à la réussite de la gestion des connaissances.

18 études spécifient cela de manière plus détaillée, jugeant la *mise à disposition du temps et les libertés d'action* comme étant un facteur vraiment significatif. 8 études estiment que *le budget* est significatif. 10 études jugent les *antécédents de la gestion des connaissances à travers la gestion d'entreprise* comme étant essentiels. 7 études confirment que la *clarté et la cohérence dans la définition des objectifs* sont quasi indispensables à la réussite. 10 études mettent en évidence *l'importance de la communication sur les stratégies et les objectifs de l'entreprise*



ou du *marketing interne* en matière de gestion des connaissances et/ou son *objectif de transparence*. 9 études soulignent l'importance de l'intégration des employés dans la mise en place de la gestion des connaissances dans l'entreprise.

Toutes les entreprises dont il a ainsi été question attribuent leur succès au fait qu'elles utilisent leurs connaissances pour améliorer leur compétitivité et qu'elles considèrent l'exploitation motivée de leur *capital intellectuel* comme une source de bons rendements pour les investisseurs.

Exemple : Les forces favorables et les entraves aux changements

Les forces favorables au partage et à la gestion des connaissances



Les forces qui entravent le partage et la gestion des connaissances

Question 5 : Comment devrions-nous organiser et développer notre organisation afin de faire face aujourd'hui et demain à la compétition des savoirs?

La gestion des connaissances revêt dans la pratique des formes très variées. Pour certaines organisations la gestion des connaissances est identique à un transfert efficace des connaissances en son sein. Nombreuses sont les organisations qui relient le transfert des connaissances à la Gestion Qualité Totale (*Total Quality Management*). Une grande entreprise structure le transfert de ses connaissances à travers entre autre, son réseau de partage et ses processus de mise en évidence des meilleures pratiques. Elle encourage la mise en réseau des connaissances dans l'organisation et crée des communautés de pratiques. Une équipe interne coordonne les nombreuses initiatives des différents services de l'entreprise. L'apprentissage dans et à partir des projets fait l'objet d'une grande attention, en particulier dans les grands bureaux de

conseil en entreprise. Certaines administrations publiques améliorent leurs prestations de services aux citoyens grâce à des sites internet bien structurés. De nombreuses organisations intègrent la gestion des connaissances dans des domaines fonctionnels, notamment la recherche et le développement. D'autres considèrent la gestion des connaissances sous l'aspect de la gestion d'un capital intellectuel.

L'entreprise suisse Phonak, par ex. spécialisée dans la fabrication d'appareils auditifs mise sur une communication franche dépassant les frontières hiérarchiques et fonctionnelles où une simple cantine se transforme en un lieu d'échanges d'idées par excellence. Des conditions-cadres favorisant les échanges d'informations et la collaboration, sont créées.

Une grande entreprise se base sur des objectifs ambitieux et sur un système de valeurs et de stimulation qui favorisent la collaboration au-delà des services et l'ouverture aux idées nouvelles et à l'apprentissage. Une importante compagnie d'assurance mise sur une gestion synergique internationale pour rendre le savoir des experts disponible à tous les membres de la compagnie. Les petites et moyennes entreprises sont elles aussi, de plus en plus conscientes des potentialités qu'offre la gestion des connaissances.

4.3 OUTIL KM : TAXONOMIE DES CONNAISSANCES, CARTE ET INVENTAIRE

De quoi s'agit-il ?

La taxonomie est une technique fournissant la structure permettant d'organiser de manière cohérente des informations et des documents. Les informations et les connaissances sont ordonnées de manière hiérarchique ou contextuelle (à la manière de la structure des dossiers dans l'explorateur Windows). Elles peuvent être visualisées par une carte heuristique ou par un arbre des connaissances ou encore par d'autres outils de visualisation. Cette structure constitue la base nécessaire pour établir un inventaire des connaissances et pouvoir identifier et localiser au sein de l'organisation les sources de connaissances. Les sources tacites de connaissances étant à cet effet particulièrement difficiles à localiser. Des lors qu'un arbre

général des connaissances est mis en place pour l'organisation ou pour l'une de ses unités, nous suggérons de focaliser l'inventaire sur certains domaines et zones de connaissances, par ex. "Que savons-nous des consommateurs?"; "Où est localisé ce savoir?"; "Où et comment est-il disponible?"

Fig. 4.3 L'arbre des connaissances



Pourquoi avoir recours à la taxonomie, aux cartes et aux inventaires?

Cette structure assiste les personnes étant amenées à saisir, stocker et récupérer des données et des informations au sein de l'organisation. Elle permet, grâce à une structure intuitive, de simplifier le flux de travail ainsi que l'accès aux connaissances.

- Elle permet de cartographier et d'avoir une vue d'ensemble des ressources en connaissances.
- Elle identifie les lacunes (ce que l'on devrait savoir et que l'on ne sait pas)
- Elle nous indique comment améliorer la disponibilité et l'accessibilité aux connaissances.
- Elle est une base pour la confection de rapports intellectuellement plus élaborés.

Comment développer une taxonomie ou une carte des connaissances?

Développer une taxonomie implique d'être capable de ventiler de manière appropriée les diverses formes d'informations développées et utilisées par tous les acteurs de l'organisation.

1. Débuter par une catégorie générale pour la zone de travail concernée par ex. : «Processus» ou «Compétences».
2. Adjoindre des sous-catégories qui pourront être définies en répondant à la question suivante : "De quels types de processus ou compétences s'agit-il?" Répéter le processus de subdivisions en respectant les modalités prévues par la taxonomie ainsi que les attentes des utilisateurs concernés. Les subdivisions retenues devront être conformes aux attentes des utilisateurs, à défaut de quoi il leur sera difficile de naviguer intuitivement à l'intérieur du système. S'en tenir à une terminologie standard lorsqu'il s'agira de nommer les documents. Cette terminologie devra respecter la même logique et la même cohérence, quels que soient les types d'articles, de sorte qu'à situations égales elle soit conforme et prévisible. Dès lors qu'il l'aura apprise, l'utilisateur sera capable de prédire comment elle s'appliquera dans d'autres situations.
3. Décider de la forme visuelle que prendra la taxonomie (hiérarchie des dossiers, carte heuristique, arbre des connaissances, etc.)
4. Optionnel : Evaluer la maturité et la pertinence des informations/connaissances dans chaque "branche" de la structure. Discuter des objectifs. «Pourquoi les informations/les connaissances existent-elles?» «Quel intérêt l'utilisateur peut-il en tirer?»

Utilisation - Qui les utilise? Selon quelle fréquence?

Tableau 4.3 Inventaire des connaissances

Type de connaissance	Référence- «Phare»	Maturité 1-5 (Faible à Elevée)	Où le savoir est-il documenté? Qui est responsable de cette thématique?
----------------------	--------------------	-----------------------------------	--

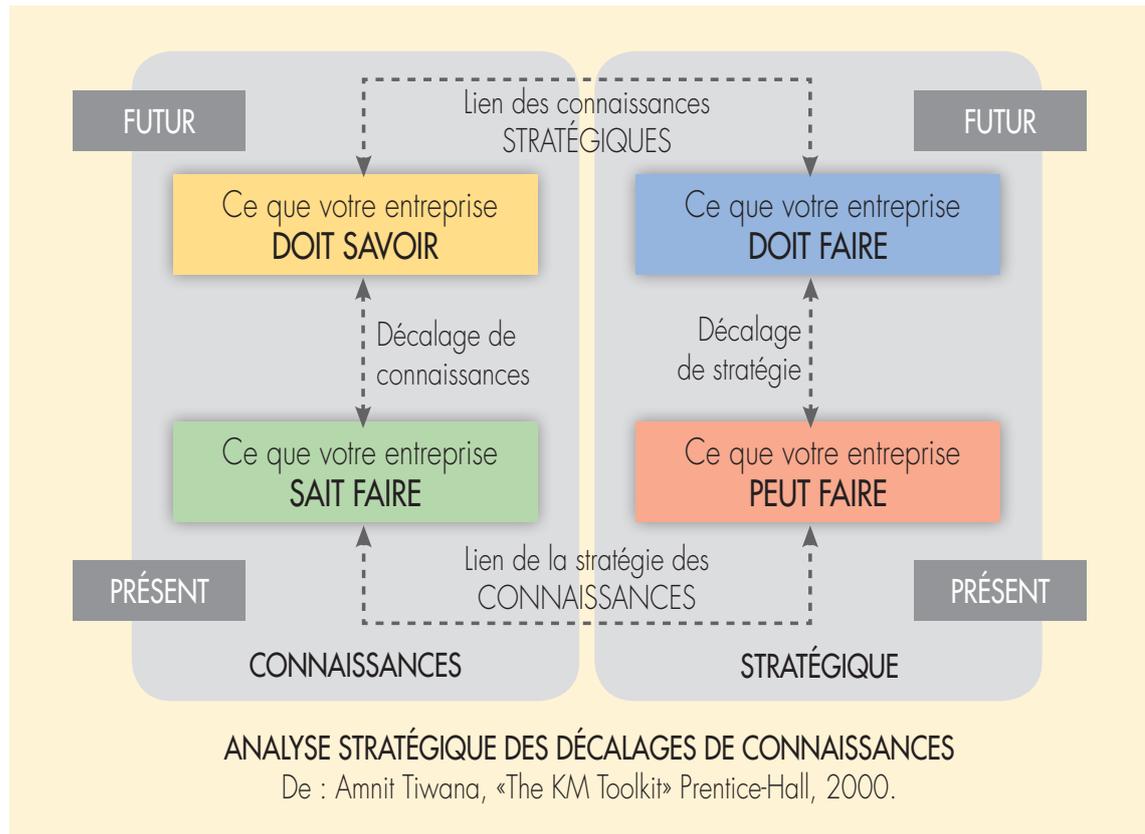


L'évaluation ci-dessus devrait être une aide précieuse pour commencer à collecter/rassembler la liste des sources de connaissances dont vous disposez au sein de votre organisation. Une fois celle-ci complétée, vous pourrez passer à l'étape suivante qui consiste à

identifier les lacunes après comparaison de ces informations avec celles que vous aurez recueillies suite à l'audit de connaissances.

Il est dès lors très utile d'utiliser les quatre champs d'analyse d'analyse présentés ci-dessous.

Fig.4.4 Quatre champs d'analyse



Sources et links:

Une vidéo pratique sur la taxonomie est consultable sur Youtube :
www.youtube.com/watch?v=qGymVOZCme4&feature=player_embedded

Useful links

<http://drupal.org/project/modules>

<http://www.apqc.org>

Bonnes pratiques de stratégie (S) et planification au niveau de toute l'organisation

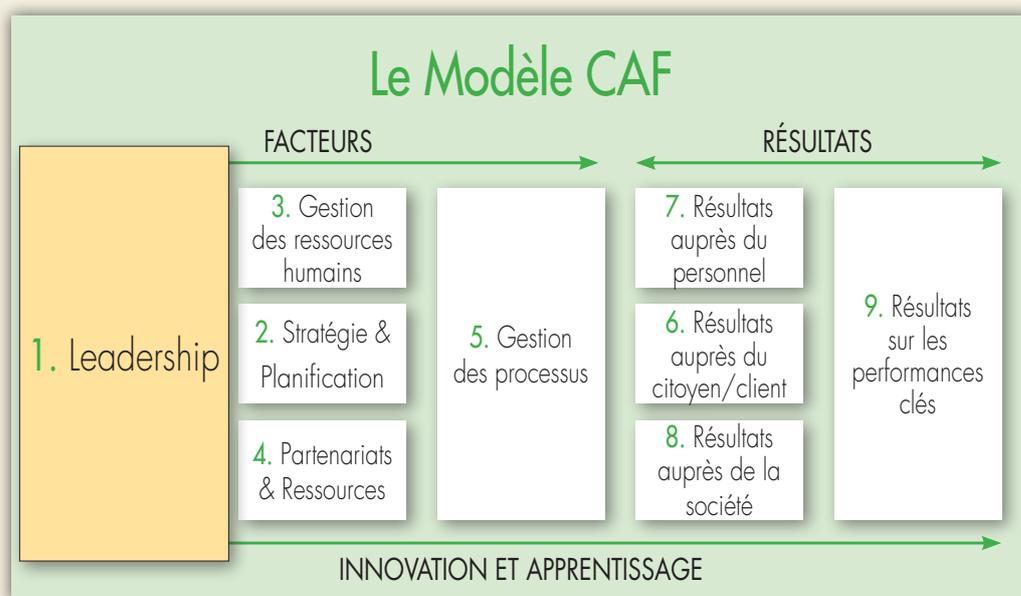
- S1 :** Définissons-nous une fois par an des lignes d'améliorations stratégiques pour la gestion des connaissances de manière à soutenir les objectifs de notre organisation ?
- S2 :** Notre organisation a fait l'**inventaire des connaissances** critiques menacées.
Exemples : Connaissances insuffisamment documentées ou détenues par un trop petit nombre de collaborateurs.
- S3 :** Notre organisation **identifie les nouvelles connaissances** à développer compte tenu des connaissances déjà disponibles, des objectifs stratégiques, des changements à venir et des besoins des parties prenantes (citoyens, clients internes, cellule stratégique, parlement, prestataires de services, etc.)
- S4 :** Le plan de gestion de notre organisation inclut un **programme de gestion des connaissances** englobant un ensemble de projets.
- S5 :** Notre organisation a **planifié les investissements** (en personnel et en équipement) à réaliser pour soutenir la gestion des connaissances.
- S6 :** Notre organisation utilise des **indicateurs** pour mesurer les progrès en gestion des connaissances et pour ajuster son programme d'actions.
Exemples : Proportion d'agents actifs dans des réseaux d'échange des bonnes pratiques; taux d'utilisation des outils informatiques comme par ex. l'intranet.

Bonnes pratiques dans les unités/équipes: Comment nous préparons-nous pour l'avenir?

- AV1 :** Nous nous tenons à jour dans les domaines de connaissances étant importants pour notre équipe, tant actuellement que dans le futur et nous déterminons ensemble qui sera responsable de quel domaine.
- AV2 :** Nous évaluons la qualité de notre travail et nous tirons les leçons de cette évaluation pour améliorer nos outils et nos méthodes.
- AV3 :** Nous nous rencontrons après un projet ou une tâche complexe pour partager ce que nous avons appris et pouvoir par la suite en tenir compte (voir outil KM : « After Action Review, Chap.3.3.).
- AV4 :** Nous identifions les savoirs et savoir-faire que nous devons acquérir pour affronter l'avenir. Nous avons un plan de développement de l'équipe. Il existe des plans individuels de développement pour chaque membre de l'équipe. (voir chap. 6)
- AV5 :** Nous repérons nos connaissances critiques, celles que nous devons garder pour maintenir la qualité de nos produits et services.
- AV6 :** Nous actualisons les descriptions écrites de nos processus de travail en fonction de ce que nous avons appris par l'expérience ou les échanges avec d'autres personnes.



5. LEADERSHIP : PARTAGER LE SAVOIR C'EST LE POUVOIR!





5. LEADERSHIP : PARTAGER LE SAVOIR C'EST LE POUVOIR!

5.1 LIBÉRER LES POTENTIELS DE CONNAISSANCES ET DE PERFORMANCES

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 2 concernant la conception du savoir, il n'existe pas de savoir indépendamment des personnes. Le leadership dans une organisation intelligente consiste tout d'abord à sensibiliser et stimuler les employés pour l'atteinte des objectifs de l'organisation puis à utiliser leurs potentiels de connaissances d'une manière optimale, les développer et les sauvegarder. Le leadership consiste aussi à permettre à l'organisation d'accéder au savoir et aux compétences nécessaires. Les cadres dirigeants devraient ainsi se poser les deux questions suivantes :

- Quelles performances les travailleurs du savoir pourraient-ils fournir s'ils travaillaient dans des conditions idéales et quels seraient alors leurs apports concrets et réels pour l'organisation?
- Sous quelles conditions les travailleurs du savoir seraient-ils prêts à utiliser tous leurs potentiels de connaissances et à les mettre à la disposition de l'organisation?

Le dilemme posé par les activités à fort coefficient de connaissances repose sur la dépendance de l'organisation par rapport à l'engagement et au savoir de ses employés, qui, parfois peuvent largement sous-estimer leurs propres potentiels. Le « meilleur résultat » possible pouvant être atteint dans des conditions idéales reste alors méconnu.

Kim et Mauborgne (2003) affirment que cela dépend de la manière dont un « processus juste » se met en place. Ce processus doit se fonder sur des processus de décision cohérents, transparents et clairs et réellement impliquer les employés. Tous les participants aux processus de décision doivent disposer d'une même

base d'informations. Si le processus de décision et de collaboration est ressenti comme étant « juste », les employés seront alors bien disposés à prendre part aux décisions et à activement œuvrer à leur application, même s'ils ne sont pas forcément tous d'accord sur les contenus.

Une culture organisationnelle ouverte et participative exige aussi une nouvelle perception du travail. Jusque-là les employés mettaient leur force de travail à disposition de leur entreprise pour accomplir une tâche clairement prédéfinie. Ils étaient rétribués pour la réalisation de cette tâche et avaient la certitude de continuer à être employés au sein de leur entreprise.

Dans l'organisation intelligente les employés mettent à profit leur intelligence, leurs capacités d'apprentissage et leurs connaissances pour pouvoir de plus en plus planifier eux-mêmes leurs tâches. Le « chef » n'est souvent plus en mesure de juger techniquement de la qualité des résultats du travail. Les employés sont rémunérés en fonction de leur contribution à la création de valeur pour l'entreprise. Ils sont rétribués d'une part en espèces et d'autre part en nature : En effet l'organisation leur offre la chance de pouvoir continuellement développer leurs compétences et les mettre en application dans des tâches ambitieuses. Les employés développent et gèrent leurs propres portefeuilles de compétences qui se transforment en portefeuilles d'activités en constant renouvellement et dont l'efficacité doit être prouvée. Les changements sont présentés dans l'annonce publicitaire (fictive) ci-contre.

Les défis ainsi énoncés impliquent une nouvelle conception du leadership de l'entreprise dont les éléments seront discutés dans la partie suivante. (voir North et Guldenberg, 2011, sur l'encadrement des travailleurs du savoir).

UNE ANNONCE PUBLICITAIRE (FICTIVE) DE LA «INTELLIGENCE SA»

Nous sommes l'**Intelligence SA**. Nous exploitons notre savoir-faire et nos connaissances pour la pleine satisfaction de nos clients. Nous vivons de notre intelligence organisationnelle que nous fondons sur une utilisation optimale des technologies de l'information et de la communication et sur un entretien des relations de confiance avec nos clients et fournisseurs. Nous attachons aussi un grand intérêt à la qualité des relations existantes entre les membres de nos réseaux formels et informels et nos collègues, clients et fournisseurs.

Ce que nous attendons :

- une formation-métier solide,
- une capacité à générer des informations, les exploiter et les mettre en pratique rapidement,
- une grande créativité,
- une capacité à l'autogestion,
- une capacité de communication,
- un esprit d'initiative,
- une compétence sociale et une pondération,
- une coopération à l'intérieur de nos réseaux,
- une disponibilité à partager les connaissances,
- une loyauté vis-à-vis de l'entreprise.

Ce que nous proposons :

- un champ libre propice à l'initiative et à la créativité entrepreneuriale,
- un système de valeurs qui encourage la coopération, l'apprentissage mutuel, l'authenticité et l'ouverture aux idées nouvelles,
- une activité au sein d'équipes largement auto-constituées,
- une mobilité horizontale (à la place d'une carrière classique),
- une formation gérable et planifiable personnellement ou un encadrement personnalisé,
- une rémunération selon la contribution à la création de valeur pour l'entreprise.

harmoniser la motivation profonde des employés (des «têtes pensantes») avec les objectifs de l'organisation dans un processus de dialogue et créer une identification avec l'organisation. Seule cette identification authentique pourra créer une base à l'esprit d'initiative, l'audace, l'imagination et le sens des responsabilités nécessaires au bon déroulement des processus d'apprentissage dans les organisations.

Les employés qui ont bien saisi le sens de leurs activités, qui s'y investissent pleinement et qui en obtiennent une reconnaissance, ainsi que ceux qui ne craignent pas pour leur emploi, exploiteront donc toutes leurs compétences au bénéfice de leur organisation ou de leurs propres activités.

Cette hypothèse semble plausible, mais il en est dans le travail quotidien souvent tout autre.

Buckingham et Coffman (1999 and 2005) ont étudié les facteurs indispensables pour qu'une organisation puisse gagner à soi les employés les plus compétents, les lier à elle et les rendre productifs. Les six facteurs suivants présentent une forte corrélation positive avec les paramètres de productivité, rentabilité, lien avec l'employé et satisfaction du client :

1. *Suis-je bien informé sur ce que l'on attend de moi dans ce travail?*
2. *Ai-je tous les outils de travail pour pouvoir correctement réaliser mes activités?*
3. *Ai-je chaque jour dans mon travail l'occasion de faire ce que je maîtrise le mieux?*
4. *Ai-je cette semaine obtenu une reconnaissance et des éloges pour mon bon travail?*
5. *Mon supérieur hiérarchique ou une autre personne dans le cadre du travail s'intéresse-elle à moi en tant que personne?*
6. *Existe-t-il quelqu'un qui, dans le cadre du travail, me soutienne et m'encourage dans mon évolution?*

2. Le Leadership ou apprendre ensemble

Nous constatons aujourd'hui que les organisations qui réussissent parviennent à des avantages concurrentiels stratégiques à travers une modification de leur système globale de gestion. Moins de contrôle et plus d'apprentissage collectif conduisent à une réussite du-

5.2 COMMENT GUIDER LES TRAVAILLEURS DU SAVOIR?

1. Le Leadership ou donner du bon sens

Une des dimensions essentielles du leadership est de se soucier des bons sujets et de la motivation des employés. Le vrai défi du leadership est de savoir



nable. Ainsi les cadres dirigeants sont les initiateurs et les accompagnateurs des processus d'apprentissage. La stratégie n'est plus un plan qui doit être exécuté, mais plutôt une manière «cultivée» de penser, apprendre et agir de façon focalisée. «Cultivée» renvoie à une langue et à une intelligence collectivement partagées et soumises aux structures. «Focalisée» signifie que l'on se concentre sur les choses que l'on sait particulièrement bien faire et que l'on sait ajuster en permanence en fonction du contexte économique.

Les employés apprennent de plus en plus dans le processus de travail et en s'auto-organisant. Pendant que cet apprentissage situationnel et social prend de l'importance, la formation individuelle classique et formelle est progressivement relayée en arrière-plan. Les travailleurs du savoir qui ont un important volume horaire de travail, thésaurisent de moins en moins leurs connaissances, mais les utilisent directement selon le contexte, en fonction d'objectifs bien précis. L'apprentissage situationnel ou social repose sur une multitude de formes d'enseignement et d'apprentissage très proches des expériences des apprenants et des transmetteurs de savoir. Une multitude de réseaux, de communautés de pratiques et de savoirs soutient ces formes d'échanges de connaissances et d'apprentissage. Ainsi les potentialités du Web 2.0 sont très utiles, car elles lèvent de plus en plus la barrière existante entre les producteurs de savoir et les consommateurs de savoir.

3. Le Leadership ou créer une marge de manœuvre propice aux changements

Lorsque les travailleurs du savoir parviennent à bien gérer leurs activités, les cadres dirigeants ne doivent pas entraver leur élan mais au contraire leur accorder une plus grande marge de manœuvre. La tâche de tout «organisateur» dans les systèmes humains et sociaux, consiste à créer et renouveler les contextes pour élargir les marges de liberté et d'actions ou les possibilités de choix et ainsi accroître pour tous les participants, le potentiel d'autorégulation et d'innovation.

L'exploitation et le développement du potentiel créatif se trouvent souvent en contradiction avec les tâches

opérationnelles quotidiennes. Le fossé entre la structuration et la marge de liberté, l'apprentissage (en faisant en quelque sorte «le plein») et les performances représentent le défi permanent du travail intellectuel productif. La productivité s'accroît souvent d'un coup lorsque des experts externes intégrés dans une équipe apportent leur contribution dans un processus.

Les travailleurs du savoir sont souvent membres de plusieurs ensembles, par ex. de différents projets avec différentes personnes de référence, différentes attentes et problèmes. L'organisation ne peut toutefois fixer que le cadre global. L'auto-organisation, l'auto-conduite et la façon d'exploiter les marges de liberté doivent être expérimentés et assimilés par le travailleur du savoir lui-même.

Un autre potentiel de productivité consiste à décharger les travailleurs du savoir des tâches administratives, c'est-à-dire leur libérer du temps qu'ils consacreront à la création de valeur.

Mais hélas dans la pratique nous assistons à des évolutions contraires. Ainsi les médecins se plaignent de plus en plus de devoir prendre en considération une documentation jugée absurde sur les processus de traitement et d'avoir de ce fait moins de temps à consacrer à leurs patients. Les autorisations et les frais de voyage sont également autant de tracasseries administratives pour les travailleurs du savoir.

4. Le Leadership ou servir

Comment la conception du leadership évolue-t-elle lorsqu'elle doit considérer le leadership comme un service et non comme une position de pouvoir? Ainsi dans une société de la connaissance nous devons en premier lieu modifier notre conception du cadre dirigeant souvent perçu à ce jour comme le héros solitaire de l'entreprise ou qui se perçoit lui-même comme tel. Les cadres dirigeants doivent désormais développer leurs portefeuilles de services et savoir en faire judicieusement usage.

Le leadership se manifeste surtout dans la manière dont les informations circulent dans l'organisation et sur les prises de décision.

La liste de contrôle ci-dessous vous permettra d'évaluer la culture du leadership de votre organisation.

Tableau 5.1 Liste de contrôle : La culture du Leadership

1. De quelle manière les employés apprennent-ils une information importante? <ul style="list-style-type: none"> • par oui-dire(0) • par le biais officiel(4) • cela dépend de l'équipe(2) 	2. Les cadres-dirigeants savent-ils, par expérience, ce qu'ils annoncent? <ul style="list-style-type: none"> • Oui, tout à fait(4) • ce serait bien(0) • certains plus, d'autres moins(2) 	3. Les employés parviennent-ils à résoudre les problèmes rapidement? <ul style="list-style-type: none"> • toujours aussi bien(4) • seulement avec certains problèmes(2) • dans l'ensemble rarement(0)
4. Les changements sont-ils mis à exécution selon des objectifs précis? <ul style="list-style-type: none"> • cela dépend fortement du domaine et de l'équipe(2) • pas vraiment(0) • dans presque tous les cas(4) 	5. Au bout de combien de temps de nouveaux collaborateurs compétents peuvent-ils assumer des responsabilités? <ul style="list-style-type: none"> • très vite(4) • cela dépend du supérieur(2) • seulement après une longue période(0) 	6. Avec quel degré d'ouverture les informations sont-elles communiquées dans l'organisation? <ul style="list-style-type: none"> • totale ouverture(4) • degré d'ouverture différent selon le service(2) • peu d'ouverture(0)
7. Comment les employés qualifieraient-ils la relation avec leurs supérieurs? <ul style="list-style-type: none"> • plutôt bonne(4) • différente selon le supérieur(2) • plutôt mauvaise(0) 	8. Les employés sont-ils fiers de leur organisation? <ul style="list-style-type: none"> • Oui, toujours(4) • relativement(2) • pas vraiment(0) 	9. Est-ce vraiment bénéfique pour l'employé de fortement s'investir dans son organisation? <ul style="list-style-type: none"> • relativement(2) • oui, toujours(4) • en faire peu suffit aussi(0)
10. Quel degré d'ouverture et de loyauté les employés partagent-ils entre eux? <ul style="list-style-type: none"> • ils sont plutôt prudents(0) • cela dépend du domaine(2) • ils sont toujours ouverts et loyaux entre eux(4) 	11. Quel degré de clarté ont pour les employés leurs objectifs de travail? <ul style="list-style-type: none"> • toujours clairs(4) • cela dépend du supérieur et du domaine(2) • flous dans de nombreux domaines(0) 	12. Ressentez-vous dans l'organisation un sentiment de solidarité? <ul style="list-style-type: none"> • un peu et même pas du tout(0) • Oui, dans tous les services(4) • parfois(2)
Total des points :		

Evaluation : Comptabilisez tous vos points. Il serait utile pour s'assurer de la fiabilité des résultats, de soumettre aussi ce test à d'autres cadres dirigeants et collaborateurs de l'entreprise puis de comparer les résultats. En effet une même culture d'entreprise est souvent différemment perçue selon chacun.

0-22 points : Soit vous n'êtes pas sûr de vous, soit la culture du leadership de votre organisation est vraiment peu attirante, voire même problématique. **Conseil :** Établissez une analyse Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (analyse F.F.O.M.) pour chaque domaine de votre organisation en vous faisant si possible aider par un conseiller externe. C'est d'une manière ciblée que l'on crée et façonne une culture du leadership.

24-34 points : Il règne dans votre entreprise un effet de clair-obscur. Reconsidérez avec attention tous les domaines et au besoin sollicitez une aide extérieure. **Conseil :** Repérez les points faibles et éliminez-les, puis relevez systématiquement tous les points forts et exploitez-les.

Avec un benchmark interne on peut beaucoup apprendre des services qui fonctionnent bien. Mais il faut toutefois être prudent car même les recettes les meilleures ne peuvent pas forcément s'appliquer à tous les services.

36-48 points : La culture du leadership de votre organisation fait valoir tous ses mérites. Toutefois si vous avez entretenu ses points forts d'une manière seulement ciblée vous êtes hors jeu. Mais si la bonne culture du leadership a aussi évolué « à côté », vous devriez analyser ses points forts pour pouvoir les exploiter et les consolider dans votre travail d'une manière conséquente.



Afin d'instaurer la restitution ouverte et franche de l'information comme élément constitutif de la culture de l'organisation, une entreprise moyenne a décidé d'organiser quatre fois par an un petit-déjeuner collectif pour ses 150 salariés. Son principe est le suivant :

- A chaque employé est attribuée une carte de table. Les cartes ont été mélangées au préalable comme des cartes à jouer puis distribuées de manière aléatoire. Ainsi des employés de services et de niveaux hiérarchiques diamétralement opposés se retrouvent à siéger à la même table.
- Au cours du petit-déjeuner les membres de la direction délivrent des informations sur des thèmes très variés, par ex. sur le climat actuel des affaires, sur de nouveaux projets intéressants, sur des mouvements dans le personnel, des problèmes internes ou externes, sans oublier de porter un regard sur l'avenir.
- Les employés sont invités à poser des questions, à soumettre des problèmes et des suggestions à la direction.

La gestion «Middle-up down»

Lorsque nous décrivons des principes de gestion ou de leadership dans les organisations, nous caractérisons souvent le flux d'informations et les processus de décision de *Top-down* ou de *Bottom-up*.

Du point de vue de la production de savoir Nonaka et Takeuchi (1995, p.125 et suiv.) ont analysé les approches de *Top-down* et de *Bottom-up* et en ont conclu qu'une troisième alternative : l'approche *Middle-up-down* était mieux appropriée pour favoriser la production et la diffusion du savoir dans l'entreprise.

Nous décrivons ci-dessous ces trois différentes approches de gestion :

- **Approche Top-down** : Dans cette approche des informations simplifiées et sélectionnées parviennent aux cadres dirigeants (ou cadres supérieurs) dans la pyramide hiérarchique. Ils les exploitent pour développer des plans, des missions et des instructions, obligatoires pour les cadres moyens et qui se trouveront mises à exécution par le personnel technique.

- **Approche Bottom-up** : A l'inverse de l'approche précédente, cette approche vise l'autonomie des individus agissant d'une manière entrepreneuriale sans interaction. Un savoir implicite est créé au niveau des échelons hiérarchiques inférieurs, sans être divisé, avant d'être transformé en savoir explicite. Il n'existe pas de formulation claire des objectifs pour l'évolution du savoir.

- **Approche middle-up-down** : Dans cette approche les cadres moyens jouent un rôle-clé dans le processus de production et de diffusion du savoir. Dans l'approche middle-up-down les cadres supérieurs développent une vision ou un rêve pendant que les cadres moyens développent des idées plus concrétisables qui pourront être comprises et exécutées par les collègues qui se trouvent "sur le front" ou le personnel technique. Les cadres moyens tentent de résoudre l'équation complexe entre ce que les cadres supérieurs souhaitent atteindre et ce qui existe réellement. Les cadres moyens sont pour ainsi dire des "interprètes" qui savent trouver les mots justes, les slogans et les métaphores qui seront compris par le personnel technique mais aussi par les clients et qui les motiveront à la tâche ou à la réalisation d'un produit.

5.3 OUTIL KM : QU'EST CE QU'UN CAFÉ DES CONNAISSANCES?

Un café des connaissances offre, en tant qu'outil personnalisé de gestion des connaissances, la possibilité de rassembler autour d'une table un groupe de personnes, afin qu'elles discutent de manière ouverte et créative sur un sujet d'intérêt commun, dans le but d'élargir leur savoir collectif, d'échanger des idées et positions et tirer profit d'une meilleure compréhension des sujets et des questions traitées.

Pourquoi y avoir recours?

Un café des connaissances fournit à ceux qui le fréquentent un espace de rencontre, de discussions et de réflexion. Son intérêt se concrétise par la suite par la prise de meilleures décisions, ainsi que par des innovations et donc des résultats tangibles pour l'entreprise.

Comment le faire fonctionner?

Une simple séance se déroule comme suit :

1. Le facilitateur (propriétaire du café) souhaite la bienvenue aux participants, leur explique ce qu'est un café des connaissances et quel rôle joue la conversation dans la vie de l'entreprise (max. 15 minutes).
2. Durant 10-15 minutes, il explique les grandes lignes du sujet/thème puis il pose une question ouverte. Si la thématique est par ex. consacrée au partage des connaissances, la question qu'il posera au groupe pourrait être : "Quels sont les obstacles au partage des connaissances dans l'entreprise et comment les surmonter? "
3. Le groupe se subdivise d'abord en petits groupes d'environ 5 personnes au sein desquels les questions soulevées seront débattues en vue d'une solution, pendant 30-45 minutes, puis les sous-groupes se regroupent en un seul groupe pour 30-45 minutes durant lesquelles ils échangeront leurs différents points de vue.

4. De manière optionnelle. Durant les sessions en groupes restreints, les participants changent de table toutes les 15 minutes afin d'élargir le nombre de personnes avec lesquelles ils entreront en contact, ce qui aura pour effet de judicieusement modifier les perspectives du groupe.

Il est d'usage de ne pas enregistrer les conversations, dans la mesure où cette pratique a plutôt tendance à briser les conversations.

La valeur d'un café des connaissances repose sur la conversation proprement dite, ainsi que sur le savoir que chaque individu peut y acquérir.

Cependant il peut, dans certains cas, s'avérer nécessaire d'enregistrer certaines discussions particulièrement importantes, en usant de moyens interférant le moins possible dans la dynamique de la conversation. A cet effet il est également conseillé de revêtir les tables du café de nappes en papier (ou papier kraft) sur lesquelles les participants pourront prendre des notes, dessiner ou tracer des cartes heuristiques.

