

**Perte de connaissances, perte d'informations.
Transmission d'informations, transmission de connaissances**

Travail de stage
Direction d'administration du Greffe
Service interne de communication et de documentation
Province du Brabant wallon

Nicolas LEBRUN
Février 2011

1 INTRODUCTION

La perspective du départ à la pension de la majeure partie de la génération des années 60 laisse augurer d'un déclin de la population en âge de travailler au cours de cette décennie. Les travailleurs partiront en quelques années seulement, emportant avec eux les savoirs, savoir-faire et autres expertises indispensables à la pérennité des administrations.

La Jeune Province n'a que seize ans. Elle n'échappera cependant pas à cet exode. Travaillant au sein du Service interne de communication et de documentation, nous collaborons annuellement à la mise à l'honneur des agents provinciaux qui ont été admis à la retraite. Lors de cet événement, il est coutume que des allocutions retracent brièvement la longue carrière des personnes honorées. Rédigés sur base des fonctions assumées, des postes occupés et des tâches accomplies, ces discours passent sous silence les expériences et les connaissances engrangées. Congratulées et fleuries, ces personnes quittent l'administration sur la pointe des pieds. D'autres arriveront, les remplaceront et aspireront à réussir une même carrière. Selon leur affectation, elles hériteront du même bureau, du même ordinateur. Le tiroir du bureau sera forcément vide. L'ordinateur, faute de mot de passe, pourrait ne pas s'ouvrir ou, une fois ouvert, serait vierge de tout contenu.

Un maigre héritage, donc. Sauf, pour l'agent Lambda Ickx, récemment recruté par la Province du Brabant wallon. En ouvrant son ordinateur, il découvre un mail laissé par son prédécesseur : *« La réussite, c'est un peu de savoir, un peu de savoir-faire et beaucoup de faire savoir. Comme convenu, tu trouveras sur l'Intranet provincial les documents suivants : ma carte des tâches, notre plan de transfert et mon kit de survie. Je t'ai laissé aussi ma fiche de contact et la liste de mes instruments de travail. N'oublie pas de t'inscrire auprès de notre Communauté de pratique. Quant à la plante verte, je te la laisse. Elle m'avait été confiée par l'agent que j'ai remplacé. L'arrosoir se trouve dans le second tiroir à ta droite. Bien à toi »*.

En parcourant attentivement le présent ouvrage, vous rencontrerez l'agent Lambda Ickx. Avant cela, vous devrez progressivement découvrir pourquoi le savoir, le savoir-faire et le faire savoir doivent rester dans l'administration provinciale : afin qu'elle puisse profiter de l'expérience de ses employés avant que ceux-ci ne la quittent.

Le chemin de la connaissance est long mais nous vous y guiderons. Chapitre par chapitre. Nous vous y exposerons d'abord le cadre théorique de la connaissance avant d'aborder celui de la gestion de la connaissance. Nous préciserons ses enjeux, ses missions, ses objectifs avant de nous pencher sur sa mise en pratique dans le contexte d'une culture de partage. Chemin faisant, vous apprendrez que l'on ne peut assurer de transmission de connaissances en faisant l'économie d'une identification et d'une capitalisation des connaissances cruciales et stratégiques.

Ces notions définies, nous nous pencherons ensuite sur la pratique de la gestion de la connaissance pour mieux vous diriger vers une culture de partage. Une première « boîte à outils du partage des connaissances » vous sera ouverte afin que vous y puisiez déjà des instruments qui pourront vous aider à transmettre certaines « bonnes pratiques ».

A partir du cinquième chapitre, nous troquerons notre habit de théoricien pour revêtir celui de scénariste. Des propositions méthodologiques, des outils relatifs tant à l'évaluation des connaissances qu'à sa transmission et son partage se succéderont dans un contexte qui vous est très familier : l'administration provinciale du Brabant wallon.

Que l'on sache déjà que la portée de ce travail ne visait pas à révolutionner la culture organisationnelle qui est la nôtre. La gestion des connaissances oblige, nous avons veillé à rester constructivistes. Soucieux de contribuer à ce que nous soyons ensemble en mesure de relever les défis posés par l'avènement de la société du savoir, nous ne nous sommes pas contentés de dissenter sur le sujet qui nous avait été confié. Nous l'avons expérimenté !

A titre d'exemple, en appliquant au sein même du service dans lequel nous travaillons des outils tels que la carte des tâches, le plan de transfert de connaissances et le Kit de survie, nous avons appris à connaître les tâches effectuées par des collègues et avons dû constater que, faute de transmission d'informations et de connaissances, l'absence ou le départ de ces derniers empêcherait la continuité de certaines missions.

« Perte de connaissances, perte d'informations. Transmission d'informations, transmission de connaissances », tel était l'intitulé de notre travail.

Nous espérons qu'après l'avoir parcouru, vous découvrirez ce que Caius Lucilus avait affirmé bien avant le « Knowledge Management » : *« Savoir n'est pas savoir, si personne d'autre ne sait ce que l'on sait »* !

Chapitre 1 : La connaissance – Aspects théoriques

1.1. La connaissance, concepts et définitions

Avant même de parler de la gestion des connaissances, il nous est apparu nécessaire de définir l'ensemble de la terminologie liée au concept de « connaissance » afin de s'assurer que, ultérieurement, tous les acteurs provinciaux qui emploieront ces termes dans le contexte de leur capitalisation, leur donneront le même sens.

Le présent chapitre visera à proposer un « référentiel commun » de la terminologie la plus fréquemment utilisée dans le champ lexical de la « connaissance ». A dessein, il rappellera ce que l'on entend généralement par « informations », par « connaissances », par « savoir-faire » ou encore par « compétences ». En effet, derrière ces termes peuvent se retrouver des notions et contenus très distincts en fonction des points de vue.

Cet exercice a été d'autant plus difficile que nous ne pouvions pas nous contenter de définitions trop généralistes extraites de dictionnaires. Dans la mesure où les différentes publications sur la gestion des connaissances enrichissent de plus belle certaines définitions, ce chapitre permettra de glisser progressivement d'un cadre conceptuel général vers un cadre conceptuel davantage spécifique.

1.1.1. Données

D'après le Petit Larousse, une **donnée** est « *un élément fondamental servant de base à un raisonnement* » ou encore « *une représentation conventionnelle d'une information sous une forme convenant à son traitement par ordinateur* ».

Selon René-Charles TISSEYRE, sont définies comme des **données** les « *Informations numériques, donc structurées, à l'état brut* ».

Selon Jean-Yves PRAX qui a publié « *Le guide du Knowledge Management* », une **donnée** est « *un fait discret et objectif qui résulte d'une acquisition, d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou construite par l'homme. Elle peut être qualitative ou quantitative. Il n'y a normalement pas d'intention ni de projet dans la donnée, c'est ce qui lui confère son caractère d'objectivité* ».

Définition retenue dans le cadre de ce travail

Donnée : Élément fondamental et objectif, qualitatif ou quantitatif servant de base à un raisonnement ou à la réalisation des traitements.

1.1.2. Informations

« *Données qui dépendent d'un contexte alors que la connaissance est généralisable quel que soit le contexte* ». D'après le Petit Robert, **l'information** est « *un renseignement qu'on porte à la connaissance d'une personne, d'un public* ». Il est intéressant de remarquer que la définition fait déjà apparaître la connaissance, sous forme d'une action et non d'un résultat. D'après le Petit Larousse, les **informations** sont « *des éléments de connaissance susceptibles d'être codés pour être conservés, traités ou communiqués* ».

Dans l'ouvrage de René-Charles TISSEYRE **l'information** est définie comme « *éléments non structurés manipulés par les hommes et par les systèmes* ». Selon Jean-Yves PRAX, **l'information** est « *une collection de données organisées pour donner forme à un message résultant d'une intention de l'émetteur, et donc, parfaitement subjectif* ». Il est aussi important de positionner l'information par rapport au paysage de l'organisation : on distinguera alors les informations internes et externes, les informations structurées et non structurées.

Définition retenue dans le cadre de ce travail

Informations : Ensemble de données non structurées et organisées pour donner forme à un message résultant d'un contexte donné et donc parfaitement subjectif.

1.1.3. Connaissances

Le dictionnaire Hachette définit la **connaissance** comme « *une idée exacte d'une réalité, de sa situation, de son sens, de ses caractères, de son fonctionnement* » et au pluriel comme des « *notions acquises* ». D'après le Petit Robert, la **connaissance** est « *ce qui est connu, ce que l'on sait pour l'avoir appris* ». Le Petit Larousse définit les **connaissances** comme « *ce que l'on a acquis par l'étude ou la pratique* ».

Chez René-Charles TISSEYRE, les **connaissances** sont définies comme « *des nouvelles informations obtenues par un processus intelligent* ». Pour Jean-Yves PRAX, la **connaissance** « *résulte d'une acquisition d'information et d'une action* » et « *est à la fois mémoire et processus de construction d'une représentation* ».

Définition retenue dans le cadre de ce travail

Les **connaissances** sont de nouvelles informations acquises par un processus intelligent, l'étude ou la pratique. Et quand on parlera ultérieurement de gestion des connaissances, ce terme revêtira une définition différente qui correspond au terme unique qu'utilisent les anglo-saxons, « **Knowledge** » : la connaissance représente alors toutes les formes du savoir et a un rôle d'interprétation intelligente de l'information

1.1.4. Compétence

Le dictionnaire Hachette définit la **compétence** comme une connaissance, une expérience qu'une personne a acquise dans tel ou tel domaine et qui lui donne qualité pour en bien juger. Cette définition est très proche de celle du Petit Larousse pour qui la **compétence** est la « *connaissance approfondie dans un sujet ou capacité reconnue en telle ou telle matière et qui donne droit d'en juger* ».

Dans son ouvrage, Jean-Yves PRAX définit la **compétence** comme « *un ensemble de connaissances, de capacité d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée* » ou encore comme « *l'application effective des connaissances à une situation donnée (résolution de problème, décision, action)* ».

Définition retenue dans le cadre de ce travail

Compétences : Ensemble de connaissances approfondies, d'expérience, de capacité d'action reconnue dans un domaine particulier.

1.1.5. Savoir, savoir-faire et savoir-être

Le **savoir** se définit selon le Petit Larousse comme « *l'ensemble des connaissances acquises par l'étude* », « *posséder un métier, être capable de développer une activité dont on a la pratique* » ou encore « *avoir des connaissances en mémoire de manière à pouvoir répéter* ». Dans le mot **savoir**, il y a une certitude, quelque chose d'acquis et de définitif, une certaine pérennité, une appropriation qui n'est pas sensée s'oublier ou se perdre.

D'après le Petit Robert, le **savoir-faire** est une « *compétence dans l'exercice d'une activité manuelle ou intellectuelle* », ce qui est assez proche de la définition proposée par le dictionnaire Hachette : « *habileté à mettre en œuvre son expérience et ses connaissances* ». Le Petit Larousse définit le **savoir-faire** comme « *l'habileté à réussir ce qu'on entreprend* » ou encore « *les compétences professionnelles* ».

Le **savoir**, selon Jean-Yves PRAX, se définit sous deux formes distinctes, le savoir explicite et le savoir tacite.

Le savoir explicite est le savoir qui est exprimé **formellement et que l'on peut transmettre aisément aux individus**. Il est exprimé notamment à l'aide de formules scientifiques, de procédures codifiées ou de diverses autres formes. Il peut notamment s'agir de données, de faits, de registres ou de documents, de textes, ... Généralement, il est véhiculé par différents médias (électronique, documentaire, microfiche, audiovisuel...).

Le savoir tacite est le savoir issu de l'expérience personnelle des individus, par exemple la perspective. Le savoir tacite comprend notamment les opinions, pressentiments, intuitions et compétences qui sont très spécifiques à la personne et qui ne peuvent guère être formalisés, **ce qui le rend difficile à communiquer aux autres ou à partager avec ceux-ci**. Ce type de savoir peut être appris d'une autre personne essentiellement par un contact

rapproché avec cette personne sur une période prolongée. Il représente les habiletés cognitives des individus. Le savoir tacite fait référence à l'interprétation humaine, il désigne plus particulièrement l'expérience et les compétences des individus.

Si le savoir individuel est transformé en connaissance formelle diffusable, alors ce savoir qui était resté tacite devient un levier à part entière de création de valeurs. Au contraire si celui-ci est perdu, alors l'organisation peut être face à un risque considérable. La notion de gestion des connaissances, nous le constaterons au gré de ce travail, répond à cette problématique.

Le savoir est autre chose qu'un simple stock d'informations. Il se compose certes d'informations, mais triées, mises en forme, interprétées de façon à en obtenir une représentation. Le savoir se compose d'idées, de concepts, d'images plus au moins systématisées. Le savoir est un processus, il évolue constamment dans le temps. Le savoir d'un individu, par exemple, s'enrichit en fonction des informations qu'il reçoit et qu'il intègre, ainsi l'expérience acquise. A ce titre, il peut revêtir plusieurs formes :

- **Le savoir théorique** est un ensemble d'informations générales pas forcément opérationnelles : le droit commercial est un savoir théorique.
- **Le savoir-faire** rassemble deux notions essentielles : le « savoir » qui est représenté par l'acquisition d'une forme de connaissance et le faire « faire » qui est l'art de mettre en action cette connaissance au service d'un objectif déterminé.
- **Le savoir-être** est un ensemble d'informations comportementales, c'est une faculté à se comporter qui permet de mettre en œuvre le savoir-faire et le savoir- théorique. Il se traduit dans les relations interpersonnelles, hiérarchiques et dans la réalisation de diverses tâches à accomplir. Un employé de banque au guichet devra par exemple posséder une capacité de maîtrise de ses comportements face aux réclamations des clients.

Pour Jean-Yves BUCK dans son ouvrage « Le management de la connaissance », le **savoir-faire** « *sur un domaine, une thématique est la somme capitalisée (formalisée ou non) des connaissances acquises sur celui-ci depuis son lancement, enrichie d'expérimentations successives (succès ou échec), déduction faite des connaissances obsolètes et donc devenues inutiles* ». Dans l'ouvrage de René-Charles TISSEYRE, les **savoir-faire** sont définis comme « *l'ensemble des connaissances nécessaires pour réaliser une tâche précise* ».

Définition retenue dans le cadre de ce travail

Savoir : Ensemble de connaissances approfondies, d'expériences, de capacité d'action reconnue dans un domaine particulier.

Savoir-faire : Ensemble de connaissances apte à réaliser une activité dans un contexte donné et dans le cadre d'une fonction précise.

1.1.6. Expérience

D'après le Petit Larousse, l'**expérience** se définit par les « *connaissances acquises par une longue pratique jointe à l'observation* ».

Définition retenue dans le cadre de ce travail

Expérience : Ensemble des connaissances acquises par une longue pratique jointe à l'observation

1.1.7. Notion

Le dictionnaire Hachette définit une **notion** comme « *une connaissance immédiate, plus ou moins confuse* » ou encore comme une « *connaissance élémentaire* ».

Définition retenue dans le cadre de ce travail

Notion : Connaissance élémentaire

1.2. L'apprentissage du savoir

Le savoir théorique s'acquiert par la formation. Le savoir-faire s'acquiert par l'action, c'est d'ailleurs à cette principale difficulté que se heurtent la totalité des formations. Les limites de la formation classique tiennent au fait que l'exposé des connaissances fait par les enseignants est complété par des exercices « théoriques ». C'est pourquoi, rien ne pouvant remplacer la mise en situation réelle pour l'acquisition du savoir-faire, certaines formations tentent de combler cette lacune soit en développant les stages en entreprise, soit en adoptant la méthode des cas, visant à mettre un stagiaire en situation réelle.

1.3. Typologie du savoir

Le savoir-faire renforcé d'une organisation revient à la somme de quatre formes de connaissances, qu'il est possible d'identifier comme suit :

- *Le savoir-faire opérationnel banalisé* : c'est la connaissance acquise par l'expérience. Dans ce sens, dans une administration provinciale, ce type de savoir faire peut être identifié par l'ensemble des services provinciaux.
- *Le savoir-faire opérationnel stabilisé* : connaissance liées aux activités administratives : secrétariat, comptabilité, gestion de paie... c'est-à-dire des activités externalisables.

- *Le savoir-faire opérationnel proactif* : est le savoir-faire que l'organisation exploitera dans l'avenir. Il doit être considéré comme un facteur clé de succès. Il est stratégique car il est basé sur une anticipation de l'avenir.
- *Le savoir-faire opérationnel unique* : le savoir-faire rare et stratégique, les compétences-clés de l'organisation. Cette notion de savoir-faire unique s'applique à tous les niveaux hiérarchiques.

Nous avons jusqu'à maintenant considéré le savoir théorique, le savoir-faire et le savoir-être comme des éléments indépendants. La réalité est beaucoup plus complexe. Pour qu'un individu puisse faire face à un problème donné, il doit posséder chacune des trois composantes du savoir. Le savoir théorique semble donc être un pré requis au savoir-faire. De même, le savoir théorique et le savoir-faire deviennent inutiles sans une réelle motivation.

Enfin, il faut souligner que la théorie stipule, quant à elle, que le savoir-faire met en œuvre un savoir théorique et que le savoir-être met en œuvre un savoir-faire avec le comportement adéquat (c'est de la théorie !)

1.4. Typologie des connaissances

Nous l'avons vu précédemment, la distinction entre « le savoir » et « la connaissance » est délicate. Dans la vie courante, le terme de savoir désigne plutôt des informations enregistrées de manière plus au moins définitive et structurée (culture générale). Nous avons donc retenu comme définition : « Ensemble de connaissances approfondies, d'expérience, de capacité d'action reconnue dans un domaine particulier ».

Quant à la connaissance, nous avons retenu lors de sa définition qu'elle représentait toutes les formes du savoir et avait un rôle d'interprétation intelligente de l'information. Le terme de connaissance désignerait ainsi l'intervention d'un processus de distinction.

La connaissance nécessiterait donc un travail d'identification pour parvenir à restituer une information. Le savoir pourrait restituer cette même information « sans effort ». La connaissance revêt des formes multiples et n'est pas toujours facile à localiser. Nous pouvons calquer leurs formes sur celles du savoir :

- *Connaissances explicites* : ce sont celles qui sont explicitées ou explicitables sous forme de discours, de schémas, de textes, et qui peuvent être consignées dans des documents (papier, audio, électroniques,...) que l'on retrouve dans les armoires et les ordinateurs des organisations.
- *Connaissances tacites* : sont celles qui ne sont pas explicitées - et qui ne sont peut être pas explicitables. On y retrouve les talents, les savoir-faire,... qui sont localisés dans les cerveaux des différents acteurs actifs de l'organisation. La connaissance tacite est une connaissance personnelle difficile à traduire, elle s'accumule notamment par un

apprentissage, un entraînement perpétuel. Cette connaissance est la seule qui peut contribuer à la réalisation des objectifs à court terme de l'organisation. A ce niveau, on pourra dire que les administrations se trouvent de plus en plus dans l'obligation de renouveler, d'actualiser continuellement leurs connaissances et d'améliorer le côté créatif de ses compétences internes.

- *Connaissance collective* : On entend par connaissance collective l'ensemble des savoirs théoriques, savoir-faire et savoir-être qui existent dans une organisation et qui lui permettent de faire face aux impératifs économiques, culturels, organisationnels, sociaux et politiques. La connaissance collective est plus que la simple addition des connaissances individuelles. Elle représente en effet un ensemble coordonné de savoirs, de pratiques et de comportements. Tout comme la connaissance individuelle, la connaissance collective se compose de trois éléments fondamentaux :
 - *Le savoir théorique collectif* : types d'informations disponibles et recherchées, jargon ...
 - *Le savoir-faire collectif* : ensemble des métiers de l'institution, des méthodes de travail ...
 - *Le savoir-être collectif* : identité de l'institution (logo ; projets ; objectifs, histoire), manière de traiter les clients,....

En fait c'est l'interrelation permanente entre ces éléments qui constitue le patrimoine invisible de l'institution.

- *Connaissance individuelle* : ce qui a été dit pour la connaissance collective reste toujours valable pour la connaissance individuelle.

1.5. Niveaux de connaissance

D'après Jean Maurice BRUNEAU, et Jean-François PUJOS¹, la connaissance a trois niveaux à savoir : la compétence, la spécialisation, et l'expertise.

- **La compétence** : est une connaissance permettant d'atteindre un objectif et de remplir une fonction. Il s'agit d'une aptitude à savoir, à être et à faire. Elle s'exerce sur un domaine bien précis. Il existe plusieurs formes de compétence : **la compétence professionnelle** (connaissances générales approfondies), **la compétence spécialisée** (connaissances approfondies dans un domaine

¹ Sources : Le management des connaissances dans l'entreprise, Editions d'organisation, 1992, version HTML.

technique précis), et **la compétence experte** (maîtrise complète de concepts et pratiques dans un domaine hautement spécialisé).