Pour de plus amples informations :

<http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/run-kcafe>

http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_Cafe

www.youtube.com/watch?v=NTZ0vfOTmi4

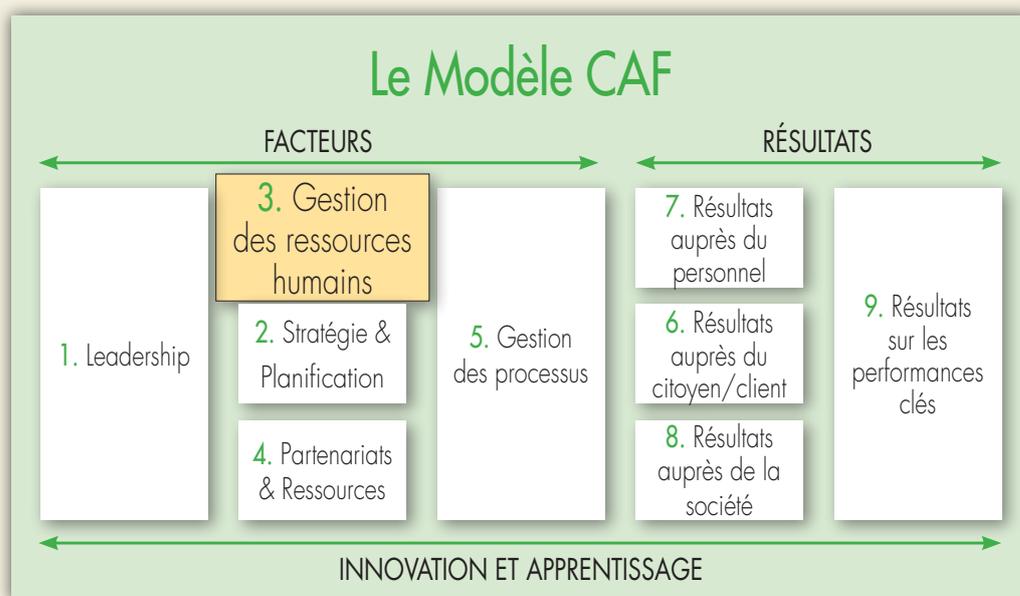


Bonnes pratiques de Leadership (L)

- L1. Les cadres dirigeants mettent en évidence auprès de leur(s) équipe(s) les liens entre les connaissances à développer et les objectifs de l'organisation.**
Exemples : Les points forts et les points faibles des équipes sont identifiés en fonction des objectifs de l'organisation; les formations sont choisies en fonction des objectifs de l'organisation
- L2. Le partage des connaissances et l'apprentissage mutuel constituent des valeurs explicites, qui font l'objet de communications régulières.**
Exemples : Le partage des connaissances est régulièrement rappelé comme étant une valeur importante dans les messages adressés au personnel
- L3. Les cadres dirigeants se comportent en modèles pour promouvoir les valeurs de partage des connaissances et d'apprentissage mutuel.**
- L4. Les cadres dirigeants s'engagent activement dans les projets d'amélioration de la gestion des connaissances.**
Exemple : Les chefs de projets peuvent compter sur des sponsors motivés et efficaces
- L5. Les cadres dirigeants valorisent la contribution des individus et des équipes au développement des connaissances.**
Exemples : Ils accordent du temps pour le partage des connaissances; ils mettent en valeur les contributions au développement des connaissances
- L6. Les structures organisationnelles, les fonctions et les responsabilités en matière de gestion des connaissances sont fixées.**
Exemples : Une cellule Gestion des connaissances au sein du service d'encadrement P&O ou du service Communication ; une personne-relais dans chaque direction; des réseaux transversaux d'experts (spécialistes d'un même domaine)
- L7. Le rôle des chefs de services par rapport à la gestion des connaissances a été défini.**
Exemples : Désigner un responsable de la gestion documentaire dans le service; organiser des réunions de revue de projet

Sources : http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_km_managers_fr_tcm119-3359.pdf

6. LES RESSOURCES HUMAINES : DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

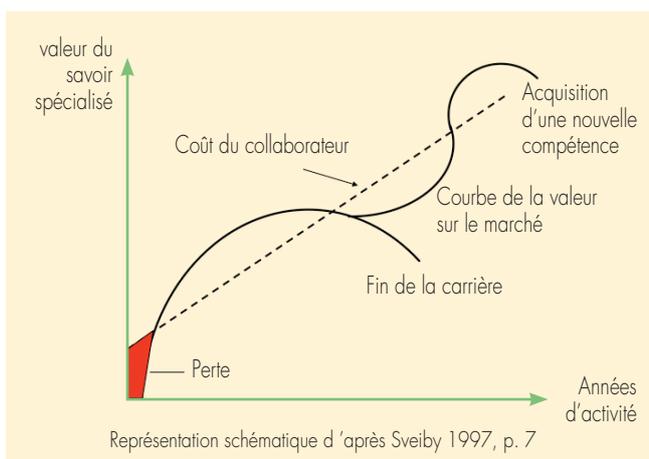


6. LES RESSOURCES HUMAINES : DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

6.1 LE CYCLE DE VIE PROFESSIONNELLE

Les travailleurs du savoir ont autant de valeur que leur savoir en a lui-même. Ainsi il est extrêmement important pour eux d'acquérir en permanence de nouvelles connaissances pour affronter de nouveaux défis, accomplir de nouvelles tâches et ne pas se trouver dévalorisé dans un environnement en constante mutation. Sveiby (1997) a exposé cette problématique dans les cycles de vie professionnelle. Avec l'âge ou les années d'exercice la compétence technique de l'employé augmente de manière générale, en faveur de l'organisation, plus vite que les coûts salariaux. Au commencement de sa carrière les coûts de l'employé sont plus élevés que la valeur de ses performances en raison des formations qu'il suit ou de ses interventions limitées. La valeur de marché augmente plus vite que les coûts de l'employé. L'employé «se rentabilise» pour, par la suite, «couvrir bien plus que ses coûts».

Figure 6.1 Cycle de vie de la valeur des compétences professionnelles



A un moment donné un plateau est atteint dans lequel l'augmentation des coûts n'a pas pour vis-à-vis une augmentation correspondante de la valeur de la compétence de l'employé. Au plus tard avant l'atteinte de ce plateau l'organisation et l'employé doivent réfléchir à la manière la plus bénéfique de continuer

à exploiter les compétences de l'employé en lui attribuant de nouvelles tâches ou en envisageant sa requalification. Dans le cas contraire l'organisation sera contrainte à moyen ou à long terme de se séparer de cet employé.

L'apprentissage est ainsi en quelque sorte «l'assurance vie» du travailleur du savoir, qui lui permet de développer continuellement ses compétences.

Avez-vous un plan de développement pour chaque employé?

Le point de départ du développement du personnel est une analyse des écarts entre les compétences disponibles et les compétences qui seront requises dans l'avenir ou une confrontation «réalisation-prévision». En général des descriptions détaillées de postes avec un profil de qualification dérivé des tâches et les qualifications réellement existantes des employés telles que décrites dans les entretiens avec les collaborateurs, doivent favoriser l'analyse. L'organisation d'ateliers animés par les cadres dirigeants, les responsables des ressources humaines et les employés constitue une excellente opportunité pour décrire ce que seront les demandes futures ou pour expliquer à quelles demandes l'entreprise, le département ou les employés devront dans les trois prochaines années, par ex., faire face.

Les plans de développement individuels (tableau 6.1) ou une matrice de compétences ou d'intervention du personnel (p. 81) pour le département ou le groupe, sont des instruments qui permettent de définir tous les besoins en qualification.

L'évaluation des compétences permet à une personne de faire le point sur ses compétences et ses expériences professionnelles et personnelles, en vue de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

Elle a pour objectif d'identifier et d'évaluer les savoirs, savoir-faire et aptitudes acquis tout au long de l'exercice professionnel.

Tableau 6.1 Un exemple de plan de développement individuel

Objectifs	Problèmes de qualification	Mesures	Priorités	Délai	Critères de réussite
Mr/ Mme X doit connaître tout le spectre des performances afin de pouvoir correctement renseigner les clients.	Un manque de connaissances de base, une trop longue durée d'exercice dans le même poste, une perte de motivation à l'apprentissage.	Formation interne (dans l'entreprise), stages d'observation dans les services spécialisés.	1	01/05/14	Elle est jugée par les clients comme étant une conseillère compétente.
Mr/ Mme X améliore ses connaissances en anglais pour effectuer une expertise téléphonique.		Formation externe en anglais pour contrer la perte de motivation à l'apprentissage.	2	01/07/15	Il/elle peut assurer des entretiens téléphoniques avec les clients en anglais.

Organisez-vous régulièrement des entretiens de développement du personnel?

L'objectif de l'entretien sur le développement de l'employé est la promotion du Feedback entre le cadre dirigeant et l'employé à travers une comparaison en commun des compétences existantes et des compétences requises, des attentes, des souhaits et des objectifs pour l'évolution professionnelle de l'employé.

Au cours de cet entretien le cadre dirigeant évalue les forces et les faiblesses de l'employé qui peut alors sur la base d'une critique constructive, réfléchir à la manière de s'améliorer. Le cadre dirigeant peut alors constater si l'employé se trouve surchargé en travail ou s'il n'en a pas suffisamment. (= une chance de plus pour relancer sa motivation!) Il découvre également quels sont les projets et les attentes du salarié.

Ce dernier reçoit des directives concernant ses possibilités d'évolution dans l'organisation. Ils peuvent alors tous deux convenir par écrit des objectifs de développement à atteindre par l'employé d'ici le prochain entretien ou la fin de la période d'observation définie.

6.2 LES COMPÉTENCES

Le développement individuel des compétences est une partie de l'analyse des écarts entre les compétences disponibles et les compétences qui seront requises dans l'avenir tant au niveau des départements que de toute l'organisation, en vue d'assurer la disponibilité et le développement des compétences pour des prestations de qualité. L'évaluation des compétences au niveau d'un service ou d'un département permet de faire le point sur les compétences et les expériences et de définir des stratégies et des plans de formation:

Connaissez-vous la répartition des compétences dans votre organisation?

Les questions essentielles devant être posées concernant la transmission des connaissances et le développement des compétences sont :

1. „Qui sait quoi ou qui peut faire quoi?„
2. „Nos employés ont-ils les compétences requises pour les tâches à venir?“
3. „Disposons-nous de suffisamment d'employés en mesure d'exécuter des étapes prédéfinies du processus de telle sorte que la qualité du processus se trouve garantie même en cas de départ d'un collaborateur?“



PLAN DE DÉROULEMENT-MODÈLE D'UN ENTRETIEN DE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL

Phase de préparation :

- Convenir à temps d'un rendez-vous avec l'employé et l'informer des objectifs et des points qui seront abordés au cours de l'entretien.
- Demander à l'employé de se préparer tout en se préparant soi-même à l'entretien, d'une manière intensive.

Phase de réalisation :

- Ouverture de l'entretien (créer une atmosphère détendue, exposer les thèmes et les objectifs).
- Analyse commune du développement de l'employé.
- Auto-évaluation et évaluation externe (par le cadre dirigeant) des compétences actuelles de l'employé au moyen par ex. d'une matrice de compétences ou d'une roue des compétences.
- Réflexion commune sur le développement de l'employé depuis le dernier entretien ou depuis la période d'observation écoulée («Quelles mesures d'encouragement convenues ont été réalisées? Lesquelles ne l'ont pas été et pourquoi? Quelle influence ont eu ces mesures? En quoi se sont-elles avérées efficaces et en quoi pas du tout? Où existe-t-il encore des déficits en compétences? Quelles capacités et quelles connaissances de l'employé ne peuvent toujours pas à ce jour être exploitées?», etc.)
- Discussion sur les projets futurs et les perspectives d'évolution.
- Comparaison entre les attentes du cadre dirigeant et celles de l'employé.
- Discussion sur les éventuels désirs de changement de l'employé («Quelle nouvelle fonction l'employé souhaiterait-il occuper? Au bout de combien de temps le changement pourrait-il prendre effet? Quelles compétences devraient être renforcées pour parvenir à ce changement? Quelle est la position du cadre dirigeant concernant le désir d'évolution de l'employé? L'évolution est-elle vraiment réaliste et dans quelle mesure?», etc.)
- Détermination commune des prochaines étapes de développement et des mesures de qualification.
- Demander d'abord à l'employé de formuler des propositions puis émettre les siennes et partager son savoir-faire.
- Quelques exemples d'étapes de développement de l'employé et de mesures de qualification : Transmission de nouvelles tâches ou de tâches supplémentaires, travail sur le projet, rotation de postes, soutien du cadre dirigeant et/ou des collègues, court stage d'apprentissage dans un autre service, suppléance du cadre dirigeant, apprentissage par ordinateur, séminaires, auto-apprentissage, intervention en tant que coach ou formateur.
- Adoption en commun d'un plan d'action comportant différentes mesures («Quelles mesures seront réalisées et lesquelles seront prioritaires? Qui les réalisera et d'ici combien de temps?»)

Phase de révision :

- Copie du procès verbal de l'entretien à remettre à l'employé.
- Entente sur une actualisation régulière des informations et détermination des dates de contrôle de l'application des mesures définies dans le plan d'action et adoptées.

4. „Qui dispose de quelles connaissances techniques?“ (dans le cadre d'un projet)

Compte tenu du fait que peu d'organisations disposent d'informations complètes, nombreuses sont celles qui s'aident de matrices de compétences.

La compétence : c'est quoi?

Le savoir, l'expérience, l'intuition sont confrontés à des situations concrètes qui poussent à l'action. La compétence consiste à être capable d'agir selon la situation, d'une manière appropriée. Ceci inclut la compétence à l'auto-organisation. La compétence devient efficace lorsqu'elle interagit avec les personnes, les groupes et les organisations. (voir Erpenbeck, v.Rosenstiel, 2007)

Les compétences se concrétisent au moment de l'exploitation des connaissances et sont mesurables d'après le résultat obtenu par les actions. Ces actions sont plus ou moins déterminées par des consignes opératoires ou par un cadre particulier. Agir d'une manière adéquate selon la situation suppose toujours une disposition à l'auto-organisation. Ainsi les compétences sont aussi définies comme des dispositions à l'auto-organisation.

La notion de **compétence** d'une personne ou d'un groupe décrit principalement la relation entre les exigences portées sur une personne ou un groupe (ou les exigences auto-imposées par la personne ou le groupe) et leurs capacités (ou potentialités) à savoir répondre correctement à ces exigences.

La **compétence** d'une personne est une qualité individuelle non imitable, dépendante de l'activité exercée, des expériences faites et de l'environnement.

Pour décrire les compétences d'une personne ou d'un groupe, une classification (simplifiée) des compétences techniques, méthodologiques, sociales ou relationnelles est souvent utilisée :

1. **Les compétences techniques** qui fondent la crédibilité professionnelle, se divisent en trois sous-ensembles :
 1. Les connaissances théoriques et les métiers,
 2. les méthodes et outils spécifiques d'une profession, les règles et procédures,
 3. Les savoir-faire liés à l'expérience.
2. **Les compétences méthodologiques** font référence à la manière de s'organiser, de remplir son temps, d'occuper l'espace et de gérer les flux d'informations. Elles se divisent en trois sous-ensembles :
 1. L'auto-organisation.
 2. L'organisation collective et la gestion de projets.
 3. L'organisation du travail des collaborateurs par les managers ou les cadres dirigeants.
3. **Les compétences sociales / relationnelles**, également divisées en trois sous-groupes :
 1. La capacité propre d'expression orale et écrite.
 2. Les compétences relationnelles en interaction.
 3. Les compétences managériales liées aux équipes et aux réseaux.

En fonction de la description des compétences individuelles, le degré de maîtrise est estimable pour chaque compétence. Nous retrouvons sur ce thème, différents modèles d'évaluation (voir par ex. Faix et al. 1991). Des évaluations des compétences techniques et méthodologiques réparties sur trois ou six niveaux «**connaisseur, spécialiste, expert**» se sont toutefois imposées dans la pratique.

Le connaisseur dispose d'un savoir théorique et de peu d'expérience pratique. Il est en mesure d'appliquer des résolutions de problèmes théoriquement pré-structurés à des questions pratiques (par ex. : Un cours sur la gestion des projets a été suivi avec succès et les premières expériences ont été faites dans la réalisation de projets.)

Le spécialiste a beaucoup plus d'expérience pratique et peut réagir de manière appropriée à des situations nouvelles même imprévues (par ex. : Plusieurs projets ayant différents degrés de complexité ont été gérés d'une manière professionnelle.)

L'expert est capable de largement anticiper sur les problèmes, de s'auto-organiser et de trouver des solutions nouvelles. Il se distingue par une connaissance approfondie et une maîtrise parfaite de son domaine. (par ex. : Gestion de projets complexes ou de projets-pilotes, contribution au développement d'une méthodologie pour la gestion des projets.)

D'autres niveaux sont encore possibles selon le degré de différenciation souhaité. Pour la compétence sociale un échelonnement peut être établi selon les niveaux : «peu marquée», «marquée» et «fortement marquée».

L'illustration suivante présente un système d'évaluation des compétences sur trois niveaux, un système d'évaluation sur six niveaux se trouve dans l'annexe 1..

Tableau 6.2 Le système d'évaluation des compétences sur trois niveaux

(source North, Reinhardt, Sieber-Suter 2011)

Les niveaux d'évaluation des compétences

Les paramètres pour l'évaluation des compétences et la documentation relative à l'édification des compétences sont :

- **Les connaissances/la compréhension, les expériences**
- **La complexité dans la formulation des tâches**
- **L'autonomie dans l'action/compétence à l'autogestion**
- **La capacité de réflexion critique**



3 niveaux d'évaluation des compétences

A. Le connaisseur	B. Le spécialiste	C. L'expert
Connaissances de base	Connaissances subtiles	Connaissances spécifiques importantes et approfondies et expériences multiples issues de contextes variés.
Est capable de réaliser des tâches imposées, simples, dans un contexte d'apprentissage et de travail familial	Est capable de comprendre les tâches ou les données des problèmes dans un contexte de travail familial.	Est capable de comprendre les tâches et les problématiques complexes, jusque-là inconnues, nouvelles et délicates, puis de les évaluer et les traiter en fonction de la situation.
avec des directives ou une bonne préparation.	Est capable de faire un choix dans un répertoire de possibilités d'actions et de traiter et résoudre les problématiques d'une manière autonome.	Est capable de redéfinir les objectifs, de développer ses propres solutions et de résoudre les problématiques d'une manière complète et professionnelle.
Je peux évaluer mes actions et les optimiser dans le cadre des instructions.	Je peux considérer attentivement et évaluer mes actions puis en déduire des mesures pour une optimisation.(efficacité et qualité)	Je peux considérer attentivement mes actions, déceler les erreurs et les comportements erronés et exploiter ces expériences pour l'élargissement, la différenciation et l'optimisation de mes possibilités d'actions.

6.3 OUTIL KM IV : LA MATRICE DE COMPÉTENCES

La matrice de compétences constitue un instrument simple s'étant dans la pratique révélé très efficace pour visualiser la répartition des compétences au sein d'une équipe, d'un département ou d'une organisation.

La matrice de compétences permet grâce à un tableau de disposer d'une vision d'ensemble du niveau des compétences fonctionnelles ou techniques de l'ensemble des ressources humaines ou des employés de l'entreprise. Il s'agit concrètement d'un tableau définissant sur les lignes les compétences et dans les colonnes les noms des employés concernés et qui, au point d'intersection des deux, fournit un numéro ou un signe correspondant au degré de maîtrise de la compétence par l'employé.

Sur le plan vertical vous découvrez le profil de compétences d'un employé.

Sur le plan horizontal vous constatez dans quelle proportion des compétences bien précises sont assurées dans l'entreprise. Fixez toujours des normes minimales. Selon la dimension de l'entreprise deux employés ou plus devraient avoir des notes excellentes pour chaque compétence.

Des lacunes en savoir sont constatables lorsque pour une catégorie de compétences, aucun employé ou seulement «un» obtient une note excellente. Mais si cet employé s'absente, la performance de l'organisation s'amointrit considérablement du fait que personne d'autre n'a les mêmes compétences que lui pour pouvoir le remplacer.

Vous devez donc absolument combler les lacunes en savoir, en formulant par ex. l'objectif : Pour chaque catégorie de compétence trois employés doivent obtenir: +++, deux employés : ++, avant le X de l'année courante.

Vous pouvez aussi élargir le tableau à d'autres compétences en posant la question :

«Quelles compétences devront être acquises d'ici une, deux, trois ou même cinq années?»

Fractionnez les objectifs énoncés grossièrement en sous-objectifs visant les compétences individuelles. Vous pouvez aussi mentionner dans le tableau un délai de réalisation. Ce tableau qui peut être réalisé sur papier ou sur PC peut aussi servir à motiver les employés.

Exemple : «Celui qui obtiendra un score excellent dans quatre catégories de compétences recevra un bonus.»

L'exemple du tableau ci-dessous présente une **matrice de compétences du Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis (CITET)** pour la prestation : «Accompagnement ISO 14001».

Chacune des étapes de travail ou des tâches s'y trouvent inscrites. Les capacités des employés X, Y, Z, etc., à s'acquitter d'une tâche sont ainsi clairement évaluées.

On remarque par ex. que pour la tâche «Suivi individuel de l'entreprise et assistance dans la mise en œuvre», presque aucune expérience n'est disponible

dans l'entreprise. Plusieurs employés doivent être qualifiés dans le domaine, dans le cas contraire il serait nécessaire de confier la tâche à un bureau d'études externe.

Vous devez établir, parallèlement à la matrice de compétences pour l'exécution des tâches d'une prestation («Que faisons-nous et quelles sont nos compétences?»), une liste des «soft skills», ou blocs de compétences, nécessaires à la mise à profit de vos performances («Comment travaillons-nous et quelles sont nos compétences?»)

Cette liste comprend entre autres, les compétences méthodologiques et socio-communicationnelles suivantes :

- Présentation et communication.
- Rédaction de rapports.
- Gestion de projets.
- Gestion de la qualité.
- Travail en équipe.
- Délégation des tâches.
- Résolution de problèmes.
- Langage commun.
- Exploitation efficace de l'outil informatique.

Tableau 6.3 Exemple de matrice de compétences du personnel./Accompagnement ISO 14001

CITET		Tableau des compétences du personnel				
ASSISTANCE AUX ENTREPRISES		Accompagnement ISO 14001				
Personne chargée		X	Y	Z
Lots de travaux						
La visite sur site de l'entreprise						
Séminaire pour la direction générale de l'entreprise						
La participation au réseau d'échange						
Formation du Responsable Environnement : la compréhension du SME						
Formation communication interne et implication des travailleurs						
Formation PLAN : Analyse Environnementale Initiale						
Accompagnement individuel pour l'Analyse Environnementale Initiale						
Formation les objectifs, cibles et programme d'action						
Formation DO : la mise en œuvre						
Le suivi individuel de l'entreprise et assistance à la mise en œuvre						
Formation contrôle et audit interne						
Visite de l'entreprise et audit interne à blanc						

■ Compétence acquise et justifiée ■ Compétence moyenne ■ en formation (source : CITET)



Pour l'élaboration d'une matrice de compétences, le respect des étapes suivantes est nécessaire :

- Définir les tâches pour chaque prestation. Déterminer celles qui sont prioritaires, ainsi que celles qui contribuent le mieux à rendre notre prestation si «unique».
- Déterminer pour chaque tâche les connaissances et compétences requises.
- Développer des critères d'évaluation des compétences.
- Evaluer les compétences.
- Comparer les tâches et le niveau de compétences de chacun pour accomplir ces tâches.
- Identifier les besoins en formation ou en apprentissage et établir des plans de formation appropriés.

Vous pouvez donc, en vous basant sur la matrice de compétences, déduire le besoin individuel en formation continue, consigné ci-dessous dans la «Fiche de collecte des besoins individuels en formation continue». Au cours de l'entretien du personnel il aura été convenu quelles compétences souhaitées l'employé devait acquérir.

Tableau 6.4 Fiche de collecte des besoins individuels en formation continue

(CITET, Tunis)

Centre International des Technologies
De l'Environnement de Tunis
Service GRH/2006

4

FICHE DE COLLECTE DES BESOINS INDIVIDUELS EN FORMATION CONTINUE

Nom de l'Employé :	Service/ Unité :
Poste occupé :	Date de la demande :
Thèmes / domaines souhaités	Lien avec la fonction exercée
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
6.....
I) Signature	
Avis du responsable hiérarchique	
Critère d'appréciation à privilégier : correspondance / adéquation entre les souhaits exprimés, les objectifs de l'unité et/ou l'exercice de la fonction	
	Justifications
1.....OUI / NON
2.....OUI / NON

6.4 COMMENT APPRENEZ-VOUS DANS VOTRE ORGANISATION?

Les travailleurs du savoir apprennent de plus en plus dans les processus de travail et en s'auto-organisant. Pendant que cet apprentissage situationnel et social prend de l'importance, la formation individuelle et formelle est progressivement reléguée au second plan. L'approche de l'apprentissage situationnel ou social est clairement mise en valeur par rapport à la perspective traditionnelle de l'apprentissage ou de la formation dans l'entreprise.(en référence à Wenger, 1998) :

«Notre formation repose largement sur l'affirmation que l'apprentissage est un processus individuel ayant un commencement et une fin et qu'il est préférable de le séparer de nos autres activités. L'enseignement est la source de l'apprentissage.

Ainsi nous enseignons dans des salles de cours, nous concevons, dans des sessions individualisées, des programmes d'entraînement assistés par ordinateur et nous mesurons la réussite de l'apprentissage par des tests individuels. Le résultat est qu'une grande partie de notre formation institutionnalisée est perçue comme ennuyeuse et inutile pour la pratique.»

Cependant les principes de base de **l'apprentissage social ou situationnel** considèrent l'apprentissage comme un processus de groupe, illimité dans le temps et ayant lieu en partie d'une manière inconsciente.

L'apprentissage se fait dans le cadre d'une action, c'est-à-dire lorsque l'on partage des situations (par ex. réunion avec un client ou partenaire) et qu'on en discute pour y apporter des améliorations ou lorsque l'on partage ses expériences. Cela est en effet bien plus efficace que d'axer la formation sur des descriptions abstraites de processus.

L'apprentissage situationnel ou social repose sur une variété de formes d'enseignement et d'apprentissage qui se rapprochent au plus près des expériences des apprenants et des enseignants.

Une multitude de réseaux ou de communautés de pratiques soutient cette forme d'échange de connaissances et d'apprentissage.(voir : Les communautés de pratiques, Chap.8 : «Partenariats, communautés et réseaux», p.111)

Les travailleurs du savoir utilisent diverses méthodes de développement des compétences. Jugez de quelle manière vous utilisez votre capacité de développement des compétences. A partir d'un profil d'activités ou de rôles vous pouvez constater qu'à côté de la formation individuelle planifiée il existe de multiples occasions et possibilités d'apprentissage.

Inscrivez le profil que vous souhaitez atteindre et comparez le avec votre profil actuel.

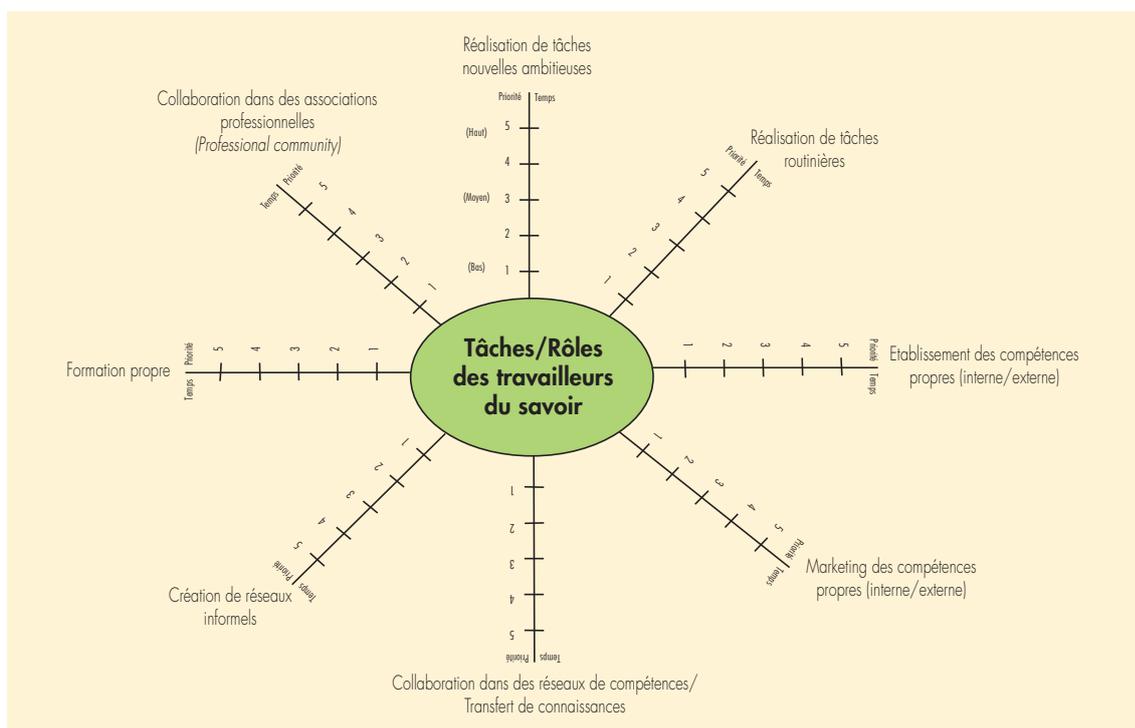
La réalisation en particulier de tâches nouvelles et ambitieuses constitue une occasion et une bonne motivation pour apprendre. Le défi d'un travail de qualité basé sur le savoir est de mieux concilier l'apprentissage et le travail.

Les possibilités de l'apprentissage en ligne ou *E-learning* apportent leur contribution. Le temps trop important consacré à la lecture des sujets potentiels à traiter, présentés dans les revues spécialisées auxquelles l'entreprise est abonnée, l'analyse et l'exploitation de ces sujets, devient plus efficace lorsque les employés conviennent des responsabilités de chacun et partagent régulièrement leurs connaissances. Ce qui peut par ex. constituer un point essentiel à soulever au cours des réunions périodiques.

C'est dans le but d'améliorer l'échange et le transfert des connaissances qu'une organisation a ainsi initié l'action : **«Les collègues apprennent de leurs collègues.»** A travers cette action les employés dotés d'expériences et de compétences particulières ont été appelés à transmettre leurs connaissances à leurs collègues intéressés. On a parallèlement demandé aux «élèves» s'ils souhaitaient apprendre davantage sur certains thèmes ou dans des domaines en particulier. Ainsi une session de cours a été organisée (un après-midi par mois) au cours de laquelle les employés s'exprimaient sur leur travail, leurs projets, les dernières évolutions, etc.

Le coaching et la supervision soutiennent les travailleurs du savoir dans leurs réflexions sur les processus d'apprentissage et reflètent aussi bien l'auto-évaluation que l'évaluation extérieure. La culture régnante au sein de nombreux groupes professionnels est fortement marquée par l'individualisme. Ainsi des inhibitions empêchent souvent les employés de communiquer ouvertement entre eux et avec leurs supérieurs. Le coaching et la supervision peuvent aussi bien proposer un soutien personnalisé que faire évoluer l'apprentissage individuel vers un apprentissage de groupe.

Figure 6.2 Comment exploitez-vous votre capacité à développer vos compétences?





Les projets constituent une excellente forme d'apprentissage collectif où souvent de nouvelles problématiques interdisciplinaires sont abordées, traitées, solutionnées et expérimentées. Les membres de chaque équipe de projet font leurs propres expériences, les conduisant à des conclusions particulièrement intéressantes pour les membres eux-mêmes ou pour les équipes futures. Chaque équipe devant à la fin d'un projet, pouvoir enclencher un processus d'autocritique en se demandant quelles ont été les expériences critiques et comment les équipes futures devront réagir en cas de survenue de problèmes similaires.

Souvent diverses évaluations ne sont visibles qu'après ce processus d'autocritique et peuvent constituer pour les employés une source précieuse pour l'évaluation de leur propre travail.

Sous le terme : *Lessons learned* ou leçons assimilées, de plus en plus d'organisations essaient de mettre en avant l'exploitation des expériences faites pour tirer des leçons aussi bien des succès que des échecs. Les leçons assimilées constituent donc la quintessence des expériences faites dans un projet ou un poste. Mais afin de garantir leur exploitation optimale, un cadre approprié doit auparavant exister. (voir Outil KM : After Action Review, chap. 3)

6.5 LE TRANSFERT DE SAVOIR AUX GÉNÉRATIONS FUTURES D'EMPLOYÉS

La question qui se pose avec acuité dans toutes les organisations est la suivante :

« Comment le savoir et les expériences peuvent être transmis aux successeurs en cas de changement de poste ou de départ de collaborateurs et comment les nouveaux collègues peuvent-ils être efficacement accompagnés et intégrés ? »

L'encadrement des nouveaux

La réussite de l'intégration des nouvelles recrues ne repose pas uniquement sur les épaules du responsable des Ressources Humaines. D'autres acteurs doivent aussi être sensibilisés ou impliqués : Les chefs de services, les collègues et un parrain. Nous reprenons ci-dessous les principes énoncés dans un guide pra-

tique conçu par l'Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale de France (UNCNSS).

L'employé nouvellement recruté doit trouver dès son premier jour de travail tous **ses outils de travail en état de fonctionnement**. Ces détails pouvant sembler anodins sont très importants car c'est par ce tout premier contact avec l'organisation qu'il s'en forgera une image.

Le manager doit connaître toutes les étapes du parcours d'intégration. **Le parrain** doit avoir été désigné et avoir une vision claire de sa mission (cf. le guide de la fonction tutorale sur le site www.ucanss.fr). Ces deux collaborateurs doivent préparer le planning du parcours d'intégration en incluant les séances de formation à distance.

La première tâche **du responsable ou directeur des ressources humaines** est de faire vivre le dispositif d'intégration en dotant le management, de tous les outils qui lui seront nécessaires pour assurer cette activité dans de bonnes conditions. Le manager secondé par le parrain, facilite la prise de fonction du nouvel embauché en lui fournissant les clés d'accès aux valeurs de l'organisation et un exercice performant du métier pour lequel ce dernier a été recruté.

La remise d'informations écrites ne saurait remplacer **la relation construite entre le parrain et le nouvel embauché**. Même si ce dernier est un professionnel expérimenté, la présence du parrain lui permettra toujours d'éviter les erreurs liées à une méconnaissance de l'environnement et des dimensions techniques propres à l'organisation.

Le manager et le parrain ont tout intérêt à assurer **un suivi régulier** de l'intégration de la nouvelle recrue. Le dialogue est motivant pour le nouveau collègue car il lui fournit de précieuses indications sur la façon dont sera évalué son travail, sur la nécessité de maintenir ou de corriger «le cap».

Ce suivi sera d'autant plus aisé qu'auront été identifiés des objectifs de travail concrets et le niveau de performances attendu.

Le dispositif d'intégration est un élément de la gestion des compétences de l'organisation et mérite d'être évalué à ce titre, pour répondre en permanence aux attentes des managers et des nouvelles recrues.

Lorsqu'un collègue part ou change de fonction...

Lorsqu'un collègue part ou change de fonction, il emporte avec lui son expertise.

Si cette expertise est largement répandue dans l'organisation, ceci ne posera aucun problème. Par contre, si cette expertise est rare, le départ pourra avoir de graves répercussions pour l'organisation.

- La mobilité de carrière et les restructurations au sein de l'administration peuvent générer des mouvements accrus de personnel. Par ailleurs, les départs à la retraite sont à prendre sérieusement en considération. Aussi faut-il penser à bien assurer la relève.
- Pour garantir la sauvegarde et le développement des connaissances il faut que le terrain soit favorable :
 - Y a-t-il un climat de respect mutuel entre les générations?
 - Les chefs organisent-ils des moments de rencontre où les membres de leur équipe ont l'opportunité de réfléchir à son mode de fonctionnement?
 - Ménage-t-on du temps pour le partage des connaissances?
 - Des activités sont-elles organisées pour apprendre à mieux se connaître et s'apprécier?