- **La spécialisation** : est une connaissance approfondie dans un domaine particulier, un spécialiste n'est pas obligatoirement un expert. D'une manière générale, il décide de façon analytique.
- **L'expertise** : est une connaissance qui relève de la spécialisation. Elle s'appuie sur une longue expérience reconnue. Sa finalité est de résoudre des problèmes pointus et non standards. Un expert fait le minimum nécessaire pour résoudre le problème posé. Il est défini comme « l'homme de l'art ». Le souscripteur de certains risques d'entreprise (panne de machines, sécurité informatique...) peut avoir le profil d'un expert. Sa fonction est de faire une étude préliminaire des risques, de faire un diagnostic technique, et d'évaluer la rentabilité financière d'un contrat quelconque.

Acquérir une compétence, une spécialisation, une expertise, demande un temps considérable. Ces phases d'acquisition de connaissances peuvent donc être considérées comme des enrichissements successifs d'un niveau de connaissance.

Chapitre 2 : La gestion de la connaissance – Aspects théoriques

2.1. La gestion de la connaissance : ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas

Autant il nous est paru opportun de proposer un « référentiel commun » de la terminologie la plus fréquemment utilisée dans le champ lexical de la « connaissance », autant il importe de tenter de donner une définition claire de ce que l'on entend par sa gestion. A relire les notes que nous prenions au fur et à mesure de nos lectures, il est vrai que le néophyte que nous étions n'avait que l'embarras du choix !

Bref coup d'œil, donc, sur des définitions hâtivement épinglées :

- « *La gestion de la connaissance est un processus aux multiples facettes, qui concerne toutes les activités visant à diffuser le savoir dans l'entreprise : intégrer les informations clés dans les systèmes et les processus, appliquer des mesures incitatives pour motiver les collaborateurs et forger des alliances pour faire pénétrer un nouveau savoir dans l'entreprise* » ;
- « *Le Knowledge Management est plus une démarche qu'un ensemble d'outils. Il vise à mieux cerner les informations, connaissances et savoir-faire circulant au sein de l'organisation afin d'extraire un nouvel avantage concurrentiel. La technologie représente les moyens structurants qui vont permettre de traduire dans les faits et de manière concrète le Knowledge Management* » ;
- « *La principale problématique de la gestion des connaissances n'est pas la modélisation ou la formalisation des connaissances mais la spécification et la formalisation des besoins* » ;
- « *L'idée clé du management de la connaissance est de mettre l'accent sur la coopération humaine plus que sur l'accès aux répertoires informatiques et aux bases de données. Le management de la connaissance n'est pas une extension des méthodes du système d'information mais bien un véritable management fondé sur une politique volontariste de transformation des comportements et des organisations* » ;
- « *Le Knowledge Management consiste à détecter et exploiter le qualitatif des organisations* » ;
- « *La gestion de la connaissance peut se définir comme un processus d'amélioration de la capacité interprétative de l'information et/ou des connaissances* » ;
- « *Le Knowledge Management ne s'intéresse pas à l'ensemble des informations dites structurées de l'entreprise tels que les fichiers clients, la comptabilité, la*

- logistique, etc. mais cherche plutôt à intégrer toutes les informations non structurées dans un contexte de concrétisation et d'exploitation systématique » ;*
- *« Le Knowledge Management est à la fois une démarche, une nouvelle organisation, une nouvelle approche du rôle des acteurs par rapport à cette organisation et enfin un nouvel usage des technologies » ;*
 - *« De la capitalisation des savoirs à « l'entreprise apprenante », en passant par l'ingénierie des compétences, la démarche qualité ou encore l'intelligence artificielle, on a longtemps tâtonné afin de formaliser la connaissance, de la diffuser, de la stimuler. Le Knowledge Management reprend ces démarches anciennes au sein d'une approche globale qui se veut à la fois théorique et pragmatique » ...*

Bref, il existe plusieurs approches de la gestion de la connaissance se parant d'appellations les plus variées. Outre le fait qu'elles ne contribuent pas à permettre de discerner clairement un concept ou une description du processus de gestion des connaissances, ces approches nous ont progressivement parues discutables car :

- elles sont souvent incomplètes. Certaines données structurées font notamment bien partie des connaissances d'une administration ;
- la notion de capitalisation, souvent utilisée pour définir le processus de gestion des connaissances, définit l'action de stocker, de thésauriser, ce qui peut apparaître réducteur dans le cadre de la gestion des connaissances où il y a effectivement une part d'accès à la connaissance mais surtout une notion de circulation de l'information ;
- une des particularités de la démarche de gestion des connaissances est que tout le monde l'a déjà pratiquée sans le savoir, au moins de façon éparse. Il n'y a donc rien de nouveau si ce n'est le regroupement de ces activités sous le concept fédérateur de « Knowledge Management » pour la version anglo-saxonne et de « Gestion de la connaissance » en français.

2.2. Définition de la gestion de la connaissance

La gestion du savoir désigne une approche multidisciplinaire dans l'utilisation et la gestion du savoir acquis au sein d'une organisation fondée sur de saines pratiques en matière de gestion de l'information, ciblée sur l'apprentissage organisationnel, **reconnaisant la contribution et la valeur des employés et mise en œuvre grâce à la technologie**. Elle s'intéresse principalement à la nature du savoir au sein de l'organisation et aux façons par lesquelles ce savoir peut améliorer le rendement de l'organisation.

Par gestion du savoir, on entend les processus consistant à créer, saisir, transférer et utiliser des connaissances pour améliorer le rendement organisationnel. Le plus souvent, la gestion du savoir est associée à deux types d'activités particulières :

- Les activités qui visent à documenter et à s'appropriier les connaissances que possèdent des personnes (pratique connue parfois sous le nom de codification des connaissances) et les activités ayant pour but de diffuser ces connaissances dans toute l'organisation.
- Les activités qui facilitent les échanges humains dans le cadre desquels des connaissances non codifiées (tacites) peuvent être partagées.

Dès lors, dans le cadre de ce travail, nous pourrions définir la gestion de la connaissance comme suit : « *Ensemble de modes d'organisation et de technologies visant à créer, collecter, organiser, stocker, diffuser, utiliser et transférer la connaissance dans l'entreprise. Connaissance matérialisée par des documents internes et externes, mais aussi sous forme de capital intellectuel et d'expérience détenus par les collaborateurs ou les experts d'un domaine* ».

2.3. Enjeu de la gestion de la connaissance

Au niveau d'une administration, l'enjeu de la gestion des connaissances se situe dans :

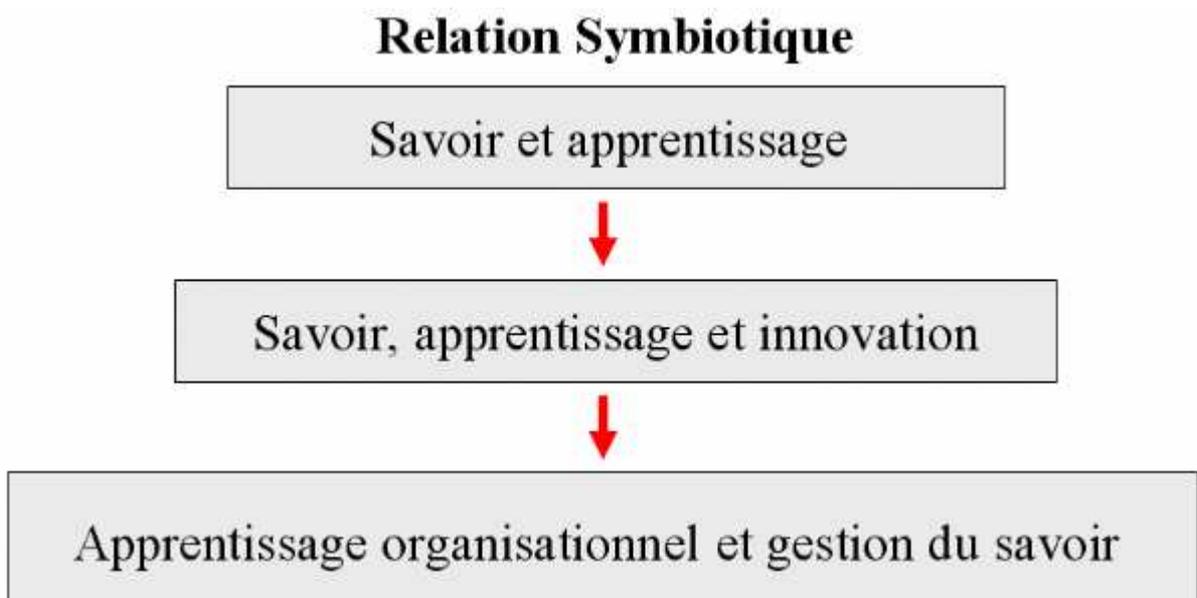
- la performance de l'administration liée à la motivation du personnel ;
- dans les gains de la valeur de l'administration liés à l'augmentation du capital de connaissances ;
- dans la conduite de l'innovation, notamment en termes de rapidité des réponses apportées aux demandes des utilisateurs internes et externes ;
- dans la sauvegarde des savoir-faire et des processus de l'administration. Ainsi, son activité sera moins sensible au départ d'une personne ayant acquis un savoir-faire important ;
- dans la connaissance des valeurs éthiques de l'administration au niveau des employés.

La gestion des connaissances, beaucoup plus que l'informatique, met directement en jeu les connaissances des individus. La mise en place de méthodes de management de la connaissance pose aussi des enjeux humains.

La volonté stratégique d'une administration de s'approprier et de pérenniser les connaissances en son sein, au-delà des compétences des uns et des autres, peut entraîner une certaine méfiance des acteurs impliqués : une fois leurs connaissances intégrées au système de gestion, quelle sera leur valeur ajoutée ? Dans quels objectifs les méthodes de gestion et d'apprentissage collectif ont-elles été mises en place ? Ainsi, la stratégie de l'organisation qui

met en place le management de la connaissance peut se heurter aux stratégies individuelles de ses acteurs. Il conviendra donc d'intégrer les caractéristiques propres à la situation pour parvenir à un management de la connaissance efficace.

2.4. Missions de la gestion de la connaissance



La gestion des connaissances permet de codifier et de formaliser les savoirs individuels afin d'en éviter une perte éventuelle. Ce concept est investi de plusieurs missions, notamment, une mission stratégique et une mission d'apprentissage :

- **Une mission stratégique**

Le partage des connaissances permet d'innover et de développer des avantages communicationnels. Ce partage implique un rapprochement « de la dimension organisationnelle du management des systèmes d'information ».

- **Une mission d'apprentissage**

La formalisation des savoirs et leurs partages permettent de valoriser les hommes et d'augmenter leurs performances. Ce phénomène ayant des répercussions sur la création de valeur de l'organisation. Il est nécessaire de souligner que l'apprentissage organisationnel est facilité par la mise en place d'une gestion des connaissances au sein de l'organisation.

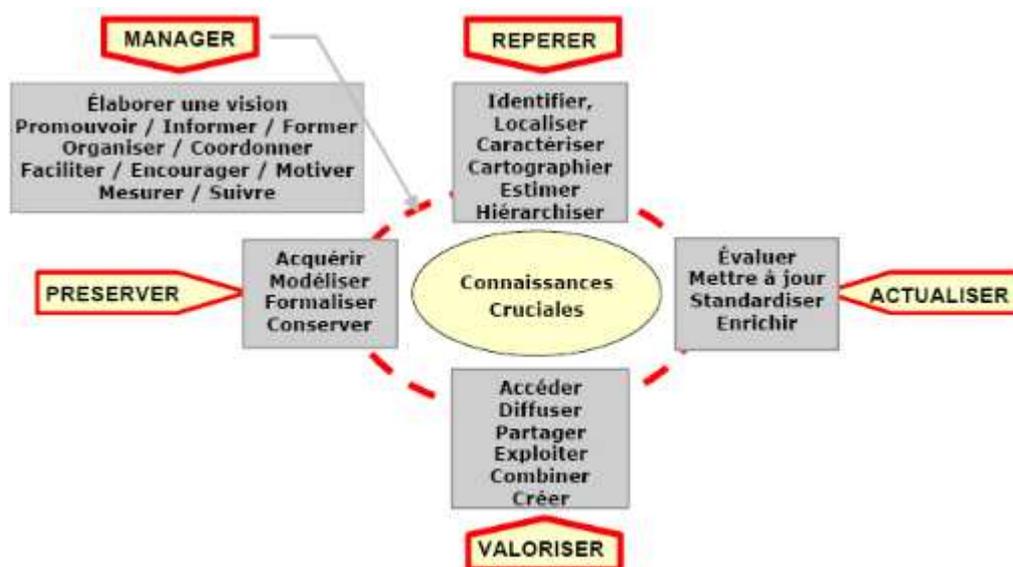
2.5. Objectifs de la gestion de la connaissance

Les objectifs de la mise en place d'un système de gestion de connaissances sont multiples, en voici une énumération :

- la diffusion de l'excellence au sein de l'administration : cet apport rejoint la diffusion des « meilleures pratiques » car le partage des « meilleures pratiques » conduit à la comparaison et par conséquent, à l'attraction vers le haut en termes de savoir-faire ;
- la capacité à prendre de meilleures décisions ;
- la réduction des cycles de décisions : les cycles de décisions sont réduits par l'instantanéité de la mise à disposition des « meilleures pratiques » et des connaissances grâce aux outils de partage ;
- la réduction de la subjectivité : la mise à disposition des informations structurées issues des moyens informatiques classiques et des informations non structurées issues des référentiels de connaissances par l'intermédiaire des outils de diffusion permet non seulement de réduire la subjectivité mais aussi de « tracer » toutes les raisons d'une décision ;
- le développement de la capacité d'innovation : avoir à sa disposition l'ensemble des connaissances d'une administration par l'intermédiaire du référentiel de connaissances et être en contact avec les meilleurs experts par une culture du partage conduit inévitablement, si le système de gestion des connaissances fait partie de la vie intégrante de l'administration, à une nouvelle capacité d'innovation ;
- le développement de la capacité d'apprentissage : conséquence indirecte de la mise en place d'un référentiel des connaissances, la formation des nouveaux arrivants dans une organisation est facilitée et accélérée. De même pour les acteurs en place, la mise en commun de cours de formation en ligne par l'intermédiaire d'un référentiel des connaissances, et la possibilité d'y accéder à tout un moment, est un facteur de sécurisation tant à court terme (capacité à intégrer tout nouveau concept) mais aussi à plus long terme (capacité à évoluer par auto-formation).

Plus succinctement donc, la gestion des connaissances au sein d'une administration permettrait d'optimiser le partage des connaissances et de favoriser les échanges entre les différents acteurs, d'instaurer des « best practices » au sein de l'administration, de soutenir l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel, d'effacer le risque de perte des savoirs individuels, d'être à l'écoute de l'environnement afin de percevoir et d'anticiper ces évolutions, d'être capable de réagir à des événements inopinés, de favoriser l'innovation, de restreindre le phénomène de Turnover.

2.6. La capitalisation des connaissances



Le graphique ci-dessus (graphique que nous avons emprunté à Marie-Pierre BES in « *La capitalisation active des connaissances* » *Research Report 09 - Michel Grundstein – 2002*) formalise le cycle de capitalisation des connaissances.

Ce cycle débute par une **identification des connaissances cruciales / des connaissances stratégiques**. Cette phase constitue la première problématique liée à la mise en place d'un système de gestion des connaissances. Les connaissances cruciales font référence au savoir tacite et au savoir explicite, il est nécessaire, comme le graphique l'indique, de les cartographier, de les hiérarchiser et d'estimer leur valeur stratégique.

Le cycle se poursuit avec la **phase de préservation des connaissances**. Celle-ci induit une démarche d'acquisition des savoirs à travers la modélisation et la formalisation.

La troisième phase du cycle de capitalisation s'attache à la **valorisation des connaissances**. Cette valorisation prend forme lors de la diffusion et de l'exploitation des connaissances. L'utilisation des savoirs favorise le développement de nouvelles compétences et à terme mène à l'innovation.

La quatrième phase concerne **l'actualisation des connaissances**. Afin qu'un système de gestion des connaissances aboutisse favorablement, il est indispensable que le savoir ne reste pas dans un immobilisme total.

La problématique globale porte sur les interactions existantes entre les quatre phases du cycle de capitalisation. Le management du cycle de capitalisation est défini par des termes tels que « promouvoir, former, faciliter, encourager.. ». Ces désinences font référence à la notion d'entreprise apprenante (voir point 2.9. ci-après). La dynamique d'apprenance est donc un levier entraînant à une issue favorable dans le cadre de la mise en place d'un système de

gestion des connaissances. Concrètement, la gestion des connaissances au sein d'une administration consisterait :

- à collecter le savoir des personnes de l'administration par des entretiens et à le rassembler dans des ouvrages de référence (ex : bréviaires de connaissance, kit de survie, ...) et/ou bases de données ;
- éventuellement à mettre en forme et échanger ce savoir par le biais du système de la « communauté de pratique » ;
- à diffuser ce savoir au sein de l'organisation, notamment (mais pas seulement) par des moyens informatiques (intranet, ...).

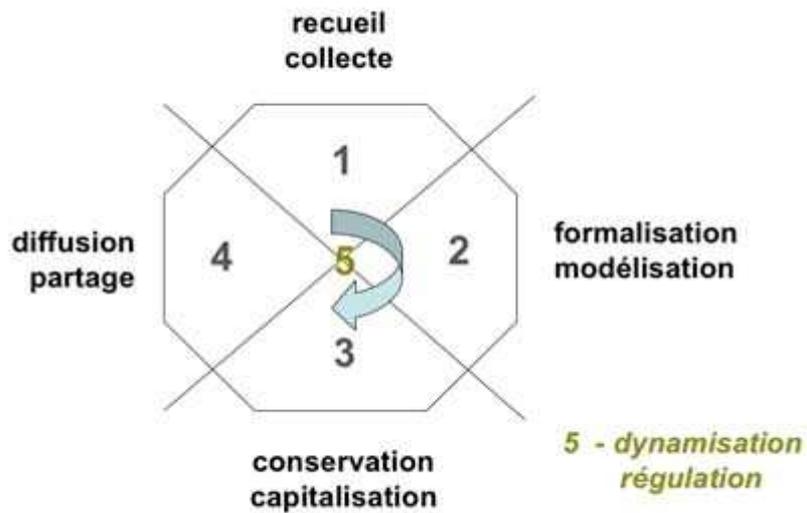
2.7. La gestion des connaissances : une démarche complexe

Les connaissances : la matrice de Nonaka

Connaissances	Explicites	Tacites
Individuelles	<i>conscientes déclaratives</i>	<i>procédurales automatismes</i>
Collectives	<i>scientifiques normatives</i>	<i>sens commun comm. de pratiques</i>

Selon la théorie de NONAKA ², « la connaissance naît d'une interaction entre connaissance explicite et connaissance tacite ». Le processus de conversion de la connaissance implique quatre processus : la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation. Cette démarche de « création-construction » de connaissances est constructiviste mais complexe à organiser. Plusieurs processus doivent donc être mis en œuvre pour favoriser cette démarche de gestion de connaissances : un processus de recueil et de collecte des connaissances, un processus de formalisation et de modélisation, un processus de conservation et de capitalisation, un processus de diffusion et de partage des connaissances et un processus de dynamisation et de régulation (voir schéma à la page suivante).

² NONAKA, « La théorie dynamique de l'organisation de la gestion de la connaissance », Organization Science, 1996, p.54.



Le **processus de collecte** (1) des données consiste à recueillir des informations et des règles de connaissance en travaillant notamment sur des retours d'expérience et des rapports d'étonnement. C'est un processus organisé, systématisé et finalisé, qui mobilise différents acteurs et réseaux d'acteurs. Il s'appuie sur des formulations écrites ou orales et des consignations documentaires selon des formats préalablement définis ou non.

Le **processus de formalisation et de modélisation** (2) consiste en un travail de reformulation, d'élaboration de synthèses et de création d'arbres de connaissances. Il s'agit de passer de l'information à la connaissance, de rechercher et d'établir des lois, des règles ou des modèles, de comprendre les sens cachés. Pour cela, on peut recourir à des médiateurs, des éditeurs ou des facilitateurs qui vont aider à reformuler la règle qui se cache derrière l'information donnée. On peut utiliser aussi des outils plus ou moins automatiques.

Le **processus d'enregistrement et de capitalisation** (3) permet de créer et de tenir à jour des réservoirs d'informations, de documents et de règles de connaissances. Cette démarche qui cherche à pérenniser les informations retravaillées sous forme de connaissances transmissibles doit aussi permettre de pouvoir retrouver aisément ce qui a été stocké. Une réflexion sur les langages de codage, les dictionnaires d'entreprises, les ontologies et les outils de recherche est nécessaire à ce stade.

Le **processus de diffusion et de partage** mobilise d'une part des services actifs comme les messageries, les forums et les lettres électroniques et, d'autre part, des services passifs comme les réservoirs accessibles, les sites Internet et Intranet et les bases de données en groupware.

Le **processus de dynamisation et de régulation** de l'ensemble permet de produire du feed-back et d'assurer surtout l'auto-développement pérenne de dispositifs vertueux de gestion de connaissances. La gestion des connaissances d'une organisation est rentable.

Malheureusement, elle n'est pas facile. La difficulté vient d'abord de la masse des données d'information à traiter.

Selon Réal JACOB ³, le problème vient de ce qu'une forte partie de l'information à collecter se trouve dans des endroits difficiles à atteindre, comme le cerveau des employés. En effet, les connaissances les plus utiles pour une entreprise ou une administration ne sont pas toujours celles que l'on croit. Ainsi au niveau de la connaissance, il faut un juste équilibre entre les connaissances explicites et les connaissances tacites dont disposent les travailleurs.

2.8. Les multiples dimensions de la gestion des connaissances

2.8.1. Les dimensions socio-temporelles de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances doit d'abord conduire à exploiter au mieux le savoir d'hier en récupérant les traces du passé, les archives, l'histoire technique, la documentation et la recherche. Ensuite, il est fondamental de capitaliser collectivement dans et pour le temps présent par le « partage-communication » et la synergie des connaissances.

Deux questions se posent alors : Comment les équipes partagent-elles leur savoir à un moment donné ? Comment faire en sorte qu'une communauté soit apprenante à un moment déterminé ? La troisième préoccupation doit être de transmettre le savoir d'aujourd'hui aux acteurs de demain, de faire en sorte qu'il y ait une continuité du geste, des procédures d'une génération à une autre.

Enfin, il est utile de préserver les acquis pour mener à bien des actions à plus long terme. Cette dimension beaucoup plus culturelle cherche à préserver la mémoire à long terme des connaissances. Les éléments ainsi mémorisés serviront alors à piloter, anticiper, former ou innover. Ce thème pourrait aussi être décliné en termes de nature de mémoires : mémoire individuelle, mémoire métier, mémoire société, mémoire de projet, mémoire documentaire...

2.8.2. Les espaces de déploiement de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances peut d'abord concerner l'entité de proximité, le petit noyau de travail, l'équipe, le service ou la direction d'administration.

³ Réal Jacob est détenteur d'une maîtrise en psychologie industrielle, d'un diplôme d'études supérieures en sciences du travail de l'Université de Louvain. Titulaire adjoint de 1999 à 2000, il est professeur titulaire de management à HEC Montréal. Il a enseigné au Département des sciences de la gestion et de l'économie de l'Université du Québec à Trois-Rivières de 1983 à 2000. Il travaille sur les nouvelles formes de travail à distance, la gestion du changement technologique, l'entreprise-réseau et la PME apprenante.

Elle peut aussi concerner un réseau de « semblables », comme celui d'agents provinciaux mis à disposition d'associations extérieures qui travaillent en réseau et ont aussi une démarche de capitalisation. Les réseaux d'experts forment un troisième niveau.

Pour ceux qui rejoignent une institution (nouveaux agents provinciaux), la gestion des connaissances se déploie du côté des moyens de transmission de l'information utile et se traduit notamment par la mise en place de procédures de passage de témoin, par le parrainage ou le tutorat.

Lors du passage des informations d'un service à un autre ou d'une fonction (ou discipline) vers une autre, la gestion des connaissances joue un rôle fondamental. Cette transversalité et cette synergie des savoirs apparaissent souvent comme le point le plus difficile des démarches de gestion des connaissances. En effet, lorsque la gestion des connaissances se limite à un cadre bien défini, aux experts d'une discipline par exemple, ceux-ci n'ont à la limite pas besoin de soutien particulier pour s'échanger leurs informations et connaissances. La tâche est plus ardue dans le cas d'une gestion transversale ou transdisciplinaire des connaissances.

Au niveau des instances décisionnelles, la gestion des connaissances consiste à veiller sur les savoirs et sur les décisions stratégiques de l'institution. La transmission de l'information vers le personnel de l'organisation peut se faire au travers de démarches de vulgarisation ou par la culture d'entreprise.

La gestion des connaissances peut aussi s'étendre aux structures proches de l'administration. Par exemple, l'administration peut proposer à ses partenaires (associations, communes, ...) de s'associer dans le cadre d'un projet de gestion de connaissances. A un plus large niveau enfin, les informations devront être vulgarisées pour toucher le grand public, les citoyens, les administrés, les apprenants...

2.9. Le concept d'organisation apprenante

2.9.1. Origine

L'émergence de ce concept dans l'histoire de la pensée managériale est en corrélation directe avec les profonds bouleversements survenus au sein de l'économie mondiale dans les années 80. Ces changements et évolutions de l'environnement ont entraîné de graves répercussions sur les entreprises. Cette « catastrophe » a inspiré de nouvelles approches des schémas organisationnels et managériaux. Le concept d'entreprise apprenante a trouvé son origine dans les différents courants ayant suivi ces profonds changements.

2.9.2. Définition

Ce concept peut être abordé sous différentes dimensions ce qui explique la multiplicité des définitions qui peuvent être apportées au concept d'organisation / d'administration apprenante :

- « Une organisation apprenante est une organisation qui facilite l'apprentissage de tous ses membres et qui se transforme continuellement »⁴ ;
- « Les organisations apprenantes sont des organisations où les gens développent de façon continue leurs capacités à créer les résultats qu'ils souhaitent, où de nouveaux modèles de pensée émergent, où les aspirations collectives sont libérées et où les gens apprennent en permanence à apprendre ensemble »⁵ ;
- « Une organisation apprenante est une organisation qui **a une compétence pour créer, acquérir et transférer de la connaissance** et pour modifier son comportement en fonction de ses nouvelles connaissances et visions »⁶ ;
- « Une organisation apprenante attribue une grande valeur et considère comme un actif prioritaire l'apprentissage individuel et organisationnel. Elle s'efforce d'utiliser au maximum le potentiel d'apprentissage de tous les individus et de toutes les équipes pour répondre aux objectifs de l'organisation. Mais elle le fait de façon à satisfaire les besoins et les aspirations des hommes, et en créant d'apprentissage et d'amélioration continue »⁷.

La pensée managériale, quant à elle, définit le concept comme étant l'association de l'apprentissage individuel et collectif dans le cadre d'une approche globale de l'organisation dans l'objectif d'améliorer les performances tant aux niveaux économiques, sociaux et humains. Elle induit donc une philosophie managériale qui encourage en permanence à l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel :

- Le développement de **l'apprentissage individuel** s'appuie sur les plans de formations professionnels. Cela conduit à s'interroger sur la responsabilité individuelle (volonté d'apprendre) et le mode d'apprentissage le plus adapté à chaque individu ;
- **L'apprentissage collectif** s'inscrit dans une philosophie managériale conduisant à la mise en place d'un contexte d'apprenance. Le rôle du manager est d'impulser à son équipe une dynamique incitant à apprendre à travailler ensemble dans une dynamique d'apprentissage. Soulignons que, pour ce faire, une forte coordination et une parfaite maîtrise des rapports sociaux sont de mise ;

⁴ Pedler, Boydel, Burgoyne - 1988

⁵ Senge - 1990

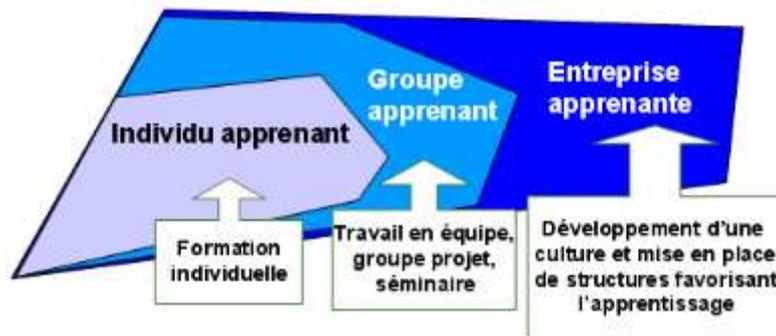
⁶ Garvin - 1993

⁷ Pearn Kandola - 1994

- Les pratiques managériales, la gestion des Ressources humaines (GRH), les modes organisationnels et la culture d'entreprise sont des éléments déterminants de **l'apprentissage organisationnel**. Le **partage d'information** lié aux objectifs à long terme de l'entreprise et la compréhension de la vision globale attachée à l'histoire et l'avenir de l'entreprise permettent aussi d'intégrer de façon efficiente un tel processus.

Il est évident que de très importantes synergies existent entre ces trois niveaux d'apprentissages. Le graphique ci-dessous formalise ces synergies. L'entreprise est apprenante seulement si l'individu est stimulé à travers des plans de formations professionnelles.

Ces formations permettent de générer un flux d'apprenance entre les différents acteurs lorsque **le savoir qui en a résulté est capitalisé et partagé**. Pour que ces échanges de connaissances, de savoirs et de compétences soient à l'origine d'une création de valeur pour l'individu et le groupe, il est indispensable de créer un contexte favorable.



2.9.3. Les bénéfices d'une organisation apprenante

L'application du concept d'organisation apprenante instaure un renouveau de la pensée managériale au sein de l'organisation. Ce renouveau implique une valorisation des acteurs à travers l'apprentissage individuel et collectif. Ces derniers deviennent le capital stratégique de l'entreprise.

L'apprentissage continu de l'organisation favorise une écoute efficiente de l'environnement. De ce fait, la capacité de l'organisation à répondre aux évolutions et changements environnementaux est accrue. La responsabilisation croissante des individus induite par le cycle d'apprentissage et l'écoute de l'environnement mène à la prise d'initiative, à la créativité et à la création de valeur.

Une démarche d'apprenance génère des bénéfices multiples. De nouvelles capacités sont développées telles que : de nouvelles capacités humaines, de nouvelles capacités stratégiques et de nouvelles capacités organisationnelles.

2.9.4. L'organisation apprenante et la gestion des connaissances

La relation existante entre la gestion des connaissances et l'organisation apprenante est confuse. Pour certains, la gestion des connaissances définit l'organisation apprenante et constitue la voie d'accès à privilégier vers ce type d'organisation. Pour d'autres, l'organisation apprenante présente, parmi ses caractéristiques, la volonté de gérer efficacement les savoirs individuels et collectifs des hommes dans le cadre de ses différents processus de management.

Les meilleurs experts du concept de l'organisation apprenante sont parvenus à un consensus, en voici le résultat :

- La gestion des connaissances n'est qu'une composante qui reste très importante, dans le processus de constitution d'une organisation apprenante ;
- Le concept de gestion des connaissances est ramené au rang d'outil permettant d'ouvrir une porte sur les pratiques d'apprenance. Il ne définit pas l'approche d'organisation apprenante dans la mesure où la dynamique d'apprenance est multidimensionnelle ;
- Les deux concepts sont liés de façon intrinsèque. Cependant la gestion des connaissances n'est qu'un système permettant de soutenir la dynamique d'apprentissage et favorisant ainsi la créativité puis l'innovation.

Le système de gestion des connaissances constitue donc un levier important dans le processus global de l'organisation apprenante. Il permet de mettre en exergue des dimensions à ne pas négliger et il permet de développer une réelle culture d'apprenance.

Chapitre 3 : Pratique de la gestion de la connaissance

Aspects généraux

3.1. Comment se diriger vers une culture de partage ?

Ce chapitre évoquera de manière succincte les différentes réactions et comportements auxquels toute organisation peut être confrontée lorsqu'elle projette de développer une politique et/ou une stratégie de partage des connaissances. Dans la mesure où créer une nouvelle culture tournée vers le partage relève plus d'une démarche psychologique et pédagogique que d'une démarche technologique, il faut préparer avec soin, et le plus tôt possible, la phase de management du changement. En effet, la technologie est un facilitateur extraordinaire pour la mise en œuvre d'initiatives de gestion des connaissances mais il est néanmoins indispensable de réaliser un énorme travail d'explication pour que les collaborateurs y adhèrent.

À ce titre, les questions essentielles à se poser pour pouvoir répondre au premier niveau d'interrogation des acteurs pourraient être les suivantes :

- pourquoi partager ? (pour pouvoir apporter une réponse efficace à cette interrogation courante, il est important de disposer d'une démonstration avec des cas concrets de réussites) ;
- quel est l'intérêt à partager ? (réfléchir aux incitations ou aux contraintes) ;
- quoi partager ? (avoir les idées claires sur les priorités) ;
- comment partager ? (définir les objectifs et les moyens techniques, méthodologiques ou les procédures qui vont être mises en place pour les atteindre).

Pour qu'une culture du partage se développe dans une administration, il faut vaincre les peurs plus ou moins fortes ainsi que la résistance au changement (résistance à la nouveauté, logique de pouvoir...). Par ailleurs, une gestion efficace des connaissances requiert la combinaison de différents éléments organisationnels, technologiques, de ressources humaines et de culture pour que les informations pertinentes soient fournies au bon moment.

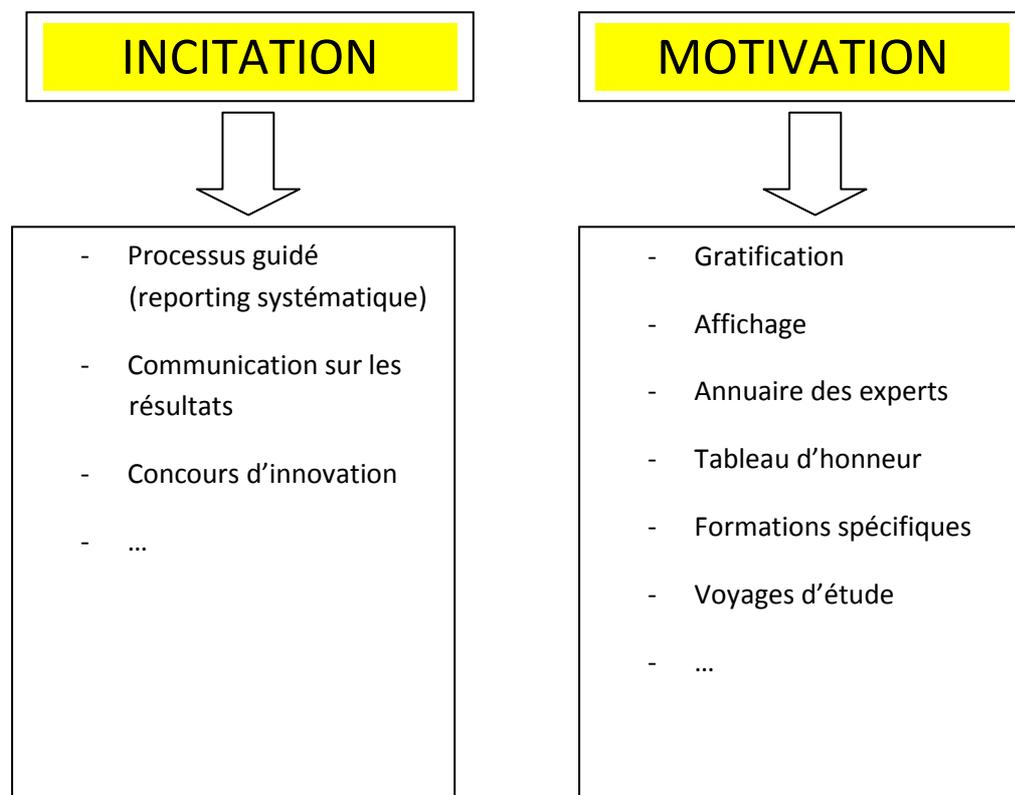
La gestion des connaissances doit être considérée dans une administration comme la qualité, c'est-à-dire non négociable. À un moment ou à un autre, il faut que ce mécanisme devienne obligatoire, c'est-à-dire qu'il faut imposer à chacun des objectifs mesurés, voire des « sanctions ». La situation idéale étant de réussir à faire en sorte que les différents processus de partage des connaissances deviennent des réflexes. La réussite d'un projet de Knowledge Management est extrêmement délicate. En effet, si, a priori, l'ensemble des acteurs sont

favorables à la mise en place d'un tel projet, sa pérennité dépend entièrement de leur participation active. Concrètement, elle suppose une volonté commune de formaliser et de transmettre des acquis, des expériences et des connaissances à une fin d'exploitation et de formation. Même si la gestion des connaissances ne doit pas être laissée au bon vouloir des collaborateurs, il est hasardeux de « donner l'ordre » de mieux communiquer. Il est plus pertinent de « mettre les gens en situation » de faire évoluer leur communication et de partager leurs savoirs. Il faut donc créer un environnement interne apprenant, réactif, disponible et prêt à capter toute forme d'opportunité. Le succès d'une telle démarche suppose évidemment une réelle volonté managériale mais également l'intégration et la symbiose de cette « logique » avec la stratégie de l'institution.

3.2. Incitation et motivation

Les questions qu'une administration peut être amenée à se poser, dans un projet de partage des connaissances, sont de plusieurs ordres :

- comment, à l'aide des nouveaux outils mis à leur disposition, motiver les individus à partager des informations plutôt que d'en faire de la rétention ?
- doit-on instaurer des obligations à la capitalisation ou introduire des éléments incitatifs (reconnaissance, récompenses, primes...) ?



3.3. La gestion des connaissances en pratique

Quoique de prochains chapitres seront largement consacrés à des outils spécifiques, plusieurs réalisations pratiques en matière de gestion des connaissances peuvent déjà être évoqués à ce stade de notre travail : constitution de référentiels métiers et de maintenance, guides méthodologiques et pédagogiques, démarches de reporting de projets, création de formats servant à la description et au suivi des projets, protocoles formalisés d'expériences ou d'essais. Peuvent encore être cités : recueils des meilleures pratiques, fiches et guides de retour d'expérience (fiches qui consistent à établir des règles de conception, états des lieux, rapports de visites et synthèses techniques). Les répertoires d'études de référence, les modes d'emploi, les dossiers de maintenance, les classeurs de procédures, les journaux de bord sont aussi des réalisations concrètes en matière de gestion des connaissances.

Citons encore les sites Intranet de gestion des connaissances, les plates-formes de secrétariat collectif virtuel et de suivi de projets, ainsi que les arbres et cartes de connaissance. Enfin, la gestion des connaissances peut rejoindre en partie la gestion des ressources humaines. Les réalisations dans ce domaine peuvent donc prendre la forme de fiches de postes orientées gestion des compétences, de matrices de suivi des compétences d'experts, de gestion des compétences sensibles, de procédures d'accueil de nouveaux arrivants comme le tutorat ou le parrainage, de formations qualifiantes ou bien encore de dispositifs d'e-learning et de modules de formation.

3.4. Des dispositifs à mettre en place

Une bonne gestion des connaissances suppose que l'on mette en place plusieurs éléments ou dispositifs tels que : comité de pilotage, cellules de gestion des connaissances, de veille et de documentation, cellule d'animation, infrastructure informatique, appui de la Technologie de l'information et de la Communication, Intranet et réseau et développement du travail collaboratif sous forme de forums et de communautés d'intérêt. Elle doit aussi impliquer des démarches de gestion de projet, des dispositifs d'archivage, des cahiers de protocole, une action de sensibilisation et de formation des personnes et la mise en place de bases de connaissances analysées par des experts.

3.5. Pilotage d'un projet de gestion des connaissances

3.5.1. Une combinaison d'éléments organisationnels et stratégiques

Bon nombre de programmes de gestion des connaissances étant proposés par des fournisseurs de logiciels informatiques, certaines administrations ont essentiellement axé le partage des connaissances sur l'évolution des outils et des technologies (messageries, intranet et extranet...). Or, mettre en place une solution de gestion des connaissances est un processus complexe, aux multiples facettes, qui ne consiste pas seulement à diffuser les informations par la mise en place de nouvelles technologies.

Pour aller plus loin, il existe de nombreux projets de gestion des connaissances qui n'impliquent pas d'outils informatiques mais seulement une organisation particulière (par exemple : les réseaux, les filières d'experts, les communautés de pratiques). Nous l'avons évoqué précédemment : la gestion de la connaissance, telle qu'on l'entend dans le concept de « Knowledge Management », est un programme à long terme qui part d'une volonté stratégique, passe par une bonne analyse de la nature même du savoir et du savoir-faire de l'administration et aboutit à la mise en place de procédures, de méthodologies ou d'outils variés et adaptés.

Bref, quand une administration se lance dans un projet de gestion des connaissances, il faut qu'elle soit consciente qu'il n'y a pas un outil mais une panoplie d'outils de gestion des connaissances qu'elle devra faire cohabiter. Et là réside une des principales difficultés. En définitive, les solutions simplistes et les approches uniformisées prônées par la plupart des fournisseurs de logiciels spécifiques ne permettent pas aux administrations de transformer véritablement leur procédure de gestion des connaissances. Une large part de la tâche doit être réalisée par les administrations elles-mêmes.

Le succès d'un projet de ce type requiert donc la combinaison de différents éléments organisationnels (ressources humaines, structure et culture) et stratégiques, avant de s'attacher à l'aspect technologique. Le rôle de la technologie dans la gestion des connaissances consiste en une réponse à un besoin bien défini, un support d'une stratégie mais ne doit pas être considéré comme une fin en soi.

Trop souvent, certaines administrations mettent en œuvre des technologies innovantes (intranet, par exemple) pour découvrir ensuite que la culture et les comportements sont difficiles à faire évoluer. Toutefois, il convient de préciser qu'il n'y aurait pas de gestion des connaissances à grande échelle sans les outils technologiques actuels dans la mesure où ils peuvent favoriser considérablement les échanges entre les collaborateurs.