Le service public fédéral de Belgique a édité un guide «SENIORS-JUNIORS» ayant pour objectif de les y aider, en proposant une méthode pas à pas et des outils pour organiser la transmission des savoirs entre les collaborateurs expérimentés et leurs collègues novices.

La brochure peut être téléchargée sur http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_km_seniors_juniors_fr_tcm119-3345.pdf

Quelques principes sont essentiels à un transfert de savoir(ou de connaissances) systématique et réfléchi aux générations futures d'employés **lorsqu'un collègue part ou change de fonction** :

Motivation : Sensibiliser sur le fait que le savoir de l'employé expérimenté est important pour l'organisation. (prise de parole du supérieur à ce sujet)

Reconnaissance : Récompenser le transfert de savoir réussi, à travers par ex., l'octroi de primes.

Intégration au sein d'un groupe de travail : Concevoir et organiser si bien les tâches, que l'employé expérimenté se trouvera être très bien intégré dans un groupe de travail.

Des successeurs actifs : Ne pas ordonner à l'employé qui est sur le point de quitter l'entreprise de «tout consigner par écrit», mais plutôt demander (ou prendre des mesures organisationnelles) à celui qui lui succédera d'aller chercher le savoir, se l'approprier et l'exploiter.

De la direction au conseil : Troquer provisoirement et facilement ses tâches de directeur, par ex. en passant de directeur de chantier à, au besoin, conseiller de l'équipe de chantier.

Orientation vers l'avenir : Ne pas chercher à justifier tout ce que vous avez réalisé au cours des dernières années, mais rechercher plutôt de quelles connaissances vos collègues auront besoin pour poursuivre le travail. «Qu'auriez-vous réalisé si vous en aviez eu le temps? Où percevez-vous des opportunités pour l'avenir?»

Intégration dans le déroulement des affaires : Rendre obligatoire la transmission de savoir dans le déroulement des affaires courantes à travers, par ex. des mesures organisationnelles comme des réunions régulières, la documentation, les rotations de postes.

Rendre le savoir et les expertises transparents : Identification précoce de la présence du savoir parmi les collaborateurs. «Qui sait quoi et qui peut déceler les éventuels goulets d'étranglement?» La matrice de compétences peut se révéler très utile pour identifier, localiser les compétences et prendre les mesures qui s'imposent.

Du savoir individuel au savoir partagé : Dresser un planning des formations, nommer les représentants et établir les responsabilités communes pour les processus et les clients, les rotations de poste, les séminaires sur le thème : «*les collègues forment leurs collègues*» et le travail de groupe comme des principes de l'organisation.

Documentation : Des règles claires de classement de la documentation doivent être respectées d'une manière conséquente.



Disponibilité du collaborateur même après son départ : Expert senior, encadrement à temps partiel de la clientèle de longue date, etc.

6.6 RÉCOMPENSER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET LE TRANSFERT DE SAVOIR

La reconnaissance de ses capacités dans un domaine, stimule fortement le développement des compétences de l'employé. L'appartenance à un groupe social se trouve être parallèlement associée à cette reconnaissance. L'engagement grandissant dans les associations, les organisations professionnelles et les charges honorifiques non rémunérées prouvent bien combien la reconnaissance est un facteur motivant. Un cabinet de conseil n'offrant que peu de possibilités d'ascension hiérarchique a formulé cette forme de reconnaissance comme suit :

« Chez nous vous avez fait carrière quand :
On vous questionne ou on vous demande conseil,
On vous fait confiance et on vous confie beaucoup d'informations,
On vous accorde une grande marge de liberté,
On vous confie des responsabilités,
En bref, quand les collègues autant que les clients vous demandent conseil. »

Le temps représente pour les travailleurs du savoir un bien qui se réduit sans cesse. Le transfert de savoir et le développement des compétences peuvent alors être récompensés par «une donation de temps» et l'octroi d'une plus grande marge de manœuvre : La possibilité de prendre par ex. un congé de six mois pour aller suivre une formation intéressante ou obtenir 10% de temps libre sur son temps de travail, peuvent constituer de bonnes stimulations à l'apprentissage et au développement des compétences, plutôt que la hausse de salaire ou l'ascension hiérarchique.

La possibilité de travailler avec des experts dans une équipe de projet, de résoudre des problèmes complexes, de progresser dans son domaine d'activité, d'avoir une bonne marge de liberté dans la recherche de nouvelles solutions, mais aussi de dis-

poser de locaux de travail et de laboratoires bien équipés et jouir d'une réelle reconnaissance de ses performances, motivent considérablement les travailleurs du savoir.

Le développement des compétences devrait aussi être inclus dans la détermination des objectifs et les systèmes d'évaluation. Les objectifs peuvent aussi bien être axés sur l'élargissement des compétences personnelles que sur le transfert de savoir (par ex. formation d'un nouveau collègue). Ils sont d'une manière générale aussi bien axés sur les exigences de l'organisation que sur les intérêts des employés. Ceux-ci étant eux-mêmes tenus de participer activement à la détermination des objectifs de compétences qui se trouvent être périodiquement mesurés et ajustés.

Dans certains groupements professionnels tels que celui des médecins ou des enseignants par ex., un nombre de «points de formation» a été défini et doit être atteint chaque année à travers la participation à des formations continues, colloques, apprentissages en ligne, etc.

Une entreprise a intégré à la détermination de ses objectifs des encouragements sous forme de primes. Le savoir nécessaire à la réalisation de certaines activités a alors été défini dans des blocs de compétences ou *skill-blocks*. La mise à profit réussie d'un *skill-block* conduit à une hausse de salaire.

L'employé doit passer un examen, dont le résultat est évalué par les supérieurs et les collègues maîtrisant déjà le *skill-block*. L'intégration des objectifs de savoir ou de connaissances dans le processus de travail duquel dépend le salaire, représente une autre variante de la détermination des objectifs.

Dans un cabinet de conseil, la performance des conseillers est évaluée en fonction de cinq critères dont «la contribution au fonds de connaissances de l'entreprise et l'utilisation de son savoir.» Dans une autre organisation, une partie du salaire de l'employé est déterminée par ses activités relatives au transfert de savoir (par ex. les leçons assimilées). Le soutien au transfert de savoir entre dans l'évaluation annuelle de l'employé.

Des critères de renforcement et de transfert des connaissances ou de savoir doivent donc figurer dans l'évaluation de l'employé, par ex. dans le cadre de l'entretien périodique du personnel.

Les employés sont questionnés :

1. *«Qu'avez-vous fait l'année passée pour renforcer vos compétences?»*
2. *«De quelle manière avez-vous contribué au développement de la base de connaissances de votre organisation (par ex. à travers la collaboration dans des réseaux, de présentations insérées dans le système informatique, la mise à disposition de rapports et de profils de projets, etc.)?»*
Les cadres dirigeants sont également questionnés:
3. *«Comment avez-vous encouragé le renforcement des connaissances de votre personnel?»*

L'intégration de questions relatives aux compétences dans l'évaluation du personnel garantit que les employés sont tenus à long terme de renforcer leurs compétences et de partager leur savoir pour pouvoir évoluer au sein de l'entreprise. Cela signifie aussi une redéfinition de la carrière qui doit se baser sur la reconnaissance des compétences techniques et sociales.

Pour sensibiliser et motiver à la transmission de savoir et à l'apprentissage mutuel, des stimulations ludiques peuvent se montrer très utiles en complément des systèmes d'incitation formels. Une variante ludique conçue pour inciter au partage de savoir et à la collaboration s'inspire du système des bonus des compagnies aériennes sous le slogan : «Partage ton savoir, accumule des miles» et fonctionne comme suit :

«PARTAGE TON SAVOIR, ACCUMULE DES MILES»

«Nous voulons inciter au partage du savoir, aider les collègues dans la mise à disposition offensive de concepts de projets efficaces. Nous voulons récompenser les collaborateurs qui transmettent activement leurs connaissances aux autres.»

Les règles du jeu :

Chaque employé reçoit 50 points par trimestre qu'il peut, s'il le souhaite, distribuer aux collègues l'ayant particulièrement bien soutenu.

Chaque employé doit se poser les questions suivantes :

- «Qui m'a activement soutenu dans la résolution de problèmes?»
- «Qui m'a laissé prendre part à ses expériences?»
- «Qui favorise particulièrement bien le renforcement et le transfert des connaissances dans notre organisation?»

A la fin de chaque trimestre, transmettez par e-mail la répartition de vos points au secrétariat chargé des miles. Les collègues ayant obtenu des points les additionnent sur leurs comptes miles et peuvent en fonction du nombre, choisir un cadeau inscrit sur la liste des cadeaux. (par ex. la participation à un séminaire de son choix avec les frais de voyage et d'hébergement inclus, livres, ordinateurs portables, etc.)



Bonnes pratiques des ressources humaines (RH)

RH 1 Notre plan du personnel prend en considération les connaissances dont l'organisation aura besoin à court, à moyen et à long terme.

Exemples : Pyramides des âges ; profils par domaine d'expérience ; projections à court, moyen et à long terme de l'existant et des besoins.

RH 2 Un plan de développement sur 3 niveaux (organisation, équipe, individu) est établi, avec les connaissances à développer et les moyens pour y arriver.

Exemples : Réseaux d'experts; partage des connaissances en équipe; formation; lecture et recherche.

RH 3 Les descriptions de fonction des experts (spécialistes dans un domaine) englobent le transfert des connaissances parmi les tâches principales.

Exemples : Conseils aux collègues ; accompagnement/encadrement des nouveaux collègues.

RH 4 Le partage des connaissances ou du savoir est valorisé au moment de l'évaluation. Les situations de travail permettent aux collaborateurs de progresser dans le développement de leurs compétences.

Exemples : Les tâches sont attribuées en tenant compte de ce que le collaborateur peut apprendre en les exécutant; l'organisation du travail favorise les échanges entre collègues.

RH 5 Un processus d'encadrement des nouveaux collaborateurs se forme pour les accompagner et les rendre rapidement opérationnels.

Exemples : Programme d'accueil; formation de base; parrainage.

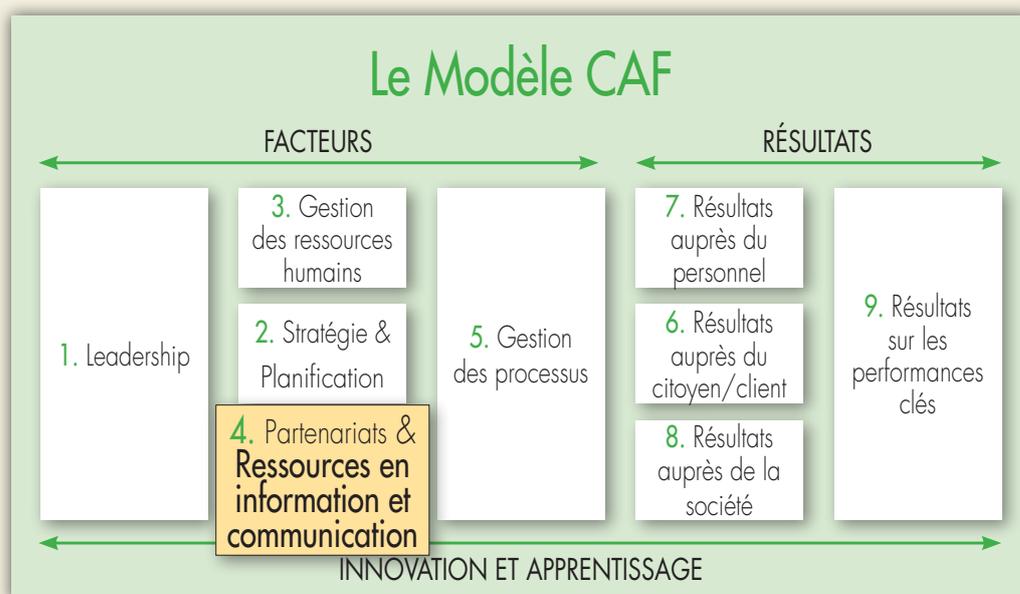
RH 6 Les connaissances des experts sont sauvegardées lorsqu'ils quittent l'organisation.

Exemples : Parrainage des juniors par les seniors avant leur départ ; transfert des connaissances au cours d'entretiens structurés ; formalisation des procédures utilisées.

RH 7 Après une formation, nous partageons avec nos collègues les connaissances ou pratiques nouvelles que nous avons acquises et nous réfléchissons à la manière de les appliquer.

Source : http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_km_managers_fr_tcm119-3359.pdf

7. LES RESSOURCES EN INFORMATION ET COMMUNICATION : VERS UNE «ORGANISATION 2.0»





7. LES RESSOURCES EN INFORMATION ET COMMUNICATION : VERS UNE «ORGANISATION 2.0»

Une organisation intelligente ne peut pas exister sans des informations et une communication efficaces. Lorsque nous reconsidérons l'escalier des compétences (Chap.2 : «Le savoir dans l'organisation») nous remarquons bien que la mise à disposition, le stockage et la répartition des informations sont des conditions fondamentales pour le renforcement et le transfert du savoir. La manière dont les informations circulent dans l'organisation ou la façon dont la communication s'établit dépend aussi bien du comportement individuel de l'informant que du système existant. Ces deux aspects seront traités dans cette partie (voir aussi le Chap.5 : «Leadership» et la liste de contrôle : La culture du Leadership).

7.1 DÉVELOPPER SA PROPRE STRATÉGIE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

Les travailleurs du savoir vivent de production et d'« ingestion » d'informations. Au moment où ils produisent une information ils se retrouvent être simultanément «acteurs» et «spectateurs». La maîtrise du flux d'informations exige la mise en place de stratégies tant pour la production d'informations propres, que pour la recherche active d'informations extérieures et la réaction aux informations des autres.

Les questions fondamentales «De quoi dois-je être informé? Qui dois-je informer, sur quoi, quand et de quelle manière?» se posent quotidiennement.

En tentant d'analyser comment naît le sentiment de ne pas pouvoir venir à bout d'une multitude d'informations, nous en découvrirons les raisons, aussi bien dans le comportement propre de l'informant, que dans la culture d'information vécue de l'organisation. Ces raisons peuvent constituer une base pour l'élaboration d'une stratégie propre d'information, dont nous exposerons ci-dessous quelques éléments essentiels.

Avoir le courage de faire l'impasse sur certaines informations

Le sentiment de se trouver submergé d'informations naît souvent du fait que nous voulons être informés sur trop de choses en même temps, de craindre de mal faire ou d'aborder les sujets importants trop tard. Nous collectons beaucoup d'informations que nous stockons, photocopions des articles de magazines que nous enregistrons parfois sur nos ordinateurs. Vu que les mêmes angoisses sont également ressenties par d'autres collègues, les informations sont à maintes reprises recherchées, classées et un jour, étant dépassées, ne sont finalement pas utilisées!

Avoir le courage de faire l'impasse sur certaines informations, même très intéressantes, est nécessaire, car la collecte d'informations sans besoin immédiat est épuisante, d'autant plus que quand des informations actuelles sont demandées, elles peuvent généralement être rapidement recherchées.

Ainsi il est bien plus important et utile de savoir qui sait quoi et où il est possible, le cas échéant, de trouver rapidement les informations. De nombreuses organisations ont recours à des annuaires de «pages jaunes» qui leur permettent d'identifier rapidement les experts de domaines spécifiques.

Le groupe pharmaceutique Sanofi, par ex. permet à l'échelle mondiale à des experts dans la recherche et le développement d'entrer en contact par le biais de logiciels intranet, qui, par l'analyse de leurs e-mails génèrent leurs profils d'experts.

Chaque expert conserve le contrôle sur ses propres informations visibles en partie ou en totalité sur son profil et peut les modifier, les compléter, en y ajoutant des documents, etc.

La spécialisation et la concertation précises sur les domaines ou sujets à traiter permettent de répartir le poids de la responsabilité du traitement des informations sur plusieurs épaules.

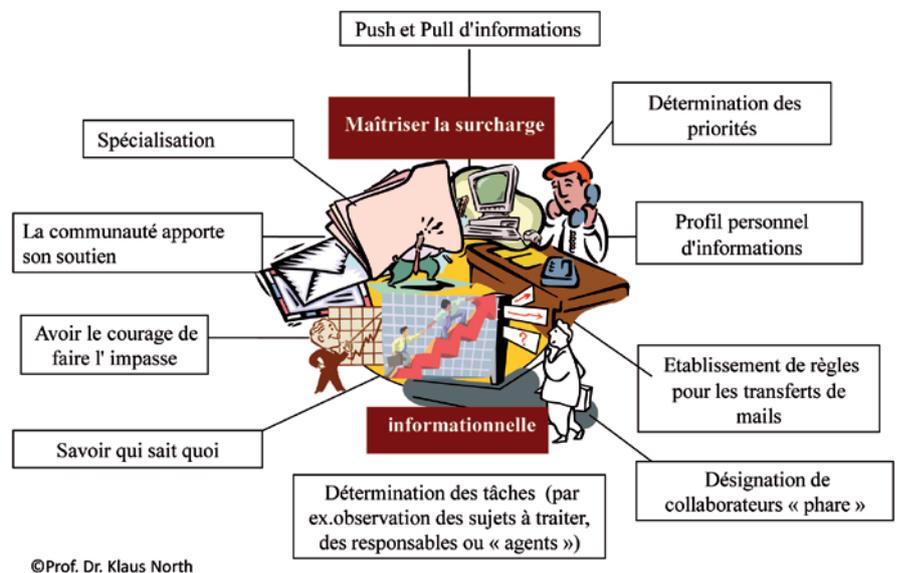
Ainsi des professeurs par ex., des experts et des chercheurs peuvent désigner collégialement celui qui sera responsable de quel domaine et qui se chargera de repérer les nouvelles évolutions, de les traiter et de les rendre accessibles aux autres.

La communauté professionnelle peut également fournir un bon soutien. Les travailleurs du savoir sont souvent membres de plusieurs groupes de travail, d'associations professionnelles, d'associations d'ingénieurs par ex. qui traitent de domaines similaires aux leurs.

L'assistance de prestataires de service dans le domaine de la recherche, comme c'est souvent le cas dans le conseil en entreprise, peut aussi décharger les travailleurs du savoir.

Des solutions intranet modernes ou des portails internet permettent aux employés de créer leurs profils personnels d'informations et de recevoir des informations préalablement sélectionnées. Grâce à un moteur de recherche (*google, yahoo...*) ils peuvent décider que lors de recherches internet, seules les pages pertinentes pour le thème de leur recherche s'affichent. Il est fondamental de toujours vérifier quelles sont les priorités dans votre recherche d'informations. Les principes suivants peuvent vous y aider.

Figure 7.1 Comment puis-je mieux gérer une surcharge informationnelle ?



Au niveau des groupes de travail, des projets et de l'organisation en général, il est important d'établir un équilibre entre les stratégies Push et les stratégies Pull de répartition des informations et des connaissances. La question qui se pose alors est : «Comment les informations et les connaissances peuvent être mises à la disposition d'un utilisateur spécifique?»

Tandis que selon le principe Push, les informations sont délivrées dans l'organisation à travers, par ex. les procès verbaux ou les bulletins d'information, le principe Pull permet de ne recueillir les informations que lorsqu'on en a besoin. Que signifie cela concrètement? Dans de nombreux projets par ex. des protocoles de réunion sont envoyés par e-mail à tous les

GÉRER VOS INFORMATIONS – QUELQUES PRINCIPES

- **Tamiser et jeter** : Demandez-vous de quelles informations vous avez besoin et à quel moment précisément elles vous seront utiles? Conservez uniquement ces informations et rejetez toutes celles qui sont superflues.
- **Réduire systématiquement** : Réduisez systématiquement la quantité d'informations que vous recevez régulièrement. Les listes de diffusion, les revues spécialisées, etc. vous sont-elles vraiment indispensables?
- **Filtrer plutôt que collecter** : Ne collectez pas les informations sans discernement pour les stocker, mais cherchez à vous documenter pour savoir où précisément les trouver «au besoin».
- **Poser des limites** : Dites clairement «non» lorsque vous êtes submergé d'informations.
- **Être détendu** : Adoptez un état d'esprit ayant pour slogan : «Nul ne sait tout, mais chacun sait quelque chose.» Une base de connaissances personnelles, solide est plus prometteuse de succès qu'une collecte interminable d'informations.



participants selon le principe Push. Il serait pourtant plus judicieux de les insérer dans une plateforme de projet et d'accorder aux participants un droit d'accès. À partir des éléments ainsi définis, des stratégies individuelles d'information peuvent être développées, réduisant le flux d'informations et donnant au travailleur du savoir le sentiment de pouvoir activement décider de quelles informations il a besoin ou quelles informations propres il accepte de délivrer.

«Avez-vous une stratégie propre d'information?»

7.2 CHOISIR LE BON MOYEN DE COMMUNICATION

Le sentiment d'être totalement surchargé par le flux d'informations résulte du choix des moyens de communication. Les travailleurs du savoir devraient théoriquement choisir librement leurs moyens de communication en rapport avec leurs tâches. Mais qu'en est-il vraiment dans la pratique?

„Selon quels critères choisissent-ils leurs moyens de communication?”

„Avez-vous réfléchi au fait de savoir si avec un changement de vos habitudes de communication vous réduiriez votre stress et seriez donc plus productif?”

Les moyens de communication sont dotés de diverses capacités de transmission de l'information. **La théorie de la richesse des médias** de Daft et Lengel (1984) distingue les médias riches des médias pauvres. Les médias riches tels que l'entretien individuel par ex., permettant l'expression et l'échange au moyen d'une grande variété de symboles (gestuelle, mimique, langue, intonation de la voix) mettent à disposition un large éventail de possibilités d'expression. Les moyens de communication pauvres tels que l'e-mail par ex., se trouvent dépourvus de feedback direct.

Les médias riches sont, d'après cette théorie, appropriés pour transmettre des faits et des situations complexes ou pour des tâches ambiguës pouvant être interprétées de différentes manières, ainsi que pour les informations et nouvelles marquées d'une grande incertitude.

COMMUNIQUER PAR E-MAIL D'UNE MANIÈRE TRANSPARENTE ET EFFICACE

- **Moyen de communication** : Choisir après réflexion le moyen de communication approprié : L'e-mail convient pour communiquer des contenus courts. Les faits ou problèmes complexes seront mieux décantés au cours d'un entretien direct. Les e-mails conflictuels doivent être évités au profit de l'entretien. C'est seulement dans ce cadre qu'une solution constructive pourra être trouvée.
- **Utiliser les e-mails pour la littérisation** : Particulièrement recommandée dans les projets qui dépassent les limites des départements. Il est utile de littériser sur e-mail les tâches, les rendez-vous ou de courtes conclusions de réunion.
- **Un objet pertinent** : L'objet doit clairement annoncer le contenu de l'e-mail. Indiquer absolument à la «hiérarchie» si l'e-mail implique une décision d'action (ACTION) ou s'il s'agit seulement d'un e-mail d'information (INFO).
- **Transmission** : Avant de transmettre un e-mail vérifier si le contenu des e-mails précédents est vraiment utile et intéressant pour le destinataire. Sinon les effacer.
- **Limiter les destinataires** : Trop de destinataires peut conduire à une confusion au point de ne plus savoir qui doit réagir. Limiter donc le nombre des destinataires à ceux qui doivent agir et mettre les autres en copie conforme(cc).
- **Utiliser la fonction «cc» avec précaution** : Utiliser la fonction «cc» de manière ciblée pour juguler le flux d'informations et informer simultanément toutes les personnes en charge d'un même sujet. Le même principe vaut pour la fonction «répondre à tous».
- **E-mails aux cadres dirigeants** : Si une réaction ou une prise de connaissance de la part des cadres dirigeants est attendue, ils doivent alors être les destinataires principaux du message (envoi «à»). Si vous les insérez en «cc», ils ne le liront pas forcément.
- **Utiliser la fonction «urgent» à bon escient** : L'utiliser vraiment si nécessaire, sinon le caractère urgent perd aussitôt de sa crédibilité.
- **Courtoisie** : Des formules de salutation polies sont indispensables dans les e-mails, surtout dans ceux expédiés à l'extérieur.
- **Division** : Les e-mails très longs doivent être divisés et laisser clairement apparaître dès le premier paragraphe le motif du message.
- **Archivage** : Prendre soin d'archiver également les e-mails relatifs aux scrutins décisionnels internes et externes.

Les informations routinières peuvent être transmises à travers des moyens de communication moins "riches". L'e-mail est ainsi tout à fait approprié pour fixer des rendez-vous, transmettre des informations basiques, des chiffres, des données ou des résultats. Dans la pratique pourtant nous utilisons les e-mails

même quand un entretien avec un feedback direct serait bien plus approprié.

Le mode d'information et de communication d'une organisation est également marqué par les systèmes techniques existants.

Tableau 7.1 Questionnaire de vérification des communications

Ce questionnaire a pour objectif de déterminer les réseaux et les besoins en communication au sein de votre organisation. Répondez à chaque question en utilisant l'échelle d'évaluation suivante. Pour les questions 8, 9 et 10, dressez une liste par ordre d'importance.

	Fortement en désaccord			Parfaitement d'accord		
1. La quantité d'informations que je reçois est généralement suffisante et pertinente facilitant ainsi l'exécution de mes tâches.	1	2	3	4	5	
2. L'information que je reçois arrive à temps pour me permettre de faire mon travail.	1	2	3	4	5	
3. L'information que je reçois est habituellement exprimée avec clarté.	1	2	3	4	5	
4. Le mode de communication par lequel l'information m'est transmise est approprié.	1	2	3	4	5	
5. Je peux généralement fournir aux autres l'information nécessaire pour leur permettre de faire leur travail.	1	2	3	4	5	
6. On me consulte habituellement sur les sujets relevant de ma compétence et sur lesquels je suis renseigné.	1	2	3	4	5	
7. On me consulte habituellement sur la planification des domaines de l'organisation dont je suis responsable ou qui m'affectent.	1	2	3	4	5	

Extrait de: [http://www.sfm.mb.ca/uploads/18%20%20la%20communication\(1\).pdf](http://www.sfm.mb.ca/uploads/18%20%20la%20communication(1).pdf)

7.3 SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

Les systèmes complets d'information et de communication sont souvent qualifiés de «systèmes de gestion des connaissances». Le système combine et intègre différentes fonctions pour le maniement structuré et contextualisé des savoirs explicites et implicites ainsi que pour les savoirs internes et externes à l'organisation. De cette manière les réseaux et les cycles de vie des connaissances se développent dans toute l'organisation (voir Maier, 2007).

Dans les systèmes de gestion des connaissances nous retrouvons en général l'architecture ou les composantes suivantes :

- **Les services d'accès** : Ils régulent l'accès aux informations. Ils englobent la gestion des droits d'accès, l'intégration dans le champ de travail et l'accès à diverses applications et outils.
- **Les services de personnalisation** : Ils élaborent des profils d'information et de communication dépendants des rôles, des tâches et des domaines d'intérêt de chacun en créant de cette manière un choix d'informations ciblé. Les portails axés sur les projets ou les rôles en font, entre autres, partie.
- **Les services de savoirs** : Ils servent à :
 1. La découverte (recherche, visualisation, navigation)
 2. La publication (structuration, contextualisation)
 3. La collaboration. Celle-ci ainsi que l'utilisation coopérative du savoir, sont soutenues par une



multitude de portails, d'espaces communautaires (*community spaces*), *shared workplace* et de systèmes de traitement électronique des processus d'affaires (*workflow*)

4. La gestion des compétences et l'apprentissage en ligne ou *E-learning* (conception de cours, administration, encadrement)

- **Les services d'intégration** : Ils ont pour tâches l'intégration des participants (*identity management*), l'intégration sémantique (*ontologies*, *semantic web*) et l'intégration des fonctionnements et des processus (services web, orchestration)
- **Les services infrastructurels** : Ils se chargent du stockage, de l'accès, de l'échange d'informations et de la sécurité.
- **Les sources** : Elles comportent des documents et des contenus d'intranet/extranet, des documents du système de gestion des données (DMS), des fichiers Office, des données issues des bases de données relationnelles, des entrepôts de données (*Data Warehouses*), une gestion personnelle de l'information, des contenus issus d'internet, des groupes de discussion, des données issues de banques de données externes.

Une utilisation efficace du système d'information et de communication dépend fortement de la **culture de l'organisation**. Si la collaboration n'y est pas encouragée, l'utilisation du système sera vouée à l'échec. Actuellement nous assistons dans les organisations à l'émergence de nouvelles attentes de la part du personnel, de plus en plus habitué aux modes de communication participatifs. Ces usages peuvent être mis en pratique sur le plan organisationnel, en faisant évoluer le mode de gestion pour l'adapter aux outils d'information et de communication et à la collaboration avec une «organisation 2.0».

Cette transformation en profondeur a pour effet de rendre la gestion plus horizontale, en permettant aux salariés de participer en s'impliquant davantage.

Le partage fonctionne déjà très bien sur internet avec par ex. le stockage et le partage de fichiers sur *Dropbox*, la communication via *Skype*, la gestion de documents essentiels pour les entreprises via *Alfresco*,

les réseaux sociaux *CoMo*, *Facebook* et *Twitter* ou même le partage des connaissances via les *Wikis*.

Le Web 2.0 conduit aussi dans les organisations à une nouvelle compréhension ou redéfinition de ce que sont la communication et la collaboration.

En 2006 Mc Afee a forgé le concept d'«entreprise 2.0» pour qualifier le mode communautaire de mise à disposition et d'échange d'informations. Il affirme que la recherche et l'obtention d'informations fonctionnent sur internet visiblement bien mieux que sur intranet car la masse des utilisateurs peut, à travers les links, mieux structurer et évaluer les informations générées par les moteurs de recherche. A travers des structures conçues par les employés, au moyen d'outils simples d'auteurs (*authoring*) et l'indexation (*tags*), les entreprises peuvent exploiter tous les avantages de la psychologie des masses (*Wisdom of crowds*). Des modules d'extension logiciels ou *plugins* permettent l'adaptation simple aux modes de travail établis et des signaux tels que le flux RSS permettent de suivre les changements. Le logiciel social ou relationnel (*social software*) soutient ce concept d'«entreprise 2.0». Le terme de «logiciel social» définit des applications basées sur le web qui soutiennent l'échange d'informations entre les personnes et l'établissement de relations. Les instruments les plus connus sont les wikis, les *weblogs* (ou *blogs*), les forums, les messageries instantanées (*chat*), les podcasts ou balados (courts enregistrements audio ou vidéos publiés sur internet ou intranet), le *Tagging/Social bookmarking* (indexation).

L'illustration présente différents niveaux d'édification d'un portail (intranet) avec les objectifs et les fonctionnalités correspondants.

Une approche d'«entreprise 2.0» ne signifie cependant pas une stratégie de «laisser-faire» dans la gestion de l'information. Les six tâches suivantes sont à assurer au sein d'une telle organisation :

1. **Mettre à disposition des informations claires et actuelles** : Il doit être déterminé pour tous les employés quelles informations ils doivent insérer dans le système d'informations. Les gestionnaires

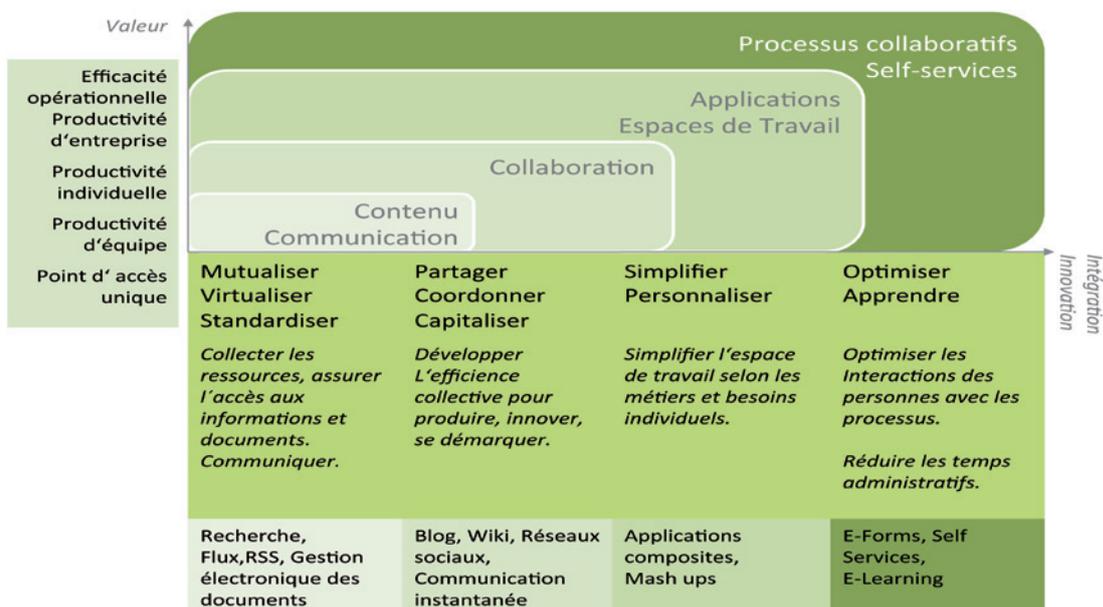
de l'information doivent garantir que ces informations puissent être délivrées à temps, qu'elles soient fiables et actuelles, qu'elles soient compréhensibles pour d'autres collaborateurs et pour les clients, que des critères de confidentialité soient respectés, etc. Plusieurs entreprises recrutent des rédacteurs professionnels pour remanier les rapports de projets et les présentations ou retravailler les traductions de CV, si bien que les informations stockées dans le système sont immédiatement exploitables.

- Filtrer les informations :** Si un système d'informations interne à l'entreprise se développe comme internet aujourd'hui, il sera de plus en plus difficile de trouver des informations consolidées, de qualité. Les fonctions de filtrage de l'information dans l'entreprise doivent garantir que seuls les documents suffisamment pertinents pour le bon déroulement des affaires soient sélectionnés pour être sauvegardés. Plusieurs entreprises confient aux groupes de soutien aux réseaux de compétences, la tâche de déterminer quelles informations spécifiques doivent être stockées, pour combien de temps et quelles informations doivent être supprimées du système après leur «date de péremption».
- Répartir les informations :** Il ne suffit pas que les employés obtiennent des informations seulement

d'après le système Pull, c'est-à-dire lorsqu'ils les recherchent activement. Il faut garantir que les informations importantes pour le bon déroulement des affaires ou que celles relatives au développement d'un domaine de travail spécifique, apparaissent à l'écran des employés selon un rythme choisi par eux-mêmes ou selon l'actualité. Ils se trouvent de cette manière toujours alimentés en informations les plus pertinentes pour leur domaine d'activité. La page d'accueil sur intranet, un blog du directeur ou même un bulletin électronique d'informations peuvent bien illustrer ce mode de répartition des informations.

- Mettre en réseau les informations :** Une fonction importante des systèmes d'informations est de pouvoir mettre en réseau des informations d'ordinaire isolées, en considérant ensemble par ex. des informations générales sur le marché, des informations sur les clients et des informations spécifiques à un produit. Les fonctions d'intégration des systèmes permettent aussi d'intégrer dans les banques de données disponibles, des informations externes ou internes répertoriées en partie automatiquement selon les mots-clés, pour par ex. élaborer une documentation thématique. Ces fonctions sont très importantes car elles présentent déjà au niveau du système, des informations dépassant les domaines

Fig 7.2 Les différents niveaux d'édification d'un portail (intranet)



Source: adapté de IBM 2009 <http://www.asprom.com/note/wp17>.



d'activité, de fonctionnement et de marché et permettent de considérablement aider dans les prises de décision. Un moteur de recherche (Enterprise search) recherchant les différentes bases et formats de données est très utile.