3.5.2. Préconisations et facteurs clefs de succès

Voici quelques conseils pour manager la connaissance dans une administration avec un maximum de facteurs de succès :

- Ne pas essayer de tout faire, de tout capitaliser et de tout partager.
- Avoir une compréhension claire et partagée des axes de travail prioritaires.
- Identifier et choisir des pôles ou projets qui serviront de vitrine, de démonstration.
- Incrire le projet dans la durée.
- Gagner la confiance, créer un terrain favorable.
- S'entourer de relais très dynamiques qui encadreront les actions et assureront la promotion et l'animation dans l'ensemble de l'administration car ce seront eux les garants de la vie et du développement du programme.
- Définir le rôle et s'assurer de la motivation et de l'implication de la ligne hiérarchique. En effet, il faut considérer que l'engagement du management et son implication sont essentiels pour le changement. C'est un préalable incontournable...

- Être conscient de l'importance du management du changement et démarrer les actions très en amont.
- Ne pas se contenter de stocker ou d'archiver des savoirs, au détriment des flux.
- Ne pas oublier la dimension tacite des connaissances.
- Ne pas brider le processus de raisonnement et permettre la remise en cause des hypothèses et les réflexions exploratoires.
- Dans la phase d'exploitation du système de gestion des connaissances, instaurer des points de contrôle réguliers afin de s'assurer d'une utilisation optimale et pouvoir communiquer sur les résultats obtenus pour motiver les acteurs.
- Ne plus seulement évaluer les collaborateurs de façon individuelle mais intégrer une évaluation de leur contribution à la communauté, au progrès de l'administration.
- Prévoir qu'une fraction du temps de travail de l'ensemble des collaborateurs sera consacrée à la gestion des connaissances.
- Mettre en place des outils de mesure et de suivi (Les connaissances – retours d'expériences, informations... - sont-elles réutilisées ? Par qui et comment ? quels sont les résultats pour l'administration ...).
- S'assurer de la possibilité réelle de réutilisation des connaissances capitalisées.

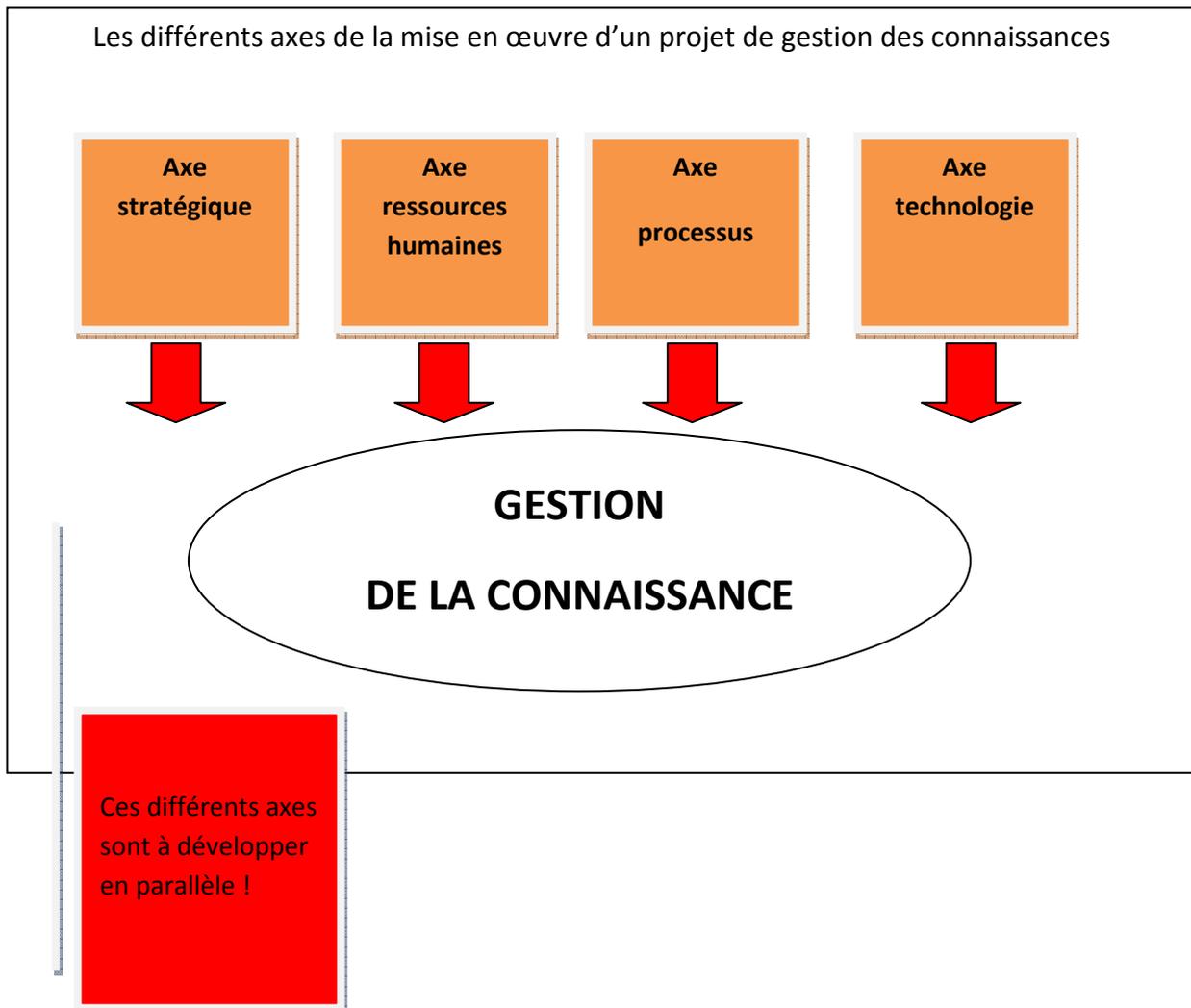
3.5.3. La réutilisation des connaissances capitalisées

L'incapacité à rédiger un document afin qu'une autre personne, qui ne fait pas partie du même environnement ou qui n'a pas la connaissance du contexte en prenne connaissance (notamment dans le cas d'une réutilisation quelques années plus tard) est souvent le plus gros frein auquel les projets de gestion des connaissances se heurtent.

En effet, il est déjà difficile de s'assurer que l'ensemble des acteurs écrivent correctement mais il est encore plus ardu de faire remonter de façon explicite ce qui est implicite. Ce sont, souvent, sur les éléments qui apparaissent comme des évidences au rédacteur et qui n'ont donc pas été rapportés que buteront les personnes qui souhaiteront réutiliser les connaissances capitalisées.

Une autre difficulté se situe dans la sincérité des propos. Peut-on être entièrement sincère et objectif lorsque l'on fait, notamment, un bilan de fin de projet ? Est-on capable de vraiment dire ou avouer aussi bien les éléments positifs que les points négatifs ou les échecs ? Est-on capable de se remettre suffisamment en question ?

3.5.4. Les axes d'un projet de gestion des connaissances



3.5.5. Les questions à se poser en amont d'un projet

Quels enjeux pour l'administration, quels besoins pour les utilisateurs ?

Les démarches de gestion de la connaissance ont toutes été lancées dans le but d'améliorer la pérennité, la réactivité et l'efficacité des administrations. Le but final étant bien évidemment d'améliorer la qualité, de gagner ou d'économiser du temps en faisant mieux et plus vite. Pour atteindre ce but, la mise en œuvre d'un système de gestion des connaissances peut prendre différentes voies, dont :

- améliorer l'accès à la connaissance :

- Accéder en direct à l'information et aux connaissances
- Transmettre les informations pertinentes au moment opportun
- Obtenir une information synthétisée et retraitée
- Limiter l'information à l'essentiel des besoins
- Faciliter le travail en réseau
- Améliorer les circuits de l'information
- Supprimer les barrières physiques d'accès à l'informatique
- Décloisonner les disciplines
- Maîtriser et sécuriser l'accès à la connaissance
- Limiter les pertes de savoirs
- Faciliter le repérage des expertises individuelles ou collectives sur des sujets donnés, à des moments donnés

- gérer les compétences et les savoir-faire uniques ou stratégiques :

- Améliorer les compétences individuelles et collectives
- Anticiper la perte et gérer la transmission des compétences clés
- Développer et valoriser les savoir-faire stratégiques
- Favoriser la polyvalence et la mobilité interne
- Gérer les carrières des savoir-faire uniques

- formaliser sur les expériences :

- Permettre des échanges d'expériences,
- Eviter de réinventer la roue, faciliter la reproduction des meilleures pratiques
- Exploiter l'expérience acquise et formaliser les savoirs
- Nourrir la réflexion collective

Quelles connaissances sont stratégiques ?

La première étape d'un projet de gestion des connaissances devrait consister à dresser un état des lieux des savoir-faire ou des compétences clés, des pratiques habituelles ou encore des informations et autres connaissances sensibles pour l'administration. Mais il s'agit là d'un phénomène dynamique, à entretenir à long terme.

Il faut identifier les différents savoirs de l'administration, diagnostiquer les besoins de l'administration au regard des ces différentes sources de connaissances critiques et les risques qui y sont associés. Ceci, afin de lui permettre de constituer un système de gestion des connaissances adapté et durable.

Quelle approche choisir ?

Quelle approche choisir ? Doit-on opter pour un « Big Bang » ou pour un déploiement évolutif, imposer le projet dans un mode de rupture ou choisir un engagement progressif ?

En fonction de la stratégie de l'institution, la mise en œuvre opérationnelle d'un programme de gestion des connaissances peut-être réalisée de plusieurs façons :

- **1. En termes de déploiement dans l'administration provinciale**

Big Bang

Dans le cadre d'une approche de type Big Bang, l'ensemble de l'administration est concernée et bascule en parallèle. C'est une vision stratégique, un projet issu du plus haut niveau (Collège provincial) et dont les engagements doivent être à tous les niveaux de l'administration, aussi bien pour la hiérarchie que pour les services.

Diffusion évolutive

Dans le cadre d'une approche par diffusion, un projet pilote est réalisé et servira par la suite de démonstration pour un déploiement du programme à l'ensemble des directions d'administration. A l'issue d'un premier projet réussi, les différentes directions d'administration pourront recenser les initiatives possibles en termes de gestion des connaissances.

– **En termes d'engagement des collaborateurs dans le processus**

Rupture

Le mode de rupture a pour objectif de créer un électrochoc afin de motiver les collaborateurs et de permettre ainsi de créer un nouveau réflexe rapidement.

Engagement progressif

L'engagement progressif se base sur une acceptation et un engagement croissant et motivé des collaborateurs.

Nous déconseillons d'aborder la gestion des connaissances en se lançant dans une approche de type « Big Bang ». Au contraire, nous conseillons plutôt de démarrer la gestion des connaissances en prenant pour assises des « îlots de connaissances » qui serviront ensuite de démonstration pour diffuser progressivement le projet à travers l'ensemble de l'administration provinciale.

Concernant le management du changement auprès des collaborateurs, l'approche la mieux adaptée pour le lancement opérationnel de la gestion des connaissances dépendra beaucoup de la culture d'entreprise.

Dans tous les cas le mot « rupture » fait peur. Il vaut mieux parler d'une dynamique d'entreprise et d'un objectif à atteindre pour les différents acteurs. En effet, il faut être conscient que si le démarrage peut être plus ou moins brutal, c'est un projet de longue haleine.

Le management du changement ne doit pas être trop long mais doit fortement s'appuyer sur des démonstrations et des résultats déjà mesurés pour rendre crédibles les différentes actions entreprises ou à entreprendre.

Il peut être intéressant d'identifier des projets qui se sont développés tacitement dans une direction ou un service de l'administration. Projets qu'il ne suffit plus que d'activer ou de réactiver pour les réutiliser comme exemples ou démonstrations.

3.5.6. La conduite de projet

Ainsi que nous l'avons déjà conseillé dans le point 3.5.2, il est extrêmement risqué d'essayer de tout faire, de tout capitaliser et de tout partager. Il convient d'identifier un certain nombre de projets répondant à des besoins concrets, qui serviront de démonstration des services que peut proposer la mise en place d'un programme de gestion des connaissances.

Ces premiers projets doivent donc avoir des ambitions contenues afin de garantir des résultats visibles rapidement. Si le périmètre de démarrage du ou des projets de gestion des connaissances doit être modeste, il est évident que la gestion des connaissances n'a d'intérêt

que si elle s'inscrit dans le long terme et que si elle implique une large population. Mais il faut garder à l'esprit que créer une culture de mutualisation et de partage des connaissances se fait très lentement et nécessite des efforts soutenus de l'équipe projet pendant une longue période pour assurer une adhésion complète et faire en sorte que le processus de partage des connaissances devienne un réflexe.

3.5.7. Les composantes clefs de l'équipe initiant le projet

Quelle équipe mettre en place ? Plusieurs variantes sont possibles que l'on ait ou non choisi de mettre sur pied un comité de pilotage. Dans la mesure où la gestion des connaissances est transversale et doit être portée par des services spécifiques, il y a lieu d'assurer la représentation de quatre composantes : la composante « animation », la composante « organisation », la composante « encadrement », la composante Ressources Humaines.

3.5.8. Le rôle et l'implication de la ligne hiérarchique

Le projet doit être initialisé de façon très claire par la direction. Pour favoriser son succès et l'adhésion de l'ensemble des acteurs, elle ne pourra pas se contenter d'une simple position bienveillante mais devra être un élément moteur du développement et de la promotion du programme de gestion des connaissances. La direction devra communiquer clairement son soutien à chaque étape importante du projet et lui donner une réelle impulsion.

3.5.9. Outils et technologies

Le prochain chapitre sera entièrement consacré aux outils de gestion des connaissances. Il est cependant intéressant de faire succinctement le point sur les supports et outils disponibles pour assurer la gestion de la connaissance (qu'ils fassent appel à la technologie, à une méthodologie, à des attitudes de management ou encore à un mode d'organisation). Idéalement, un projet de gestion des connaissances doit pouvoir se baser sur :

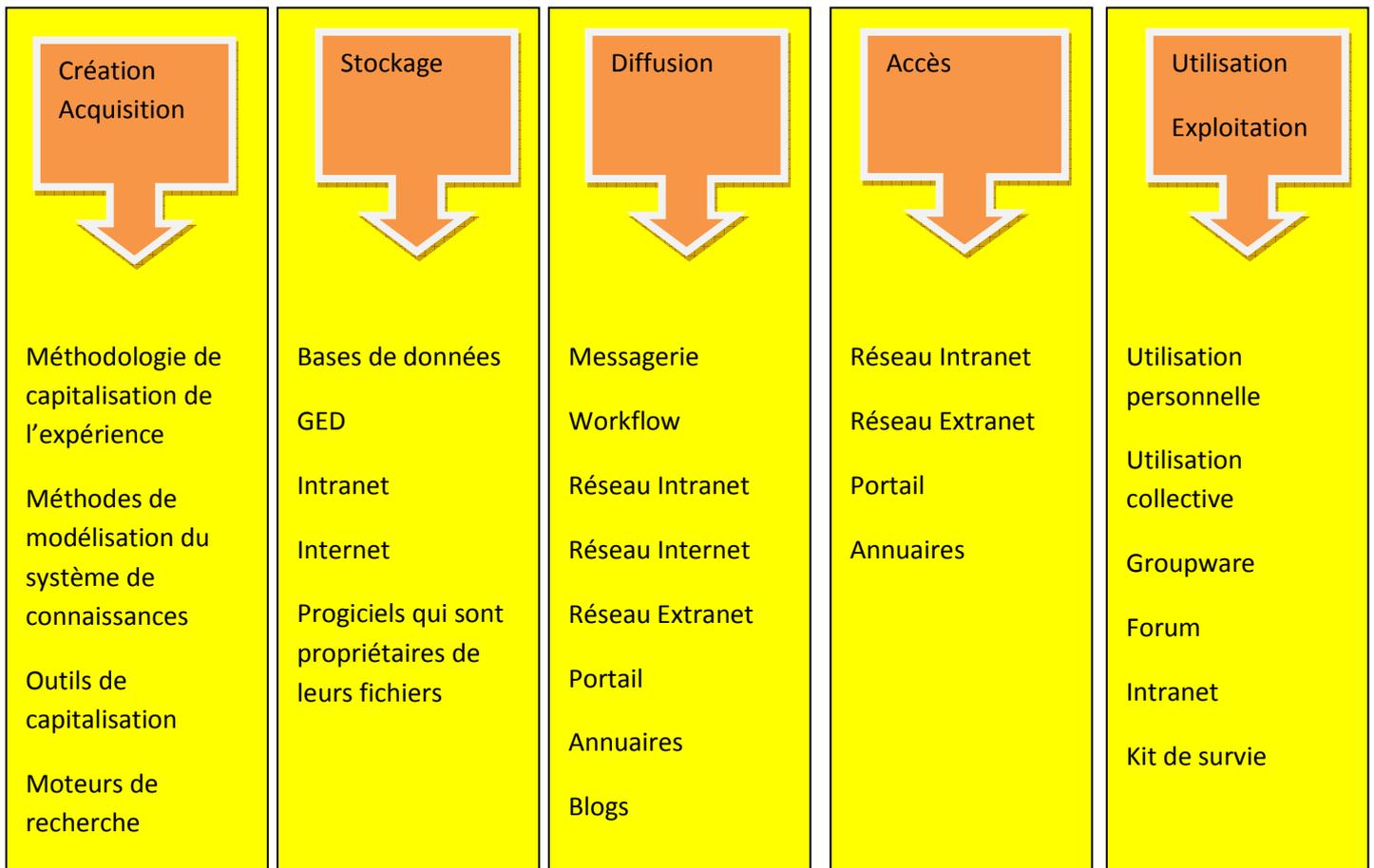
- un management orienté « gestion des connaissances » ;
- une capacité à « reconnaître » la contribution individuelle et de groupe au capital de connaissances commun ;
- une culture du partage de l'information et de la connaissance ;
- une implémentation de communautés d'intérêts et de pratiques ;
- des moyens disponibles pour favoriser la mise en réseau de compétences ;
- des outils de stockage, d'extraction de données et de valorisation des connaissances ;
- des outils de groupware ou de workflow ;
- des méthodologies de capitalisation de l'expérience.
- ...

3.5.10. La contribution de la technologie informatique

La mise en œuvre du chantier technologique est le point final du programme de gestion des connaissances. En effet, la technologie doit plutôt être considérée comme une série d'outils qui sont mis à disposition des acteurs et non comme la solution elle-même.

Le processus de gestion des connaissances d'un point de vue technologique s'oriente dans la plupart des cas autour de quatre axes :

- capter les connaissances existantes (implicites ou explicites) / produire et créer de nouvelles connaissances ;
- structurer les connaissances ;
- diffuser les connaissances / former ;
- mettre à jour les connaissances.



Les réponses de l'informatique pour les besoins de la gestion des connaissances peuvent donc être classées en 6 catégories :

- **assistants et outils de création de l'information** ;
- **outils de diffusion** : messagerie, réseaux, intranet, extranet, portails, workflow (outil de suivi de l'activité, automatisation des processus administratifs et collaboratifs. Il concerne un nombre limité de personnes qui doivent atteindre un objectif par une procédure définie), annuaires ;
- **veille et business intelligence** : moteur de recherche, base documentaire, métamoteur (Copernic...) ;
- **outils de capitalisation** : knowledge server (serveur de connaissances), GED (gestion électronique de documents), datawarehouse (outils de stockage intelligents), CBR (en français : RAPC, raisonnements à partir de cas) ;
- **outils de travail en mode « collaboratif »** : groupware (outil coopératif) ;
- **outils d'analyse** : datamining (outils de traitement de données), text-mining (outils de valorisation des connaissances textuelles). Auxquels s'ajoutent bien évidemment les navigateurs, les solutions d'indexation et les techniques de recherche

Chapitre 4 : Boîte à outils du partage des connaissances

Lorsque nous avons précédemment évoqué le pilotage d'un projet de partage des connaissances, nous avons souligné que « lorsqu'une administration se lance dans un projet de gestion des connaissances, il faut qu'elle soit consciente qu'il n'y a pas un outil mais une panoplie d'outils de gestion des connaissances qu'elle devra faire cohabiter. Et là réside une des principales difficultés ».

Le présent chapitre illustrera la richesse (non exhaustive) desdits outils. Afin de ne pas confondre leur portée et donc leur utilité, nous les avons classés selon certaines actions. Certains outils pourront se retrouver dans plusieurs actions.

- Audit et planification des connaissances ;
- Echange d'expériences et création de réseaux ;
- Saisie du savoir et apprentissage organisationnel ;
- Techniques des réunions collaboratives ;
- Les dispositifs structurels.

4.1. Audit et planification des connaissances

4.1.1. Analyse des Réseaux Sociaux

L'Analyse des Réseaux Sociaux (SNA) est la cartographie de réseaux relationnels et d'interactions entre individus, organisations, groupes, ordinateurs ou d'autres entités de traitement d'informations/des connaissances. Il s'agit d'une méthode de représentation des personnes et de leur capacité de communication, qui nous conduit à identifier la meilleure façon d'interagir afin de partager le savoir.

4.1.2 Analyse SEPO

L'analyse SEPO (ou matrice SEPO) est une méthode de planification stratégique. Cette analyse porte sur l'évaluation des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces concernant l'organisation ou le programme qui fait l'objet de l'analyse. Les forces et les faiblesses sont des facteurs internes, alors que les menaces et les opportunités sont des facteurs externes. L'analyse SEPO aide à la création de stratégies qui peuvent saisir les forces et les opportunités, tout en surmontant les faiblesses et les menaces.

4.1.3. Bonnes pratiques

Les bonnes pratiques sont des exemples de réussite, des méthodes ou des expériences utilisées au sein d'une organisation, qui peuvent être employées comme modèle pour des stratégies futures.

4.1.4. Capitalisation d'expérience

La capitalisation d'expérience est "le passage de l'expérience à la connaissance partageable" ou un moyen d'accroître l'efficacité organisationnelle, la compétence et la durabilité par l'apprentissage collectif des expériences antérieures. Selon le besoin, on peut avoir recours aux moyens suivants pour enregistrer, présenter et consolider les expériences acquises: sessions de réflexion, enquêtes, interviews, évaluations, études de cas, analyses de documents, cartographie cognitive, techniques de scénario, etc. Le processus de capitalisation d'expérience est généralement constitué de quatre étapes : identification des besoins, planification détaillée, mise en œuvre des résultats et changement de pratique.

4.1.5. Cartographie des Incidences

La Cartographie des Incidences est une approche innovante de planification des projets et des programmes, de suivi et d'évaluation, qui focalise sur l'apprentissage participatif. L'innovation majeure réside dans le fait que l'accent est mis sur le changement de comportement des principaux acteurs sur lesquels le programme exerce une influence, plutôt que de se concentrer sur des changements d'état qui peuvent être attribués au programme.

4.1.6. Méthode de l'analyse positive

La méthode de l'analyse positive est un processus de planification grâce auquel sont mis en évidence les aspects positifs plutôt que de focaliser l'attention sur les problèmes que l'on a constatés. Cette méthode s'appuie sur les histoires de réussite des membres du groupe afin de générer collectivement des idées novatrices pour un changement à venir orienté vers le développement des connaissances.

4.1.7. Réflexion sur les moments critiques

Cette méthodologie est basée sur l'idée selon laquelle l'apprentissage commence par l'analyse des expériences et des perspectives de ces expériences. La méthode RMC dirige le groupe à travers un processus de réflexion qui aide les participants à prendre du recul par rapport à leurs expériences, à revenir sur l'interprétation de ces expériences et à tirer les leçons qu'ils pourront utiliser pour améliorer leurs actions futures ou leur travail. L'objectif de la méthode RMC est de permettre aux individus et aux groupes de découvrir ou d'engendrer des connaissances à partir de leurs propres expériences pour améliorer leurs actions futures.

4.1.8. Technique du changement le plus significatif

La technique du changement le plus significatif est une forme de contrôle et d'évaluation participatives. Elle est participative car plusieurs parties prenantes d'un projet participent à la définition de changements à effectuer et à l'analyse des données. Il s'agit d'une forme de contrôle car cette technique s'étale sur toute la durée du programme et fournit des informations qui aident les participants à gérer le programme. Cette technique contribue à l'évaluation, car elle fournit des données concernant l'impact et les résultats du projet qui aident à déterminer les performances de l'ensemble du programme.

4.2. Echange d'expériences et création de réseaux

4.2.1. Accompagnement par les pairs

L'accompagnement par les pairs est une méthode de développement professionnel par laquelle les collègues s'apprennent mutuellement. Le rôle du moniteur est de fournir des retours constructifs et de leur donner des conseils fondés sur leurs propres expériences.

4.2.2. Assistance par les pairs

L'assistance par les pairs est une méthode de coopération fondée sur le dialogue et le respect mutuel, qui vise à partager les connaissances et la compréhension entre personnes qui travaillent dans des domaines similaires à des niveaux de la hiérarchie et à des degrés d'expérience différents. La réunion est organisée par une équipe (les "hôtes") lorsque, par exemple, un nouveau projet démarre. Les hôtes invitent un autre groupe, les "pairs" qui ont de l'expérience dans un projet similaire. Après avoir esquissé le projet et son historique, les hôtes formulent leurs besoins spécifiques. Par la suite, les deux équipes travaillent ensemble, à l'aide des réflexions et de discussions, afin d'identifier des solutions possibles aux problèmes. L'accompagnement par les pairs a une valeur considérable car il constitue un moyen très ciblé de partager le savoir. Le groupe d'hôtes est en mesure de se concentrer sur une tâche spécifique et d'obtenir rapidement des résultats. La réunion est aussi bénéfique pour les pairs, car l'occasion de parler et réfléchir à des expériences antérieures leur est également utile. Tout le monde profite de ces interventions pour créer ou élargir le réseau des connaissances en établissant des nouvelles relations.

4.2.3. Communautés de pratiques

Une Communauté de pratique est un groupe de personnes qui se rassemblent pour partager des connaissances et apprendre les uns des autres. La communauté de pratique

s'articule, comme son nom l'indique, autour d'une pratique commune aux participants : fonctions similaires, techniques, méthodes ou outils communs...

Les membres d'une communauté de pratique peuvent faire partie de la même institution, ou bien d'institutions différentes. C'est le dispositif idéal pour le partage de connaissances entre différentes administrations, et plus particulièrement, pour développer l'expertise de ses membres. Pour qu'elle fonctionne efficacement, la communauté de pratique doit se réunir régulièrement et disposer en outre d'un outil en ligne pour partager des informations et communiquer à distance. L'enregistrement sur support électronique des documents partagés permettra aussi de sauvegarder la mémoire des organisations et d'enrichir une éventuelle base de données consacrée aux connaissances à risques.

Après avoir identifié une pratique de travail commune à un certain nombre d'agents et jugée essentielle dans l'organisation, l'idéal sera de mettre en place un outil de collaboration à distance, avant même de constituer la communauté elle-même. De cette manière, les participants pourront commencer immédiatement à échanger, ce qui réduira les risques de perte de motivation. Il est assez facile de créer un forum de discussion sécurisé sur un Intranet, forum qui permettra de partager toutes informations utiles et de confronter les avis des uns et des autres sur toute question soulevée par un des membres.

Les membres de la communauté pourront alors être identifiés et invités à la rejoindre. Ces derniers peuvent être de niveaux très différents, notamment sur le plan de l'expertise qu'ils possèdent respectivement : certains peuvent être considérés comme des seniors experts dans certaines matières, quand d'autres seront plutôt des « juniors » qui ont rejoint la communauté pour apprendre et progresser. La communauté de pratique ne fonctionne pas suivant le modèle hiérarchique : les membres sont considérés comme des « pairs ». Il est donc conseillé de désigner un coordinateur, qui sera en même temps modérateur du forum correspondant. Il veillera à ce que les interactions entre les membres soient nombreuses et fréquentes, et il proposera différentes activités telles qu'un questionnaire sur les attentes des membres, l'invitation d'intervenants externes, la résolution de problèmes en commun, etc.

Nous nous pencherons davantage sur la communauté de pratique à la fin de notre travail.

4.2.4. Foires du savoir

Les foires du savoir constituent le lieu idéal pour ceux qui ont beaucoup d'informations à partager avec un large groupe de personnes. Il existe plusieurs moyens techniques pour présenter des informations à un groupe cible, notamment les vitrines, panneaux, maquettes, stands, démonstrations et présentations. Les foires du savoir sont utiles parce que les personnes concentrent leur attention sur ce qui les intéresse, l'interaction avec le médiateur est immédiate, ce sont des endroits excellents pour la mise en réseau et l'établissement de nouveaux contacts, les organisateurs renforcent leur esprit d'équipe et

travaillent plus étroitement. Lors de ces manifestations, les meilleures pratiques de partage des connaissances et les succès sont reconnus.

4.2.5. Tutorat

Le tutorat est un élément important du plan de relève et du partage des connaissances. Les tuteurs sont des personnes qui ont plus d'expérience et des connaissances dans un domaine précis ou une profession et qui sont disposés à partager leur expérience avec les nouveaux collègues. La relation peut être informelle, mais elle est souvent officialisée. Les tuteurs répondent aux questions, donnent des conseils, font des commentaires et peuvent également aider quant au développement professionnel.

4.2.6. World Café

Le World café est un système d'échange basé sur la « Conversation de café » où un groupe de personnes explore un thème choisi. L'objectif est d'utiliser l'aspect social du processus d'apprentissage. Le nombre des participants peut aller de dix à mille. Organisés en petits groupes de discussion, les participants sont idéalement regroupés autour de tables type tables de café. Ils sont encouragés à écouter, à parler sans se soucier de mettre en forme leurs idées ni de dire des choses de façon « correcte ». Tous les participants, sauf un, changent de tables en apportant leurs idées dans un nouveau groupe. En faisant le tour de la salle, les idées se transforment de manière inattendue. Des réseaux se forment ou se consolident et les savoirs et autres connaissances sont ainsi partagés.

4.3. Saisie du savoir et apprentissage organisationnel

4.3.1. Accompagnement par les pairs

Voir 4.2.1.

4.3.2. Assistance par les pairs

Voir 4.2.2.

4.3.3. Bonnes pratiques

Voir 4.1.3.

4.3.4. Briefing

Les briefings fournissent des informations concises sur un thème, un sujet, une étude ou une situation spécifiques. Elles sont généralement accompagnées d'une brève note d'information et ont le rôle d'actualiser de manière efficace les connaissances d'une personne sur un sujet.

4.3.5. Capitalisation d'expérience

Voir 4.1.4.

4.3.6. Retro-Vision

Le but principal de la Retro-Vision est l'apprentissage à partir d'une activité ou un projet au cours de son déroulement ou dès qu'il est terminé. La perte du savoir peut être réduite si un bilan est effectué à chaque étape du projet. Le but est de résumer les enseignements tirés de l'expérience, plutôt que de résoudre des problèmes, de critiquer ou de délivrer un rapport officiel. L'avantage de ces bilans est que tous les membres du groupe se sentent inclus et appréciés.

4.3.7. Storytelling

Le storytelling peut être un excellent outil de travail. Nous pouvons utiliser les histoires pour décrire des projets passés, des activités, de manière formelle ou informelle, et pour transmettre des connaissances tacites. Les histoires, plutôt que les théories, constituent une façon simple et accessible de communiquer des idées complexes, des messages clé et des leçons apprises, d'une manière qui mobilise l'esprit, l'imagination et l'émotion. Cependant, elles ne peuvent pas remplacer la pensée analytique, et sont souvent utilisées en conjonction, ou en complément, avec d'autres outils.

4.3.8. Tutorat

Le tutorat est un élément important du plan de relève et du partage des connaissances. Les tuteurs sont des personnes qui ont plus d'expérience et de connaissances dans un domaine précis ou une profession et qui sont disposés à partager leur expérience avec les nouveaux collègues. La relation peut être informelle, mais elle est souvent officialisée. Les tuteurs répondent aux questions, donnent des conseils, font des commentaires et peuvent également aider quant au développement professionnel.

4.4. Techniques des réunions collaboratives

4.4.1. Brainstorming

Le brainstorming est une méthode utilisée par des groupes de travail pour générer un grand nombre d'idées sur une question spécifique. Au départ, les idées sont recueillies par un animateur de groupe sans aucune évaluation de la part de ce dernier. Dans la phase finale, les idées proposées seront évaluées. L'évolution rapide et la nature objective de la réflexion peuvent mettre en lumière des nouvelles idées innovantes et créatives.

4.4.2. Cercle excentrique

La technique du cercle excentrique (Fishbowl) implique un petit groupe de personnes (en général entre 5 et 8), assises en cercle, qui discutent devant un groupe plus grand d'auditeurs. Cette technique est une manière créative d'impliquer le "public" dans la discussion d'un petit groupe. Cette technique peut être utilisée dans plusieurs contextes tels que des ateliers, conférences, réunions organisationnelles et assemblées publiques. Les cercles excentriques sont utiles pour aborder des sujets délicats ou partager des idées ou des informations à partir d'une variété de perspectives. Lorsque les personnes qui se trouvent au centre de la discussion sont des fonctionnaires ou des décideurs, cette technique peut apporter la transparence du processus de prise de décision et accroître la confiance et la compréhension de questions complexes. Parfois, la discussion est une "conversation privée" au sein d'un groupe spécifique. Le plus souvent, une ou plusieurs chaises sont à la disposition des "visiteurs" (c'est-à-dire, les membres de l'audience) qui désirent poser des questions ou faire des commentaires. Bien que l'ensemble de la discussion se structure toute seule, une fois lancée elle bénéficie de la présence d'un animateur ou d'un modérateur. Le plus souvent, le cercle excentrique fait partie d'un débat plus ample.

4.4.3. Open Space

Open Space (également connu sous le nom de Open Space Technology ou OST) est une méthode pour former des groupes de travail autour d'une question spécifique, d'une mission importante ou d'un partage de connaissances et leur donner la responsabilité de créer leur propre ordre du jour et acquérir de l'expérience. Il est préférable de consacrer à cette réunion entre une demi-journée et deux jours complets. L'animateur explique le thème et le but du travail de ce groupe, encourage les participants à réfléchir sur les thèmes qu'ils désirent aborder, propose quelques lignes directrices pour les groupes de discussion, puis se retire et laisse les participants faire le travail.

4.5. Les dispositifs structurels

Afin de créer au sein des services un environnement favorable au partage des connaissances, des dispositifs structurels spécifiques peuvent être mis en place qui donneront l'occasion aux seniors et aux juniors de se rencontrer régulièrement pour des activités d'échange. Ces dispositifs sont de quatre types : le parrainage, les communautés de pratique, la révision après action et la rotation au travail.

Si aucun dispositif structurel n'est mis en place, le transfert de connaissances risque de se limiter à des actions ponctuelles et manquant de suivi. Le choix du ou des dispositifs à mettre en place dépend du fonctionnement interne à l'administration, du type et de la diversité des connaissances à transmettre et du nombre de personnes impliquées.

4.5.1. Le Parrainage

Le parrainage est une technique de transfert de connaissances qui consiste à instaurer, pour une durée déterminée, une relation privilégiée entre un senior (le parrain) et un junior (le filleul). Ce dernier est le plus souvent un nouveau venu dans le service, voire dans l'institution.

Dans la problématique qui nous occupe, le filleul est appelé à remplacer le parrain qui part à la retraite, change de travail ou est muté dans un autre service. Avant son départ, le parrain est donc chargé d'aider le filleul à s'intégrer et à appliquer ses capacités à son futur travail, en apprenant les ficelles ou connaissances tacites attachées à la fonction qu'il est appelé à remplir. Contrairement à la formation traditionnelle centrée sur les compétences techniques, le parrainage va également cibler les compétences relationnelles et la connaissance des réseaux (autrement dit, le « carnet d'adresse »).

Les connaissances transmises trouvent leur application immédiate sur le terrain, et peuvent ainsi être recadrées directement s'il en est besoin. Enfin, les activités de parrainage sont adaptées aux besoins du filleul et peuvent tenir compte de son potentiel et de ses aspirations. C'est un excellent moyen pour transférer des connaissances complexes, particulièrement dans les services où sont localisées des connaissances à risque pour l'administration provinciale.

4.5.2. La Communauté de pratique

Voir 4.2.3.

4.5.3. La révision après action

La révision après action consiste, comme son nom l'indique, à revenir sur une activité qui s'est déroulée récemment pour en tirer les leçons. C'est une discussion entre collaborateurs dans un but d'apprentissage. Il ne s'agit pas d'évaluer les performances individuelles des participants, mais bien d'explicitier et de partager les connaissances implicites mises en œuvre pendant l'accomplissement du projet et ce, dans un esprit d'ouverture et de libre expression.

La révision après action n'est pas seulement utile en fin de projet, mais peut se mettre en place après chaque étape ou action importante, afin que les collaborateurs puissent tirer immédiatement les leçons de leur expérience et s'en servir pour la suite du processus.

Pour un fonctionnement idéal de la révision après action, il faut réunir les participants le plus rapidement possible après l'action commune, afin que les événements soient encore frais dans les mémoires. Un bon climat est indispensable, l'efficacité dépendant de la volonté des participants de s'exprimer ouvertement. Pour cela, il est utile de désigner un facilitateur pour conduire la réunion. Celui-ci aura pour rôle de réguler les débats sans intervenir sur le fonds. Ce rôle « d'arbitre » permettra aussi d'abolir les distinctions hiérarchiques pour que les

échanges s'effectuent sur un pied d'égalité entre les participants. Chacun doit avoir l'occasion de poser des questions et de commenter les actions des autres.

La réunion se déroule en passant d'abord en revue les objectifs qui étaient poursuivis et les résultats obtenus ; on en retire les « bonnes pratiques » (ce qui a bien marché) et on s'interroge ensuite sur les erreurs commises et comment elles auraient pu être évitées (pour un bon climat de travail, il est toujours préférable de commencer par les aspects positifs).

Les bonnes pratiques identifiées et les leçons tirées des erreurs seront notées pour qu'il soit possible de les exploiter ultérieurement. Ces leçons apprises pourront être utilement déposées sur l'Intranet afin que des agents confrontés au même type de problématique puissent s'y référer.

4.5.4. La rotation au travail

Ce dispositif structurel consiste à demander à un agent d'occuper un poste qui n'est pas le sien pendant un certain temps, ou pendant une partie de son temps de travail (un jour par semaine, par exemple). L'agent peut ainsi se former à des tâches qui ne lui sont pas familières et ainsi étoffer ses connaissances. Le résultat est profitable à l'institution, car de cette façon l'agent pourra remplacer plus facilement ses collègues en cas d'absence. Il est aussi profitable à l'agent, qui y acquiert une vision plus étendue des processus de travail, prend du recul par rapport à sa fonction initiale, et devient ainsi plus à même de résoudre des problèmes qui dépassent le cadre strict de ses fonctions. Bien entendu, un suivi et un accompagnement de l'agent dans l'apprentissage de ses nouvelles fonctions temporaires est nécessaire, sous peine de voir l'efficacité du service en être affectée.

Il faut d'abord sélectionner les postes de travail, en choisissant en priorité ceux qui posent un problème de continuité du service quand les agents qui les occupent habituellement sont absents. Un autre critère important est la quantité de connaissances à apprendre pour remplir la fonction, à mettre en relation avec le temps dont on dispose pour l'accompagnement du « remplaçant ».

Il faut ensuite veiller à impliquer les collaborateurs concernés, en tenant compte de la dimension psychologique du processus : si la rotation au travail peut être perçue comme valorisante en ce qu'elle permet à l'agent d'étendre ses compétences, elle peut aussi être source de stress en le confrontant à des situations auxquelles il n'a pas été habitué. Une réunion sera nécessaire pour exposer les avantages et inconvénients de la rotation au travail et évaluer la motivation des agents.

La préparation logistique n'est pas à négliger, il convient de fixer précisément les horaires de chacun, les informations et le matériel dont chacun devra être pourvu et le planning pour la formation des agents aux techniques et aux processus nouveaux. Cela devra être élaboré en collaboration avec les personnes concernées, qui devront avoir l'occasion de proposer des modifications du planning.

Enfin, un suivi régulier devra être effectué par des entretiens fréquents avec les agents concernés ; ceci afin de se rendre compte si la rotation au travail est vécue par les agents comme une opportunité d'apprendre des choses nouvelles ou au contraire comme une contrainte dont l'utilité est peu visible. Le cas échéant, si les entretiens ou les résultats concrets indiquent un problème, il conviendra d'y remédier ou même d'arrêter totalement ou partiellement le processus, en privilégiant la qualité du travail et le bon fonctionnement du service.

Chapitre 5 : La gestion des connaissances au sein de l'administration provinciale

5.1. Proposition méthodologique

5.1.1. Mise en place d'un comité de pilotage

Avant de mettre en route les processus de transfert des connaissances, un important travail de préparation doit être mis en place afin d'éviter que le transfert de connaissances se fasse de manière ponctuelle et incomplète.

Ainsi, dans le cas de l'administration provinciale, un groupe de pilotage pourrait initier les grandes lignes du projet et en déterminer les priorités. Idéalement, ce Comité de pilotage devrait être composé comme suit :

- le Conseil de direction (le greffier et les directeurs d'administration) ;
- des responsables de la gestion des connaissances à désigner parmi :
 - le service de gestion des ressources humaines ;
 - le service interne de communication et de documentation (et ce, au niveau de ses trois sections : section « communication interne », section « archives » et section « info-doc ») ;
 - le service du personnel ;
 - le service des technologies de l'information et de la documentation.

La première tâche de ce **groupe de pilotage** consistera à vérifier, au cours d'un séminaire intra-muros, l'exploitation des connaissances en prenant en considération les cinq opérations y afférentes en plus de questions d'ordre général : **identification, création, stockage, partage et utilisation.**

A cette fin, on trouvera ci-après un tableau (modulable et amendable) reprenant les questions que devraient se poser les agents provinciaux et la ligne hiérarchique d'une administration qui veut vérifier s'ils exploitent pleinement et efficacement les connaissances.