- 5. Monitoring/Feedback :** Une autre tâche importante qui incombe aux gestionnaires des connaissances ou des informations dans l'entreprise, est le développement constant des contenus du système sur la base des données des utilisateurs. La fréquence d'utilisation ou d'accès à certains documents, l'évaluation du degré de satisfaction, les palmarès, les documents ayant eu un grand succès, ne sont que quelques unes des possibilités utilisées par l'entreprise. Ces données constituent également une base pour juger de la contribution des collaborateurs au système d'information et éventuellement les en gratifier.
- 6. Protéger les informations :** Plus un système d'information devient la «mémoire collective» d'une entreprise et plus la question de protéger les informations enregistrées et étant en partie confidentielles, se pose avec acuité. Un système de droits d'accès permet de réguler l'accès au système ou à des contenus spécifiques. La devise pour ce droit d'accès est alors : «Aussi ouvert que possible, aussi fermé que nécessaire». Une organisation moderne doit protéger son savoir de l'extérieur, tout en donnant à ses employés un accès libre à la majorité des informations. La méfiance vis-à-vis de ses propres employés et la restriction d'accès aux informations qui peut en résulter, entrave le transfert des connaissances.

Réaliser un système d'information et de communication sur trois niveaux

1. Dans le département ou l'équipe

Il est judicieux pour une collaboration efficace, que les membres d'un département ou d'une équipe insèrent leurs informations dans une structure claire, sur un serveur accessible à tous. Il est important qu'ils attribuent aux fichiers des noms clairs, pertinents, pas trop longs et impossibles à confondre avec d'autres.

La désignation de fichiers classés chronologiquement dans un système, devrait par ex. ressembler à cela :

20130625_Agenda_V7_HK

(2013= année; 06= mois; 25= jour; Agenda Projet xy= information concrète sur le fichier; V7= numéro de la version; HK= initiales du collaborateur).

Chaque département doit fixer le rôle du gestionnaire des informations qui consacrera environ 10% de son temps de travail à aider ses collègues à stocker leurs documents au bon endroit, qui actualisera la page intranet du département et qui sera la personne de référence dans l'entreprise pour toutes les questions relatives à l'utilisation des systèmes d'application.

2. Entre les départements

Afin que tous les employés puissent communiquer entre eux et avec les personnes extérieures, chaque employé devrait disposer d'une adresse e-mail professionnelle et ne pas communiquer à travers son adresse e-mail privée. La communication interne peut aussi se faire à travers Outlook ou des logiciels comparables. L'accès à tous les documents importants devrait être possible pour tous, par le biais d'un serveur commun ou d'intranet.

Un système de gestion électronique des documents (GED) permet de numériser les documents papier et de constituer un référentiel de l'ensemble des documents de l'organisation, qu'ils soient structurés ou non, afin d'être en mesure de gérer leurs cycles de vie.

La gestion électronique des documents présente quatre étapes majeures : l'acquisition, le classement, le stockage et la diffusion.

L'introduction d'une GED représente pour beaucoup d'organisations un vrai bouleversement dans le traitement de leur documentation et exige pour la tâche d'indexation une sérieuse discipline. L'état d'esprit : «C'est mon dossier, j'y ai seul accès» ne doit donc plus exister lors de l'introduction d'une GED.

3. Informations depuis l'extérieur et vers l'extérieur

Le site internet est un outil «classique» permettant d'informer le monde extérieur sur les performances d'une organisation, même si l'actualisation et la configu-

ration pour l'utilisateur de nombreuses pages laisse parfois à désirer.

Une procédure décentralisée est recommandée pour l'actualisation du site internet :

1. Nommer un responsable au niveau de chaque direction, pour l'information et la communication externe. Former le responsable (et son assistant/e) à la gestion des contenus. Attribuer à des directions les responsabilités pour les pages spécifiques. Actualiser périodiquement les contenus.
2. Utiliser les médias digitaux pour la communication et la mise en réseau avec les utilisateurs. Les médias et réseaux sociaux tels que *Facebook* et *Twitter* acquièrent une importance croissante.
3. Formes de communication interactives via le site internet.

«Où percevez-vous les plus grandes forces et les plus grandes faiblesses dans votre système d'information et de communication?»

7.4. ENVIRONNEMENT PHYSIQUE DE TRAVAIL ET COLLABORATION

Si l'infrastructure électronique continue à prendre de l'ampleur, nous pourrions bientôt conclure que la collaboration en face à face n'est plus vraiment nécessaire. De plus en plus de collaborateurs préfèrent travailler à partir de chez eux (télétravail) ou même chez le client et ne voient leurs collègues qu'occasionnellement. Des enquêtes montrent pourtant que les pensées innovantes naissent de la communication entre les personnes, et souvent au cours de rencontres imprévues, c'est-à-dire lors d'échanges informels d'informations. Le fabricant suisse d'appareils auditifs Phonak a bien compris cela en faisant du restaurant de son entreprise un point de rencontre par excellence, dans lequel des discussions entre une multitude de collaborateurs peuvent chaque jour se tenir.

Dans de nombreuses grandes entreprises japonaises les membres de comités directeurs ne disposent pas de bureaux indépendants, mais de vastes étages de direction ouverts, dans lesquels tous sont forcés de se côtoyer. Certaines entreprises vont même si loin que les

membres du directoire ne disposent que d'une grande salle de réunion et de travail commune, dans laquelle ils peuvent travailler ensemble et prendre les décisions. Dans les nouvelles industries, automobiles par ex. il est devenu tout à fait normal que tous les ingénieurs de production siègent souvent dans des bureaux à peine séparés de la chaîne de fabrication par une vitre. De cette manière la capacité à résoudre les problèmes rapidement se trouve encouragée, de même qu'un sentiment de cohésion et d'appartenance à l'organisation.

Les mêmes remarques valent pour la disposition des bureaux.

Les organisations intelligentes doivent aménager les bureaux, les espaces sociaux et lieux de passage, de telle manière que la collaboration au-delà des fonctions hiérarchiques se trouve encouragée et que les collaborateurs se rencontrent et communiquent spontanément entre eux.

Le cabinet d'architectes munichois Henn a par ex. développé le concept du bureau comme «bourse du savoir» (le texte reprend en grande partie les travaux de Henn, 1996).

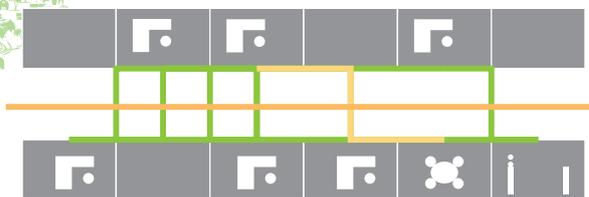
Tandis que dans un bâtiment on remarque le «flux de matière physique» et les insuffisances, «le flux de matière mentale» est quant à lui, invisible dans l'organisation. Les pensées encore inabouties et les solutions à peine élaborées restent souvent cachées, car elles ne s'amoncellent pas dans des cartons posés dans les couloirs. Elles bloquent certes aussi des chemins, mais ceux des résolutions de problèmes, eux, étant cachés au regard.

En se basant sur ces réflexions le cabinet Henn a développé un procédé pour mesurer le niveau de communication dans les locaux et a visualisé les résultats dans un «netgraphe». Il a alors pu développer des concepts de bureaux qui favorisent la communication.

La figure 7.3 ci-dessous présente trois différents types de bureaux, le bureau-cellule classique, l'espace de groupe et le bureau-cockpit avec une zone de communication, en tenant toujours compte des critères de concentration et de communication.

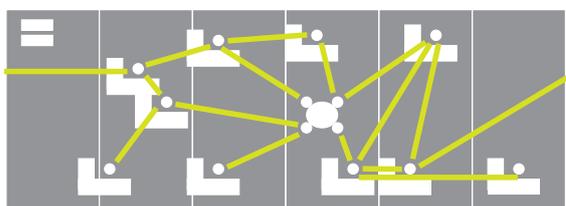
Figure 7.3 Présentation de trois différents types de bureaux

Bureau-cellule classique : Postes de travail indépendants, reliés par un couloir de circulation



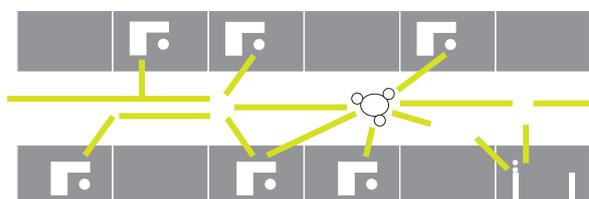
Concentration: bonne Communication: faible

Espace de groupe : Grande pièce avec des postes de travail reliés entre eux



Concentration: mauvaise Communication: bonne

Bureau-cockpit : Postes de travail semi-indépendants, reliés entre eux par un large couloir central



Concentration: bonne Communication: bonne

Henn Architekten

Un tel aménagement de l'espace de travail (bureau-cockpit) favorise la collaboration et symbolise aussi à travers cette disposition, la confiance et l'ouverture aux nouveautés.

Pour les collaborateurs qui ne viennent au bureau qu'occasionnellement, quelques entreprises se sont inspirées des salles d'attente des aéroports pour leur créer des salons, dans lesquels ils peuvent travailler, se réunir ou se détendre. Les lieux les plus variés peuvent aussi se révéler propices au travail, comme une simple chambre d'hôtel.

Lorsque le savoir n'est pas directement visible, une conception architectonique peut permettre de symboliquement exposer l'intelligence des processus et des produits.

«La disposition des bureaux et des espaces sociaux dans votre entreprise favorise-t-elle la communication?»

7.5 OUTIL KM : MARCHÉ DES CONNAISSANCES

1. Qu'est ce qu'un marché des connaissances ?

Un marché des connaissances met en relation des offres et des demandes d'informations et de connaissances en permettant d'assurer les contacts et transferts entre acheteurs et vendeurs. Les marchés des connaissances fonctionnent soit virtuellement au moyen de l'internet ou de l'intranet, soit réellement lorsqu'acheteurs et vendeurs sont physiquement réunis en un certain lieu.

Un marché des connaissances peut être organisé au sein des services (ou unités) ou entre les services, mais il peut également permettre une ouverture vers l'extérieur de l'entreprise avec par ex., la mise en place d'un marché des connaissances étendu aux clients ou aux fournisseurs.

Il permet des échanges d'expériences se distinguant des traditionnelles discussions autour d'une présentation Powerpoint.

Pourquoi avoir recours à un marché des connaissances

- Le marché des connaissances aide à la résolution de problèmes grâce à la "sagesse des foules".
- Les bonnes pratiques sont rendues publiques.
- Les collègues découvrent qu'ils travaillent sur des problèmes comparables et ont des intérêts similaires. Un tel marché peut être à l'origine de l'apparition d'une communauté permettant d'organiser des échanges d'expériences.
- Les participants au marché des connaissances apprennent à présenter leurs connaissances et leurs requêtes d'une manière ciblée.

Nous présenterons ci-dessous, deux manières d'organiser un marché des connaissances.

La version du marché à stands pré-aménagés

Cette version équivaut à un meeting *Open Space*

1. Durant le processus participatif (en général quelques semaines ou quelques jours avant la tenue du marché) les sujets d'intérêt prioritaire sont déterminés, un problème à résoudre ou une question à débattre est choisie.

2. Installer un certain nombre de stands/tables dans un grand espace. Chaque stand présente un thème, une solution, de bonnes pratiques relatives à la thématique du marché. Chaque table est animée par deux personnes-ressources contrôlant les discussions.
3. Les participants se déplacent entre les stands au gré de leurs intérêts et de leurs interactions.
4. Le contenu du marché et des discussions est résumé et mis à disposition des personnes intéressées dans une courte vidéo.
5. Les discussions entamées dans le cadre du marché des connaissances se poursuivront sur l'intranet ou au cours de réunions communautaires.
6. Le *market master* demande aux acheteurs d'entrer en contact avec les vendeurs : Les participants qui ont reçu une réponse (offre) à leur requête retirent leur carte du mur des "requêtes" et l'attachent à l'offre correspondante (15-20 minutes).
7. Acheteurs et fournisseurs entrent alors personnellement en contact, entament des pourparlers et concluent éventuellement. Le *market master* appelle, si nécessaire, par leurs noms acheteurs et vendeurs. Les discussions sont approfondies au sein de groupes restreints et, le cas échéant, des dispositions sont prises pour qu'elles se poursuivent ultérieurement (20 - 30 minutes).
8. Si sur le panneau "Je recherche" il subsiste des questions sans réponse, les *market master* peuvent en faire la lecture, soit individuellement, soit dans le cadre d'un groupage thématique, en demandant qui pourrait contribuer à les solutionner dans le cadre du groupe ou au delà. Si sa question reste sans réponse, ou si elle induit un problème encore plus complexe, le *market master* décide alors avec les participants, de la nécessité de maintenir ou non la question. Le *market master* soumettra alors les questions sans réponse à des experts capables de les solutionner. Les réponses seront postées sur le réseau intranet par ex. sous l'intitulé : "Marché des connaissances".

Le marché spontané

1. L'animateur ou *market master* dispose des deux côtés de la salle, deux panneaux en inscrivant sur l'un la mention "J'offre" et sur l'autre la mention "Je recherche."
2. Les participants inscrivent leurs offres et leurs demandes sur des cartes ou des post-it en y mentionnant leurs noms et/ou surnoms. Le nombre de cartes peut être limité avec par ex. pour chaque participant, trois cartes d'«Offre» et trois de «Demande».
3. Les participants disposent alors leurs cartes d'«Offre» et de «Demande» sur les côtés prévus à cet effet.
4. Si aucune catégorie n'a été prédéfinie, le *market master* peut disposer les cartes de manière thématique.
5. Les participants disposent de 15 minutes pour bien prendre connaissance des offres et des demandes.
9. Si certaines offres ne trouvent pas "preneur", le *market master* demande alors au "vendeur" d'expliquer et de clarifier son offre tout en demandant aux participants si l'un d'entre eux est intéressé.
10. Le *market master* conclut en résumant les transactions et en demandant aux participants d'évaluer la qualité de leurs échanges.



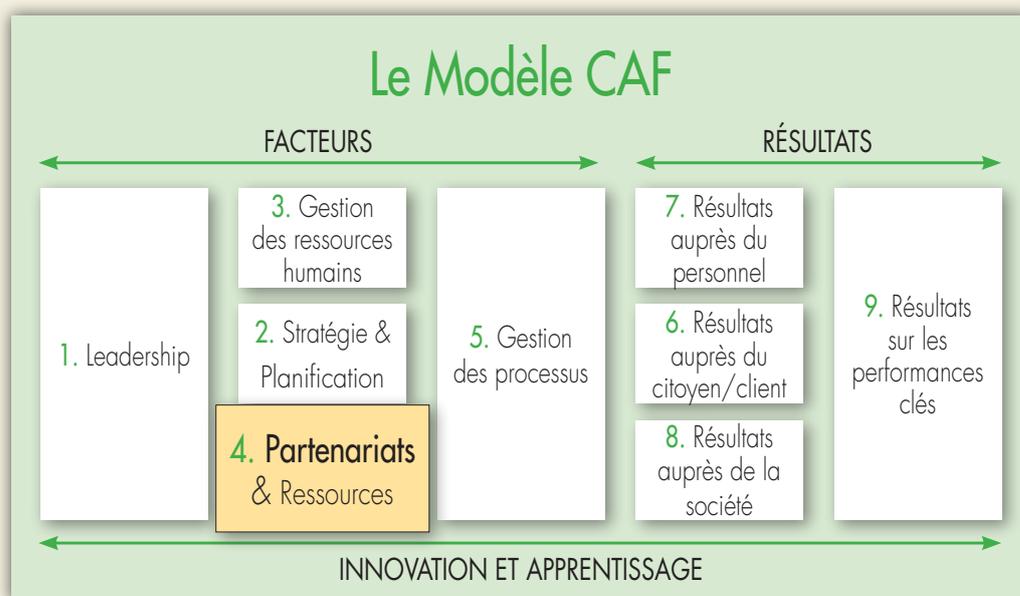
Bonnes pratiques d'information et communication (I&C)

- I & C 1 :** Notre organisation investit dans des outils informatiques de gestion des connaissances.
Exemples : Site internet pour les citoyens ; intranet pour les collaborateurs ; plateforme de gestion documentaire et de collaboration ; bases de données.
- I & C 2 :** Des conventions et des règles permettent d'optimiser l'usage des outils informatiques et des ressources documentaires.
Exemples : Confidentialité et droits d'accès ; place des documents sur les supports informatiques ; documents préformatés et modèles ; champs obligatoires à compléter lors de l'enregistrement des documents (métadonnées).
- I & C 3 :** Nous utilisons des outils pour faciliter et améliorer la rédaction de nos documents les plus fréquemment utilisés.
Exemples : Modèles ; formulaires.
- I & C 4 :** Nous intégrons dans nos documents tous les auteurs ; dates, destinataires ; informations utiles ; objets ; versions.
- I & C 5 :** Nous nous concertons sur l'emplacement et le mode de classement de nos documents papiers et électroniques.
- I & C 6 :** Nous archivons et supprimons au moment opportun les anciens documents papiers et électroniques.
- I & C 7 :** Nous partageons spontanément les documents qui nous intéressent tous.
Exemple : Nous disposons d'un serveur sur lequel nous insérons les documents d'intérêt commun.
- I & C 8 :** Dans notre bâtiment, l'espace est aménagé pour favoriser la collaboration et les rencontres.
Exemples : Cafétérias ; agoras ; salles de réunion en nombre suffisant ; bureaux ouverts.
- I & C 9 :** Notre organisation investit dans des services de soutien à la gestion des connaissances.
Exemples : Centres de documentation ; services multimédias ; plateformes de formation à distance (E-learning)

Sources : adapté de http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_km_managers_fr_tcm119-3359.pdf

http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/KM_en%C3%A9quipes_FR_tcm119-101921.pdf

8. PARTENARIATS, COMMUNAUTÉS ET RÉSEAUX





8. PARTENARIATS, COMMUNAUTÉS ET RÉSEAUX

8.1 LES DIFFÉRENTES FORMES DE PARTAGE DU SAVOIR

Les réseaux sont de puissants mécanismes de partage de l'information et des connaissances. Ils stimulent la communication et la coordination en vue d'un développement durable. Les réseaux agissent comme des catalyseurs efficaces dans la mise en place des rapports et des engagements entre les parties prenantes publiques et privées, au niveau local, national, régional et international. Ils permettent l'instauration de rapports de confiance, base du partage des informations et des connaissances et font office de mécanismes d'apprentissage mutuel et de renforcement des capacités.

Les réseaux sont dynamiques et soulignent bien le fait qu'un ensemble puisse représenter davantage que la somme de toutes ses composantes. Ils servent non seulement à rassembler différents acteurs-clés mais aussi à activer la relation entre les connaissances et les actions (voir GTZ, 2008. *Work the Net-Un Guide de Gestion pour les Réseaux Formels*, p. 1).

Les organisations sont de plus en plus conscientes du fait qu'elles peuvent mieux atteindre leurs objectifs en utilisant le savoir et les compétences d'autres institutions (universités, entreprises de conseil, etc.) et en apprenant avec elles.

A une époque où les projets, les équipes et les attributions à court terme des départements d'entreprises changent de plus en plus rapidement, les travailleurs du savoir se mettent en quête d'une identité, d'une «terre d'adoption» plus durable et d'un champ d'expérimentation et d'apprentissage pour les idées et les expériences. Ainsi des communautés auto-organisées à l'intérieur des organisations et voire même au-delà, acquièrent de plus en plus d'importance, en prenant des initiatives souvent spontanément, en apprenant et échangeant mutuellement leurs expériences, développant de nouveaux produits et services et dépassant

ainsi les limites de la hiérarchie et des départements. Le potentiel de création de valeur des cercles d'innovation, des groupes de travail, des associations d'experts, des groupes d'expériences ou des groupes tels que la communauté *Open source*, spécialisée dans le développement de logiciels, est de plus en plus reconnu.

Ce chapitre abordera les différentes formes d'apprentissage et de création de valeur dans les partenariats, les réseaux et les communautés, où les trois concepts ne peuvent toutefois pas être strictement différenciés les uns des autres, hormis dans la détermination précise des objectifs, des mécanismes de gestion et de l'administration juridique.

Il existe différents types de réseaux avec des degrés de formalisation très variés :

Les réseaux sociaux sont des représentations des relations personnelles, amicales ou professionnelles consistant en des relations individuelles entre hommes d'affaires, amis ou membres d'une grande famille. Les réseaux sociaux n'ont généralement pas d'objectif précisément défini. Ils se développent de manière organique et, dans la plupart des cas, ne sont ni planifiés ni gérés d'une manière active (GTZ, 2008 p.12). Dans ce sens une **communauté** est un ensemble de personnes unies par des intérêts, des habitudes, des opinions ou des caractères communs. (voir www.larousse.fr/dictionnaires/français/communaut%C3%A9/17551)

Une **communauté de pratiques (CdP)** est un groupe de personnes qui se font confiance et qui partagent un intérêt commun dans un domaine spécifique de connaissances ou de compétences.

Les réseaux formels sont définis comme étant des groupes de plusieurs institutions ou organisations indépendantes, reliés entre eux et constitués pour un objectif ou un besoin spécifique. Les membres d'un

réseau partagent une vision, des règles et des objectifs et organisent conjointement plusieurs activités, comme par ex. la tenue régulière de manifestations. Un réseau formel peut également revêtir une forme légale.

Les réseaux formels s'organisent souvent sous la forme **d'un partenariat** : C'est une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant chacun leur autonomie, acceptent d'unir leurs forces pour la réalisation d'un objectif commun. Celui-ci est axé sur un problème ou un besoin clairement identifié dans lequel, selon leurs missions respectives, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation ou même une obligation. (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Partenariat>)

A l'inverse des communautés de pratiques, les réseaux formels ne se basent pas uniquement sur les besoins de leurs membres, mais ont aussi pour objectif d'apporter des changements dans leurs propres contextes ou dans l'agenda politique de pays ou régions (GTZ, 2008. p.13).

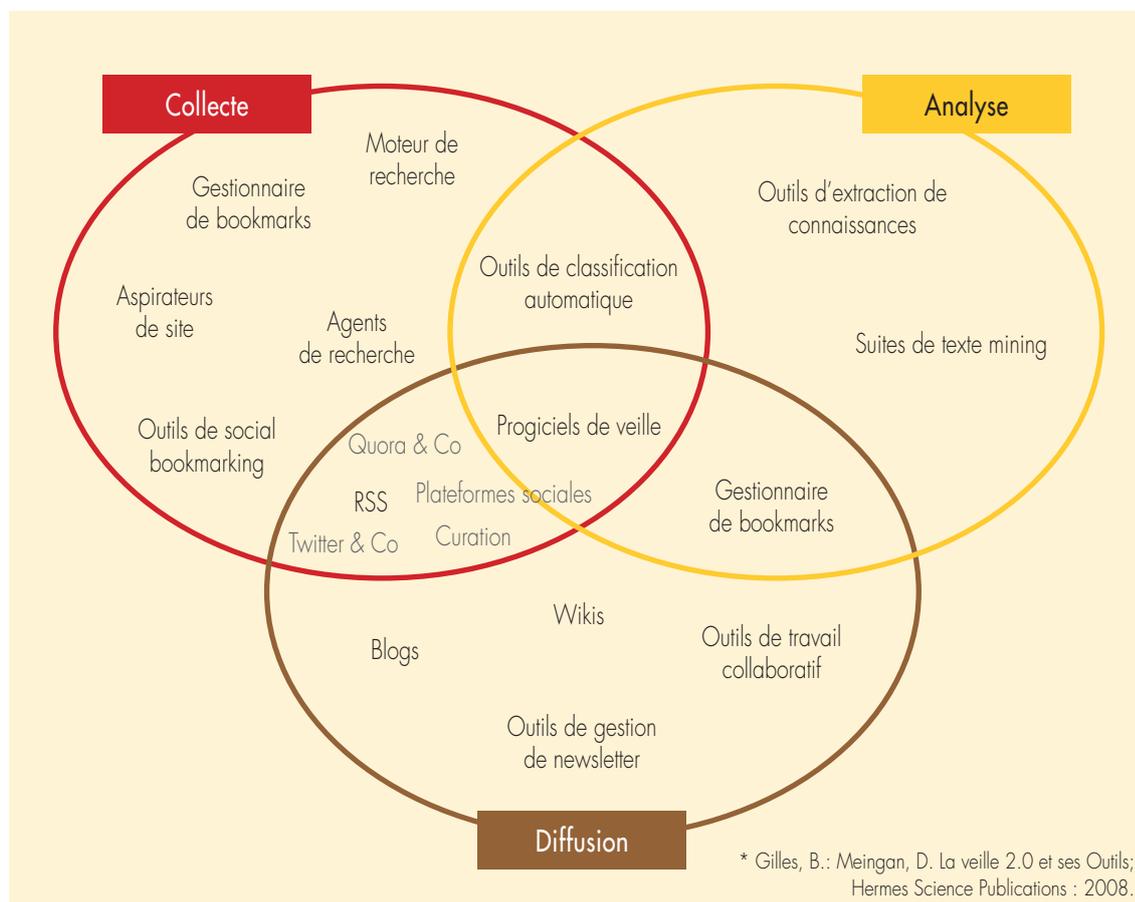
Après avoir défini ces concepts, considérons maintenant quelques formes d'apprentissage et de collaboration intéressantes à mettre en pratique.

8.2 LA VEILLE : APPRENDRE DE L'EXTÉRIEUR

Une organisation intelligente est ouverte sur l'extérieur et développe différents capteurs pour l'observation de son environnement, pour la mesure de la satisfaction de ses clients et pour l'appréhension des nouvelles évolutions ou technologies. Il est important qu'elle sache exploiter au mieux ses propres ressources.

Chaque organisation met en place une veille de son environnement. Selon la norme AFNOR XP X50-053 **la veille** est «une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions.»

Figure 8.1 La veille à l'heure du 2.0... et du web social





L'expérience a montré que beaucoup de temps se perdait dans la recherche d'informations vagues ou non structurées, aussi est-il nécessaire, en fonction du marché, de la concurrence, des technologies, etc., de pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Que voulons-nous précisément observer et pour quoi?
- Quels médias ou sources d'informations sont particulièrement fiables?

Le tableau ci-dessous a prouvé son efficacité. Définissez au niveau des départements par ex., quels sujets importants vous souhaitez traiter (par ex. l'augmentation de l'efficacité énergétique dans un secteur spécifique) afin d'être à la page par rapport aux évolutions actuelles.

Recherchez les sources d'informations les plus pertinentes pour le thème (par ex. une foire annuelle, un institut universitaire prestigieux, une revue spécialisée). Etablissez qui sera le ou les observateurs responsables du sujet et qui devra en être informé. Vous devez créer sur le serveur du département ou sur l'intranet, un dossier ou une rubrique sur le sujet, de telle sorte que les collègues puissent avoir accès aux études, aux documents et aux *links* qui y auront été insérés.

Il est important de ne pas se contenter de collecter simplement les informations, mais encore faut-il les sélectionner et les évaluer. Une opinion commune des participants doit être forgée. Des équipes de production, des réunions thématiques régulières, des évaluations des foires ou des marchés des connaissances sont appropriées.

Cette focalisation délibérée sur des thèmes ou des domaines prioritaires est souvent une occasion pour trouver un groupe de personnes ayant des intérêts similaires, pour se rencontrer dans les foires, ou pour fonder des groupes de travail ou des communautés de pratiques.

8.3 OUTIL KM : LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES

Proposée par Lave et Wenger (1991), la notion de Communauté de pratiques (*Community of Practice, CoP*) désigne le processus d'apprentissage social se mettant en place lorsque des personnes ayant un centre d'intérêts commun collaborent ensemble. Cette collaboration qui doit se poursuivre sur une période de temps significative, consiste à partager des idées, trouver des solutions, construire des objets nouveaux, etc. On parle aussi de communauté de pratiques pour désigner le groupe des personnes qui prennent part à ces interactions.

"Les communautés de pratiques ont toujours existé dans les structures informelles des organisations. Elles sont organiques. Elles croissent et se développent quand leur cible et leur dynamique engagent les membres de la communauté. Pour qu'elles soient réellement une richesse attirante et vibrante, il faut les alimenter, les soigner et les légitimer. Elles demandent une touche humaine. Trop de soutien fait perdre leur attrait aux membres de la communauté, pas assez, elles se dessèchent." - Richard McDermott (extrait du Guide pour les Communautés de Pratiques <http://www.yinternet.org/yinternet.org/communautes-de-pratiques/copbrochurewenger.pdf>).

Tableau 8.1 Observation des sources externes d'informations

Thème	Sources importantes d'informations	Observateur responsable	Qui doit être tenu informé?
	Pages internet		
	Revue spécialisée		
	Foires		
	Congrès, etc.		

Nous définissons **les communautés de pratiques** (CdP) comme un groupe de personnes ayant les mêmes intérêts pour un thème et voulant ensemble renforcer et échanger leurs connaissances. La participation y est libre et personnelle. Les CdP se regroupent autour de contenus spécifiques, par ex. les technologies, les processus, les produits ou les clients (voir North et al., 2004).

Les CdP sont dotées d'un grand nombre de fonctions pour la création, l'accumulation et la répartition des savoirs dans l'organisation et au-delà de ses frontières (voir Wenger, 1998, 2002).

Les communautés de pratiques sont des points nodaux pour l'échange et l'interprétation des informations. Vu que leurs membres appréhendent les sujets de la même manière, ils savent ce qui est intéressant à transmettre et comment présenter les informations d'une manière avantageuse.

De ce point de vue, ces communautés sont idéales pour la diffusion d'informations même au-delà des frontières de l'organisation.

Les communautés de pratiques peuvent maintenir le savoir «vivant», à la différence des bases de données ou des manuels. Les éléments implicites du savoir sont transmis ou adaptés aux conditions locales d'utilisation. Ainsi ces communautés sont idéales pour accueillir de nouveaux collaborateurs, les former et transmettre leurs expériences. Les CdP perfectionnent les compétences et introduisent dans l'organisation les toutes dernières évolutions ou technologies. Ces communautés sont souvent plus rapides que les départements ou services de l'organisation. Le sentiment de se trouver à l'avant-garde des toutes dernières technologies, confère une identité aux membres de ces communautés.

Les communautés de pratiques ne sont cependant pas une panacée susceptible de supplanter toutes les formes d'organisation dans l'entreprise. En situant l'objectif de création de valeur à un juste niveau, les communautés de pratiques, outre leur rôle de «logisticiennes» des connaissances, peuvent permettre de concilier à court, moyen ou à long terme, des avantages pour les organisations et les personnes.

Tableau 8.2 Dimension de la création de valeur.

Ce tableau croise les dimensions organisation/membres avec le court terme / le long terme.

Chaque champ illustre un avantage, à commencer par le plus concret.

	Court terme	Long terme
Organisation	<p>Améliore les résultats business</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aide à la résolution de problème • Réponse rapide aux questions • Réduction du coût, gains de temps • Qualité de décision • Plus de perspectives sur les problèmes • Coordination, standardisation, synergies entre services • Réaliser une stratégie • Assurance qualité • Capacité à la prise de risque grâce au support de la communauté 	<p>Développe des capacités organisationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compétence de conception de plan stratégique • Autorité vis-à-vis des clients • Retenir des talents • Projets de développement de la connaissance • Capacité au Benchmarking de l'industrie • Capacité d'analyse de l'émergent • Développer de nouvelles options stratégiques • Capacité à prévoir les innovations technologiques • Capacité à profiter des opportunités liées aux marchés émergents
Membres	<p>Améliore l'expérience du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aide face aux défis • Accès à de l'expertise • Meilleure contribution à son service • Confiance accrue dans sa capacité à approcher les problèmes • Plaisir d'être avec ses collègues • Participation plus significative • Sens d'appartenance 	<p>Développement Professionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compétences et savoir-faire • A la pointe de la connaissance d'un domaine • Réputation professionnelle • Capacité à changer de poste, y compris vis-à-vis du marché • Identité professionnelle

(Source : Gilbert Brault : Note de lecture sur «Cultiver les Communautés» de pratiques par Etienne Wenger, Richard Mc Dermott, William M.Snyder, HBS Press, March 2002).



La vision des communautés de pratiques

Une vision est nécessaire à la promotion des communautés. A partir de leurs expériences personnelles faites dans de nombreuses CdP, North et al. 2004, ont dégagé les caractéristiques d'une communauté de savoirs «idéale». Il s'agit d'une communauté de personnes qui se font mutuellement confiance et qui :

- souhaitent s'approprier un sujet,
- s'ouvrent totalement à un sujet,
- expriment franchement leurs convictions et leurs expériences,
- parlent ouvertement de leurs erreurs ou de leurs échecs,
- ont suffisamment de temps pour partager leurs expériences,
- se protègent mutuellement,
- ne se cramponnent pas aux concepts existants mais sont prêtes à éventuellement tout reconsidérer sous un nouvel aspect,
- s'écoutent mutuellement et essaient de se mettre d'accord,
- ne veulent pas avec leurs connaissances entrer dans la compétition économique des savoirs.

Le cadre pour une communauté de savoirs vivante peut être créé, en répondant préalablement aux quatre questions suivantes correspondant à quatre dimensions :

1. Qui doit être membre d'une communauté de savoirs?
2. Comment pouvons-nous collaborer (interaction)?
3. Quels résultats souhaitons-nous atteindre?
4. De quel soutien organisationnel avons-nous besoin?

Quelques-unes de ces dimensions sont directement gérables comme par ex. les critères d'appartenance ou le choix des membres des communautés de savoirs. D'autres ne le sont qu'après la création de conditions-cadres favorables, comme par ex. après que les membres des communautés de savoirs aient été motivés.

«De quoi a-t-on absolument besoin pour qu'une communauté fonctionne?»

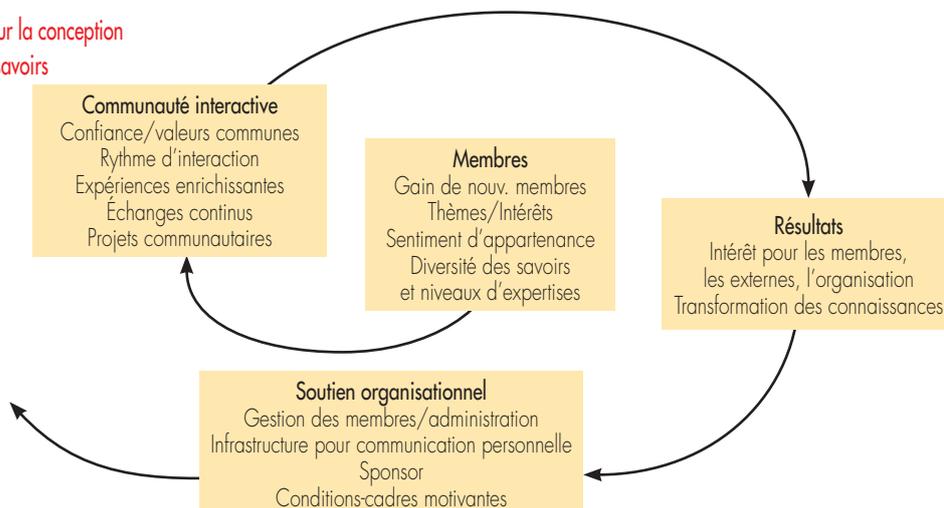
Une communauté a besoin :

- **d'un responsable** : Une ou plusieurs personnes qui, avec engagement et charisme, entretiennent la cohésion du groupe, s'occupe(nt) de la tâche d'y incorporer de nouveaux membres et de soigner l'image de confiance de la communauté,
- **d'un sujet** : Il doit être clairement présentable et délimitable. Il doit pouvoir intéresser tous les membres et même retenir leur attention sur une longue période,
- **d'une liste de diffusion** : Pour la communication des membres entre eux et l'échange simple d'informations,
- **de manifestations régulières** : Des rendez-vous réguliers (par ex. le troisième jeudi du mois), conférences, tables rondes, exposés,

Vous pouvez élargir ces éléments essentiels avec :

- **des sites web, des publications, des bulletins d'information** : Ceux-ci offrent la possibilité de présenter les résultats, soulever des questions, faire des propositions et se présenter comme une communauté ouverte sur l'extérieur,
- **une grande manifestation annuelle** : Elle permet à tous les membres de montrer «qui ils sont».