Généralités	Identification
<ol style="list-style-type: none"> 1. Stratégie : notre institution dispose-t-elle d'une mission claire, d'une vision précise et d'une stratégie ? 2. Partage : y a-t-il des conflits d'intérêt au sein de notre institution ? 3. Style : la culture dans notre administration est-elle basée sur la confiance, le respect, la collaboration et le professionnalisme ? 4. Collègues : les collègues sont-ils fortement motivés pour contribuer aux objectifs de l'administration ? 5. Qualifications: notre administration dispose-t-elle des compétences pour soutenir la stratégie de l'institution ? 6. Structure : sommes-nous très bien organisés (c'est-à-dire avons-nous la structure organisationnelle et les processus) pour atteindre nos objectifs ? 7. Systèmes : disposons-nous des meilleurs systèmes d'information ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nous savons quelles sont les connaissances nécessaires au support de notre stratégie. 2. Si vous demandez à n'importe quelle personne de l'institution où se situe notre expertise principale, vous obtiendrez toujours la même réponse. 3. Nous sommes encouragés à retrouver la connaissance existante afin d'éviter de réinventer le fil à couper le beurre. 4. Dans notre administration, tous les collaborateurs savent qui sait quoi. 5. Nous savons trouver la connaissance disponible. 6. Notre structure organisationnelle reflète nos domaines de spécialisation. 7. Nous disposons de systèmes permettant de retrouver facilement la connaissance que nous possédons. 8. Nous nous demandons souvent de quelles connaissances nous avons besoin pour accomplir nos tâches actuelles et futures. 9. Nous savons ce que nous savons.
Création	Stockage
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nous avons une stratégie explicite pour le développement et l'acquisition de nos connaissances. 2. Dans notre administration, nous avons convenu de la méthode d'obtention des nouvelles connaissances. 3. Nous sommes encouragés à acquérir et/ou développer de nouvelles connaissances. 4. Les collaborateurs et/ou collègues cherchent à apprendre et à explorer de nouvelles méthodes de travail. 5. Nous savons comment innover 6. Nous avons développé des méthodes favorisant la création de nouvelles connaissances (exemple : stages, rotations de poste) 7. Nous disposons de systèmes efficaces pour capturer et partager de nouvelles idées et expériences. 8. Nous aimons apprendre. 9. Nous savons développer efficacement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nous avons une stratégie claire pour le stockage de nos capitaux intellectuels. 2. Nous partageons une vision commune des connaissances devant être stockées. 3. La hiérarchie encourage les collaborateurs à emmagasiner les expériences et les leçons apprises et à les rendre accessibles. 4. Les collaborateurs contribuent à la constitution de la base de connaissances de l'entreprise. 5. Nous savons comment et où stocker nos connaissances pour leur réutilisation par d'autres. 6. Les rôles et responsabilités pour le stockage et la maintenance des connaissances sont assignés. 7. Nous disposons de systèmes performants, bases de données, intranet, où nous pouvons stocker facilement nos connaissances documentées.

<p>de nouvelles connaissances quand nous en avons besoin.</p>	<p>8. Nous apprécions de pouvoir contribuer à la base de connaissances de l'administration.</p> <p>9. Nos connaissances personnelles sont effectivement rendues accessibles aux autres.</p>
<p>Partage</p>	<p>Utilisation</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. La stratégie de notre administration ne peut être suivie que si les connaissances sont partagées. 2. Dans notre organisation "partage des connaissances = pouvoir" s'applique davantage que "possession des connaissances = pouvoir". 3. La hiérarchie motive les collaborateurs à partager leurs connaissances. 4. Nous passons du temps à partager nos idées et expériences avec d'autres, même si cela ne correspond pas directement à notre travail. 5. Nous savons comment partager nos connaissances de manière optimale. 6. Notre organisation (organigramme, réunions) ne présente aucune barrière au partage des connaissances. 7. Nous avons les systèmes appropriés (bases de données, intranet, salles de réunion et courriels) de supports au partage des connaissances. 8. Nous apprécions de partager mes idées et expériences avec d'autres. 9. En partageant nos connaissances, nous avons apporté une contribution significative à l'entreprise. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nous avons une approche systématique orientée vers l'utilisation optimale des connaissances dans nos processus métier. 2. Nous disposons d'une méthode commune pour optimiser l'utilisation de nos connaissances. 3. Nous sommes encouragés à utiliser les connaissances disponibles. 4. Nous appliquons nos connaissances à l'amélioration et à l'innovation. 5. Nous savons comment utiliser les connaissances disponibles dans notre travail. 6. Nous savons comment relier les connaissances aux activités et processus métier. 7. Nous disposons de systèmes qui facilitent l'utilisation des connaissances disponibles. 8. Nous volontiers les connaissances des autres pour devenir plus efficace, plus performant... 9. Nous préférons utiliser les idées et suggestions des autres, plutôt que réinventer les nôtres.

Principal point d'ancrage d'un séminaire (séminaire qui pourrait être organisé et animé par le service interne de communication et de documentation à la demande de la hiérarchie), ce tableau devrait permettre au « Comité de pilotage » :

- d'acter la gestion, l'exploitation et le transfert des connaissances comme autant d'enjeux pour la pérennité d'une administration ;
- vérifier globalement l'exploitation des connaissances en prenant en considération les cinq opérations y afférentes en plus de questions d'ordre général : **identification, création, stockage, partage et utilisation** ;
- établir un premier diagnostic de la situation existante ;

- dresser un état des lieux des systèmes et/ou moyens de communication permettant de stocker, archiver, partager les connaissances à des degrés divers (plus particulièrement, l'intranet) ; etc.

La constitution du Comité de pilotage et le séminaire le concernant constitueront un « tour de chauffe ». De l'exploitation du tableau ci-dessus et, plus particulièrement des réponses et/ou échanges qu'il engendrera (brainstorming qui constitue déjà un « *partage des connaissances* »), découleront des « constats primaires » sur base desquels le Service interne de communication et de documentation pourrait proposer au Comité de pilotage – en amont de tout plan de sauvegarde des connaissances et d'une stratégie définitive – une étape d'identification des « connaissances et/ou savoirs propres à l'administration provinciale » davantage affinée via le recours à des outils méthodologiques plus « pointus » que la grille analytique qui a été soumise aux membres du Comité de pilotage.

Implémentées au sein de l'administration provinciale, proposées à l'ensemble des différentes directions d'administration, deux procédures pourraient permettre – outre l'identification transversale des connaissances précitées – de sensibiliser, conscientiser et responsabiliser les différents acteurs de l'administration quel que soit leur grade ou leur fonction. Complémentaires, mais opérées à des moments distincts, ces procédures permettraient :

- a. aux managers de l'administration provinciale d'auto-évaluer la gestion des connaissances ;
- b. aux services provinciaux d'établir un diagnostic sur la façon dont ils gèrent leurs connaissances.

5.1.2. La procédure d'auto-évaluation de la gestion des connaissances

5.1.2.1. Objectifs de la procédure d'auto-évaluation

La procédure d'auto-évaluation de la Gestion des connaissances est destinée aux managers de l'administration provinciale. Elle permet d'établir un diagnostic rapide, soit dans l'ensemble de l'administration, soit dans une partie de celle-ci.

Calquée sur la procédure utilisée dans l'administration publique fédérale (elle-même calquée sur la procédure utilisée dans les administrations publiques européennes), adaptée à la réalité provinciale, cette procédure pourrait servir de premier support lors d'un séminaire stratégique visant :

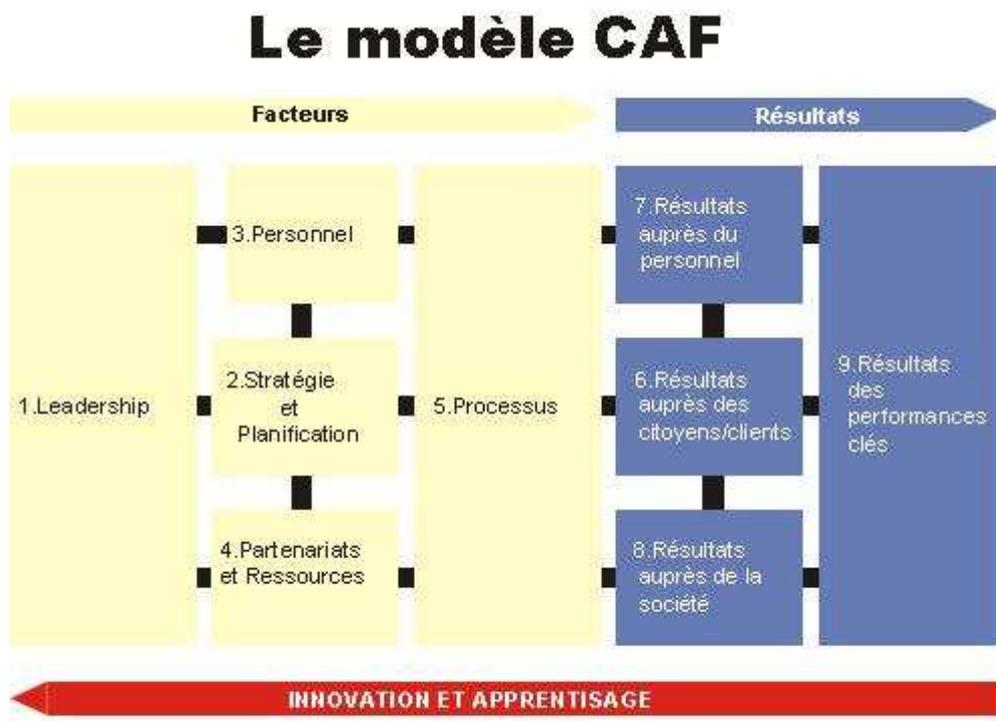
- La sensibilisation des managers de l'administration provinciale aux enjeux et conditions de la mise en œuvre de la gestion des connaissances ;

- L'identification des points forts, des points faibles et des priorités de l'administration en matière de gestion des connaissances ;
- Le suivi des progrès en gestion des connaissances par une réutilisation (annuelle, trimestrielle, ...) de la procédure.

Cette procédure sera ultérieurement complétée par un autre outil : la gestion des connaissances au sein des services provinciaux. Les deux procédures sont complémentaires mais indépendantes car elles situent leur champ d'application à des niveaux différents : l'administration dans l'une, les services dans l'autre.

5.1.2.2. Description de la procédure d'auto-évaluation

La procédure d'auto-évaluation se présente sous la forme d'un questionnaire conceptualisé selon le modèle CAF (Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques).



Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF) ou Common Assessment Framework est le résultat de la coopération des Ministres des Pays Membres de l'Union européenne responsables de l'Administration publique.

Le CAF est proposé comme instrument pour aider les organisations publiques dans toute l'Europe à utiliser les techniques de management par la qualité pour améliorer leur performance. Le CAF fournit un cadre simple et facile à utiliser qui permet l'auto-évaluation des organisations du secteur public. Le modèle CAF comprend neuf aspects / critères d'une

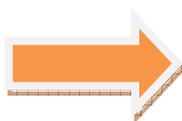
organisation à prendre en considération lors de l'auto-évaluation. Les critères un à cinq portent sur le fonctionnement de l'organisation et les critères 6 à 9 sur les résultats de l'organisation.

L'outil d'auto-évaluation de la Gestion des Connaissances emprunte les deux volets et les neuf rubriques du CAF :

- **Les facteurs organisationnels** : les managers qui utiliseront l'outil évalueront les pratiques de gestion des connaissances dans l'administration en prenant pour références les 30 bonnes pratiques proposées. Ces bonnes pratiques sont regroupées par facteurs.
- **Les résultats** : les managers évalueront l'impact de ces « bonnes pratiques » à l'aide de 13 questions. Ces questions sont regroupées par domaines de résultats :
 - 1) Leadership
 - 2) Stratégie & Planification
 - 3) Gestion des ressources humaines
 - 4) Partenariats & Ressources
 - 5) Gestion des processus
 - 6) Résultats auprès du citoyen
 - 7) Résultats auprès du personnel
 - 8) Résultats auprès de la société
 - 9) Résultats sur les performances-clés

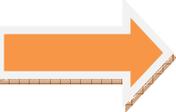
5.1.2.3. Etapes d'utilisation de la procédure d'auto-évaluation

L'implémentation d'une procédure structurée permettra d'utiliser adéquatement l'outil d'auto-évaluation relative à la Gestion des connaissances. Les étapes ventilées ci-dessous sont très largement inspirées de la méthodologie CAF qui a fait largement ses preuves dans des contextes variés (*à un point tel, que nous recommandons d'insérer ce guide méthodologique dans l'Intranet, sous l'onglet « Partage des connaissances » !*).



Etape 1 : Obtenir l'engagement de la ligne hiérarchique

Avant d'initier la procédure d'auto-évaluation, l'ensemble des directions d'administration (ou le Comité de pilotage) devra discuter et s'entendre sur le but poursuivi et sur les modalités de la conduite de l'auto-évaluation. Un membre de la direction (ou du Comité de pilotage) sera choisi comme « parrain » chargé de soutenir le chef de projet dans ses démarches.



Etape 2 : Désigner un chef de projet

Il s'agit d'une pratique qui a déjà fait ses preuves au sein de notre administration provinciale. A titre d'exemple, dans la mesure où l'administration provinciale est dépourvue d'une cellule de « gestion des connaissances », il serait utile de désigner un agent du Service de gestion des ressources humaines ou du Service interne de communication et de documentation. Sa mission essentielle serait de prendre en charge l'organisation de l'auto-évaluation dans ses différents aspects : la communication, la planification, l'animation des séminaires et le rapportage.



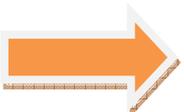
Etape 3 : Former le groupe d'évaluation

Une fois désigné, le chef de projet définira la composition du groupe qui sera chargé de l'auto-évaluation. Ce groupe devrait être aussi représentatif que possible de l'administration, tout en restant, pour être efficace, limité en taille. Les membres seront issus des différentes directions d'administration. La composition du groupe sera validée par le « parrain » du projet.



Etape 4 : Informer le groupe d'évaluation et se concerter sur la méthode

Le chef de projet informera le groupe d'évaluation du but et des étapes du processus d'auto-évaluation. Les membres seront conviés à justifier leurs appréciations par des « preuves » (quelques mots-clefs à noter en regard des scores attribués). Afin de se préparer à l'évaluation individuelle, les membres du groupe aborderont en commun une question liée aux facteurs et une question liée aux résultats.



Etape 5 : Mener l'évaluation individuelle

Chacun des membres du groupe procédera à une évaluation individuelle. Le chef de projet dressera ensuite les tableaux reprenant les scores attribués aux différentes questions.



Etape 6 : Rechercher le consensus

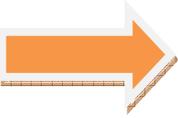
Après l'évaluation individuelle, le groupe se réunira pour confronter les résultats des uns et des autres et s'accorder sur des scores communs pour chaque question. En cas de divergence, la discussion sera approfondie et les parties seront invitées à « fournir des preuves ». Si, après cet apport de preuves et de discussion sur les divergences, le consensus ne peut pas être établi, le chef de projet calculera un score moyen.



Etape 7 : Identifier et donner une priorité aux améliorations

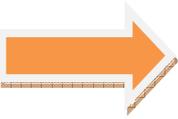
Les résultats de l'auto-évaluation seront examinés par la direction, afin d'identifier les domaines d'actions prioritaires ainsi que les actions les plus appropriées. Les résultats

de l'auto-évaluation et les actions d'amélioration seront communiqués à l'ensemble de l'administration.



Étape 8 : Développer et mettre en œuvre le programme d'amélioration

L'utilisation de l'outil d'auto-évaluation devrait idéalement initier ou appuyer une stratégie d'amélioration de la gestion des connaissances à long terme. Néanmoins, il sera utile, pour créer la confiance et asseoir la crédibilité du programme, d'initier rapidement des actions faciles à mener, aux résultats visibles. Il est recommandé d'impliquer les membres du groupe d'évaluation dans la mise en œuvre des actions d'amélioration.



Étape 9 : Evaluer les progrès et fixer de nouveaux objectifs

Il sera utile de recourir de façon périodique à l'outil d'auto-évaluation afin d'évaluer les progrès et de fixer de nouveaux objectifs.

5.1.2.4. Présentation de l'outil d'auto-évaluation de la gestion des connaissances

S'agissant de ne pas « réinventer la roue », partage des connaissances oblige, nous avons veillé à adapter l'outil d'auto-évaluation à la réalité de notre administration provinciale. Du reste, outre les amendements personnels que nous avons apportés, cet outil reste malléable. A dessein, nous avons préféré ne pas l'insérer en annexe du présent travail de stage. En effet, en le parcourant attentivement, nos lecteurs pourront plus aisément s'inscrire dans la problématique de la gestion des connaissances, comprendre l'importance de procéder étape par étape, identifier déjà les points forts et les points faibles de notre administration. Bref, se sentir concerné voire convaincu ...

Volet 1 : Facteurs organisationnels

Le premier volet rassemble 30 bonnes pratiques en gestion des connaissances. Ces pratiques ont été scindées en 5 rubriques :

- Leadership,
- Stratégie & Planification,
- Gestion des Ressources humaines,
- Partenariats & Ressources,
- Gestion des Processus.

L'échelle de notation des scores figure systématiquement vis-à-vis des bonnes pratiques en gestion des connaissances. Elle est des plus simple à utiliser :

Cette pratique est :

INEXISTANTE 0	PLANIFIEE 1	PARTIELLEMENT APPLIQUEE 2	ENTIEREMENT APPLIQUEE 3	EVALUEE APRES APPLICATION 4	ADAPTEE APRES EVALUATION 5	SYSTEMATIQUE 6
-------------------------	-----------------------	--	--------------------------------------	--	---	--------------------------

Comme on le voit, cette échelle est croissante et nuancée et fonction du vécu d'une administration. A titre d'exemple,

- Une pratique est « évaluée après application » (score 4) si elle est globalement appliquée et évaluée sans être ni adaptée après évaluation ni transformée en processus systématique ;
- Une pratique est devenue un « processus systématique » (score 6) si elle est appliquée, évaluée et complètement implémentée dans l'administration.

Il est impératif que les membres du groupe d'évaluation s'accordent sur la façon d'interpréter les scores. Ils peuvent, par exemple, convenir qu'une pratique est planifiée quand un projet pour sa mise en œuvre est décrit dans un document.

On trouvera ci-après le premier volet de l'outil d'auto-évaluation.

**OUTIL D'AUTO-EVALUATION
GESTION DES CONNAISSANCES**

VOLET 1

FACTEURS ORGANISATIONNELS

1

LEADERSHIP

Les directeurs d'administration, les directeurs des services sont-ils convaincus de la nécessité de gérer les connaissances ?

La gestion des connaissances est :

	INEXISTANTE 0	PLANIFIEE 1	PARTIELLEMENT APPLIQUEE 2	ENTIEREMENT APPLIQUEE 3	EVALUEE APRES APPLICATION 4	ADAPTEE APRES EVALUATION 5	SYSTEMATIQUE 6
1. Les directeurs mettent en évidence au sein de leur équipe les liens entre les connaissances et les objectifs de leur service.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Le partage des connaissances constitue une valeur explicite qui fait l'objet de communications régulières.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Les directeurs se comportent en exemple pour promouvoir le partage des connaissances.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Les directeurs s'engagent activement dans les projets d'amélioration de la gestion des connaissances.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Les directeurs valorisent la contribution des individus et des équipes au développement des connaissances.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Les structures organisationnelles, les fonctions et les responsabilités en matière de gestion de connaissances ont été prévues par la ligne hiérarchique.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Des rôles fonctionnels ont été définis par les directeurs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2

STRATEGIE & PLANIFICATION

Avons-nous défini des lignes d'amélioration stratégiques pour la gestion des connaissances ?

La gestion des connaissances est :

	INEXISTANTE 0	PLANIFIEE 1	PARTIELLEMENT APPLIQUEE 2	ENTIEREMENT APPLIQUEE 3	EVALUEE APRES APPLICATION 4	ADAPTEE APRES EVALUATION 5	SYSTEMATIQUE 6
8. L'administration provinciale a fait l'inventaire des connaissances critiques menacées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. L'administration provinciale a identifié les nouvelles connaissances à développer en tenant compte des connaissances déjà disponibles, des objectifs de l'institution provinciale, des besoins des services.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Le plan de management de l'administration provinciale contient un programme de gestion des connaissances.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. L'administration provinciale a planifié des investissements (en personnel et en équipement) à réaliser pour soutenir la gestion des connaissances.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. L'administration provinciale se sert d'indicateurs pour mesurer les progrès en gestion des connaissances et pour ajuster ses projets de partage.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Quelle politique de gestion des ressources humaines mettons-nous en place pour que les connaissances nécessaires à l'atteinte de nos objectifs soient disponibles ?

La gestion des connaissances est :

	INEXISTANTE 0	PLANIFIEE 1	PARTIELLEMENT APPLIQUEE 2	ENTIEREMENT APPLIQUEE 3	EVALUEE APRES APPLICATION 4	ADAPTEE APRES EVALUATION 5	SYSTEMATIQUE 6
13. Le plan de personnel tient compte des connaissances dont l'administration provinciale aura besoin, à court, moyen et long terme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Un plan de développement à 3 niveaux (organisation, équipe, individu) est établi avec les connaissances à développer et les moyens pour y arriver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Les descriptions de fonction des experts (spécialistes d'un domaine) comprennent le transfert des connaissances parmi les tâches importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Au moment de l'évaluation, le partage des connaissances est valorisé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Les situations de travail permettent aux collaborateurs de progresser dans le développement de leurs compétences.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4

PARTENARIATS & RESSOURCES

Collaborons-nous avec d'autres organisations ? Quels moyens mobilisons-nous pour la gestion des connaissances ?