Fig. 8.1 Dimensions pour la conception d'une communauté de savoirs (North et al. 2004)



LES RÉSEAUX SECTORIELS DE LA GIZ (DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT OU COOPÉRATION ALLEMANDE AU DÉVELOPPEMENT)

En tant que forme structurée d'intégration des compétences, les réseaux sectoriels ont vu le jour sur l'initiative des chefs de projets dans les services décentralisés et internationaux de la GIZ, pour être aujourd'hui encouragés par l'organisation.

Un des objectifs principaux des **réseaux sectoriels** est de forcer l'échange d'informations et expériences et améliorer l'apprentissage collectif.

Ces réseaux se présentent tout d'abord comme un forum régional d'experts dans lequel les multiples expériences pratiques faites dans le cadre des projets et des programmes, sont échangées, systématiquement évaluées et mises en relation.

La politique des réseaux sectoriels énonce leurs principes. Cette politique définit cinq fonctions essentielles :

- Discussion et diffusion d'une politique d'entreprise homogène et propre à chaque secteur, ainsi que des thèmes transversaux.
- Elaboration systématique, spécifique au thème et évaluation des expériences de projets spécifiques et d'approches conceptuelles.
- Echange d'expériences au niveau régional entre les experts expatriés ayant les mêmes champs d'activités ou des champs d'activités complémentaires et ceux affectés au siège en Allemagne dans les secteurs correspondants.
- Observation des changements dans la demande spécifique à la région, selon les prestations de service techniques et identification des besoins correspondants en savoirs.
- Discussion et diffusion des expériences faites à l'étranger et des connaissances.

En s'inspirant de l'exemple des réseaux sectoriels de la GIZ, comme communautés de pratiques, les facteurs les plus importants de réussite pour les communautés de pratiques (CdP) ont été définis ci-dessous.

Si vous souhaitez fonder une communauté de pratiques vous devriez donc prendre ces facteurs en considération. Si votre communauté ne fonctionne pas comme vous le souhaitez, aidez-vous de la liste de contrôle pour déceler les failles.

Tableau 8.3 CdP -10 facteurs de succès : Comment vos communautés s'acquittent-elles de leurs tâches ?

Défis managériaux

1. Se focaliser sur les sujets importants pour l'entreprise ainsi que pour les membres de la communauté.
2. Trouver un membre respecté de la communauté afin qu'il la coordonne.
3. S'assurer que les personnes aient le temps et les encouragements et motivations nécessaires à leur participation.
4. S'appuyer sur les valeurs fondamentales de l'organisation.

Défis communautaires

5. Impliquer les leaders d'opinion.
6. Permettre la création de relations personnelles entre les membres de la communauté.
7. Faire émerger un noyau dur de membres enthousiastes.
8. Créer des forums afin de réfléchir en commun, ainsi que des systèmes de partage de l'information.

Défis techniques

9. Faciliter l'accès et la contribution aux connaissances et pratiques de la communauté.

Défis personnels

10. Créer un dialogue authentique au sujet des thématiques d'avant garde.

Source: Richard McDermott <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/knowning.shtml>



8.4. LES RÉSEAUX INTER-ORGANISATIONNELS

Tandis que les communautés de pratiques (CdP) sont des réseaux informels de personnes (souvent intra-organisationnels), la coopération au sein des réseaux d'organisations indépendantes constitue un plus grand défi. La création d'un réseau constitué de différentes institutions est toujours une opération délicate dans laquelle il faut savoir concilier les stimulations et intérêts extérieurs avec les intérêts des participants.

La mise en réseau est facilitée et acquiert une base plus solide lorsqu'elle résulte d'activités et de partenariats déjà existants.

Vu qu'un réseau touche le plus souvent les aspects fondamentaux stratégiques et culturels de chaque organisation participante, c'est le leader d'organisation ou le chef d'entreprise qui doit promouvoir, en personne, l'édification du réseau.

A partir des expériences faites dans les réseaux d'entreprises, quelques aspects fondamentaux notables ont été mis en évidence :

La capacité et la volonté de coopération : Avant d'initier un réseau, il est important d'examiner la capacité et la volonté de coopération et de performance de tous les partenaires potentiels.

Les organisations qui obtiennent le feu vert pour pouvoir collaborer dans un réseau, doivent elles-mêmes reconsidérer attentivement leur disposition à livrer leurs savoir-faire ou à combler leurs lacunes en connaissances par des sources externes de savoirs. Elles doivent également réfléchir sur le risque potentiel que cela pourrait constituer.

La confiance : La disposition à faire confiance et à s'ouvrir à d'autres organisations est une donnée également indispensable, sans laquelle l'organisation craindrait toujours l'exploitation des informations par le partenaire à ses propres fins et la mise en péril de ses propres intérêts.

Le bénéfice attendu : Si les entreprises membres du réseau veulent bien s'y intégrer, il doit être défini dans le cadre de la détermination commune des objectifs et des hiérarchies, quels bénéfices les partenaires de la coopération envisagent d'atteindre et quelles compétences propres ils sont prêts à mettre à la disposition du réseau.

La liste de contrôle ci-dessous énumère quelques points essentiels pour la préparation d'une coopération efficace au sein d'un réseau.

Références bibliographiques :

Un ouvrage de référence sur les réseaux formels, exposant en détail, des procédés ayant fait leurs preuves dans la pratique, a été élaboré par les collaborateurs de la GIZ : *Guide de gestion pour les réseaux formels*, Glueck, M., Egger, U.K., Buchholz, G., Rana, G., Arhidani, S. Published, CTA GTZ, 2008.

Tableau 8.4 Liste de contrôle : Coopération au sein d'un réseau

A. Les conditions suivantes sont-elles remplies?

- Intérêts communs / Attentes fondamentales

.....

- Importantes synergies

.....

obstacles possibles

.....

- Aucune concurrence directe Oui Non
- En quoi les organisations se complètent-elles? (par ex. dans la chaîne de création de valeur, avec les clients, les savoir-faire, etc.)

.....

- Le principe de réciprocité est assuré (chacun peut d'une manière équilibrée donner et recevoir).

Oui Non

- Les règles du jeu de la collaboration sont formulées.

Oui Non

- Un responsable se charge de la cohésion du réseau.

Oui Non

B. Qu'est ce que je peux ou /mon organisation peut apporter au réseau ?

De bonnes solutions à transmettre.

Lesquelles ?

.....

Des problèmes dont je souhaiterais discuter, des questions que je voudrais aborder avec d'autres organisations /entreprises ou experts.

.....

.....



Exemple: Le réseau du ciment du CITET

Tableau 8.5 Rôle du CITET (Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis) dans le soutien aux réseaux technologiques pour l'environnement

(Voir Le concept Réseau technologique pour l'environnement, Mounir Madjoub, expert GIZ, avril 2009)

Rôle perçu par les clients	Ressources et compétences nécessaires
Gestionnaire des processus en réseau (initiation, planification, coordination, médiation privé-public, évaluation.	Savoir-faire dans la gestion des réseaux, la modération et la médiation. Plateformes électroniques du réseau. Bases de données des entreprises.
Expert et prestataire de services environnementaux.	Compétences techniques suffisamment pertinentes pour le secteur. Capacité à fournir des prestations intégrées.
Capacité de mobilisation des expertises nationales et internationales.	Intégration dans les réseaux importants à l'échelle nationale et internationale.
Fournisseur (<i>provider</i>) d'infrastructures pour les réunions et les échanges.	Infrastructure pour les réunions. Infrastructure de communication et de partage électronique.
Vue par le CITET : L'approche réseau est un moyen et un mode efficace de diffusion des écotecnologies.	

Bonnes pratiques de partenariats et réseaux (PR)

PR 1 : Notre organisation met à profit ses partenariats pour apprendre et découvrir les nouveautés ou nouvelles tendances.

Exemples : Collaboration avec des universités et des organismes de recherche ; partenariats avec des administrations issues d'autres niveaux de pouvoir (communautés, régions, etc.) ; participation dans des associations professionnelles (secteurs public et privé)

PR 2 : Notre organisation met en pratique un processus systématique de veille.

Exemples : Les domaines à surveiller sont bien définis, des responsables thématiques sont désignés ; des réunions périodiques pour discuter des nouvelles tendances sont organisées.

PR 3 : Notre organisation encourage la création de communautés de pratiques (CdP) ; les experts partagent et développent leurs connaissances au sein des réseaux.

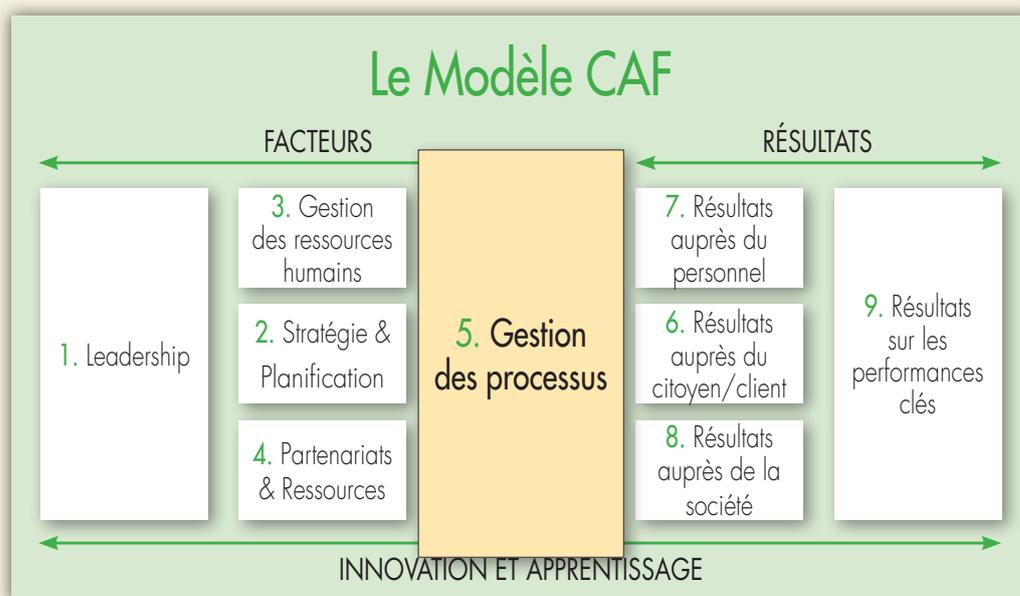
Exemples : Un temps est alloué aux leaders des communautés ; la participation dans les CdP est encouragée par les leaders d'organisation ; des sites des CdP sont consultables sur le réseau intranet. Des conférences, des marchés des connaissances ou des présentations annuelles de toutes les CdP et de leurs activités permettent une évaluation régulière. Il existe également des centres de compétences. (CdC)

PR 4 : Notre organisation travaille en réseau pour délivrer ses prestations.

Exemple : Elle développe des réseaux avec ses clients.

Sources : adapté de http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_km_managers_fr_tcm119-3359.pdf

9. PROCESSUS ET PROJETS : DU SAVOIR INDIVIDUEL AUX MEILLEURES PRATIQUES





9. PROCESSUS ET PROJETS : DU SAVOIR INDIVIDUEL AUX MEILLEURES PRATIQUES

9.1 TYPOLOGIE DE PROCESSUS

Toute organisation fonctionnant correctement est régie par un certain nombre de processus. Un processus se définit comme une succession d'activités qui transforment un ensemble de ressources (input) en produits, services (outputs) et résultats (outcomes) et apportent une valeur ajoutée. Les processus sont le lieu où les savoirs individuels s'organisent pour atteindre un objectif concret et satisfaire un client déterminé.

Ces processus peuvent être de différentes natures :

Les processus-métier (processus-clés) : Ils sont liés à la mission de l'organisation et jouent un rôle déterminant dans la production de produits ou services (par ex. production d'un bien, paiement de prestations sociales, réalisation d'une étude environnementale).

Les processus de management : Ils dirigent l'organisation (par ex. processus de prise de décision).

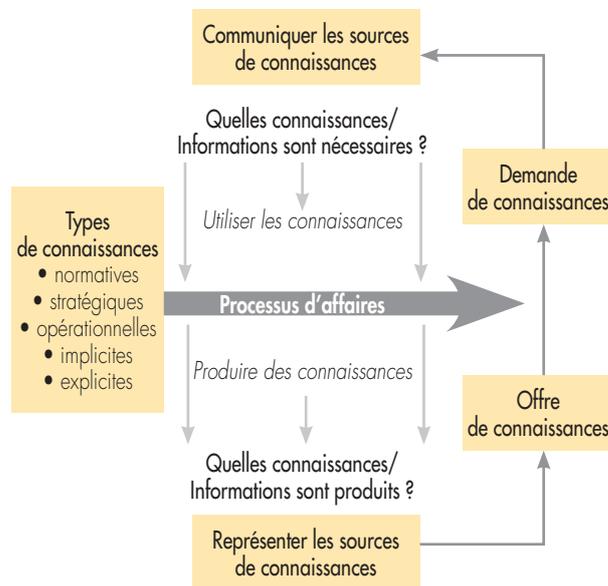
Les processus de support : Ils délivrent les ressources nécessaires (par ex. le processus de gestion des ressources humaines ou celui de gestion des ressources financières).

Les processus peuvent, dans le secteur public, revêtir des aspects très variés. Ils peuvent concerner des activités relativement abstraites telles que le soutien aux politiques de développement ou la régulation des activités économiques jusqu'à des activités très concrètes, telles que les prestations de services par ex. Une organisation doit être capable d'identifier tous les processus-clés.

Afin de conserver une vision globale et intégrée du fonctionnement de l'organisation, il est important de toujours veiller aux interactions entre les différents processus (Basé sur la brochure «Le Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques [http:// www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_CAF2006-2%C3%A8me%20C3%A9d%20F%2008_tcm119-26928.pdf](http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_CAF2006-2%C3%A8me%20C3%A9d%20F%2008_tcm119-26928.pdf)).

L'orientation sur les résultats (output) ainsi que sur la satisfaction et les exigences des clients est décisive dans l'organisation et dans la structuration des processus d'affaires. L'organisation doit pouvoir répondre à la demande des clients de la manière la plus efficace qui soit avec parallèlement l'efficacité organisationnelle interne la plus performante possible. Ce n'est pas l'organisation et sa structure qui doivent déterminer les modes de déroulement des processus et les résultats (process follows structure), mais ce sont les déroulements des processus qui doivent définir la structure de l'organisation (structure follows process).

Fig. 9.1 Analyse des informations et des connaissances dans les processus d'affaires



Source: Gabler Verlag, Wiesbaden 2010

Dans chacune des étapes de la chaîne d'un processus, par ex. un processus de traitement d'une commande ou de règlement d'un dommage par une compagnie d'assurances, des connaissances et des informations spécifiques sont nécessaires et doivent être présentées d'une manière pratique. Il se crée à l'intérieur du processus un nouveau savoir ou de

nouvelles connaissances, sur par ex. les besoins des clients ou les points faibles du processus. Ces connaissances doivent être exploitées.

Ainsi une organisation intelligente doit selon la perspective des processus, débiter par une analyse des informations et des connaissances des processus d'affaires, schématiquement représentés Figure 9.1. (voir aussi le système d'analyse sur www.gpo-wm.de) Pour chaque étape du processus il est important de rendre les sources de connaissances transparentes et les intégrer dans le processus de travail en tant qu'offre de connaissances, de telle sorte que leur utilisation soit indispensable.

De nombreuses solutions sont aussi disponibles sous forme de logiciels. Le court diagnostic qui suit présente quelques questions directrices pour la réalisation d'une telle analyse.

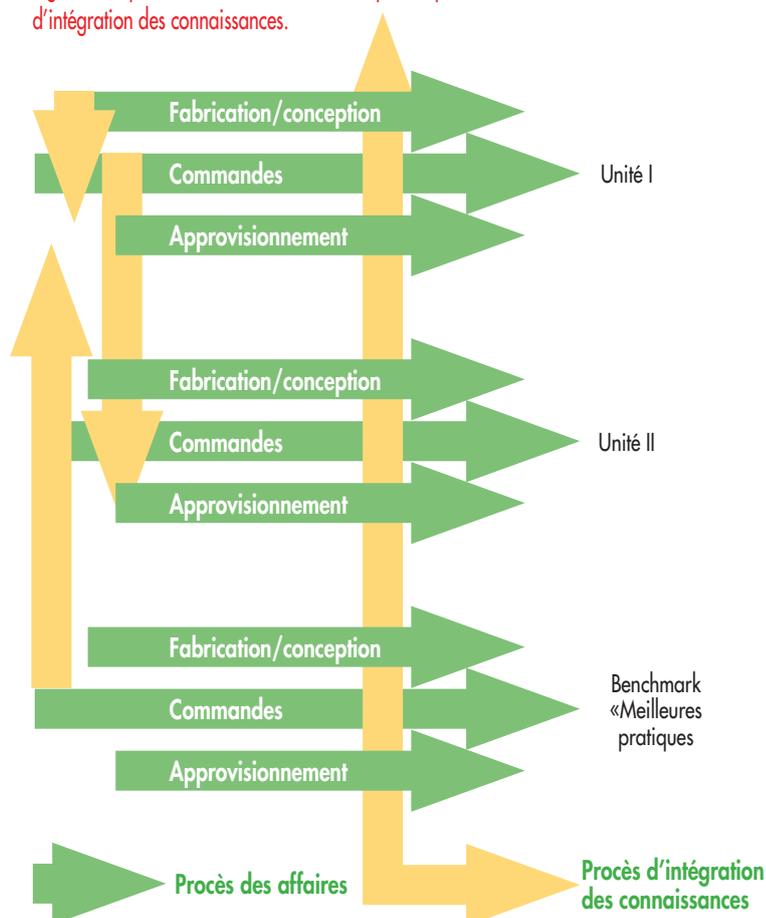
DIAGNOSTIC RAPIDE : L'ORGANISATION DES CONNAISSANCES DE VOS PROCESSUS D'AFFAIRES

Répondez aux questions directrices suivantes relatives à l'organisation des connaissances d'un processus spécifique d'affaires :

- Quelles sont les personnes-clés, les personnes «phares», pouvant apporter un savoir spécifique et améliorer le processus?(personnes, thèmes, problèmes)
- Quels fonds et sources de connaissances pouvons-nous utiliser?
- Où existe-t-il des lacunes en connaissances et comment pouvons-nous les combler?
- Qu'est ce qui encourage/entrave la mise à disposition des connaissances?(personnes, organisation, technologies)
- Comment garantir que pour une seule question est fournie une seule réponse, quel que soit le service contacté ou le canal d'informations utilisé?

Un transfert des connaissances doit certes avoir lieu à l'intérieur des processus, mais un échange doit aussi s'établir au-delà des processus. **Le processus d'intégration des connaissances** est un important processus de soutien. Il recouvre les processus d'affaires, en entremêlant des éléments d'ordinaire isolés. Il peut avoir par ex. pour objectif d'optimiser le processus d'achat. Les processus de création, de commande et d'achat peuvent-être, même à l'intérieur d'un service ou secteur d'activité mieux synchronisés.

Fig. 9.2 Les processus d'affaires recouverts par les processus d'intégration des connaissances.



9.2. LE PROCESSUS DES MEILLEURES PRATIQUES

Le processus des meilleures pratiques est un processus typique d'intégration des connaissances visant l'amélioration du processus d'affaires à travers l'apprentissage par les autres. Le processus des meilleures pratiques ne peut pas seulement être structuré comme un processus extra-sectoriel, mais aussi comme un



processus d'amélioration interne du domaine d'activité. En général les méthodes, les procédés et les formes de travail sont caractérisés dans les organisations comme des meilleures pratiques conduisant à l'accroissement de la productivité et de la qualité, à la création de valeur et à un grand bénéfice pour le client.

Nous définissons les meilleures pratiques comme les procédés les plus performants pour une activité donnée. Les meilleures pratiques changent constamment avec les processus d'apprentissage et le potentiel de bénéfices du transfert des meilleures pratiques est généralement très élevé.

Nous verrons dans cette partie de quelle manière, dans une communauté spécialisée ou un secteur professionnel spécifique, à partir de bonnes pratiques perçues intuitivement, un processus de concertation peut progressivement se mettre en place (sur plusieurs étapes) et conduire à la standardisation des pratiques les meilleures (les cinq étapes ont été établies par Thomas Rieger, ComoConsult)

Etape 1 - Identification et échange de bonnes pratiques : Collecte «d'histoires à succès», de récits relatant ce qui, selon la perception des «praticiens», a bien fonctionné. L'intuition y joue aussi un rôle très important.

Etape 2 - Concertation sur les indicateurs de bonnes pratiques : La communauté des praticiens élabore les critères qui déterminent à quoi une «bonne pratique» est reconnaissable. De tels critères sont par ex. l'efficacité, la productivité, les impacts sociaux. Cette étape représente l'«entrée» dans la systématisation. Sources possibles de résistance : Crainte que les bonnes pratiques relatives soi-même ne suffisent pas aux indicateurs ou aux critères.

Etape 3 - Le benchmark : Dans l'idéal la méthode du benchmark est formalisée, mais elle se manifeste souvent dans des interactions spécifiques (conférences, congrès, publications scientifiques)(voir ci-dessous les explications détaillées sur la benchmark). Sources

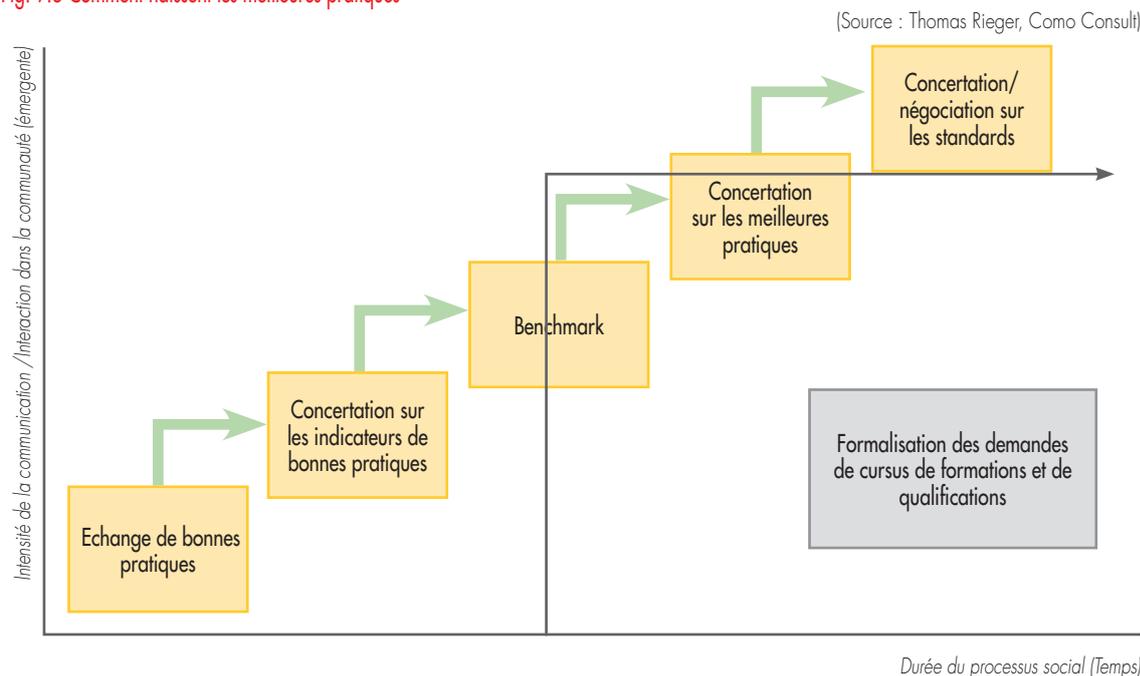
possibles de résistance : Manque ou absence de confiance, peur relative à un procédé de benchmark trop coûteux ou même à l'idée de ne pas être assez performant ou le meilleur.

Etape 4 - Concertation sur les «meilleures pratiques» : La méthode du benchmark permet d'affiner les critères d'appréciation et de décrire les meilleures pratiques plus en détail. A partir de cette étape commence à se faire clairement ressentir une pression poussant à la standardisation.

Ces «règles de l'art» peuvent devenir une mesure pour l'exécution appropriée des tâches (comme standard au sens étroit du terme, même sans formalisation). Sources de résistance : Crainte de la pression du changement lorsqu'il est supposé que les propres pratiques ne puissent pas être reconnues comme meilleures pratiques.

Etape 5 - Normalisation/Standardisation : Les meilleures pratiques sont décrites d'une manière précise. Elles sont fixées dans des instructions de travail, des normes, des ordonnances ou sous d'autres formes, en tant que consignes d'action ou procédures obligatoires. Cette étape est celle qui est la plus «politisée» : Des divergences peuvent avoir des conséquences économiques et juridiques directes (produits ou services invendables, droits de recours). L'instrumentalisation politico-économique peut prendre de l'importance. Sources possibles de résistance : Particulièrement lors du passage aux meilleures pratiques, mais cette fois-ci avec des conflits d'intérêts plus importants, vu que les divergences ont des conséquences.

Fig. 9.3 Comment naissent les meilleures pratiques



9.3 OUTIL DE GESTION DES CONNAISSANCES : LE BENCHMARK

L'application de la méthode du benchmark est essentielle pour la détermination des meilleures pratiques. Cette méthode se caractérise par la recherche des procédés les plus performants pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité (Camp, 1989).

L'idée de base du benchmark est d'établir des comparaisons entre un processus utilisé dans une organisation et le même processus utilisé dans une organisation plus performante. Le but de cette comparaison ou de ce calcul des écarts est d'aider à fixer de nouveaux objectifs.

Cet exercice d'étalonnage repose sur un échange d'informations avec des entreprises réputées pour leur excellence dans un domaine particulier. Le benchmark se définit alors comme l'effort accompli pour trouver et établir les pratiques les meilleures.

Le benchmark interne se pratique à l'intérieur même d'une organisation. Le benchmark concurrentiel (ou externe) se réfère à une organisation qui excelle dans un domaine particulier. La comparaison s'effectue entre des activités identiques ou proches (Pitarelli et Monnier 2000)

La mise en pratique de la méthode du benchmark se

déroule par étapes, chacune ayant son importance. Ainsi il est préférable de ne pas se précipiter dans l'analyse comparative tant que la démarche n'aura pas été soigneusement préparée :

- Déterminer les produits importants pour l'organisation (quoi)
- Choisir avec qui se comparer (qui)
- S'interroger sur la collecte des données (comment)
- Sélectionner ce qui doit faire l'objet du benchmark (ce qui doit être amélioré)
- Identifier les partenaires du benchmark (points de référence)
- Collecter et organiser les données.
- Déterminer l'écart concurrentiel en le comparant avec les données internes.
- Fixer les futurs niveaux de performance (objectifs)
- Communiquer les résultats du benchmark.
- Elaborer des plans d'action.
- Mettre en place des actions concrètes (gestion de projet)
- Contrôler la progression.

Le benchmark ou la comparaison structurée de processus, est un élément indispensable du transfert de connaissances. A travers cette méthode, une prise de conscience est d'abord suscitée quant à ce qui est fait et sur la manière dont cela est fait. Le benchmark rend, à maints égards, le savoir implicite explicite,



remet les processus en question et met en lumière les critères de réussite.

A travers la comparaison avec d'autres départements de l'organisation ou avec des organisations leader, les processus d'apprentissage se trouvent être accélérés et une pression au changement est générée. (voir Camp, 1989)

Les résultats du benchmark doivent être accessibles aux départements intéressés de l'organisation et mis en évidence selon le principe du «phare». Ils sont alors analysés : Des départements comparables, des usines et des projets réfléchissent en commun sur la manière de parvenir à des améliorations.

Le benchmark reste toutefois limité car il ne se base que sur l'état actuel constaté (ou état réel). Il ne s'oriente pas sur ce qui «serait possible». Ainsi en ne se limitant qu'au benchmark les entreprises leader japonaises par ex., n'auraient pas pu réduire les temps de préparation des presses automobiles de 4 heures à 15 minutes. Avec un simple benchmark, on aurait peut-être déjà été amplement satisfait d'une réduction d'à peine 20 %.

Des solutions innovantes voient souvent le jour lorsque des objectifs quasi irréalisables sont posés. On s'oriente alors sur un état idéal et on essaie de l'atteindre par des innovations.

La méthode du benchmark ne doit pas seulement être appliquée ad hoc, mais être périodiquement renouvelée. Les critères s'affinent alors, les évolutions sont plus visibles et les processus d'apprentissage s'accroissent. Dans une «banque de données des meilleures pratiques» il doit être possible de consulter les meilleures méthodes et processus applicables, d'y découvrir quelles expériences par ex., ont été faites avec des nouvelles méthodes. L'enrichissement et l'entretien des «banques de données des meilleures pratiques» constituent une partie essentielle de la gestion des connaissances.

En concentrant toute son attention sur les meilleures pratiques actuellement existantes, il ne faut toutefois pas négliger de porter son regard sur l'avenir en envisageant les «prochaines pratiques». Des ateliers avec des experts par ex., peuvent éclairer sur la manière de gérer les processus à venir.

9.4 L'ORGANISATION DES CONNAISSANCES DANS LE DÉROULEMENT DES PROJETS

Tandis que les processus servent à garantir la production effective de performances (prestations), les projets servent en plus à réaliser des tâches nouvelles, limitées dans le temps et à ainsi contribuer au réaménagement de l'organisation.

Les projets se déroulent sur différentes phases qui peuvent être soutenues par des instruments et des processus d'organisation des connaissances. Depuis la phase de préparation du projet jusqu'à celle de l'exploitation de ses résultats, l'organisation des connaissances encourage et soutient l'apprentissage à partir et dans le projet et garantit son bon déroulement. La figure 9.4 présente de quelle manière à chaque étape d'un cycle de projet, les connaissances peuvent être exploitées.

L'apprentissage qui a lieu dans le projet est souvent considéré comme un «sous-produit» qui n'est pas sciemment dirigé. La forme d'apprentissage à partir d'un projet fait cependant de ce dernier une très bonne occasion pour apprendre. Des objectifs d'apprentissage doivent être clairement formulés, des tâches s'insérant dans le projet doivent être structurées selon ces objectifs et les progrès doivent être présentés. Ainsi cette forme d'apprentissage associe à nouveau l'«apprentissage» et le «travail» à un processus homogène qui avait été dissout avec l'ère de l'industrialisation où la formation classique était séparée du processus de travail.

Luhmann définit l'apprentissage comme «la manière dont les informations déclenchent d'importantes conséquences jusqu'à provoquer dans un système, des modifications structurelles partielles sans interrompre l'auto-identification au système» (Luhmann, 1988, p.158).

Avec l'apprentissage à partir d'un projet, il devient possible de réduire la complexité de l'évolution d'une entreprise, à un objet concret, intelligible, esquissé par les objectifs du projet. L'apprentissage dans le projet suppose que le potentiel de changement et les demandes d'apprentissage soient claires, appréhendables et gérables.

EXEMPLE
FORMULER «LA STRATÉGIE DE CROISSANCE» COMME UN PROJET D'APPRENTISSAGE

Pour le développement de la stratégie d'une PME, le cercle élargi de gestion a été constitué comme équipe de projet. On a également eu recours au soutien d'un conseiller externe ayant notamment pour tâche d'accompagner et de soutenir le processus d'apprentissage de l'équipe de projet.

A travers une réflexion et un travail communs sur la mission de «formulation d'une stratégie de croissance», les participants au projet devaient au contact de cette tâche concrète, apprendre de quelle manière le développement d'une stratégie pouvait se faire d'une manière coopérative.

A travers ce processus et à la différence de la procédure jusque-là utilisée, des informations plus diversifiées issues de différents domaines de l'entreprise, ont été collectées et échangées. Il s'est avéré que quelques éléments de la stratégie précédemment suivie ont dû être corrigés et précisés. La concertation sur le choix des connaissances vraiment nécessaires dans les prises de décision constituait également un point essentiel. Le savoir ou les connaissances qualitatives et intuitives ont joué un rôle plus important que prévu. La responsabilité dans les conséquences pratiques de la stratégie dans les domaines individuels de production a pu être plus largement ancrée.

Les participants progressent désormais plus qu'avant dans la même direction grâce à la concertation sur la stratégie développée en commun.

(voir : www.wachstum-lernen.de)

Dans l'apprentissage à partir d'un projet, la totalité du projet est perçue comme un champ d'apprentissage structuré où, dans chacune de ses phases (de sa préparation à sa clôture), des connaissances spécifiques sont requises et exploitées.

Dans la phase de préparation du projet on peut recourir aux connaissances organisationnelles sur les clients, les processus ou les méthodes, grâce à la documentation sur les processus, les systèmes de Gestion de la Relation Client (GRC) ou les banques de données répertoriant les expériences faites dans les projets.

Dans l'élaboration de l'offre, des modèles d'offre et des profils de projet soutiennent la présentation et la structuration des tâches complexes. Les ressources nécessaires peuvent être identifiées grâce aux réservoirs de compétences, Pages Jaunes ou réseaux.

Dans le développement de méthodes on peut avoir recours à des sources de connaissances organisationnelles telles que par ex. des ouvrages méthodologiques, des manuels, des services de support, des centres de compétences, des communautés de pratiques ou des banques de données du projet, pour garantir l'exploitation des connaissances déjà existantes et accroître la vitesse d'apprentissage. Afin de pouvoir tout au long du projet, identifier et résoudre les problèmes, l'organisation des connaissances conserve à sa portée des instruments tels que la supervision ou le coaching, par exemple.

Fig. 9.4 L'organisation des connaissances dans les cycles de projet





Leçons assimilées (*lessons learned*) et débriefings (ou réunions-bilans)

À la fin ou au cours d'un cycle de projet il faut transférer les connaissances produites, vers l'organisation, à travers entre autres, une documentation systématique sur le projet, des comptes-rendus des leçons assimilées, des *débriefings* établis à titre de consolidation ou de transmission des expériences faites dans les réseaux.

Les membres des équipes de chaque projet accumulent des expériences qui seront d'un grand intérêt pour les équipes futures lorsque les mêmes problèmes se reproduiront. Cependant souvent en fin de projet ces expériences ne sont pas systématiquement retenues pour être mises à la disposition de l'organisation.

Chaque équipe peut initier, après l'achèvement d'un projet, un processus d'autocritique en se demandant quelles ont été les expériences critiques et à quoi les équipes futures devront prêter une attention particulière lors de la survenue de problèmes comparables. Souvent différents constats pertinents ne peuvent être formulés qu'après ce processus final de réflexion critique et peuvent représenter pour les participants une ressource appréciable pouvant les faire progresser dans leur propre travail.

Sous le terme-clé : «**leçons assimilées**» (*lessons learned*) de plus en plus d'entreprises tentent de promouvoir l'exploitation de leurs activités passées, d'apprendre et de tirer des leçons aussi bien des succès que des erreurs passées. Les leçons assimilées représentent la quintessence des expériences faites dans un projet ou dans un poste.

Afin de pouvoir tirer un bénéfice approprié des leçons assimilées un contexte adéquat doit toutefois préexister. Un manque de temps, de disponibilité ou des divergences dans les priorités des participants, empêchent trop souvent l'exploitation systématique des activités organisationnelles. Sans sauvegarde des expériences, elles ne pourront dans l'avenir bénéficier à personne.

Le *débriefing* est une méthode de saisie et de présentation simple et structurée des connaissances découvrant des expériences faites.

Le débriefing est une rétrospective de l'expérience vécue, qui invite à l'échange car il s'efforce de prendre en considération non seulement la parole de chacun, mais de mener aussi une réflexion collective sur l'action partagée, lui donner du sens, de la cohérence a posteriori. Il s'agit d'énoncer les expériences et les décrire point par point. Ces descriptions les plus complètes et précises possibles, permettent de mettre en valeur des "savoirs préexistants", cachés, des "trucs" dont chacun fait usage et qui déterminent parfois tout le succès d'une action. Ces descriptions valorisent également la capacité d'un collectif à mobiliser des énergies et des compétences variées et montrent combien la pratique professionnelle dépasse largement les procédures ou la seule application des règles, tout en étant très complexe et chargée d'incertitudes ([http:// www.enap.justice.fr/pdf/dossier_thema_debriefing.pdf](http://www.enap.justice.fr/pdf/dossier_thema_debriefing.pdf)).

Au moyen d'interviews structurées et d'ateliers, une tierce personne neutre ayant été formée, saisit les connaissances d'un collaborateur (interview) ou d'une équipe (atelier). Cette tierce personne neutre, également appelée *débriefeur*, prend aussi en charge la présentation ou l'exposé de ces connaissances. Elle présente le savoir-faire enregistré sous une forme convenue, qui permettra aux futurs bénéficiaires de s'approprier les connaissances rapidement, sans le soutien d'un expert.

Les *débriefeurs* doivent être suffisamment formés pour être capables de diriger l'interview ou l'atelier d'une manière structurée même avec des thèmes controversés. Un savoir-faire approprié est également nécessaire pour la présentation. Au moins concernant les grandes lignes des thèmes traités, les *débriefeurs* devraient disposer de leurs propres connaissances, afin d'être reconnus comme de véritables personnes de référence.

Ces derniers doivent conserver une position neutre et ne pas se trouver être directement impliqués dans les thèmes ou les projets à traiter. Le sujet à traiter dans une interview doit être choisi de telle sorte que l'interview ne dure pas plus de trois heures. Un ate-

lier organisé pour la saisie des connaissances d'une équipe doit être limité à une journée au maximum. Des *débriefings* plus longs peuvent nuire à la clarté des informations saisies et à leur présentation. Lorsque les thèmes sont plus vastes et touchent de nombreux domaines, il est judicieux d'organiser alors plusieurs *débriefings* ayant chacun son thème.

Le *débriefing* est similaire à une *After Action Review* (AAR) ou une Analyse après action, à la différence près que le *débriefing* est réalisé par une tierce personne neutre et l'AAR est normalement pratiquée par le groupe lui-même.

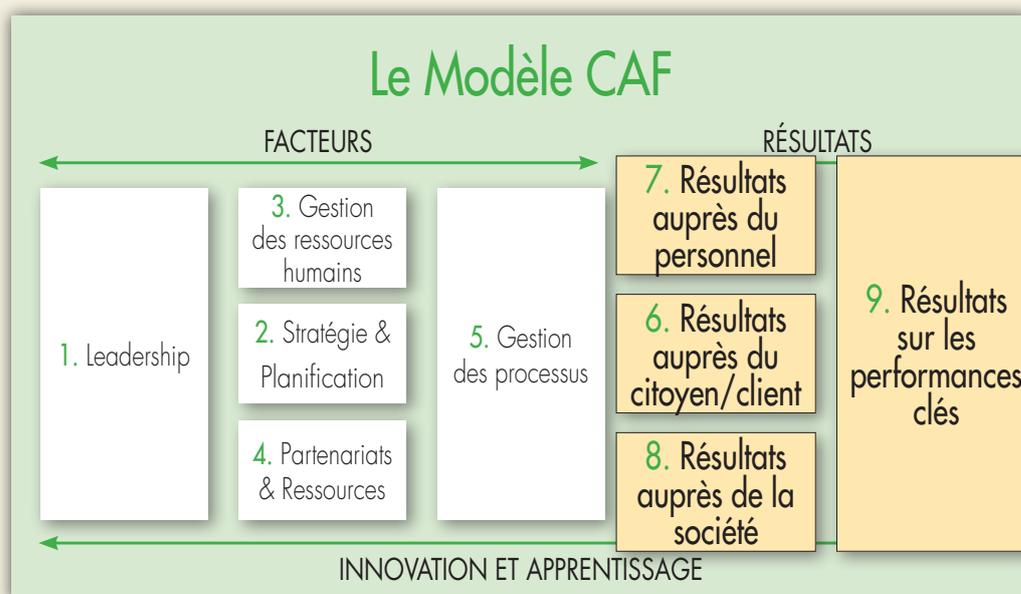
Bonnes Pratiques : La gestion des connaissances comme processus de support (P)

- P1 :** Nous décrivons par écrit notre manière de travailler.
Exemples : Procédures ; cartographie de processus ; manuels d'instructions.
- P2 :** Les connaissances essentielles font l'objet d'une formalisation.
Exemples : Rédaction de modes d'emploi ; procédures ; règles de fonctionnement ; normes de qualité ; rédaction de "livres des connaissances" reprenant des études de cas, des leçons tirées de l'expérience, des récits riches d'enseignement.
- P3 :** Avant, pendant et après une tâche complexe, des moments de concertation et de réflexion sont organisés avec des collègues expérimentés.
Exemples : *After Action Review* (Analyse après action) ; *débriefings* ; *peer review*.
- P4 :** Les connaissances des experts sont disponibles et facilement localisables.
Exemples : Annuaires des experts ; pages jaunes, sites internet avec les questions fréquemment posées (FAQ) et la documentation ; permanence téléphonique pour répondre aux questions.
- P5 :** Notre organisation se compare à d'autres homologues d'une manière structurée et en tire des leçons.
Exemples : Benchmark ; concurrence amicale.
- P6 :** Les meilleures pratiques sont identifiées et transférées.
Exemples : Marché des bonnes pratiques et processus de sélection des meilleures pratiques selon des critères définis par la communauté professionnelle.
- P7 :** Des initiatives stimulent le développement d'idées nouvelles.
Exemples : Compétition d'idées ; formation sur la réflexion créative ; utilisation des techniques du *brainstorming* ; soutien à des projets innovants.

Sources : adapté de http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_km_managers_fr_tcm119-3359.pdf



10. RÉSULTATS : LES IMPACTS DE LA GESTION DES CONNAISSANCES





10. RÉSULTATS : LES IMPACTS DE LA GESTION DES CONNAISSANCES

10.1 GESTION DES CONNAISSANCES ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

L'importance des connaissances dans la réussite d'une organisation n'est pratiquement pas contestée, de même que la nécessité de savoir gérer, de manière responsable, la ressource que sont les connaissances.

Dans leur étude sur «la gestion des connaissances et la performance organisationnelle», Zack et al. (2009) ont montré qu'il existait des corrélations tout à fait démontrables entre les activités de gestion des connaissances et les indicateurs de l'organisation. Tandis que les relations existantes entre les variables financières et les activités de gestion des connaissances sont peu démontrables, plusieurs études (voir entre autres, North et Hornung, 2003) prouvent que la gestion des connaissances influence les variables intermédiaires, telles que par ex. la productivité, la qualité ou la motivation des employés, qui, ensembles et associés à d'autres facteurs, influencent les indicateurs financiers.

A l'instar des tenants de l'approche par les ressources, pour lesquels l'entreprise est un ensemble de ressources et d'aptitudes organisationnelles au sein duquel se forment les avantages concurrentiels, Barney (1992) et Nassim (2007) ont démontré que le fait de bien gérer les ressources en connaissances dans l'organisation, au moyen d'un système de gestion des connaissances efficace, peut conduire à un développement de ces ressources en les rendant valorisables (en exploitant des opportunités ou neutralisant des menaces environnementales), rares (en conférant à l'entreprise son caractère unique, idiosyncrasique), non imitables (en garantissant les avantages concurrentiels), non substituables (en assurant la durabilité de ces avantages concurrentiels). Cette bonne gestion favorise une compétitivité à long terme.

Dans l'étude représentative : «Facteur de compétitivité, Gestion des connaissances 2010», Pawlowsky et al. (2011) ont montré que la gestion des connaissances est particulièrement bien affirmée dans les entreprises qui obéissent principalement à une stratégie de gestion de la clientèle, de l'innovation et des ressources humaines. A l'opposé, dans les entreprises où prédomine une stratégie de compétitivité orientée sur les coûts, les activités de gestion des connaissances y sont peu développées.

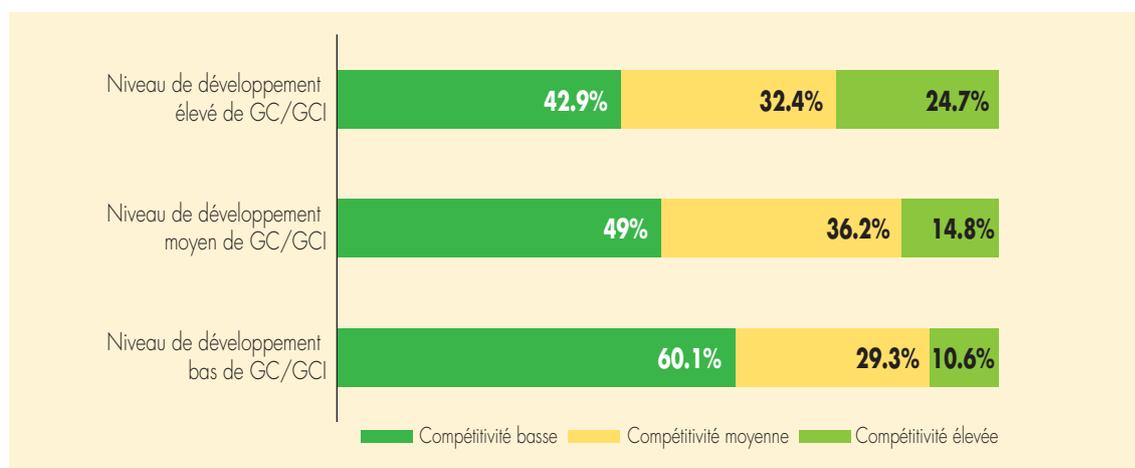
L'étude met également en lumière le fait que ce sont notamment les entreprises ayant une conscience marquée de la dynamique de marché et du personnel, qui ont une gestion étendue de leurs connaissances. Comme illustré Figure 10.1, une corrélation positive est constatée entre l'état de développement de la gestion des connaissances ou de la gestion du capital intellectuel et la compétitivité de l'entreprise. Une corrélation simple causes-effets ne peut toutefois pas être établie :

«Les entreprises compétitives ont-elles plutôt tendance à investir dans la gestion des connaissances ou sont-ce les initiatives de gestion des connaissances qui conduisent à l'amélioration de la compétitivité?» Seule une étude approfondie peut apporter une réponse à cette question.

Dans leur étude représentative, Pawlowsky et al. ont également montré qu'une gestion marquée des connaissances et du capital intellectuel encourageait la motivation des employés et la compétitivité dans la PME.

Pour mesurer l'impact de la gestion des connaissances il faut des instruments adéquats tenant compte des différentes dimensions de la performance organisationnelle.

Fig. 10.1 Corrélation entre le niveau de développement de la gestion des connaissances (GC) ou de la gestion du capital intellectuel (GCI) et la compétitivité



(Source : Pawlowsky et al., 2011)

10.2 MESURER L'IMPACT SUR PLUSIEURS PERSPECTIVES : LE TABLEAU DE BORD ÉQUILIBRÉ

Le tableau de bord équilibré développé par Kaplan et Norton (1996) considère l'organisation ou l'entreprise, selon quatre perspectives ou plus. Dans le tableau de bord équilibré traditionnel, sont considérées : la perspective financière, la perspective client, la perspective des processus d'affaires internes, la perspective de l'apprentissage et de la croissance (appelée aussi : perspective des collaborateurs) :

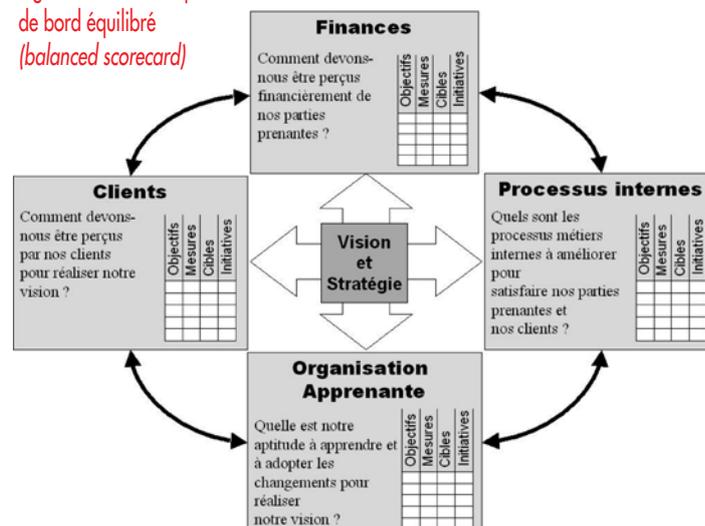
- Perspective financière : «Quelle est notre performance vis-à-vis des actionnaires?»
- Perspective client : «Quelle est notre performance vis-à-vis des clients?»
- Perspective des processus d'affaires internes : «Quelle est l'efficacité de nos processus?»
- Perspective de l'apprentissage et de la croissance: «Allons-nous progresser et de quelle manière?»

Le tableau de bord équilibré est un système de gestion stratégique permettant de soutenir la mise en place opérationnelle d'une stratégie de manière durable. L'avantage du tableau de bord équilibré est le rattachement à long terme des objectifs organisationnels, aux modifications nécessaires de la base de connaissances organisationnelles ou du capital intellectuel.

Les différentes perspectives de l'entreprise ne sont pas simplement énoncées, mais présentées dans leurs corrélations causes-effets. Pour chaque perspective, des objectifs stratégiques, des variables de mesure, des objectifs opérationnels et des mesures (initiatives) sont définies.

Kaplan et Norton comparent l'utilisation du tableau de bord équilibré à un simulateur de vol, dans lequel plusieurs corrélations complexes causes-effets de variables critiques, sont prises en considération, décrivant aussi bien le chemin, «l'itinéraire de vol», que la stratégie pour l'atteinte d'un objectif.

Figure 10.2 Le concept du tableau de bord équilibré (balanced scorecard)



Traduit de : Robert S. Kaplan et David P. Norton, „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, Harvard Business Review, January/February 1996: S. 76



La traduction française : «Tableau de bord équilibré» est préférable à «Tableau de bord prospectif», car se rapprochant mieux de l'idée des auteurs Robert Kaplan et David Norton qui ont choisi le terme *balanced scorecard* pour mettre particulièrement l'accent sur la notion d'équilibre :

- ▶ Équilibre entre les objectifs à court, moyen et long terme.
- ▶ Équilibre entre les indicateurs financiers et non-financiers.
- ▶ Équilibre entre les indicateurs de mesure de la performance passée et les indicateurs prospectifs.
- ▶ Équilibre entre la perception externe et la performance interne réalisée.

Un tableau de bord équilibré est approprié pour présenter les résultats selon la méthode CAF (voir chap.3: «Vers une organisation intelligente», p.38) et déduire à partir des résultats envisagés, des objectifs stratégiques, opérationnels et des mesures. Dans la suite nous décrivons les perspectives des impacts de la gestion des connaissances selon la structure CAF (http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_km_managers_fr_tcm119-3359.pdf) :

Perspective du citoyen ou du client

«La gestion des connaissances dans notre organisation a-t-elle un impact sur le citoyen, le client et sur les autres parties prenantes?»

Les points ou impacts suivants, sont à considérer entre autres, attentivement :

- Les citoyens, les clients et les autres parties prenantes sont satisfaits de la qualité des prestations ou des produits et ont une image positive de notre expertise et de notre savoir-faire (par ex.: recours fréquents aux services de nos experts).
- Les citoyens, les clients et les autres parties prenantes sont satisfaits de la rapidité, de la clarté et de la précision des informations et avis communiqués (par ex. : nouvelles réglementations expliquées simplement, études de qualité, réponses aux questions parlementaires rapides et complètes).

- Les citoyens, les clients et les autres parties prenantes sont satisfaits de la convivialité des médias utilisés pour communiquer les informations et les opinions (par ex. : sites internet conviviaux et performants, centres d'appels efficaces, brochures et dépliants faciles à manipuler).

Perspective du personnel

«La gestion des connaissances dans notre organisation a-t-elle un impact sur les compétences, les comportements et la motivation de nos collaborateurs ?»

Dans l'étude citée précédemment, Pawlowsky et al. (2010) ont montré que les entreprises ayant un niveau élevé de gestion de leurs connaissances, sont caractérisées par une motivation de leurs collaborateurs notablement supérieure à celle des employés des entreprises où la gestion des connaissances y est encore rudimentaire.

Les organisations qui disposent d'une gestion des connaissances performante produiront les impacts positifs suivants :

- Notre organisation dispose de collaborateurs compétents, en nombre suffisant (par ex. : pourcentage «raisonnable» de collaborateurs dans leur première ou dernière année d'exercice).
- Les employés posent volontiers des questions et sollicitent fréquemment leurs collègues (par ex. : contacts fréquents et conviviaux).
- Les collaborateurs sont toujours disposés à répondre aux questions, à partager les expériences intéressantes et à apporter leur aide (par ex. : contributions spontanées des agents aux publications internes et aux actions d'échange de connaissances, nombreuses candidatures pour le parrainage de juniors).
- Les collaborateurs exploitent les possibilités qui leur sont offertes d'acquérir une plus grande expertise (par ex. : utilisation des programmes de formation dans le travail et à distance, participation à des formations, colloques, séminaires, commandes ou emprunts de livres et de périodiques, participation aux réseaux d'échange d'expertises, aux groupes de réflexion, aux rencontres thématiques).

Perspective de la société

«La gestion des connaissances dans notre organisation a-t-elle un impact sur la société (image, compétences, améliorations..)?»

Les points ou impacts suivants, entre autres, sont à considérer attentivement :

- L'expertise présente dans notre organisation est reconnue. Elle renforce la confiance des citoyens vis-à-vis des services publics (par ex. : références à nos publications dans la presse spécialisée, interventions de nos experts dans le cadre de colloques nationaux et internationaux, comptes-rendus positifs dans la presse).
- Notre organisation joue un rôle actif dans la réduction du clivage social existant en matière d'accès à la connaissance (par ex. : évolution positive de l'utilisation de nos services en ligne, formulaires électroniques, etc., maintien de canaux alternatifs pour la diffusion des connaissances (papier, téléphone, sites internet, réseaux sociaux)).

Perspective sur les performances-clés

«Notre stratégie et nos processus de gestion des connaissances ont-ils un impact sur l'efficacité (réalisation des objectifs) et sur l'efficience (utilisation rationnelle et économique des ressources) de notre organisation?»

Dans un tableau de bord équilibré ces indicateurs seraient attribués, contrairement à la méthode CAF qui décompose les résultats, à la perspective financière ou à une autre perspective.

Les points ou impacts suivants sont, entre autres, à considérer attentivement :

- Les connaissances nécessaires sont disponibles pour réaliser nos objectifs (par ex. : normes de qualité et délais respectés dans la fourniture de services, diminution du nombre d'incidents techniques dus à l'absence de connaissances nécessaires par ex. retard dans la fourniture de services, qualité insuffisante).
- Les projets de gestion des connaissances et les investissements consentis (en personnel et en équipement) produisent les résultats escomptés (par ex. : diminution du temps moyen pour localiser l'information nécessaire).

- Nos processus de gestion des connaissances permettent des économies (par ex. : gains obtenus grâce à la réutilisation de méthodes déjà éprouvées dans des projets antérieurs, gains obtenus grâce à la formalisation et la mise à disposition des connaissances essentielles, gains obtenus grâce à une localisation rapide des experts).
- Nos processus de gestion des connaissances accroissent notre capacité d'innovation (par ex. : renouvellement de l'offre de produits ou de services, adaptation de nos méthodes de travail grâce aux leçons assimilées).

10.3 LA VALORISATION DU CAPITAL INTELLECTUEL

Les impacts positifs de la gestion des connaissances se manifestent aussi dans le développement du capital intellectuel de l'organisation, devenu une condition pour la production des performances futures. La création de valeur par le biais de cette «richesse immatérielle» prend de l'importance dans la société de la connaissance, par rapport aux ressources physiques telles que les bâtiments, les moyens d'exploitation ou les fonds financiers d'une organisation.

Le savoir est une ressource qui se mesure essentiellement d'après sa rareté et son potentiel de création de valeur. Nos expériences portant sur des économies dominées par les ressources physiques ne nous sont pas d'un grand secours lorsque nous souhaitons établir le prix de ressources non physiques. Souvent le potentiel de création de valeur du savoir acheté n'est clairement estimable ni pour ceux qui offrent du savoir, ni pour les demandeurs de savoir. Dans l'évaluation du savoir, nous prenons souvent en considération les dépenses faites pour l'acquisition de ce savoir : «J'ai investi tellement de temps et d'argent pour acquérir ce savoir que je souhaite maintenant le vendre au meilleur prix».

Pour l'évaluation de la ressource qu'est le savoir, les dépenses internes (les *sunk costs* ou coûts irrécupérables) qui ont été réalisées pour, par ex., former les employés ou former l'équipe au développement de logiciels, sont peu pertinentes. Les dépenses d'une



organisation ne sont pas toujours quantifiables en termes de coûts, de plus elles peuvent augmenter, par ex., en cas d'inefficacité des plans de formation ou si les connaissances acquises sont vite dévalorisées en cas de fluctuations trop rapides du marché. De ce point de vue l'évaluation des dépenses de savoir est souvent inappropriée.

Il faut donc des méthodes pour valoriser le potentiel de création de valeur du savoir et d'autres ressources intangibles.

EXEMPLE LA VALEUR DU SAVOIR

Le tracteur d'un paysan tombe en panne. Toutes les tentatives du paysan et de ses amis pour le remettre en marche sont vaines. Le paysan se décide alors à faire venir un spécialiste. Arrivé sur les lieux, il soulève le capot du moteur et examine la mécanique interne très attentivement. Il prend alors son marteau et frappe un seul coup sur une partie bien précise du moteur qui redémarre aussitôt, comme neuf. A la facture de l'expert, le paysan s'indigne : «Tu me demandes cinquante Tuman pour un seul coup de marteau? «Mon cher ami» répond l'expert, «pour ce coup de marteau je n'ai comptabilisé qu'un seul Tuman, les quarante neuf autres Tuman je te les demande à cause de tout le savoir qui m'a permis de déceler où porter ce coup avec exactitude».

Le capital intellectuel est un facteur de différenciation de base, aussi bien pour les entreprises privées, que pour les administrations publiques.

Le capital intellectuel comprend toutes les informations, connaissances et compétences existantes dans une organisation. Il fait partie des facteurs *soft* et sa valorisation se concentre sur 3 catégories de facteurs d'appréciation :

- ▶ **Le capital humain** : Ce sont les facteurs qui permettent de globalement mieux cerner ce qui concerne les individus. On classe, entre autres, dans cette catégorie :
 - Les compétences professionnelles (expérience et formation)

- Les compétences relationnelles, les capacités de direction, d'animation.
- La motivation.

▶ **Le capital structurel** : Il s'agit de facteurs intrinsèquement liés à la structure de l'organisation et aux processus, tels que :

- La culture d'entreprise.
- La communication.
- L'organisation.
- L'innovation dans les produits et les processus
- Le transfert des compétences et des systèmes d'information.

▶ **Le capital relationnel** : Il représente le capital généré par les relations extérieures de l'organisation avec :

- Les actionnaires et investisseurs.
- Les partenaires.
- Les clients et fournisseurs.

Ces trois types de capitaux influencent le déroulement quotidien des affaires, au niveau des processus dont ils conditionnent la qualité et le succès. La question qui se pose dans la pratique est de comprendre de quelle manière le capital intellectuel d'une organisation peut être mesuré et évalué. Même s'il n'est possible d'évaluer la valeur monétaire du capital intellectuel que sous certaines restrictions, l'atteinte des objectifs de l'organisation se laisse décrire au moins qualitativement.

Nous présenterons ci-dessous deux procédés ayant fait leurs preuves dans la pratique.

Le moniteur des valeurs immatérielles

Sveiby (1997) intègre les «valeurs immatérielles» dans les composantes «structure externe», «structure interne» et «compétence des collaborateurs». La structure externe inclut les relations avec les clients et fournisseurs. La structure interne englobe les processus et les technologies, c'est-à-dire tout ce qui reste lorsque les employés quittent l'entreprise.

Dans le moniteur des valeurs immatérielles, ces éléments issus de la base de connaissances organisationnelles, sont jugés selon les points de vue de la croissance, du renouvellement, de l'efficacité et de la

stabilité. Selon leur contribution à la base de connaissances organisationnelles, les clients sont répartis en trois catégories :

- ▶ Les clients qui favorisent et entretiennent l'image de l'entreprise, qui encouragent la venue de nouveaux clients et la réduction des coûts publicitaires. Ils sont classés dans la catégorie «structure externe» du moniteur des valeurs immatérielles.
- ▶ Les clients qui favorisent l'organisation, attendent des solutions de pointe, sont en partie nouveaux et encouragent le développement de nouveaux produits. Ces clients sont classés dans la partie croissance / renouvellement de la «structure interne» du moniteur.
- ▶ Les clients qui favorisent les compétences, mettent au défi les connaissances des collaborateurs et stimulent un processus commun d'apprentissage. Ces clients sont également classés dans la partie croissance/ renouvellement de la «structure interne» du moniteur.

Le bilan du Capital Intellectuel (BCI) – L'approche InCas (*Intellectual Capital Statement*)

(<http://www.incas-europe.org/index-en.htm> <http://www.psych.lse.ac.uk/incas/page7/page17/files/InCaS%20Flyer%20French.pdf>)

La méthode a été initialement développée en Allemagne, puis expérimentée dans cinq autres pays, dans le cadre d'un programme de l'Union européenne. En tant qu'instrument de développement

stratégique et organisationnel, **le bilan des connaissances** permet de dégager systématiquement des mesures pour l'optimisation de la conduite interne des processus d'affaires. En tant qu'instrument de communication externe, le bilan des connaissances facilite les prises de décision des banques et investisseurs car les potentiels futurs de l'entreprise sont rendus transparents.

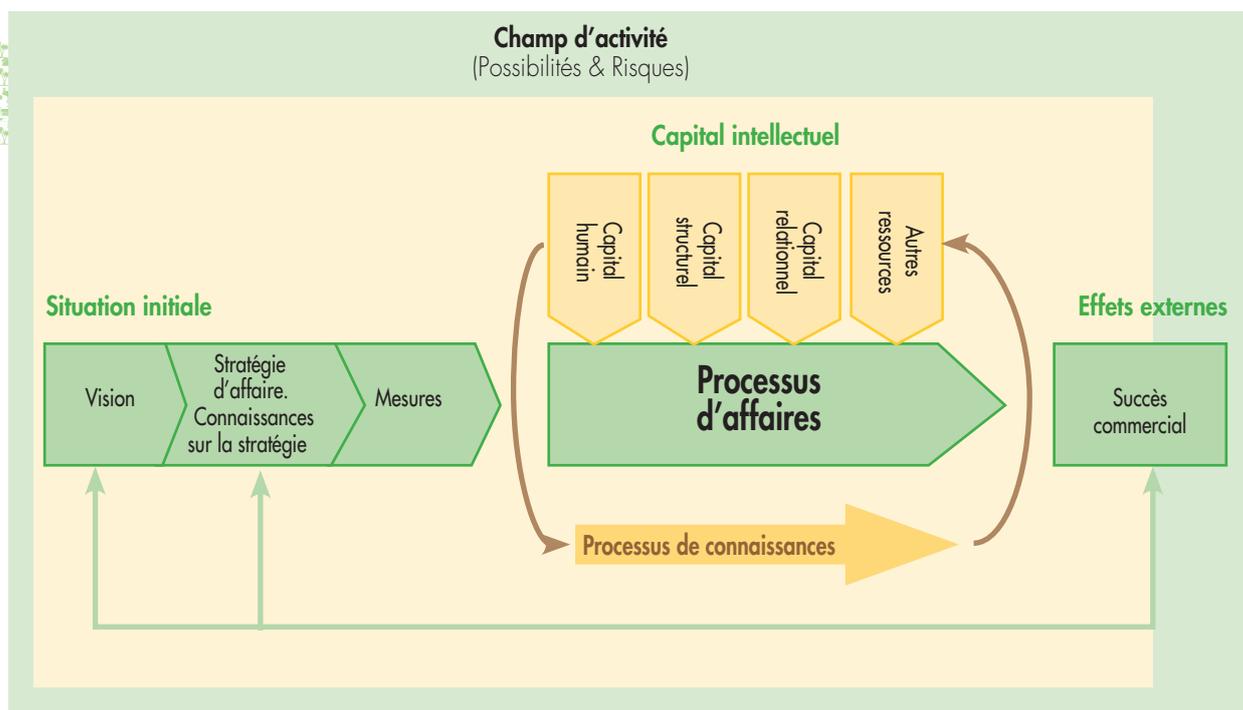
Dans le bilan des connaissances, les biens immatériels se divisent en capital humain (compétences et comportement des collaborateurs, etc.), capital structurel (technologies de l'information, propriété intellectuelle, culture de l'organisation, organisation des processus, etc.) et capital relationnel (relations avec les clients et fournisseurs, relations publiques, etc.).

La figure 10.2 présente un modèle de bilan du Capital Intellectuel selon l'approche InCas. Le point de départ est la vision et la stratégie de l'organisation avec un regard sur les possibilités et les risques existants dans l'environnement des affaires. L'organisation en déduit plusieurs mesures qui lui permettront de se positionner en fonction des différentes dimensions du capital intellectuel, humain, structurel et relationnel. Les interactions entre les dimensions du capital intellectuel et les processus de connaissances seront également retenues. On constate quelle valeur positionnelle les facteurs isolés ont pour l'organisation, lesquels sont particulièrement risqués ou lesquels ont un effet stabilisateur. Des catalyseurs peuvent être mis en évidence, grâce à l'aide desquels l'organisation pourra envisager l'avenir avec confiance.

Tableau 10.1 Les indicateurs du moniteur des valeurs immatérielles

	Structures externes	Structures internes	Compétences des collaborateurs
Croissance/ Renouvellement			
Efficience			
Stabilité			

Fig. 10.2. Le Bilan des Connaissances - Made in Germany -



La synergie entre les processus d'affaires et les processus de connaissances mène au succès commercial, avec les autres ressources matérielles et financières qui ne sont pas prises en compte dans l'établissement du bilan des connaissances. A partir de ce résultat l'organisation tire des leçons pour l'avenir, pouvant conduire à une modification de la vision et des stratégies.

Les informations produites à partir du bilan des connaissances, concernant les processus de connaissances et les principales ressources, facilitent l'établissement de mesures à l'intérieur d'un nouveau cycle et l'organisation durable de l'entreprise.

10.4 LA PROTECTION DES CONNAISSANCES

C'est seulement avec les résultats obtenus par l'évaluation de leurs connaissances que les organisations prennent conscience de la valeur de leur connaissances organisationnelles par rapport aux autres biens de l'organisation. Elles s'interrogent alors sur la manière de se protéger des pertes ou de la dévalorisation de la précieuse ressource que sont leur savoir et savoir-faire ou de la façon d'éviter ou de réduire les risques.

Comme nous l'avons vu dans les précédents chapitres, le savoir est stocké dans les cerveaux des individus, des employés, sous forme d'informations dans des systèmes appropriés. Il se concrétise dans des processus, des techniques et est protégé légalement par des brevets, des licences ou autres contrats.

Le bien précieux qu'est le savoir peut se trouver menacé, soit par la perte de certaines connaissances (par ex. en cas de départ de collaborateurs ou de dissolution d'équipes), soit lorsque la valeur du savoir diminue par ex. en cas d'innovations d'entreprises concurrentes. Le tableau 10.2 expose différentes formes d'oubli organisationnel ou de pertes en connaissances, se rapportant aux pertes individuelles ou collectives des employés, mais aussi à la perte et à la non-disponibilité d'informations sauvegardées sur ordinateur.

Tableau 10.2 Les formes d'oubli organisationnel

Mode		Forme individuelle	Forme collective	Forme électronique
Le contenu de la mémoire est effacé		- démission - départ à la retraite - décès - (...)	- dissolution d'équipes de pointe - reengineering - externalisation ou sous-traitance des domaines d'utilisation - (...)	- pertes irréversibles de données à cause de : - virus - matériel informatique défectueux - blocage des systèmes - copies de sauvegardes insuffisantes - (...)
Accès impossible	Temporairement	- surcharge - mutations - maladie/congés - manque d'entraînement - service au pied de la lettre - (...)	- «tabouisation» des anciens savoir-faire - sabotage collectif - (...)	- pertes réversibles de données - surcharge/temporaire - problèmes touchant à plusieurs domaines - (...)
	En permanence	- surcharge - aucune prise de conscience de l'importance des connaissances propres - démission intérieure - (...)	Vente de parts de l'entreprise - fuite «des cerveaux» ou des membres des équipes - (...)	- incompatibilité permanente des systèmes - surcharge/ permanente - mauvaise codification - (...)

Source : D'après Probst et al. 1997, p.311

Une organisation peut se protéger contre la perte de ses connaissances ou la dévaluation de son savoir grâce à trois catégories de mesures :

- Les mesures qui se rapportent aux collaborateurs.
- Les mesures techniques.
- Les mesures légales.

Les mesures qui se rapportent aux collaborateurs :

Elles créent des conditions-cadres qui permettent de garder les collaborateurs qualifiés dans l'entreprise, d'assurer une transmission constante de leurs connaissances aux collègues et de disposer de leur savoir, y compris après leur départ de l'entreprise. La valeur du savoir des employés peut être entretenue par des formations continues, en combinaison avec l'utilisation pratique et régulière de ce savoir.

L'identification des collaborateurs-clés et l'évaluation de la valeur de leur savoir pour l'entreprise, contribuent à la protection des connaissances. Les em-

ployés doivent avoir le sentiment que leur savoir a, à l'intérieur de leur organisation, au moins autant de valeur qu'à l'extérieur. Il ne s'agit pas ici de rémunération, mais de la manière dont les collaborateurs compétents sont traités dans l'organisation ou de la façon dont leurs locaux de travail ou leurs laboratoires sont équipés.

Le moment opportun pour pourvoir un poste, l'initiation d'une nouvelle recrue par son supérieur ou l'exploitation des connaissances des collaborateurs, même après leur départ de l'entreprise, constituent autant de moyens pour lutter efficacement contre les pertes en connaissances dans l'organisation.