La gestion des connaissances est :

	INEXISTANTE 0	PLANIFIEE 1	PARTIELLEMENT APPLIQUEE 2	ENTIEREMENT APPLIQUEE 3	EVALUEE APRES APPLICATION 4	ADAPTEE APRES EVALUATION 5	SYSTEMATIQUE 6
18. L'administration provinciale met à profit ses partenariats pour partager des connaissances spécifiques.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. L'administration provinciale exploite pleinement les compétences de ses experts.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. L'administration provinciale investit dans des outils informatiques de gestion des connaissances.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Des modalités et des règles permettent d'optimiser l'usage des outils informatiques et des ressources documentaires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Dans les bâtiments administratifs provinciaux, l'espace est aménagé pour favoriser la collaboration et les rencontres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. L'institution provinciale investit dans des services de support pour la gestion des connaissances.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5

GESTION DES PROCESSUS

Quels sont les processus pour partager, développer, enregistrer et diffuser les connaissances ?

La gestion des connaissances est :

COMMENT CONNAISSONS-NOUS NOS RESULTATS ?

SI NOUS CONNAISSONS NOS RESULTATS, COMMENT LES EVALUONS -NOUS ?

COMMENT EVALUONS-NOUS LEUR EVOLUTION ?

	INEXISTANTE 0	PLANIFIEE 1	PARTIELLEMENT APPLIQUEE 2	ENTIEREMENT APPLIQUEE 3	EVALUEE APRES APPLICATION 4	ADAPTEE APRES EVALUATION 5	SYSTEMATIQUE 6
24. Avant, pendant et après une tâche complexe, des moments de concertation avec des collègues expérimentés sont prévus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Les experts partagent et développent leurs connaissances au sein de réseaux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Les nouveaux collaborateurs sont accompagnés pour être rapidement opérationnels.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Les connaissances des experts sont préservées lorsqu'ils quittent l'administration provinciale.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Des initiatives stimulent le développement d'idées nouvelles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Les connaissances essentielles font l'objet d'une formalisation au sein de l'administration provinciale.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Les connaissances des experts sont disponibles et aisément localisables.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Volet 2 : Résultats

Le second volet comprend 13 questions relatives aux résultats produits par les bonnes pratiques en matière de gestion des connaissances dans l'administration. Elles sont segmentées en 4 rubriques :

- Résultats auprès du citoyen
- Résultats auprès du personnel
- Résultats auprès de la société
- Résultats sur les performances-clés

L'évaluation s'opère en trois étapes auxquelles correspondent trois tableaux à compléter :

PAR DES RECITS	PAR DES CHIFFRES	INSUFFISANTS	SUFFISANTS	EXCELLENTS	EN REcul	IDENTIQUES	EN PROGRES
OUI/NON	OUI/NON	0	1	2	0	1	2

1. Comment connaissons-nous nos résultats ?

Ce premier tableau permettra d'établir si les résultats sont connus et sous quelle forme. Une bonne mesure se compose à la fois de témoignages (exemple : plaintes de citoyens récurrentes concernant l'accessibilité du site internet provincial) et de chiffres (exemple : le nombre de plaintes). Si l'on répond deux fois par la négative, cela signifie que l'on ne connaît pas les résultats. Il est, dès lors, inutile d'aller plus loin dans l'évaluation pour cette question.

2. Comment évaluons-nous nos résultats actuels ?

Les appréciations « insuffisants », « suffisants » ou « excellents » permettront d'évaluer les résultats dans le second tableau.

3. Comment évaluons-nous l'évolution de nos résultats ?

Le troisième tableau indique de comparer les résultats actuels aux résultats obtenus lors de l'utilisation précédente de l'outil d'auto-évaluation (« en recul », « identiques », « en progrès »). Bien évidemment, il restera vierge lors de la première utilisation.

On trouvera ci-après le second volet de l'outil d'auto-évaluation.

**OUTIL D'AUTO-EVALUATION
GESTION DES CONNAISSANCES**

VOLET 2

RESULTATS

6

RESULTATS AUPRES DU CITOYEN

La gestion des connaissances dans l'administration provinciale a-t-elle un impact sur les citoyens?

COMMENT CONNAISSONS-NOUS NOS RESULTATS ?

SI NOUS CONNAISSONS NOS RESULTATS, COMMENT LES EVALUONS-NOUS ?

COMMENT EVALUONS-NOUS LEUR EVOLUTION ?

	PAR DES RECITS OUI/NON	PAR DES CHIFFRES OUI/NON	INSUFFISANTS 0	SUFFISANTS 1	EXCELLENTS 2	EN REcul 0	IDENTIQUES 1	EN PROGRES 2
31. Les citoyens sont satisfaits de la rapidité, de la lisibilité et de l'exactitude des informations communiquées par l'administration provinciale.	○ ○	○ ○	○	○	○	○	○	○
32. Les citoyens sont satisfaits de la convivialité des médias utilisés par l'administration provinciale.	○ ○	○ ○	○	○	○	○	○	○
33. Les citoyens ont une image positive de l'expertise et du savoir-faire de l'administration provinciale.	○ ○	○ ○	○	○	○	○	○	○

7

RESULTATS AUPRES DU PERSONNEL

La gestion des connaissances dans l'administration provinciale a-t-elle un impact sur les compétences, les attitudes et les motivations de ses collaborateurs ?

	COMMENT CONNAISSONS-NOUS NOS RESULTATS ?		SI NOUS CONNAISSONS NOS RESULTATS, COMMENT LES EVALUONS -NOUS ?			COMMENT EVALUONS-NOUS LEUR EVOLUTION ?		
	PAR DES RECITS OUI/NON	PAR DES CHIFFRES OUI/NON	INSUFFISANTS 0	SUFFISANTS 1	EXCELLENTS 2	EN REcul 0	IDENTIQUES 1	EN PROGRES 2
34. L'administration provinciale dispose de collaborateurs compétents en nombre suffisant.	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Les collaborateurs posent volontiers des questions et sollicitent fréquemment leurs collègues.	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Les collaborateurs sont volontiers disposés à répondre aux questions, à partager les expériences intéressantes et à apporter leur aide.	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Les collaborateurs exploitent les possibilités qui leur sont offertes d'acquérir une plus grande expertise.	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8

RESULTATS AUPRES DE LA SOCIETE

La gestion des connaissances dans l'administration provinciale a-t-elle un impact sur la société ?

COMMENT CONNAISSONS-NOUS NOS RESULTATS ?

SI NOUS CONNAISSONS NOS RESULTATS, COMMENT LES EVALUONS -NOUS ?

COMMENT EVALUONS-NOUS LEUR EVOLUTION ?

	PAR DES RECITS OUI/NON	PAR DES CHIFFRES OUI/NON	INSUFFISANTS 0	SUFFISANTS 1	EXCELLENTS 2	EN REcul 0	IDENTIQUES 1	EN PROGRES 2
38. L'expertise présente dans l'administration provinciale est reconnue. Elle renforce la confiance des citoyens à l'égard des services publics.	○ ○	○ ○	○	○	○	○	○	○
39. Notre administration joue un rôle actif dans la réduction du clivage social qui existe en matière d'accès à la connaissance.	○ ○	○ ○	○	○	○	○	○	○

9

RESULTATS SUR LES PERFORMANCES-CLEFS

Notre stratégie et nos processus de gestion des connaissances ont-ils un impact sur l'efficacité (réalisation des objectifs) et l'efficience (utilisation rationnelle et économique des ressources) de notre administration ?

	COMMENT CONNAISSONS-NOUS NOS RESULTATS ?		SI NOUS CONNAISSONS NOS RESULTATS, COMMENT LES EVALUONS -NOUS ?			COMMENT EVALUONS-NOUS LEUR EVOLUTION ?		
	PAR DES RECITS	PAR DES CHIFFRES	INSUFFISANTS	SUFFISANTS	EXCELLENTS	EN REcul	IDENTIQUES	EN PROGRES
	OUI/NON	OUI/NON	0	1	2	0	1	2
40. Les connaissances nécessaires sont disponibles pour réaliser nos objectifs.	○○	○○	○	○	○	○	○	○
41. Le projet de gestion des connaissances et les investissements consentis (en personnel et en équipement) produisent les résultats escomptés.	○○	○○	○	○	○	○	○	○
42. Nos processus de gestion des connaissances permettent des économies.	○○	○○	○	○	○	○	○	○
43. Nos processus de gestion des connaissances accroissent notre capacité d'innover.	○○	○○	○	○	○	○	○	○

5.1.3. La procédure de diagnostic des connaissances dans les services provinciaux

5.1.3.1. Objectifs de la procédure de diagnostic des connaissances

Cette procédure permet d'établir un diagnostic sur la façon dont un service provincial gère ses connaissances et, sur base des résultats, d'identifier les points d'amélioration possibles afin d'établir un plan d'action. Il est destiné, bien évidemment, aux services provinciaux dont les agents collaborent de façon permanente.

Par conséquent, moyennant quelques modifications, cet outil pourrait être aussi proposé à des associations travaillant pour la Province du Brabant wallon telles que l'Agence immobilière sociale, la Régie foncière provinciale, le Centre de ressources pédagogiques, etc.

Dans un premier temps, le Service interne de communication et de documentation pourrait se charger d'établir ce diagnostic. Ultérieurement, cette procédure pourrait être aussi confiée au Service de Gestion des Ressources Humaines.

5.1.3.2. Description de la procédure de diagnostic des connaissances

L'outil qui pourra être proposé à chaque service provincial se compose de trois volets opérationnels et de trois annexes. Les volets opérationnels contiennent un scénario de workshop (amendable), un questionnaire (amendable) concernant les bonnes pratiques en matière de gestion des connaissances ainsi qu'un template⁸ permettant d'élaborer un plan d'amélioration. Les annexes contiennent une présentation du questionnaire qui permettra de réaliser un diagnostic, une présentation de l'application informatique en ligne ainsi que des conseils pour l'établissement d'un plan d'amélioration.

Chaque partie de cet outil sera largement évoquée dans les prochaines rubriques. A l'instar de l'outil précédent, nous avons veillé à l'adapter à la réalité provinciale.

Pour autant que le Comité de pilotage charge le Service interne de communication et de documentation de faire office de « cellule d'animation et d'encadrement », ce dernier se rendra – à la demande de la ligne hiérarchique et selon un « agenda » prédéfini – dans chaque service provincial pour :

- Dans un premier temps, rencontrer la direction afin de lui présenter la grille d'analyse qui permettra de réaliser un diagnostic au sein du service (grille qui pourra être amendée selon les remarques de ladite direction) et lui soumettre une proposition d'atelier stratégique ;
- Dans un second temps, moyennant l'accord de la direction, animer cet atelier et faire immédiatement part du diagnostic aux agents provinciaux.

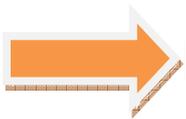
⁸ Un template est un document pré-structuré avec différentes zones de texte à compléter.

5.1.3.3. Présentation du questionnaire permettant d'établir un diagnostic

Le questionnaire contient 30 actions réparties en cinq domaines (voir point 5.1.3.5.) qui correspondent aux différentes facettes de la gestion des connaissances au sein d'un service provincial. Les cinq domaines ont été répartis comme suit :

- 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 ?

5.1.3.4. Etapes d'utilisation du questionnaire permettant le diagnostic

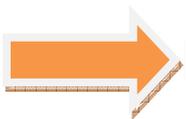


Étape 1 : Compléter le questionnaire

Les agents d'un même service provincial complètent individuellement le questionnaire en attribuant à chaque action un score de 1 à 4 suivant qu'ils considèrent que leur service exécute ladite action :

• jamais	1
• parfois	2
• souvent mais sans méthode commune	3
• souvent et avec une méthode commune	4

Si une action est sans objet, c'est-à-dire qu'elle ne concerne pas les missions du service, l'agent note 'SO'. S'il n'a pas d'avis à formuler, il note 'SA'.



Étape 2 : Encoder les scores

Dans le cadre du présent travail, nous avons pu – moyennant l'accord de notre maître de stage – **prendre contact avec la Direction général de Communication interne et Gestion des connaissances du Service public fédéral (Personnel & Organisation) afin d'avoir accès à l'application informatique de l'évaluation des connaissances pour équipes.** Cet accès nous a été généreusement autorisé via un mot de passe.

Grâce à cet accès, la personne qui animera l'atelier stratégique (un responsable du Service interne de communication et de documentation, par exemple) pourra introduire les scores et obtenir immédiatement un diagnostic (voir point 5.1.3.6).

Étape 3 : Montrer le diagnostic aux agents du service provincial concerné

L'application à laquelle le Service interne de communication et de documentation a accès affichera le score moyen par action et une synthèse des scores sous forme graphique. Les graphiques pourront être conservés d'une enquête à l'autre. Ils pourront, par exemple, être juxtaposés si un service provincial doit faire l'objet d'un diagnostic récurrent (annuel, trimestriel par exemple).

Étape 4 : Etablir un plan d'amélioration et/ou d'action

Avec l'aide de la cellule d'animation et d'encadrement, tout service provincial pourra établir un plan d'amélioration et/ou d'action. Pour ce faire,

- les actions avec les scores les plus bas seront débattues au sein du service provincial afin d'identifier les points d'amélioration possibles,
- les points d'amélioration prioritaires seront sélectionnés et les actions à entreprendre seront détaillées.

5.1.3.5. Identification des actions réparties par domaines

Domaine 1 : Informations et savoirs dans nos documents

DO

ACTIONS	EXEMPLES
DO1. Nous utilisons des outils pour faciliter et améliorer l'instruction de nos dossiers et la rédaction de nos documents	Formulaires, modèles, ...
DO2. Nous décrivons par écrit nos procédures de travail	Manuels d'instructions, modes d'emplois, ...
DO3. Nous insérons dans nos documents toutes les informations utiles	Minutes, annexes, ...
DO4. Nous nous concertons sur l'emplacement et le classement de nos documents	Classeurs, banques de données, intranet, ...
DO5. Nous archivons et supprimons au moment opportun les anciens documents (papiers et/ou électroniques)	Tableau de tri, archivage électronique, ...
DO6. Nous partageons spontanément les informations et les documents utiles	Intranet, serveur spécifiques, logiciels collaboratifs, ...

Domaine 2 : Savoirs et expériences dans nos têtes

ST

ACTIONS	EXEMPLES
ST1. Nous identifions au sein du service les savoirs et savoir-faire individuels à des fins de résoudre des problèmes spécifiques	Capitalisation d'expériences, profils de fonction spécifiques, annuaire « qui fait quoi » et « qui sait quoi », ...
ST2. Pour les résolutions de problèmes, nous prenons le temps de nous consulter et de nous échanger des informations utiles	Brainstorming, retro-vision, cercle excentrique, révision après action, open space, ...
ST3. Nous partageons spontanément les informations	Communauté de pratique, réunions, ...
ST4. Nous veillons à ce que les connaissances importantes sont détenues par plusieurs personnes	Cartes des tâches, travail en binôme, ...
ST5. Nous veillons à ce que l'expertise d'un collègue soit léguée avant son départ	Kit de survie, storytelling, ...
ST6. Nous veillons à ce que les nouveaux venus soient rapidement intégrés et opérationnels	Parrainage, tutorat, mentoring, accompagnement par les pairs, assistance par les pairs, livrets d'accueil, ...

Domaine 3 : Comment apprenons-nous aux autres ?

AA

ACTIONS	EXEMPLES
AA1. Nous utilisons des canaux pour transmettre les informations tant en interne qu'en externe	Brochures, intranet, internet, réseaux, ...
AA2. Nous informons les autres services provinciaux, les autres associations et les administrés	Plate-forme, portail, ...
AA3. Nous répondons de façon exacte et complète aux questions venant de l'extérieur	Foire aux questions, ...
AA4. Nous conseillons les collègues des autres services	Communauté de pratique, ...
AA5. Nous mettons à la disposition des autres services nos informations	Banques de données, workflow, ...
AA.6. Nous organisons des rencontres avec les autres services provinciaux pour partager nos connaissances	Workshop, open pace, ...

Domaine 4 : Comment apprenons-nous des autres ?

AD

ACTIONS	EXEMPLES
AD1. Nous sélectionnons les informations venant de l'extérieur nous veillons à ce que chacun reçoivent uniquement l'information qui est utile	Capitalisation et diffusion des connaissances via mail et serveur, ...
AD2. Nous rencontrons d'autres services provinciaux pour échanger des informations et des documents	Séminaires internes, workshop, ...
AD3. Nous nous servons des suggestions qui nous sont transmises pour améliorer nos tâches	Formulaires, fiches et modes d'emplois, ...
AD4. Après une formation, nous partageons avec nos collègues les connaissances ou pratiques nouvelles que nous avons acquises	Retro-vision, rapports de formations en ligne, ...
AD5. Nous faisons l'inventaire des connaissances disponibles auprès des autres services provinciaux	Capitalisation des connaissances, ...
AD6. Nous savons à qui adresser des questions qui nous paraissent complexes	Annuaire d'experts, ...

Domaine 5 : comment nous préparons-nous pour l'avenir ?

AV

ACTIONS	EXEMPLES
AV1. Nous nous tenons à jour dans les domaines de connaissances	Abonnements, accès à des bibliothèques spécialisées, foire aux questions, ...
AV2. Nous utilisons l'évaluation de nos tâches pour améliorer nos méthodes	Utilisation d'outils d'auto-évaluation, ...
AV3. Nous nous rencontrons après un projet complexe pour partager ce que nous avons appris	Débriefing, rétroaction, ...
AV4. Nous identifions les savoirs et savoir-faire que nous devons acquérir pour faire face à nos futures tâches	Kit de survie, ...
AV5. Nous repérons et identifions nos connaissances critiques	Carte des tâches, ...
AV6. Nous actualisons nos processus de travail en fonction de ce que nous avons appris de l'expérience des autres services provinciaux	Plan d'actualisation, plan d'amélioration, ...

Les trente bonnes pratiques en gestion des connaissances ci-dessus ont été regroupées de manière aléatoire dans un seul questionnaire destiné aux agents d'un service provincial. Un template adapté à la réalité provinciale se trouve ci-dessous. Tel quel, il pourra être immédiatement utilisé et complété par les agents d'un même service.

5.1.3.6. Template du questionnaire relatif à la gestion des connaissances



Questionnaire relatif à la gestion des connaissances au sein des services provinciaux

Voici une liste d'actions qui sont de bonnes pratiques en gestion des connaissances. Nous vous proposons d'évaluer la façon dont votre service effectue ces actions en attribuant un score à chacune d'elles. En vous remerciant de votre collaboration.

• Si vous trouvez que votre service exécute cette action, alors notez :	Score
Jamais	1
Parfois	2
Souvent mais sans méthode commune	3
Souvent et avec une méthode commune	4
• Si une action n'est pas pertinente dans votre contexte, alors notez :	«SO » (sans objet)
• S'il vous est impossible d'évaluer cette action, alors notez :	« SA » (sans avis)

Actions	Scores
1. Nous utilisons des outils pour améliorer la rédaction de nos documents les plus fréquents. Ex: modèles, formulaires, ...	
2. Nous sélectionnons les informations en provenance de l'extérieur, nous veillons à ce que chacun reçoive uniquement l'information qui lui est utile. Ex: nous limitons le nombre de personnes en copie dans un mail.	
3. Nous répondons de façon exacte et complète aux questions venant de l'extérieur. Ex: nous dressons une liste des questions les plus fréquemment posées (FAQ).	
4. Nous identifions les connaissances que nous devons acquérir, pour faire face à l'avenir.	
5. Nous veillons à ce que les nouveaux agents provinciaux soient rapidement intégrés et opérationnels. Ex: nous organisons des parrainages.	

6. Nous décrivons par écrit notre manière de travailler (nos processus, nos méthodes de travail). Ex: procédures, manuels d'instructions, modes d'emploi.	
7. Nous faisons l'inventaire des connaissances disponibles auprès des autres services provinciaux.	
8. Pour les questions difficiles, nous prenons le temps de nous consulter.	
9. Nous organisons des rencontres avec d'autres services provinciaux pour leur faire connaître nos activités et le résultat de notre travail.	
10. Nous intégrons dans nos documents toutes les informations utiles. Ex: minutes, auteur(s), annexes, ...	
11. Après une formation, nous partageons avec nos collègues les connaissances que nous avons acquises.	
12. Nous veillons à ce que les connaissances importantes soient détenues par plusieurs personnes. Ex: nous travaillons souvent en duos.	
13. 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.	
14. Lorsque nous sommes confrontés à des questions difficiles auxquelles personne dans notre service ne peut répondre, nous savons à qui nous adresser et demandons conseil.	
15. Nous utilisons des canaux efficaces pour transmettre les informations aux autres services provinciaux et/ou aux administrés. Ex: contacts personnels, brochures, intranet, site web.	
16. Nous nous rencontrons après un projet pour partager ce que nous avons appris.	
17. Nous identifions au sein du service ce que chacun d'entre nous possède comme savoir ou savoir-faire spécifique. Ex: il existe une liste qui précise « qui sait quoi ».	
18. Nous informons les autres services provinciaux et/ou les administrés de nos connaissances.	
19. Nous nous tenons à jour dans les domaines de connaissances qui sont importants pour notre service. Ex: nous nous abonnons à des revues, nous disposons d'une bibliothèque, ...	
20. Nous partageons spontanément les documents qui nous intéressent tous. Ex: nous avons un serveur sur lequel nous plaçons les documents publics importants.	
21. Nous rencontrons d'autres collègues, services provinciaux ou organisations pour confronter pour échanger informations et documents.	
22. Nous veillons à ce que l'expertise d'un collègue qui quitte le service ait été acquise par un ou plusieurs collègues avant son départ.	

23. Nous nous concertons sur l'emplacement et le classement de nos documents.	
24. Nous évaluons la qualité de notre travail et nous tirons les leçons de cette évaluation pour améliorer nos outils et nos méthodes.	
25. Nous nous servons des suggestions qui nous sont adressées pour améliorer notre travail.	
26. Nous mettons à la disposition des autres services provinciaux nos informations.	
27. Nous archivons et supprimons au moment opportun les anciens documents papier et électroniques.	
28. Nous partageons spontanément les informations intéressantes. Ex: nous disposons d'un lieu pour nos rencontres informelles, nous prenons le temps pour des réunions informelles.	
29. Nous repérons nos connaissances critiques, celles que nous devons garder pour maintenir l'efficacité de notre service.	
30. Nous conseillons les collègues des autres services provinciaux confrontés aux mêmes difficultés que nous.	

5.1.3.7. Application informatique du diagnostic des connaissances

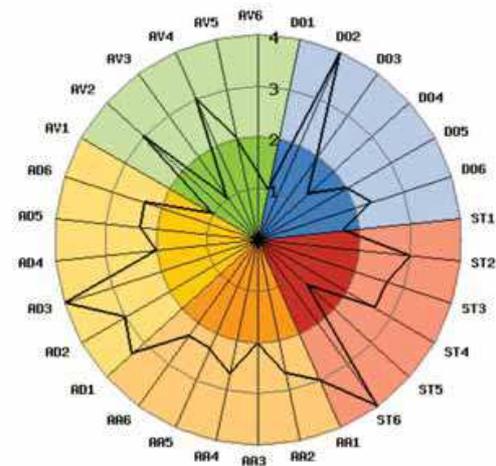
Dès que le responsable de la cellule d'animation et d'encadrement en matière de gestion des connaissances est en possession de l'ensemble des questionnaires complétés par les agents d'un service, il encode les scores dans le logiciel auquel il a accès via l'autorisation du Service public fédéral (Personnel & Organisation).

L'application informatique calculera pour chaque action : la moyenne des scores attribués par les agents du service, la dispersion des scores (les scores sont-ils plus ou moins semblables ou y a-t-il divergence d'opinion ?).

La page des résultats sera, dans un premier temps, transmise à la direction du service consulté. Dans le cadre du présent travail, nous avons fait le choix d'encoder les scores qui ont été annotés par des agents provinciaux à partir des questionnaires en format « papier ». Ultérieurement, il serait possible que les agents des services provinciaux puissent utiliser le questionnaire à partir de l'application informatique.

Quelque soit la manière qui sera adoptée (questionnaire en format papier ou questionnaire en format informatique), la feuille de résultat se compose d'un tableau reprenant les scores moyens pour les 30 actions et d'un graphique lisible et attrayant :

Domaine	Actions	Score	Dispersion
DO1	Templates, modèles	1,00	
DO2	Descriptions écrites	4,00	
DO3	Infos standards dans documents	2,00	
DO4	Classement concerté	1,33	
DO5	Archivage et suppression	2,00	
DO6	Serveur & documents partagés	2,33	
ST1	Qui sait quoi ?	1,67	
ST2	Consultation interne – questions difficiles	3,00	
ST3	Echanges d'info spontanés	2,67	
ST4	Travail en équipe(s)	2,67	
ST5	Gestion des départs	1,33	
ST6	Encadrement des nouveaux	4,00	
AA1	Canaux externes	3,00	
AA2	Information externe	2,67	
AA3	Réponse aux questions externes	2,33	
AA4	Conseil externe	2,33	
AA5	Mise à disposition externe	3,33	
AA6	Rencontres externes	3,00	
AD1	Diffusion sélective	4,00	
AD2	Echanges de pratiques externes	2,00	
AD3	Plaintes, remarques	2,33	
AD4	Formation & application	2,33	
AD5	Inventaires connaissances	1,00	
AD6	Aide externe	3,00	
AV1	Actualisation des connaissances	1,00	
AV2	Evaluation	3,00	
AV3	Retour d'expérience	1,00	
AV4	Plan de développement	2,00	
AV5	Connaissances critiques	1,33	
AV6	Descriptions actualisées	1,33	



Dans le tableau des résultats (confère ci-dessus) les actions ont été regroupées par domaines. A chaque domaine correspondent un code et une couleur. Chaque action est représentée par un mot-clef et un numéro d'identification formé par deux caractères en majuscules (DO, ST, AA, AD).

- 1) Informations et savoirs dans nos documents : DO, couleur bleue
- 2) Savoir et expériences dans nos têtes : ST, couleur rouge
- 3) Comment apprenons-nous aux autres ? : AA, couleur orange
- 4) Comment apprenons-nous des autres ? : AD, couleur jaune
- 5) Comment nous préparons-nous pour l'avenir ? AV, couleur verte

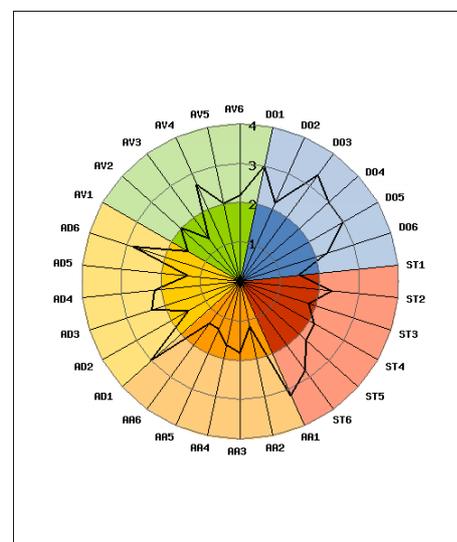
A droite du mot-clef se trouve le score moyen. Ce chiffre est en rouge lorsqu'il est inférieur ou égal à 1,5. Le score est complété par un indicateur de dispersion représenté par une case colorée. Cette case est rouge lorsque les réponses sont disparates. Verte, lorsque les réponses

sont similaires. Quant au graphique, il utilise les codes et les couleurs évoqués ci-dessus. Les scores moyens sont positionnés de façon concentrique autour d'un zéro. Plus on est proche du centre, plus le résultat est bas (le score le plus bas pouvant être obtenu est 1).

5.1.3.8. Exemple d'application informatique du diagnostic des connaissances

Afin d'illustrer le présent travail d'un exemple concret d'une part, afin de souligner la portée pragmatique de l'utilisation d'un tel outil de diagnostic, nous avons – avec l'accord de notre ligne hiérarchique – soumis le questionnaire relatif à la gestion des connaissances au sein des services provinciaux **à six agents provinciaux du Service de gestion des ressources humaines**. Une demi-heure a largement suffi pour que ces derniers complètent le questionnaire. Quant à l'encodage des scores, dix minutes durent être consacrées.

Domaine	Actions du Service GRH	Score	Dispersion
DO1	Templates, modèles	3,00	
DO2	Descriptions écrites	2,17	
DO3	Infos standards dans documents	3,33	
DO4	Classement concerté	3,00	
DO5	Archivage et suppression	3,00	
DO6	Serveur & documents partagés	2,33	
ST1	Qui sait quoi ?	1,50	
ST2	Consultation interne – questions difficiles	2,33	
ST3	Echanges d'info spontanés	1,83	
ST4	Travail en équipe(s)	2,17	
ST5	Gestion des départs	2,25	
ST6	Encadrement des nouveaux	2,80	
AA1	Canaux externes	3,17	
AA2	Information externe	1,17	
AA3	Réponse aux questions externes	1,83	
AA4	Conseil externe	1,67	
AA5	Mise à disposition externe	1,33	
AA6	Rencontres externes	1,33	
AD1	Diffusion sélective	3,00	
AD2	Echanges de pratiques externes	1,50	
AD3	Plaintes, remarques	2,33	
AD4	Formation & application	2,17	
AD5	Inventaires connaissances	1,33	
AD6	Aide externe	2,83	
AV1	Actualisation des connaissances	1,50	
AV2	Evaluation	2,00	
AV3	Retour d'expérience	1,33	
AV4	Plan de développement	2,67	
AV5	Connaissances critiques	2,00	
AV6	Descriptions actualisées	2,17	



5.1.3.9. Plus-value du diagnostic des connaissances

L'exemple d'application informatique ci-dessus ne visait pas à établir un « diagnostic officiel » de la gestion des connaissances au sein du Service de Gestion des Ressources Humaines mais un « **diagnostic à des fins d'illustration et de première application** ».

Pour mémoire, l'application informatique a permis de calculer la moyenne de chaque score attribué par les six agents « consultés ». En termes de plus-value, il est loisible pour la Direction de ce service d'identifier les domaines de la gestion des connaissances dans lesquels les agents s'estiment forts et ceux dans lesquels il y a lieu de prévoir un plan d'amélioration en visualisant les couleurs du tableau de résultats. A titre d'exemple, elle peut observer que huit actions de gestion des connaissances ont entraîné des réponses disparates (confère les cases en rouge dans la colonne « dispersion » du tableau ci-dessus). De même, elle peut aussi identifier les domaines dans lesquels il y a lieu de prévoir un plan d'amélioration (confère les scores en rouge, c'est-à-dire inférieurs ou égaux à 1,50).

En multipliant le nombre d'enquêtes (à titre d'exemple, soumettre le questionnaire à l'ensemble des services d'une même direction d'administration), chaque directeur d'administration pourrait avoir une vision transversale de la gestion des connaissances au sein de l'entité qu'il dirige et, après analyse, prévoir un plan d'amélioration davantage aigu.

En additionnant les scores moyens de chaque direction d'administration, nous pourrions aussi procurer un diagnostic global de la gestion des connaissances au sein de l'administration provinciale. De telles applications permettront d'identifier, plus particulièrement, les domaines dans lesquels il y a lieu de prévoir un plan d'amélioration d'une part, de privilégier des actions et des outils relatifs à la capitalisation et/ou la transmission des connaissances d'autre part.

Enfin, toujours en termes de plus-value, tant le comité de pilotage d'un projet de gestion des connaissances que les éventuelles cellules envisagées au sein de ce travail (cellule d'encadrement, cellule d'animation, ...) trouveront dans l'application et le suivi d'application de ces procédures ici des angles stratégiques, là des pratiques à implémenter.

A titre d'exemple, la grille des résultats que nous avons obtenue en évaluant les scores qui ont été attribués par les agents du Service de Gestion des Ressources Humaines fait apparaître comme points faibles certaines actions de gestion des connaissances : qui sait quoi ?, inventaires connaissances, retour d'expérience et connaissances critiques. De telles faiblesses ne peuvent contribuer à une réelle transmission des connaissances.

Bref, l'utilisation des différents outils de diagnostic permettrait au Comité de pilotage de tirer une plus-value dans la mesure où il pourrait lors d'un atelier spécifique :

1. Faire une première analyse des risques liés à la perte de connaissances

Le Service d'interne de communication et de documentation (ou, ultérieurement, tout autre service à qui les autorités provinciales auront confié des missions afférentes à la gestion des connaissances) pourrait sensibiliser le Comité de pilotage à la problématique de la perte des connaissances en lui communiquant un premier diagnostic de la situation au sein de l'administration provinciale. A titre d'exemple, il pourrait fonder ce premier diagnostic sur les données objectives qu'il a pu rassembler :

- la pyramide des âges des différentes entités composant l'administration provinciale (dans la mesure où il est important que les autorités provinciales étudient et prennent en compte ce facteur de risque de disparition des connaissances) ;
- l'inventaire des services provinciaux où des connaissances particulièrement pointues ou variées sont exigées ;
- des exemples de situations problématiques et d'incidents critiques auxquels l'administration provinciale est confrontée à cause de la disparition ou de la rareté de certaines connaissances (la disparition de certaines connaissances pouvant handicaper lourdement le fonctionnement d'un service voire d'une direction d'administration).

2. Lister les connaissances indispensables pour l'atteinte des objectifs stratégiques prioritaires

C'est en partant des objectifs stratégiques de l'administration provinciale que le Comité de pilotage pourrait réaliser une première sélection des domaines de connaissances à retenir pour les activités de transfert de connaissance.

Aidé du service chargé de la gestion des connaissances, le Comité de pilotage pourrait établir pour chaque objectif stratégique prioritaire, un inventaire des connaissances nécessaires. Le but étant bien évidemment d'identifier les grands domaines de connaissances et non les connaissances spécifiques de chaque service provincial.

3. Sélectionner les domaines de connaissances à risque et localiser les services concernés

Les domaines de connaissances relevés doivent ensuite être évalués en fonction du risque qu'ils présentent. La réflexion peut être facilitée en demandant aux directeurs d'administration d'attribuer un score sur une échelle de risque allant de 0 à 4 : le score le plus bas (0) allant aux connaissances détenues par un grand nombre d'agents provinciaux, le score le plus élevé (4) allant aux connaissances rares, qui présentent un risque majeur de disparition dans l'avenir. Les domaines de connaissances qui recueillent le score le plus élevé sont retenus. Les directeurs d'administrations identifieraient ensuite les services dans lesquels ces connaissances sont localisées. Le résultat de la première phase serait donc un inventaire des domaines de connaissances à risque, mis en corrélation avec les services provinciaux dans lesquels ces connaissances sont localisées. Ces services deviendraient ainsi la cible des projets de transfert des connaissances.

Si un domaine de connaissances est propre à un service provincial, les activités de transfert se dérouleront au sein du service. Ce mode d'organisation favoriserait l'implication des chefs de service, ce qui augmenterait les chances de succès.

Si un domaine de connaissances concerne plusieurs services provinciaux, les activités de transfert des connaissances pourront être transversales. Ce mode d'organisation favoriserait le partage des connaissances et la collaboration entre les différentes directions d'administration.

4. Définir le projet de gestion des connaissances pour l'administration provinciale

Au terme d'un atelier stratégique, le Comité de pilotage pourrait définir, en concertation avec le service chargé de la gestion des connaissances, le cadre du projet :

- en synthétisant les objectifs retenus au niveau de l'ensemble de l'administration ;
- en fixant les modalités de suivi et d'évaluation ;
- en déterminant les rôles et responsabilités ;
- en évaluant le temps que les différents intervenants devront investir dans le projet ;
- en s'engageant à accorder les moyens nécessaires.

Un chef de projet devrait être désigné dans chaque service provincial sélectionné. Les chefs de projet seraient choisis pour leur aptitude à communiquer, leurs qualités de gestionnaire de projet et leur motivation.

Le service chargé de la gestion des connaissances apporterait son expertise et aux chefs de projet. Il veillerait à la cohérence de l'approche par rapport aux autres initiatives de développement des connaissances au sein de l'administration provinciale. Il assurerait la coordination et le suivi au niveau global et ferait rapport à la ligne hiérarchique.

Chapitre 6 : La transmission des connaissances au sein de l'administration provinciale – Proposition d'outils

« Perte de connaissances, perte d'informations. Transmission d'informations, transmission de connaissances », tel était l'intitulé du présent travail. A relire les chapitres qui précèdent, force nous a été de constater qu'il était nécessaire pour une institution qui se voudrait « apprenante » d'assurer l'identification et la capitalisation des connaissances avant de pouvoir les transmettre ou les partager des connaissances.

Les procédures d'évaluation de gestion des connaissances que nous avons évoquées et expérimentées permettront – moyennant leur implémentation – d'établir des diagnostics sur la façon dont l'administration provinciale « gère » son capital cognitif.

Aussi révélatrices qu'elles soient, elles ne constituent pas pour autant des remèdes. Au sortir de ces diagnostics, il conviendra de prescrire des « solutions à diluer » dans l'ensemble de l'administration provinciale. Mais quelles « solutions » prescrire ?

Lorsque nous avons précédemment évoqué le pilotage d'un projet de partage des connaissances, nous avons souligné que « lorsqu'une administration se lance dans un projet de gestion des connaissances, il faut qu'elle soit consciente qu'il n'y a pas un outil mais une panoplie d'outils de gestion des connaissances qu'elle devra faire cohabiter. Et là réside une des principales difficultés ». En termes de gestion et de partage des connaissances, les outils que nous avons évoqués dans la « boîte à outil du partage des connaissances » pourraient contribuer à sauvegarder et à partager certaines de nos connaissances. Peu ou mal appliqués, ils ne contribueront pas à assurer systématiquement le transfert des connaissances les plus critiques, c'est-à-dire celles qui sont dans la tête des agents provinciaux.

Des techniques de transmission et des outils de transferts de connaissances existent. Des techniques et des outils qui permettent de sauvegarder et de transférer des connaissances lorsqu'il s'agit de remplacer un collègue absent ou de lui succéder. Dans le cadre de notre travail, nous avons retenu quatre techniques spécifiques de transfert des connaissances :

1. Nommer les objets de travail ;
2. Décrire le cycle de vie des objets de travail ;
3. La formulation de principes ;
4. L'échelle « Quoi ? / Pourquoi ? / Comment ? » ;
5. Le jugement en situation.

Nous ne ferons que les expliciter afin de consacrer davantage d'intérêt pour les outils de transferts de connaissances. Nous en avons retenu trois : la carte des tâches, le plan de transfert des connaissances et, utilisé par les fonctionnaires fédéraux, le kit de survie.

Ces outils, nous les avons triturés, décortiqués, adaptés et expérimentés au sein même de la réalité de notre service. Ce dernier cheminement nous a révélé, par exemple, des procédures que nous ignorions alors qu'elles étaient employées par des collègues que nous côtoyons quotidiennement !

6. Les techniques de transmission

Lorsqu'un agent est sur le point de quitter l'administration provinciale, le service chargé de la gestion des connaissances et le directeur du service concerné doivent organiser la concertation entre l'agent en partance et l'agent qui lui succèdera.

Lors d'un entretien avec ces derniers, ils doivent élaborer un « contrat » de parrainage qui en définit les objectifs et les modalités, notamment le calendrier. C'est aussi le moment où sont définies les techniques de transfert qui seront utilisées :

- nommer les objets de travail
- décrire le cycle de vie des objets de travail
- formuler des principes
- échelle « Quoi ? Pourquoi ? Comment ? »
- Jugement en situation

Ces techniques s'appliquent en priorité lors du parrainage, au cours d'échanges en face-à-face entre l'agent en partance et son successeur, mais elles peuvent aussi être utilisées pour aider le fonctionnaire qui prendra sa retraite à rédiger le « kit de survie ».

Le recours aux techniques spécifiques présente plusieurs avantages : elles aident à la structuration et à la planification du transfert des connaissances d'une part, elles aident les agents en partance et leurs successeurs à prendre conscience du type de connaissances à transmettre d'autre part.

6.1. Nommer les objets de travail

Cette technique, tout comme la suivante qui lui est complémentaire (« décrire le cycle de vie des objets de travail ») est utilisée pour structurer les connaissances explicites.

Elle consiste, pour un agent à apprendre à son successeur le vocabulaire du métier, construisant ainsi un langage de travail commun, ce qui est un excellent point de départ pour l'initier à des connaissances nouvelles et à son nouvel environnement de travail.

Exemples d'objets de travail à nommer et à définir : dossiers DP, feuilles de mission, note de service, signataire, pièce entrante, etc.

Dans le cadre d'une administration, la plupart des objets de travail sont des documents que l'agent crée, modifie, soumet pour accord ou avis, envoie, classe, etc. Mais il peut aussi s'agir d'objets physiques (ordinateur, photocopieuse, scanner...) qu'il utilise, entretient, dont

il dresse l'inventaire, etc. Il peut enfin s'agir d'objets immatériels comme par exemple des projets ou différents types de réunions.

Pour repérer les objets de travail, de bonnes méthodes sont, par exemple, l'examen par l'agent du contenu de ses bacs « IN & OUT » et de la boîte de réception de son ordinateur. Pour chaque objet de travail, l'agent répond aux questions suivantes :

- *Quel est le nom de l'objet ?* Le nom doit être suffisamment précis pour éviter tout malentendu, particulièrement quand il relève du jargon propre à l'administration ou à un de ses services, jargon auquel le successeur doit être initié.
- *Quelle est l'utilité ou le but de l'objet de travail ?* Il faut expliquer pourquoi cet objet existe, et ce qui se passerait s'il n'existait pas. Ce point est important, car il permet au successeur d'appréhender le pourquoi des procédures.
- *Si l'objet est composite, de quelles parties est-il constitué ?* Par exemple, un « dossier Collège » comprend la chemise, le corps, les conclusions, les annexes...
- *