La transmission systématique des connaissances aux générations futures de collaborateurs revêt une très grande importance, compte-tenu particulièrement de l'évolution démographique. (voir le chap.6 : Les ressources humaines, p.74)



Les mesures techniques :

Les systèmes techniques offrent une autre forme de protection et de sauvegarde des connaissances. Les éléments du savoir explicite peuvent être sauvegardés en tant qu'informations sur des banques de données, par ex. des profils de projet, des contacts clients ou des présentations. Le savoir des collaborateurs devient une partie intégrante des processus et des technologies. Dans la mesure où les employés contribuent par ex. aux processus continus d'amélioration et d'accroissement de la productivité et de la qualité, leurs connaissances se concrétisent explicitement dans de nouveaux processus. Les systèmes techniques peuvent sauvegarder les savoirs explicites. Le savoir implicite se concrétise dans le comportement des employés. Les systèmes techniques sont également appropriés pour permettre un accès sélectif aux informations, mais aussi plus concrètement, aux laboratoires et bâtiments et n'autoriser l'accès qu'à des collaborateurs particuliers. Ainsi les informations et les connaissances se trouvent protégées contre toute personne non autorisée.

Les mesures légales :

Le savoir peut être protégé légalement par des brevets, licences, franchisage, contrats de savoir-faire des experts ou avec les partenaires d'une alliance, les fournisseurs et les clients. Les contrats seuls ne peuvent cependant protéger des pertes de savoirs que d'une manière limitée, lorsque les employés mettent en concurrence leurs connaissances «stockées» en eux-mêmes. La protection légale du savoir protège généralement les organisations de l'imitation, mais pour une période limitée, au cours de laquelle l'utilisation exclusive d'une innovation leur est garantie. Ainsi dans les secteurs marqués par un fort taux d'innovation, les brevets ont moins d'importance que dans l'industrie chimique et pharmaceutique par ex., caractérisées par des temps de développement coûteux et des cycles de vie des produits longs.

Harvey et Lusch (1997) ont proposé, entre autres, de développer, comme pour les biens matériels, un plan de sauvegarde pour les biens immatériels. Ce plan prévoit d'analyser quelles sont, pour une entreprise, les pertes en connaissances les plus lourdes

de conséquences et quelles pourraient être exactement ces conséquences. En se basant sur cette analyse, des mesures préventives visant la sauvegarde des connaissances doivent être fixées et appliquées d'une manière systématique. Selon Harvey et Lusch les organisations doivent se demander combien elles dépensent pour la sauvegarde de leurs biens matériels, comparativement à la valeur de ces biens, puis elles doivent tenter de transférer ce pourcentage vers les biens immatériels. Cette approche peut contribuer à la prise de conscience que les biens immatériels d'une organisation doivent être sauvegardés au moins autant que les biens matériels.

10.5 OUTIL KM : COMPÉTITION D'IDÉES

Qu'est ce qu'une compétition d'idées?

Démultiplier l'imagination créative des employés en entretenant le frisson de la compétition est un puissant moyen de produire des idées convaincantes et bien articulées.

Une compétition d'idées est un excellent moyen pour accéder à des idées et solutions novatrices de la part d'employés, usagers ou clients potentiels.

La qualité des idées s'accroît de manière exponentielle lorsqu'une question claire et nette a été posée aux participants.

Parce qu'elle est une compétition, la compétition d'idées est un moyen d'inciter à la participation à un processus d'innovation ouvert, de stimuler la créativité des participants ainsi que d'accroître la qualité et la pertinence de leurs contributions. Lorsque la rencontre prend fin, les contributions sont évaluées par un panel d'experts. Ceux dont les contributions sont les mieux notées reçoivent en général un bonus ou une récompense.

Pourquoi recourir à des compétitions d'idées ?

- Dans de nombreuses organisations, les boîtes à idées fonctionnent mal. Les procédures bureaucratiques dissuadent les employés de proposer leurs idées. Les compétitions d'idées permettent alors de collecter des idées de manière simple, rapide et concise.

- Capturer des idées provenant de la "foule" des usagers ou d'autres personnes extérieures à l'organisation renferme un énorme potentiel de création de valeur.
- Les compétitions d'idées créent un climat propice aux interactions et permettent une remise en question des pratiques et idées établies.

Comment organiser des compétitions d'idées ?

Préparer une procédure claire et transparente

Les compétitions d'idées impliquent de nombreux participants, pouvant être des sponsors, des administrateurs, des compétiteurs et des juges. Les responsabilités des administrateurs incluent :

1. **Le Design** : Avant de lancer la compétition il est important d'en fixer les règles, d'en définir la structure, de sélectionner prix et encouragements et de définir sa durée.
2. **Le Planning** : Il est essentiel de planifier soigneusement, anticiper le nombre de soumissions/propositions et définir les rôles et responsabilités durant les différentes étapes du processus.
3. **Les Priorités** : Si des centaines d'idées sont proposées, il est important d'en faire un tri suffisamment efficace pour permettre aux meilleures d'entre elles d'être rapidement identifiées.
4. **Procurer une expérience agréable** : Chaque participant doit se sentir encouragé à participer et doit ressentir/percevoir la compétition comme étant ludique et accessible.
5. **La transparence** : Répondre aux participants avec célérité et rendre l'information accessible, afin de réduire les blocages administratifs et de leur procurer l'impression qu'ils sont importants.
6. **Une évaluation équitable** : L'uniformité des jugements est cruciale pour garantir une compétition équitable/loyale. Les juges recevront donc des fiches d'évaluation grâce auxquelles tout concept plan ou idée sera équitablement évalué/noté.
7. **Gérer l'affluence** : Compte tenu de la nature «virale» des compétitions *online*, les administrateurs devront être prêts à faire face à des centaines, voire des milliers d'entrées. L'utilisation d'un serveur robuste et éprouvé évitera à l'administration de s'alourdir. Un processus d'innovation *divergent-to-convergent* bien conçu incluant une compétition d'idées.

Assurer la participation et se préparer à des résultats de grande qualité

Comment un processus de compétition d'idées conduit par des employés peut-il être conçu pour produire de meilleures idées? Voici ci-dessous quelques idées directrices importantes.

- **Le parrainage/sponsoring de la direction** : Un cadre supérieur parraine la compétition, joue un rôle en définissant l'objectif stratégique et communique l'importance de l'effort en tant que soutien à la stratégie globale de l'entreprise.
- **La section Participation** : Recrute des participants créatifs, passionnés et visionnaires dotés de compétences complémentaires (marketing, connaissances du consommateur, R&D, canaux de distribution, production, etc) et les regroupe au sein d'équipes. Impliquer les principaux actionnaires dans les processus d'innovation favorise le développement de conversations à l'origine d'idées d'un grand intérêt. Cela permet également d'atteindre une prise en main accélérant le processus de prise de décision tout en créant l'adhésion nécessaire à l'implémentation.
- **La préparation des participants** : Il faut traiter une compétition d'idées (mais aussi n'importe quel effort d'innovation) comme un processus et non comme un événement. Attendre des participants qu'ils innoveront en dehors de toute préparation significative, contexte ou inspiration, aboutira assurément à des idées hors de propos et sans consistance.
- **Connaissance du consommateur** : S'assurer que les participants ont une bonne connaissance des besoins exprimés et inexprimés du consommateur. Aller au-delà des données et des modèles définissant le consommateur et tenter de comprendre sa voix, son cœur et son âme. Augmenter au moins la conscience des participants concernant les questions relevant de l'expérience des consommateurs par rapport aux produits, services et solutions. Pour de meilleurs résultats, réaliser un module intitulé "expériences du consommateur" (une sortie studieuse par ex.) afin de permettre aux participants de constater de visu comment les consommateurs utilisent leur produits ou services.
- **Prospective industrielle** : Créer une orientation



propice à la réflexion prospective ; aider les participants à identifier les tendances émergentes et ce, sur plusieurs dimensions, par ex. les technologies "dernier cri", les mouvements prévisibles au sein de la concurrence, les business *models* inhabituels, les hypothèses concernant des tendances sociétales, les changements réglementaires prévisibles, les nouveaux circuits de vente, les nouvelles pratiques industrielles, etc. Il faut comprendre que se focaliser sur les données historiques et les tendances établies est aisé mais n'aboutit qu'à produire des idées relatives à une extension de gamme. La plupart des entreprises sont très familières des «tendances historiques» mais sont beaucoup moins à l'aise lorsqu'il s'agit d'appréhender les «tendances émergentes» qui sont pourtant cruciales.

- **La pensée créative stratégique** : Pousser les participants à s'affranchir des modes de pensée traditionnels et remettre en question leurs présupposés. Les faire s'intéresser aux leçons et analogies issues d'autres industries. Introduire au moins des stimuli interactifs (vidéos, publicités, "scénarios d'utilisateurs", témoignages de consommateurs, etc.). Les vieilles habitudes ainsi que les schémas de pensée étant difficiles à perdre, élargir les manières de pensée des participants à de nouvelles formes, nécessite le recours à une approche radicalement différente.

Sources/links:

<http://www.innovation-point.com/Idea%20Competitions%20and%20Breakthrough%20Innovation.pdf>

Jeff Howe (2006). «The Rise of Crowdsourcing <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>

<http://www.knowledgeboard.com/item/1286/23/5/3>

Bonnes pratiques d'évaluation des impacts et valorisation du capital intellectuel (IV)

IV 1 : Notre organisation utilise des indicateurs pour évaluer les impacts de la gestion des connaissances.

Exemples : Des indicateurs pour mesurer l'efficacité et les résultats auprès des clients, citoyens, du personnel et de la société sont établis ; le tableau de bord équilibré est utilisé.

IV 2 : Notre organisation valorise le capital intellectuel.

Exemples : Application du moniteur des valeurs immatérielles. Établissement du bilan du Capital Intellectuel (BCI)

IV 3 : Notre organisation identifie les compétences et les collaborateurs-clés et prend des mesures pour protéger les savoirs(-faire).

Exemples : Organisation d'ateliers stratégiques ; intégration d'experts dans les équipes ; formation de plusieurs personnes pour la maîtrise de compétences-clés.

IV 4 : Notre organisation développe, comme pour les biens matériels, un plan de sauvegarde pour les biens immatériels.

Exemples : Établissement d'un inventaire des biens immatériels ; analyse des risques en fonction des biens.



11. MISE EN ŒUVRE : ANCRER LA GESTION DES CONNAISSANCES DANS L'ORGANISATION



11. MISE EN ŒUVRE : ANCRER LA GESTION DES CONNAISSANCES DANS L'ORGANISATION

11.1 L'ORGANISATION INTELLIGENTE COMME OBJECTIF

La mise en œuvre de la stratégie de gestion des connaissances dans l'organisation doit permettre l'exploitation quotidienne optimale de tous les potentiels de connaissances des collaborateurs, des départements et de toute l'organisation, dans des pratiques prometteuses de réussite, telles que celles permettant l'augmentation de l'efficacité de l'organisation, l'accroissement des parts de marché, la consolidation des avantages concurrentiels, la satisfaction des clients, fournisseurs, propriétaires et autres parties prenantes.

Afin d'ancrer la gestion des connaissances dans votre organisation, nous vous recommandons de répondre aux questions suivantes déjà formulées au chapitre 4: «Développer une stratégie intelligente», p.50) :

- Les parties prenantes (direction d'entreprise, employés, citoyens, bailleurs de fonds ou représentants d'ONG) sont-elles sensibilisées à l'importance qu'a la ressource savoir pour la réussite de notre organisation?
- Quels objectifs stratégiques voulons-nous prioritairement soutenir à travers la mobilisation de la ressource savoir?
- De quel savoir et de quelles compétences disposons-nous aujourd'hui et de quel savoir et de quelles compétences aurons-nous besoin à l'avenir pour garantir durablement notre compétitivité ou pour atteindre les objectifs de notre organisation?
- Comment traitons-nous la ressource savoir au sein de notre organisation?
- Comment devrions-nous organiser et développer notre organisation afin de faire face aujourd'hui et demain à la compétition des savoirs?

Pour le développement d'une organisation capable d'exploiter de manière judicieuse et responsable tous les potentiels en connaissances de ses employés, pour la réalisation de ses objectifs, il faut :

- des compétences-clés pour le travail du savoir
- Des connaissances sur les processus de changements.
- Une initiative ou un projet de gestion des connaissances à structurer et à mettre en œuvre.

Nous considérerons ces trois aspects plus en détails dans la partie suivante.

11.2 DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES-CLÉS POUR LE TRAVAIL DU SAVOIR

Les modifications dans le rapport au savoir se réalisent sur trois niveaux : Au niveau de l'individu, de l'équipe ou du département et au niveau de l'organisation en tant que tout, en incluant les interactions avec les partenaires, les clients, les citoyens au-delà des limites de l'organisation.

«Les travailleurs du savoir de votre organisation, disposent-ils des compétences-clés pour le travail du savoir? Si non, offrez-vous la possibilité aux employés de les acquérir ou d'être soutenus dans le développement de ces compétences?»

Nous supposons que les travailleurs du savoir doivent disposer des cinq compétences-clés suivantes :

1. Capacité à structurer et à évaluer les domaines de savoir

«Maintenant je comprends enfin ce que vous faites» affirme le directeur général d'une organisation internationale après que ses employés aient pour chaque module de prestation, structuré et systématisé les champs thématiques et les domaines de savoir les plus importants en établissant des projets de référé-

rence, une documentation, des publications et des méthodes en fonction d'un schéma commun.

Le défi consiste à présenter son propre domaine de savoir ou activité de telle sorte que les collègues puissent bien comprendre en quoi sa tâche consiste. Travailler en collaboration avec un autre département constitue un défi encore plus grand, qui soulève les interrogations suivantes :

- Quelles sont les connaissances de base de notre groupe de travail ou de notre département ?
- En quoi nous distinguons-nous vraiment des autres ?
- Quelles sont nos méthodes spécifiques ?

Structurer les domaines de savoir : Pour la structuration des domaines de savoir et leur visualisation à l'aide par ex. d'une carte heuristique ou pour la présentation des processus, il est moins judicieux de commencer en se posant la question : « Que savons-nous ? » que de se demander : « Quelles performances devons-nous produire pour un client et de quelles connaissances avons-nous besoin pour fournir cette performance ? »

Évaluer le degré de maturité du savoir : Pour la structuration des domaines de savoir, il est judicieux d'évaluer le savoir, par ex. à travers une estimation de sa maturité : « immature » (ou encore en évolution), « mature » (les expériences sont garanties), « trop mature » ou « périmé » (nous n'avons plus besoin de ce savoir qui peut dès lors être éliminé). La structuration des domaines de savoir et l'évaluation de ce savoir sont des étapes importantes qui permettent de réaliser par ex., quel savoir fait défaut, au sein d'un groupe de travail et de réfléchir sur la manière de se le procurer. Le tableau ci-dessous présente une structuration des connaissances ayant fait ses preuves dans la pratique et se rapportant à des performances, des champs d'intervention et des méthodes spécifiques.

2. Façonner la coopération

Langage commun : « Cela m'a pris beaucoup de temps pour trouver un langage et un mode de travail communs au sein de l'équipe, mais ça en valait la peine ! », relate un jeune ingénieur ayant coopéré dans un projet de développement avec des travailleurs sociaux, des médecins et des gestionnaires d'entreprises. De nombreuses disciplines forment des francs-tireurs, mais dans le cadre des formations, des groupes de travail sont souvent formés de personnes issues des mêmes disciplines.

Coopération interdisciplinaire : Une coopération interdisciplinaire et interculturelle doit déjà s'établir au cours de la formation. Lorsque par ex. un ingénieur allemand doit coopérer avec un ingénieur français, des difficultés similaires peuvent de part et d'autre apparaître. La capacité à coopérer s'apprend aussi. Il faut créer un espace propice à la réflexion sur les méthodes et la répartition des rôles. Certes nous parlons beaucoup de ce que nous entreprenons ensemble, mais trop peu de la manière dont nous coopérons ensemble.

3. Utiliser les moyens de communication de manière intelligente

« Lorsqu'on ne parvient pas à me joindre, je me sens comme exclu. Cependant lorsque je décide moi-même de me déconnecter afin de m'accorder un moment de détente, le bureau peut continuer à fonctionner sans moi », relate un avocat.

La façon dont nous communiquons est très subjective et résulte de notre quotidien de travail. Le rapport conscient aux moyens de communication et le développement de sa propre stratégie de communication sont des compétences « artisanales » que développent les travailleurs du savoir, devant être assimilées comme des métiers. Le chapitre 7 : « Les ressources en information et communication : Vers une organi-

Tableau 11.1 Structuration et évaluation des domaines de savoir

Domaine d'intervention, éléments-clés de performance, méthode	Savoir spécifique	Référence « phare »	Degré de maturité (1: immature; 5: mature)



sation 2.0», décrivant les nouvelles technologies de l'information et de la communication et la manière de gérer au mieux une surcharge informationnelle, présente d'intéressants développements.

4. S'autogérer

«Avec une liberté fraîchement acquise, je ne savais pas, au début, par quoi commencer» affirme un expert en environnement ayant quitté une organisation gérée strictement, pour partir exercer dans un petit cabinet de conseil.

Remplir les périodes de temps libres : Remplir les périodes de temps libres est pour de nombreuses personnes souvent plus difficile que d'exécuter des tâches plus ou moins prédéfinies. Exploiter fructueusement les périodes de temps libres exige de savoir s'autogérer, c'est-à-dire, savoir structurer les tâches, se fixer des objectifs, trouver un bon rythme de travail, prendre des décisions et savoir surmonter ses incertitudes. Tout cela est très peu enseigné dans la majorité des systèmes de formation.

Se sentir responsable de son propre développement : L'autogestion implique aussi d'être capable d'assumer la responsabilité du développement de ses compétences. Les travailleurs du savoir doivent être en mesure d'entretenir leur propre profil de compétences et de développer leurs propres initiatives.

«**S'auto-commercialiser**» : L'autogestion consiste aussi à prendre l'initiative de commercialiser ses propres compétences. De jeunes experts comprennent vite qu'ils doivent spontanément proposer leurs services pour pouvoir collaborer à un projet, tandis que leur formation leur enseignait qu'ils devaient patiemment attendre d'être sollicités.

Pratiquer l'autocritique : L'autogestion implique une compétence à l'autocritique, c'est-à-dire pouvoir se remettre en question et réfléchir sur la manière appropriée d'agir avec les autres.

5. Être attentif

Concentration totale : «Dans mon travail, je pense toujours à l'étape prochaine et même à celle qui la suit.

Il me semble que ce que je fais sur le moment, ne fait que me retarder pour accéder à l'étape suivante.» relate un gestionnaire au cours d'un séminaire. Être attentif signifie savoir réfléchir sur les processus internes et externes avec une concentration maximale. Être attentif signifie se concentrer sur les objets à traiter ou accorder toute son attention à un partenaire d'affaires. Juger des personnes et des situations objectivement et en toute sérénité, n'est pas toujours facile lorsqu'une décision rapide est attendue. Être attentif, s'apprend aussi!

«Que faites-vous pour développer ces compétences clés, pour vous-mêmes et pour votre organisation?»

11.3 LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE DE GESTION DES CONNAISSANCES D'APRÈS LES HUIT ÉTAPES DU CHANGEMENT, DÉCRITES PAR KOTTER

Les processus de changement qui définissent la manière dont une stratégie de gestion des connaissances est mise en œuvre, nécessitent une «coalition de personnes consentantes» : Il s'agit de personnes convaincues que le partage du savoir, le développement ciblé des compétences et la coopération sont nécessaires et constituent une motivation pour eux-mêmes et un gage de succès pour leur organisation. Les premiers résultats peuvent être obtenus au niveau d'un groupe de travail, une équipe ou un département. Cependant seul un soutien de toute l'organisation détermine durablement le changement.

John Paul Kotter, auteur du livre devenu un best-seller international : *Leading Change*, 1996, y décrit les huit étapes à réaliser pour transformer une organisation. Quelle que soit la taille de l'organisation ou son secteur d'activité, il est certes difficile, mais possible d'initier un changement pour améliorer et optimiser un processus.

Les huit étapes devant conduire au changement d'après Kotter :

1. Créer l'urgence

Cette première étape consiste à instaurer un sentiment de peur, d'urgence, à créer une contrainte

impérieuse. Chacun doit, dans son for intérieur, être convaincu de la nécessité du changement.

Cette première phase consiste à amorcer un processus de motivation des acteurs au changement.

Voici quelques orientations :

- Communiquer sur les menaces actuelles et /ou potentielles.
- Élaborer des scénarios sur ce qui pourrait arriver (concurrence accrue, marché en perte de vitesse, nécessité éventuelle de mise en place de plans sociaux, etc.)
- Impliquer des intervenants extérieurs (clients, consultants, etc.)

Cette première phase est très importante, il ne faut donc pas la négliger mais lui consacrer tout le temps nécessaire en lui mobilisant, au besoin, les trois-quarts de l'entreprise. D'elle dépendra la réussite des sept autres phases.

Nous avons constaté dans la gestion des connaissances que particulièrement les jeunes collaborateurs, du niveau moyen, étaient très intéressés par le thème, mais souvent insuffisamment soutenus par leurs chefs de départements ou leurs directeurs. Ces derniers parlent certes volontiers de l'importance du partage des connaissances et du développement des compétences, mais ne s'engagent pas clairement dans des actions.

Au lancement d'une initiative de gestion des connaissances, il faut donc s'interroger :

- Les dirigeants sont-ils convaincus de la nécessité de gérer les connaissances?
- Agissent-ils sur la culture de partage et communiquent-ils ouvertement?
- S'impliquent-ils dans l'amélioration de la gestion de l'information et des connaissances?

2. Créer un groupe-pilote constitué de leaders du changement

Il est impératif de trouver les personnes qui piloteront le changement.

Les personnes influentes dans l'organisation, du fait de leur statut, de leur position, de leur expertise ou de leur charisme, sont à rechercher et à intégrer au groupe-pilote, qui conduira le changement. Il n'est cependant pas absolument nécessaire qu'elles fassent partie de la structure hiérarchique de l'entreprise.

L'idéal serait de sélectionner un panel de personnes issues des différents niveaux de l'entreprise.

La première mission de ce groupe sera de maintenir le caractère d'urgence et d'entretenir la nécessité de changement.

Les personnes motivées pour participer et piloter des initiatives de gestion des connaissances doivent se poser les questions suivantes :

1. Quelle est la motivation qui me pousse à m'intéresser à ce thème?
2. Quelles sont mes attentes concernant la gestion des connaissances?
3. Quelles sont les entraves au partage des informations et des connaissances?

Tableau 11.2 Motivations personnelles et entraves au partage des informations (exercice ANME, Agence Nationale de la Maîtrise de l'Énergie, Tunis)

Motivations personnelles pour partager mes informations et connaissances	Entraves au partage des informations
Mettre en valeur personnellement ses connaissances.	Entraves culturelles (mentalités) ou hiérarchiques. Une mauvaise répartition des tâches peut conduire à une surcharge de travail.
Recevoir un feedback. Communiquer aisément avec ses collègues.	Nonchalance. Volonté de se sentir indispensable.
Avoir une meilleure coordination avec ses collaborateurs. Le partage permet un meilleur fonctionnement de l'organisation.	Manque de confiance en soi. Manque d'implication dans son travail.



Avoir un feedback et améliorer le contenu et la qualité du travail.	Culture (qui peut changer avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication, NTIC)
Croire au travail en équipe. Être ouvert aux idées des autres pour atteindre de bons résultats.	Sentiment d'être exploité et de n'être qu'un «pont» pour les autres. Volonté de ne pas partager ses connaissances : Si quelqu'un demande des informations sans croire au travail en équipe, il refusera certainement de partager ses connaissances.
Intervenir facilement dans les tâches. Traiter les dossiers plus rapidement et plus efficacement.	
Développer les compétences des jeunes cadres et leur permettre de régulièrement les actualiser.	Manque de communication ou de disponibilité. Défense de ses intérêts personnels au détriment de l'intérêt du groupe. Circulation de l'information verticalement uniquement. Manque de coordination entre les responsables hiérarchiques.
Déléguer les pouvoirs et responsabiliser tout le personnel.	

3. Développer une vision et une stratégie

Une fois la première et seconde phase traversées, les idées commencent à jaillir de toutes parts. Tous ces avis sur le changement doivent être regroupés dans une vision qui servira de base à l'énonciation de la stratégie.

Le but de cette phase est de clarifier la vision et définir la stratégie afin que chaque acteur comprenne clairement ce qu'il a à faire et pourquoi il doit le faire. Une fois la vision établie et la stratégie définie, le groupe-pilote doit les communiquer aux autres.

4. Communiquer la vision et la stratégie

Il est primordial de donner des informations quotidiennement ou au moins le plus souvent possible sur la vision et sur la stratégie, car de là dépendra le succès de la démarche de changement. Toutes les actions menées doivent absolument être rattachées à la vision.

La finalité de cette quatrième phase est de «prouver» que vous faites effectivement ce que vous dites. Il y va de votre crédibilité et de celle de votre démarche de changement.

5. Responsabiliser largement les acteurs

Il faut maintenant mettre en œuvre la stratégie en fonction de la vision, en tenant compte des différents

acteurs qui doivent être responsabilisés. Ce sont des relais très efficaces pour diffuser la démarche de changement dans toute l'organisation. Cette responsabilisation des acteurs doit être entretenue en récompensant ceux qui font vraiment «bouger» les choses, en repérant les points d'achoppement et les éliminant, en mettant en cohérence la culture de l'organisation, le système de rémunération ou de formation avec la vision.

Parallèlement il faut créer des éléments de responsabilisation pour ceux qui ne sont pas encore convaincus par la démarche, en les aidant à mieux comprendre la vision.

6. Obtenir rapidement des résultats positifs

Seuls des succès rapides peuvent entretenir la dynamique générée par les phases précédentes. Les deux principaux éléments dont il faut s'assurer sont :

- Encourager les plus motivés.
- Décourager les plus réticents au changement.

Pour obtenir des résultats positifs rapidement, il faut fixer des objectifs réalisables à court terme.

7. Consolider les succès pour faire progresser le changement

Les succès rapides ne sont que le commencement de la démarche de changement. Ils doivent être utilisés comme des leviers dans l'édification du changement. Chaque succès doit être une occasion pour réexaminer ce qui a bien fonctionné, mais aussi pour analyser ce qui a échoué, dans le but d'apporter des améliorations. C'est le moment d'implanter progressivement l'amélioration continue en fixant de nouveaux objectifs.

Le principal facteur de blocage à la consolidation des succès est souvent la passivité et l'absence de soutien clair de la part du directeur général et des cadres dirigeants, dans la formalisation de la structure de gestion des connaissances.

Si ce soutien n'est pas assuré, les initiatives du groupe-pilote s'ensablent alors rapidement, la motivation au changement décroît, jusqu'à disparaître.

8. Ancrer le changement dans la culture de l'organisation

Le changement se met progressivement en place à partir des résultats obtenus, conformément à la vision. Les efforts consentis et les résultats obtenus dans les différents secteurs de l'entreprise valideront ce changement par son intégration dans les différents processus. Il sera rapidement intégré dans ce qui est communément appelé «la culture de l'entreprise», c'est-à-dire l'ensemble des règles, des valeurs partagées et la manière commune de les transmettre et de faire face aux difficultés. Ce qui était un changement devient désormais une norme, une habitude.

11.4 LES TÂCHES D'UN COMITÉ DE PILOTAGE DE GESTION DES CONNAISSANCES ET DU/DES GESTIONNAIRE(S) DES CONNAISSANCES-UNE APPROCHE DÉCENTRALISÉE

La deuxième étape du changement d'après Kotter, préconise la constitution d'un groupe-pilote formé de leaders du changement.

Pour le développement d'un plan d'action de gestion des connaissances et l'accompagnement de sa réali-

sation, un comité de gestion des connaissances ayant fait ses preuves doit être créé. Il doit se composer d'un gestionnaire des connaissances, de représentants (ou parrains) de différentes directions et services, ainsi que de responsables de produits/prestations.

Le comité de gestion des connaissances

(Adapté d'un extrait d'une note interne du CITET)

Un comité de gestion des connaissances (CGC) a pour mission de :

1. Élaborer et proposer une stratégie de gestion des connaissances à la direction générale.
2. Élaborer et proposer des notes de service à la direction générale.
3. Émettre son avis sur les projets et les programmes liés à la gestion des connaissances et en assurer la bonne exécution (budget, solutions techniques, calendrier, cahier des charges, etc.).
4. Encadrer les processus de renforcement, d'échange et de capitalisation sur les connaissances ainsi que la gestion des contenus.
5. Valider les dispositifs, les outils et les méthodes (guide des procédures, intranet, portail internet, réseaux technologiques, communautés de pratiques, etc.).
6. Assurer la coordination entre les services intervenant dans la gestion des connaissances.
7. Assumer la coordination et la planification du système de gestion des connaissances.

À l'exception des particularités propres à chaque organisation, un comité de gestion des connaissances compte parmi ses membres :

Le représentant de la documentation et de l'information, le représentant de la direction du contrôle de gestion, le représentant de la direction des affaires administratives et financières, un représentant de chaque direction opérationnelle, le représentant de la direction de la formation et du renforcement des capacités, le représentant de la direction du transfert et de l'innovation technologique, le représentant de la direction de la coopération internationale, le chef du département qualité, le chef du département informatique, les responsables produits et prestations.



Les membres du Comité de gestion des connaissances du Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis (CITET) ont évalué *l'impact du projet de gestion des connaissances sur eux en tant que membres du Comité de gestion des connaissances.*

- Compréhension des outils et techniques de gestion des connaissances.
- Amélioration des méthodes de travail.
- Amélioration de la communication, du travail en équipe, échange et partage au sein du comité.
- La gestion des connaissances garantit la pérennité et l'évolution de mes activités.

Le knowledge manager ou gestionnaire des connaissances ²

Responsable au quotidien de la gestion des connaissances, le gestionnaire des connaissances remplit sa mission en effectuant un véritable travail d'équipe. Il trouve les moyens et les solutions pour créer un terrain fertile, propice aux échanges et à la confiance entre des salariés concernés par une même politique de gestion des connaissances. Il contribue à développer la productivité, la qualité et l'innovation. En charge du développement des conditions nécessaires à la formalisation, au renforcement, à la capitalisation sur les connaissances et à leur diffusion, le gestionnaire des connaissances facilite l'accès à l'information et aux connaissances disponibles dans l'entreprise.

Garant du processus des connaissances, des savoir-faire et des pratiques de l'entreprise, il soutient les objectifs stratégiques de l'entreprise en se chargeant de :

1. La définition et la mise en œuvre des projets de gestion des connaissances.
2. L'animation des processus de renforcement, d'échange et de capitalisation sur les connaissances.
3. La gestion des contenus et des connaissances.
4. L'évaluation des dispositifs.
5. La veille sur les outils et les méthodes.

TÂCHES ET ACTIVITÉS D'UN KNOWLEDGE MANAGER OU GESTIONNAIRE DES CONNAISSANCES

1. Mise en œuvre d'un projet de gestion des connaissances

1. Analyser l'état actuel de la gestion des connaissances dans l'organisation.
2. Définir le projet et développer un plan d'action.
3. Mettre en œuvre le projet.
4. Assister le maître d'ouvrage dans la rédaction du cahier des charges.
5. Paramétrer et suivre d'un point de vue fonctionnel, les applications et les droits des utilisateurs.

2. Animation des processus

1. Coordonner le comité de pilotage de gestion des connaissances.
2. Assurer les liens avec la direction de l'organisation.
3. Sensibiliser et encourager au partage des connaissances.
4. Diriger un processus d'échange.
5. Encadrer et former les collaborateurs.
6. Soutenir les services dans la mise en œuvre des mesures.
7. Mettre en relation les collaborateurs et créer des liens sociaux.
8. Animer des communautés de pratiques.
9. Mettre en place des procédures et supports de capitalisation des mémoires d'experts: Pratiquer le benchmark dans le secteur d'activité de l'entreprise, identifier les bonnes pratiques.

3. Evaluation de la gestion des connaissances et des outils

1. Définir des indicateurs d'évaluation.
2. Comparer les gains réalisés avec les résultats qui étaient attendus.

Source : Adapté de <http://www.metiers.internet.gouv.fr/metier/knowledge-manager#blocdefinition-metier-Knowledge-manage>

2 [extrait de: <http://www.metiers.internet.gouv.fr/metier/knowledge-manager#blocdefinition-metier-knowledge-manager>]

Domaine et périmètre d'intervention : Rattaché au département consacré à la gestion des connaissances ou à la direction de la documentation, le gestionnaire des connaissances intervient dans la gestion des savoirs propres à l'organisation et est en relation avec les directions stratégiques et opérationnelles, ainsi qu'avec la direction des systèmes d'information.

Ses compétences s'exercent dans des domaines stratégiques de l'organisation ou dans la conduite de projets. Le *knowledge manager* ou gestionnaire des connaissances contribue à assurer la pérennité et le développement de l'organisation grâce à la cohérence globale des outils collaboratifs.

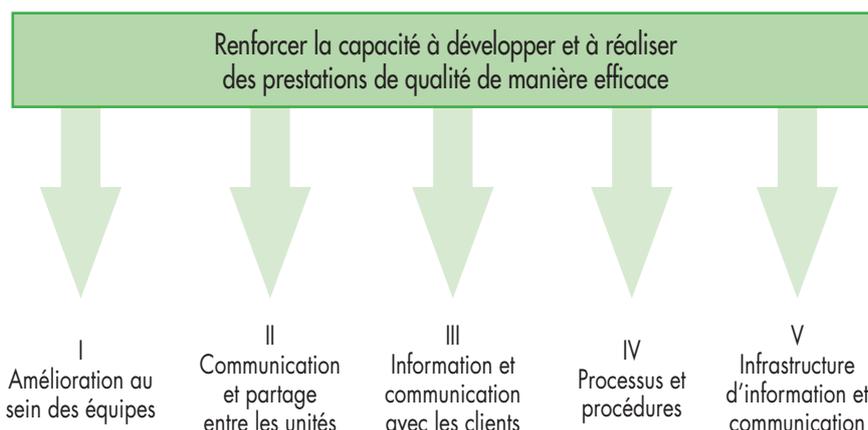
11.5 DÉVELOPPER UN PROJET ET UN PLAN D'ACTION DE GESTION DES CONNAISSANCES

Un projet commence souvent avec une *étude de l'opportunité* et des conditions de mise en place d'un système de gestion des connaissances avec pour tâches :

- Établir un diagnostic du système interne d'informations existant dans l'organisation, comme démarche préalable à l'amélioration du système de gestion des connaissances (GDC)
- Développer une compréhension commune de la gestion des connaissances.
- Établir un diagnostic du système actuel de diffusion des connaissances en externe .
- Formuler des recommandations pour améliorer la GDC.
- Définir un plan d'action avec les conditions, les étapes nécessaires (par ordre de priorité) et les ressources nécessaires à la mise en place des mesures proposées.

Figure 11.1 Plan d'action KM exemplaire

Dans la partie suivante, les volets du plan d'action seront détaillés avec leurs objectifs, résultats escomptés et activités à réaliser.



1. Les améliorations au sein des équipes

Objectif : Améliorer la gestion des informations et des connaissances, ainsi que l'exploitation des compétences dans chaque direction/service. Instaurer de bonnes pratiques dans chaque service contribuera à prouver que le changement est possible.

Résultats souhaités:

- Améliorer la qualité et/ou l'efficacité des prestations.
- Acquérir de l'expérience avec des „bonnes pratiques“ de gestion des connaissances pour amorcer un processus de changement.

A faire:

- Accorder une action d'amélioration par direction/service qui soit réalisable avant une date déterminée.
- Constituer un petit groupe de travail pour la mise en œuvre.
- Evaluer les résultats, les présenter et les transférer aux autres services.
- Organiser la formation ou l'atelier : „Gérer le travail en équipe“, à l'intention des chefs de service.



Exemple d'action au sein des équipes : **Initiative de gestion des connaissances** **de l'Agence Nationale pour la Maîtrise de** **l'Energie, Tunis)**

- Organiser des réunions d'équipe bimensuelles.
- Créer un dossier de partage et y insérer tous les comptes rendus de formations.
- Sauvegarder les rapports d'études sur un serveur accessible à tous.
- Préparer un rapport de synthèse pour chaque document à insérer sur le site internet de l'Agence.
- Établir une matrice/ un bilan des compétences et élaborer des fiches Tâches / Fonctions.
- Partager les expériences après les formations (réunions de partage, feedback).
- Actualiser le guide des procédures.
- Actualiser le système d'archivage électronique de la documentation.

2. Communication et partage entre les services

Objectif : Améliorer la communication et le partage des connaissances entre les services.

Résultats souhaités :

- Améliorer la qualité et/ou l'efficacité des prestations.
- Réaliser des synergies.
- Développer des compétences.
- Renforcer l'identification à l'organisation.

A faire :

- Recréer l'initiative : „Conférence des cadres“ (une fois par mois, café) et assurer la continuité. Nommer un(e) responsable.
- Réviser et relancer l'initiative : „Calendrier des événements“. Nommer un(e) responsable.
- Étudier la faisabilité/planifier/réaliser une réunion annuelle avec tout le personnel. Nommer un(e) responsable.

3. Information et communication avec les clients

Objectif : Décrire les prestations d'une manière facile à comprendre. Assurer l'actualisation et une consultation facile des pages internet, ainsi que des réponses précises et rapides aux demandes d'informations, suggestions et réclamations.

Résultats souhaités:

- Améliorer la qualité et/ou l'efficacité des prestations.
- Réduire les demandes (mal ciblées) par téléphone.

A faire:

1. Définir et mettre en œuvre un processus d'actualisation du site internet décentralisé
2. Faciliter la navigation („le client le plus ignorant“)
3. Définir et mettre en œuvre un processus „Demande d'infos“, suggestions, réclamations. Responsable Qualité.

4. Processus et procédures

Objectif : Assurer la qualité et/ou l'efficacité des prestations.

Résultats souhaités:

- Processus et procédures bien définis, standardisés et actualisés.
- Assurance continue de la qualité et établissement de processus d'amélioration continue.

A faire:

1. Cartographie/ Décrire les processus-clés.
2. Analyser les résultats et les transférer aux autres processus.
3. Développer un guide des procédures (avec les fiches Tâches /Fonctions)
4. Instaurer des responsabilités qualité/information/ GDC dans chaque direction et comme tâche essentielle.

5. Infrastructure d'information et de communication

Objectif: Assurer un partage des informations et une communication efficace au moyen d'outils performants.

Résultats souhaités:

- Meilleure accessibilité des dossiers/informations /études et procédures.

- Communication des actualités, rapidité d'actions.

A faire:

- Mieux exploiter les potentialités des outils déjà disponibles (prévoir une formation du personnel. Responsable: Unité de formation / à planifier.
- Établir des responsables de l'information dans chaque direction.
- Activer le réseau intranet.

La mise en œuvre du plan d'action doit suivre les lignes de changement proposées par Kotter.

Si vous ne parvenez pas à réaliser un plan d'action complet, vous pouvez aussi débiter par quelques actions ne nécessitant pas de trop grands efforts, mais démontrant la faisabilité des pratiques de gestion de connaissances. Dans le cadre d'un projet avec les petites et moyennes entreprises a été créé le **Programme pour la gestion d'une entreprise intelligente**, résumé en 12 points. Vous pouvez débiter par n'importe quel point. Assurez-vous que vous venez progressivement à bout des 12 points. Vous pouvez également utiliser ce programme comme une liste de contrôle pour vérifier l'état actuel de la gestion intelligente de votre organisation.

11.6 LE PROGRAMME EN 12 POINTS POUR LA GESTION D'UNE ORGANISATION INTELLIGENTE

1. Sensibilisez vos collaborateurs au thème de la gestion des connaissances et effectuez un diagnostic de la situation : Où notre besoin en connaissances n'est-il pas couvert? En quels endroits pourrions-nous éviter les erreurs avec un meilleur flux d'informations?
2. Faites ressortir de la stratégie d'entreprise des stratégies de connaissances. Quelles compétences souhaitez-vous développer au cours des prochaines années?
3. Créez des conditions-cadres qui favorisent la production, le renforcement et l'échange de connaissances à travers par ex. des systèmes de stimulation, l'établissement de critères de connaissances dans les évaluations du personnel ou des accords d'affaires pour la collaboration.
4. Assurez-vous que le savoir pénètre aussi dans l'organisation par des sources externes, c'est-à-dire à travers les clients, fournisseurs, concurrents ou autres transmetteurs externes de savoir. Cela peut se réaliser par la création d'équipes techniques et de forums pour les clients. Coopérez avec d'autres entreprises!
5. Occupez-vous du développement ciblé des compétences de vos collaborateurs. Établissez par ex. des profils de compétences et contrôlez le succès des plans de formation.
6. Permettez la transmission de connaissances aux générations suivantes de collaborateurs afin que votre entreprise ne perde aucun précieux savoir-faire. Ainsi peuvent voir le jour des modèles de parrainage ayant pour slogan «les collaborateurs forment les collaborateurs» ou des listes de contrôle à titre d'information pour les successeurs.
7. Encouragez la créativité et l'esprit d'innovation parmi vos collaborateurs en proposant par ex. des «boîtes à suggestion d'idées» ou en apportant rapidement des petites améliorations sur place ou même en initiant des concours d'idées pour de nouveaux produits.
8. Soutenez l'apprentissage à l'intérieur et à partir des projets à l'aide de débriefings ou de courtes évaluations (des personnes neutres prennent note des expériences faites par les membres de l'équipe du projet) à travers les discussions et les banques de données du projet.
9. Intégrez la gestion des connaissances dans vos processus d'affaires. Question directrice : «Comment pouvons-nous rendre les connaissances sur les processus, transparentes et disponibles?»
10. Créez des occasions d'échanges personnels de connaissances. Proposez des rencontres ré-



gulières, des petits déjeuners collectifs, des marchés des connaissances.

11. Structurez votre documentation, vos banques de données et insérez-les sur intranet. Elaborez des lignes directrices à votre documentation et définissez exactement quel collaborateur sera en

charge de quel contenu. Incitez vos collaborateurs à vraiment utiliser les systèmes.

12. Assurez-vous que l'ambiance de travail est conviviale et propice à la collaboration en toute confiance afin que les employés soient vraiment bien disposés à partager leurs connaissances.

ANNEX 1. EVALUATION DES COMPÉTENCES SUR 6 NIVEAUX

6 niveaux d'évaluation des compétences

A1	A2	B1	B2	C1	C2
Je dispose de connaissances de base	Je dispose de connaissances de base et de quelques expériences	Je dispose de connaissances subtiles et d'un savoir issu de mes expériences	Je dispose de connaissances subtiles et d'un savoir riche et varié issu de mes expériences	Je dispose d'un bon nombre de connaissances spécifiques et approfondies et d'expériences issues de divers contextes	Je dispose d'un savoir spécifique riche, approfondi et propre à mon expertise, ainsi que d'expériences issues de contextes variés. Je peux traiter ce savoir et le mettre à disposition d'autres personnes, dans le cadre de formations, coachings/ conseils
Je suis capable d'exécuter des tâches simples et concrètes, de résoudre des problématiques, dans un contexte d'apprentissage ou de travail familial	Je suis capable d'exécuter de manière autonome des tâches concrètes complexes et de résoudre les problématiques dans une situation familière d'apprentissage ou de travail	Je peux, d'une manière autonome, maîtriser des situations normales du quotidien, de complexité moyenne, touchant à mon champ de travail	Je peux, dans mon propre champ d'activité, maîtriser des situations nouvelles et exécuter des tâches complexes, nouvelles, d'une manière autonome, flexible et sans préparation.	Je peux dans des situations complexes et délicates, dans un contexte nouveau et inhabituel pour moi, traiter les tâches et résoudre les problèmes	Je peux dans des situations délicates et complexes, dans un contexte nouveau et inhabituel pour moi, même en cas de surcharge de travail et de stress, exécuter les tâches et résoudre les problèmes



avec des directives ou un soutien.	avec une bonne préparation.	et je peux aussi exécuter et résoudre des tâches sans grande préparation. Je peux faire un choix dans un répertoire de possibilités d'actions relatives aux procédures menant à l'atteinte des objectifs.	Je peux faire un choix dans un répertoire de possibilités d'actions relatives aux procédures menant à l'atteinte des objectifs. Je peux aussi les modifier et les adapter aux exigences du moment.	d'une manière autonome et efficace. Je peux redéfinir des tâches et des situations, développer des solutions propres, nouvelles et, au besoin, imposer la manière d'atteindre les objectifs.	d'une manière autonome et efficace. Je peux dans le cadre d'une tâche de direction ou dans un projet, formuler des objectifs, et définir des mesures/tâches pour l'atteinte des objectifs. Je peux développer des solutions innovantes propres et établir des connexions entre différents domaines d'activité et acteurs.
La méthode et les objectifs sont imposés	La méthode et les objectifs sont imposés	Les objectifs sont imposés. La méthode est en grande partie libre.	Les objectifs sont imposés. La méthode est en grande partie libre.	La méthode et la structure de l'atteinte des objectifs peuvent être choisies librement.	La méthode et les objectifs sont libres.

BIBLIOGRAPHIE

- Gilles, B., Meingan, D. (2008) : La veille 2.0 et ses outils. Hermes Science Publications
- Adler, P. S.; Cole, R. E. (1993). Designed for learning : A tale of two auto plants. Sloan Management Review, Spring. 85-94.
- Alter, A. (2005). Knowledge Workers Need Better Management <http://www.cioinsight.com/c/a/ExpertVoices/Knowledge-Workers-Need-Better-Management/>
- Andriessen, D. (2004). Making Sense of Intellectual Capital. Butterworth Heinemann, Amsterdam
- APO (2010). The "Practical KM guide for SME owners and managers. Tokyo: Asian Productivity Organisation
- Argyris, C.; Schön, D. (1978). Organizational Learning: A theory of action perspective. Reading MA: Addison-Wesley
- Austin, T., et al. (2005). Introducing the High Performance Workplace: Improving Competitive Advantage and Employee Impact. Stamford: Gartner. ID Number G00127289.
- Barney, J. (1992). Integrating organizational behaviour and strategy formulation research. Advances in Strategic Management (8). 39-61.
- Bartlett, C. A.; Ghoshal, S. (1989). Managing across borders: The transnational solution. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Bateson, M. C. (1994). Peripheral visions - Learning along the way. New York: Harper Collins.
- Bianchi, P.; Labory, S. (2004). The economic importance of intangible assets. Aldershot: Ashgate
- Bixler, C.H. (2002) Knowledge management: practical aspects of implementation. KMWorld July/August 2002, Volume 11, Issue 7
- Bleicher, K., 2009, Die Vision von der intelligenten Unternehmung als Organisationsform der Wissensgesellschaft; in: Zeitschrift Führung und Organisation, 2, S.72-79.
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically. Business Quarterly (60), 4. 40-47.
- Brault, G.(sans année) : Note de lecture sur «Cultiver les Communautés» de pratiques par Etienne Wenger, Richard Mc Dermott, William M.Snyder, HBS Press, March 2002). <http://mip-ms.cnam.fr/formation-/doctorat-recherche/notes-de-lecture/wengere-mcdermott-r-snyder-w-m-467486.kjsp?>
- Bridges, W. (2003). Managing Transitions: Making the Most of Change. Cambridge (Mass.):Da Capo Press
- Brooking, A. (1999). Corporate memory. London: International Thomson Business Press.
- Brown, J.S.; Gray, E.S. (1999). The people are the company www.fastcompany.com/online/01/people.html
- Brown, J.S.; Duguid, P. (2000). The social life of information. Boston (Mass.): Harvard Business school Press
- Buckley, P. J.; Carter, M. J. (1997). Managing cross border complimentary knowledge: The business process approach to Knowledge Management in multinational firms. Pittsburgh (PA): Carnegie Bosch Institute.
- Buckingham, M. and Coffman, C. (1999/2005). First Break All the Rules, What the World's Greatest Managers do Differently?. Pocket Books, Great Britain
- Gallup Organization (2010). Employee Engagement. What's Your Engagement Ratio?. <http://www.gallup.com/consulting/121535/Employee->
- Bukowitz, W.; Williams, R. L.(1999). The knowledge management framework. London: Financial Times Prentice Hall.
- Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments; Administrative Science Quarterly (39). 24-56
- Camp, R. C. (1989). Benchmarking - The search for industry best practices that lead to superior performance. Milwaukee: APQC Quality Press.
- Castells, M. (1996). The rise of the network society. Oxford: Blackwell.



- CBI (Carnegie Bosch Institute), (1995). Knowledge in international corporations - outline of research area. Pittsburg: CBI.
- Chan Kim, W.; Mauborgne, R. (1997). Fair Process: Managing in the knowledge economy. Harvard Business Review, July – August. 65-75.
- Chan, K.W. & Mauborgne, R. (2003). "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy", Harvard Business Review, Vol 81, No. 1. 127-136.
- Chesbrough, H./Vanhaverbeke, W./Wet, J. (Hrsg.), 2006; Open innovation. Researching a new paradigm. Oxford: Oxford University Press.
- Collison, C.; Parcell, G. (2004). Learning to fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations. Chichester: Capstone
- Daft, R., & Lengel, R. (1984). Informations richness: A new approach to managerial behavior and organization design. Research in Organizational Behavior, 6, 191–233.
- Danish Agency for Trade and Industry (Hrsg.) (2000). A Guideline for Intellectual Capital Statements, page 1. Danish Ministry for Trade and Industry, Copenhagen
- Das, G. (2010). Indian Express Finance, Monday November 22, 2010
- Davenport, T. H. et al. (1996). Improving knowledge work processes: Sloan Management Review, Summer. 53-64.
- Davenport, T. H. (1997). The principles of knowledge management and four case studies. Knowledge and process management (4), 3. 187-208.
- Davenport, T. H.; Prusak, L. (1998). Working knowledge - How organizations manage what they know. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H.; Probst, G. (2000). Knowledge management case book (Siemens). München: Publicis und Wiley
- Davenport, Thomas H. (2005). Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Worker. Harvard Business School Press, Boston
- Denning, S. (2001). The Springboard – How storytelling ignites action in knowledge-era organizations. Boston: Butterworth Heinemann
- Despres, C. J.N. (1996). Work, management and the dynamic of knowledge; Sabin Journal of Management (2). 1-13.
- Dierkes, M. et al., 1999, Handbook of organizational learning. Oxford University Press (in Vorbereitung).
- Dilip Bhatt, EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications, Jan 2000, <http://www.eknowledgecentre.com/articles/1010/1010.htm>
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. Information Management & Computer Security, 14(1). 51-64.
- Drucker, P. (1993). Post-capitalist society. New York: Econ.
- Drucker, P. (1997). The future that has already happened. Harvard Business Review, September - Oktober. 20-24.
- Drucker, Peter F. (1999). Management Challenges for the 21st Century; Harper Business
- Durrant, Fay. (2001). Knowledge management in the context of government, Caribbean regional ministerial consultation & high level workshop: e-government, information and communication Technologies in Public Sector Management, December 10 - 14, 2001
- Edvinsson, L.; Malone, M.S. (1997). Intellectual Capital. New York: Harper Business.
- Erlach Ch.; Thier K.; Neubauer A.: Story Telling (2005). Durch Geschichten zur Seele des Unternehmens. http://www.community-of-knowledge.de/pdf/Story_Telling_NARRATA.pdf, gesichtet 10.2.05.
- Escher, F. U./Bajenaru, C. (1997). Knowledge management? The real purpose is increased organizational capability. The means is knowledge-based work design; Knowledge Management (1), 2.
- Flood, R.L. (2009). Rethinking the Fifth Discipline: Learning within the unknowable; London: Routledge.

- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. Cambridge, MA: Basic Books.
- Galbraith, J. R. (1995). *Designing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Galvin, R. (1996). Managing knowledge towards wisdom. *European Management Journal* (14), 4. 374-378.
- Goleman, D. (1997). *Emotional Intelligence*; New York .
- Goold, M.; Campbell, A., (1998). Desperately seeking synergy. *Harvard Business Review*, September-October. 131-142.
- Graham, A. B.; Pizzo, V. G. (1996). A question of balance: Case studies in strategic knowledge management; *European Management Journal* (14), 4. 338-346.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* (17), 1996, Winter Special Issue. 109-122.
- GTZ, 2008. *Work the Net-Un Guide de Gestion pour les Réseaux Formels*. <http://publications.cta.int/fr/publications/publication/1428/>
- Halal, W. E. (1994). From hierarchy to enterprise: Internal markets are the new foundation of management. *Academy of Management Executive* (8), 4. 69-82.
- Hall R. (2003). "Knowledge Management in the New Business Environment". Acirrt, University of Sydney, Sydney
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal* (12). 83-103.
- Hamel, G.; Heene, A. (Hrsg.). (1994). *Competence based competition*; Chichester: Wiley.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*; Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Hammer, M.; Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation*. London: Nicholas Brealey.
- Hampden-Turner, Charles ; Trompenaars, Fons. (2000). *Building Cross-Cultural Competence -How to Create Wealth from Conflicting Values*; London: Wiley.
- Handzic M. and Hasan H. (2003). "Continuing the Knowledge Management Journey", chapter 16 in Hasan H. and Handzic M. (eds) *Australian Studies in Knowledge Management*, UOW Press, Wollongong. 520-554.
- Hansen, M. T.; Nohria, N. ; Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? : *Harvard Business Review*, March-April. 106-116. <http://www.think-differently.org/2007/02/how-do-you-start-your-km-strategy.html>
- Hansen, M. T. (2009). *Collaboration*; Boston (Mass.): Harvard Business School Press. *Harvard Business Review* (Ed),(1998). *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harvey, M.; Lusch, R. (1997). Protecting the core competencies of a company: Intangible asset security. *European Management Journal* (15), 4, S. 370-380.
- Helm, R./Meckl, R./Sodeik, N., 2007, Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung; in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* , 77, 2, S. 211-241.
- Henn, G. (1996). *Das Büro als Wissensbörse*. München: Henn Architekten.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing Co.
- Hess, Carmen G. (2006). *READER: GTZ Knowledge Management*. GTZ Sector Project Knowledge Systems in Rural Development, www.gtz.de/agriservice
- Hipple, E. von (1987). Cooperation between rivals: Informal know-how trading. *Research Policy* (Amsterdam) (16). 291-302.
- Hipple, E. von, (1994). "Sticky information" and the focus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science* (40). 429-439.
- Hope, J.; Hope, T. (1997). *Competing in the third wave*; Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Hurmelinna-Laukkanen, P. ; Tarkiainen, A. (2011). Knowledge Protection and Knowledge Sharing – Benefits and Problems in Networked Innovation http://www.imp2011.org/add_articles/Knowledge%20protection%20and%20knowledge%20sharing%20-%20benefits%20and%20problems%20in%20networked%20innovation.pdf



Hussain, I.; Si, S.; Ahmed, A. (2010). Knowledge Management for SMEs In Developing Countries. *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 11, No. 2, June 2010

INCaS (no year) Intellectual Capital Statement –Made in Europe; www.incas-europe.org

Ifami, H.; Roehl, T. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.

Johnson, L. W.; Frohmann, A. L. (1989). Identifying and closing the gap in the middle of organizations. *Academy of Management Executive*, 3. 104-114.

Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, November - December. 85-92.

Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantages: The art of alliances. *Harvard Business Review*, July - August. 96-108.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.

Karlzig, W., 1999, Chrysler's new know mobiles <http://kmmag.com/kmmagn2/km199905/feature1.htm>

Kim & Mauborgne (2003). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, January 2003, pp. 3-11.

Kogut, B.; Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science* (3), No. 3. 383-397.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Cambridge (Mass.): Harvard Business Review Press

Krogh, G. von; Ichijo, K.; NONAKA, I. (2000). *Enabling knowledge creation*. Oxford: Oxford University Press

Krogh, G. von; Nonaka, I.; Ichijo, K. (1997). Develop knowledge activists. *European Management Journal* (15), 5. 475-483.

Krogh, G. von; Roos, J. (1995). *Organizational Epistemology*. London: MacMillan.

Krogh, G. von; Roos, J. (1996). Five claims on knowing; *European Management Journal* (14), 4. 423-426.

Lave, J. (1991). Situating learning in communities of practice. In L.B. Resnick, J.M. Levine & S.D. Teasdale (Eds.), *Perspectives on socially shared cognition* (63-82). Washington, DC: American Psychological Association.

Lave, J./Wenger, E. (1991). *Situated learning*.

Leitner K.-H. et al. (2000). Entwicklung eines Bilanzierungssystems. *Forschung Austria Report_A.03_08/00*, Forschung Austria, Wien.

Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press.

Leonard, D.; Swap, W. (2005). *Deep smarts – How to cultivate and transfer enduring business wisdom*. Boston (Mass): Harvard Business School Press

Leonard, D.; Straus, S. (1997). Putting your company's whole brain to work. *Harvard Business Review*, July - August 1997. 111-121.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development; *Strategic Management Journal* (13). 111-125.

Leonard-Barton, D. (1992). The factory as a learning laboratory. *Sloan Management Review*, Autumn. 23-38.

Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge*. Boston (Mass): Harvard Business School Press

Lev, B.; Cañibano, L.; Marr, B (2005). An Accounting Perspective on Intellectual Capital www.uam.es/personal_pdi/economicas/lcanibano/2007/Tema%207%20Contabilidad%20Intangibles/Accounting%20Perspective%20on%20IC%20_Lev%20Canibano%20Marr_.pdf

Luhmann, N. (1995). *Social Systems*; Palo Alto: Stanford University Press.

Machlup, F. (1962). *The production and distribution of knowledge in the United States*. Princeton (NJ): Yale University Press.

Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems : Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. 3. Auflage. Berlin, Springer,

- Maier, R.; Hädrich, T.; Peinl, R. (2009). *Enterprise Knowledge Infrastructures*. 2. Auflage. Berlin, Springer, Berlin/Heidelberg/New York 2009,
- Maister, D. H. (1993). *Managing the professional service firm*. New York: The Free Press.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, Vol. 2. 71-87.
- Martins, E. (2010). Psychological Ownership in Organisationen. Mering: R-Hampp
- McAfee, A. (2006). Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. *MIT Sloan Management Review*, Jg. 47, H. 3. 20-28.
- McDermott, R. (1999). Nurturing three-dimensional communities of practice - how to get the most out of human networks; *Knowledge Management Review*, Nov./Dec. 26-29
- McMaster, M., *Communities of Practice - An Introduction*
www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/mmintro.shtml
- Meister, J. C. (1997). Corporate universities: an opportunity or threat to higher education. *Proceedings, Seminar on knowledge management and the European Union, Utrecht, May 1997*.
- Meyer, C. (1997). *Relentless Growth*. New York: The Free Press
- Montreal Knowledge City Advisory Committee (2003). *Montreal: Knowledge City. Report*.
- Moore, K.; Birkinshaw, J. (1998). Managing knowledge in global service firms: Centres of excellence; *Academy of Management Executive* (12), No. 4. 81-92.
- Morin, J. (1985). *L'Excellence Technologique*. Paris: Picollec.
- Morin, J. (1997) *communication prsonelle*
- Morin, J. ; Seurat, R. (1989). *Le management des ressources technologiques*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Mouritsen, J. ; Bukh, P.N. et al. (2003). *Intellectual Capital Statements – The New Guideline*, Copenhagen.
- Mouritson, J.; Larsen, H.T.; Bukh, P.N.D. (2001). *Intellectual capital and the capable firm: Narration, visualization and numbering for numbering knowledge*; Report Copenhagen Business School and Aarhus School of Business.
- Nalebuff, B. J.; Brandenburger, A. M. (1996). *Co-opetition*. London: Harper Collins Business.
- Nassim, B. (2007): *Investigation empirique de l'impact de la qualité des systèmes de gestion des connaissances sur l'avantage compétitif*, XVIème Conférence Internationale sur le Management Stratégique <http://www.cregor.net/membres/bourdon/travaux/pdfs/C-Documents%20and%20Settings-Flo-Bureau-article.pdf>)
- Nelson, R. R.; Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*; Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company*; Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I.; Konno N. (1998). The concept of „Ba“ – Building a foundation for knowlege creation; *California Management Review*, Vol 40, no 3. 40-53
- North, K. (1999). *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen*. 147. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- North, K. (2003). Das Kompetenzrad, in: Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart; Schäffer-Poeschel . 200-212
- North, K. Franz; M., Lembke, G. (2004). *Wissenserzeugung und -austausch in Wissensgemeinschaften* , Berlin, QUEM-Report Heft 85
- North, K. (2005). *Wo geht's lang zur wissensorientierten Unternehmensführung – Praxiserprobte Rezepte für kleine und mittlere Unternehmen*. In: *Wissensmanagement* 1/2005. 16-19
- North, K. (1997). *Localizing global production*. Genf: International Labour Office.
- North, K.; Gueldenberg, S. (2011). *Effective knowledge work*. London: Emerald



- North, K.; Grübel, D.(2005) . Von der Intervention zur Wirkung: Das mehrstufige Indikatorenmodell. In: Mertins/Alwert/Heisig (Hrsg.): Wissensbilanzen, Berlin: Springer. 109-119
- North, K.; Kares, S. (2005), Ragusa or how to measure ignorance: The ignorance meter. In: Bounfour, A, Edvinsson,L.: Intellectual capital for communities, Amsterdam etc: Elsevier , 253-264
- North, K.; Schmidt, A.; (2004). Nutzenbeurteilung von Wissensmanagement , REFA-Nachrichten 5/2004. 23-30
- North, K.; Aukamm, T. (1996). „Think global - Actlocal“ - Neuansätze zur Planung von Auslandsproduktionsstätten der Automobilindustrie; REFA-Nachrichten (49), 2. 15-21.
- North, K.; Papp, A. (2001). Wie deutsche Unternehmen Wissensmanagement einführen – Vergleichsstudie 1998 bis 2000. REFA-Nachrichten 54, No. 1. 4-12.
- North, K.; Romhardt, K.; Probst, G.(2000). Wissensgemeinschaften – Keimzellen lebendigen Wissensmanagements; IO-Management 7/8. 52.
- North, K.; Hornung, T. (2003). The benefits of Knowledge Management – Results of the German Award „Knowledge Manager 2002, Journal of Universal Computer Science, vol 9, no 6. 463-471
- North,K.; Schmidt, A.(2004). Nutzenbeurteilung von Wissensmanagement , REFA-Nachrichten 5/2004. 23-30
- O'Dell, C.; Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know. New York: The Free Press.
- Oberschulte, H. (1996). Organisatorische Intelligenz; in: Schreyögg u. Conrad (Hrsg.) a.a.O. 41-82.
- O'Reilly, C. A. III. and M. L. Tushman. (2004). The ambidextrous organization. Harvard Business Review (April): 74-81
- O'Reilly III, C. A.; Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. in: Science Direct, 30. Jg., No. 28. 185-206.
- Pawlowsky, P./Gözzalan, A./Schmid, S. (2011). Wettbewerbsfaktor Wissen: Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland; in: FOCUS Prints 08/11
- Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. New York: Wiley.
- Peters, T. J. (1987). Thriving on chaos. New York: Alfred A. Knopf.
- Peters, T. J. (1992). Liberation Management. London: Macmillan.
- Peters, T. J. (1994). The Tom Peters Seminar. New York: Vintage Books.
- Petrash, G. (1996). Dow's Journey to a knowledge value management culture. European Management Journal (14), 4. 365-373.
- Pine, J. B. II. (1993). Mass. Customization: The new frontier in business competition. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Pitarelli, E.; Monnier, E. (2000): Benchmarking: The missing link between evaluation and management? http://www.eureval.fr/IMG/pdf/Article_Benchmarking_EM.pdf)
- Polanyi, M. (1967). The tacit dimension. New York: Doubleday Anchor
- Porter Liebeskind, J. (1996). Knowledge, strategy and the theory of the firm. Strategic Management Journal (17), 1996, Winter Special Issue. 93-107.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. New York: The Free Press.
- Porter, M. E.; Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review 63 (4). 149-160.
- Quinn, J. B. et al. (1996). Leveraging intellect. The Academy of Management Executive (10), 3. 7-27.
- Quinn, J. B. (1992). Intelligent enterprise. New York: The Free Press.
- Quinn, R., & Cameron, K. (1983). "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence". Management Science, Vol. 29. 33-41.
- Raisch,S.; Birkinshaw, J.; Probst,G.; Tushman, M.L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. Organization Science, Vol. 20, 4. 685-695

- Raisch, S. and J. Birkinshaw. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators; *Journal of Management* 34 (3). 375-409
- Rayport, J. F.; Sviokla, J. J. (1995). Exploiting the virtual value chain. *Harvard Business Review*, November - December 1995. 75-85.
- Richter, F.-J.; Wakuta, Y. (1993). Permeable networks: A future option for the European and Japanese car industries. *European Management Journal* (11), 2. 262-267.
- Roehl, H. (2002). *Organisationen des Wissens – Anleitung zur Gestaltung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Romer, P. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, 1994. 1002-1037
- Roos, J. et al. (1998). *Intellectual Capital*. New York: New York University Press.
- Roos, J.; von Krogh, G. (1996). The epistemological challenge: Managing knowledge and intellectual capital. *European Management Journal* (14), 4. 333-337.
- Rumelt, R. (1994). Foreword, in: Hamel, G., Heene, A. (Hrsg.): *Competence based competition*. Chichester: Wiley. XV - XIX.
- Saxenian, A. (1996). *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University Press, Boston (Mass.)
- SCANDIA. (1998). *Human capital in transformation (Intellectual capital prototype report)*. Stockholm: Skandia
- Schindler, M. (2000). *Wissensmanagement in der Projektabwicklung, Dissertation*. Schesslitz: Rosch-Buch Verlag
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday Currency.
- Seufert, A.; van Krogh, G.; Bach, A. (1999). Towards knowledge networking in: *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 3. 180-190
- Simon, H. (2009). *Hidden Champions of the 21st Century*. New York: Springer
- Singleton, T. (Hrsg.). (1978). *The analysis of practical skills*. Lancaster: MTP Press 1978.
- Skyrme Dr David J. (2002). "Knowledge Management: Approaches and Policies". This article was first published in *The Business Times*, Singapore, November 23, 2000.
- Sparrow, John. (2001). "Knowledge Management in Small Firms". *Knowledge and Process Management*, Vol. 8, No. 1. 3-16
- Spender, J.-C. (1996). Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal* (17), Winter Special Issue. 45-62.
- Sreenivas, T. (2006). *Globalisation and emerging India*. New Delhi: Discovery Publishing
- Stadler, S. (1995). Gaining advantage by "leaking" information. *European Management Journal* (13), 2. 156-163.
- Standards Australia. (2003). *HB275-2000 - Knowledge Management: A framework for succeeding in the knowledge era*, Standards Australia
- Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies* (29), 6. 713-740.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital*. London: Nicholas Brealey.
- Strassmann, P.A. *The Squandered Computer: Evaluating the Business Alignment of Information Technologies*, 1997, Information Economics Press, New Canaan, CT.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler. (www.sveiby.com.au)
- Sveiby, Karl-Erik. (2001). A knowledge based theory of the firm to guide strategy formulating, *Journal of Intellectual Capital* vol. 2, No4
- Swiss Development Agency 2006. Story guide. www.deza.admin.ch/.../resource_en_155620.pdf
- Sydow, J.; van Well, B. (1996). Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation - Strukturierungstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerks; in: Schreyögg und Conrad 1996 a.a.O. 191-234.



- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal* (17), Winter Special Issue. 27-43.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and strategic management; *Strategic Management Journal* 18. 509-533
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*. 40, 55-79
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (2000). Dynamic Capabilities and strategic management. In: Dosi, G.; Nelson, R. R.; Winter, S.G. (Hrsg.): *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford, Oxford University Press. 334-362
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance. In: *Strategic Management Journal*, 4. 1319-1350.
- Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities & strategic management*. Oxford: Oxford University Press
- Thompson, K. R. et al. (1997). Stretch targets: What makes them effective?. *The Academy of Management Executive* (11), 3. 48-60.
- Thurrow, L. C. (1997). Needed: A new system of intellectual property rights. *Harvard Business Review*, September - October. 95-103.
- Tidd, J. et al. (1997). *Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: Wiley.
- Tissen, R. et al. (1998). *Value-based knowledge management*. Amsterdam: Longman.
- Traacy, M.; Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, January - February. 84-93.
- Tsai, W.; Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal* (41), Nr. 4. 464-476.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal* (17); Winter Special Issue. 11-25.
- Turban, E. ; Bolloju, N. and Liang TP. (2011). Enterprise Social Networking: Opportunities, Adoption, and Risk Mitigation. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 21:3, 202-220. <http://dx.doi.org/10.1080/10919392.2011.590109>
- Tushman, M. L.; O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextreous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. in: *California Management Review*, 38. Jg., No. 4. 8-30.
- Ulrich, D. et al. (2002). *The GE Work- Out: How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy and Attacking Organizational Problems — Fast!* New York: McGraw-Hill.
- Volderba, H. W. (1997). Strategic renewal in large multiunit firms: Four dynamic mechanisms. Paris: OECD (Workshop on the development of practice tools for improving the innovation performance of firms).
- Warren and McKiernan (1995). CIKARD: A Global Approach to Documenting Indigenous Knowledge for Development, in: D.M. Warren, L.J. Slikkerveer and D. Brokensha (eds.). *The Cultural Dimension of Development: Indigenous Knowledge Systems*. London, Intermediate Technology Publications. 426-34
- Weick, K. E. (1993). Organization re-design as improvisation, in: Huber, G; Glick, W., Hrsg., *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press.
- Wenger, E., 1998a, *Communities of Practice - Learning as a social System*. published by System Thinker, 6/98.
- Wenger, E., 1998b, *Communities of Practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E.; McDermott, R.; Snyder W. (2002). *Cultivating communities of Practice*. Boston (Mass.): Harvard Business Press.
- Wenger, E.; Snyder, W. (2000). Communities of Practice: The organizational frontier, *Harvard Business Review*, January-February. 139-145.
- Wiersema, F. (1996). *Customer intimacy*. Santa Monica (CA): Knowledge Exchange.





Prof. Dr. Klaus North

Le professeur Klaus North enseigne la gestion d'entreprise internationale à l'université des sciences appliquées RheinMain, Wiesbaden Business School, en Allemagne. Le professeur North développe dans la recherche et la pratique, des concepts orientés sur la gestion des connaissances et l'innovation. Son livre «Wissensorientierte Unternehmensführung» (*La Gestion d'entreprise intelligente*), Gabler, 2011 (5^{ème} édition), est devenu un ouvrage de référence, traduit en plusieurs langues. Ce Guide que nous vous présentons en est une adaptation, notamment pour le secteur public.

Prof. Dr. Klaus North
K.North@gmx.de
www.north-online.de

Publié par Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
B.P. 753 - 1080 Tunis-Cedex - Tunisie
T (+216) 71 967 220
F (+216) 71 967 227
M giz-tunesien@giz.de
I www.giz.de

Mise à jour Novembre 2013

Impression SIMPACT - T (+216) 71 236 111 - I www.simpact.com.tn

Conception iGrafik T. (+216) 98 917 818

Image de couverture Artigos/Klaus North/Anissa Chedly

Copyright Prof. Dr. Klaus North Traduction Kahina Nedir

Le contenu de la présente publication relève de la responsabilité de la GIZ.

Sur mandat du
Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ)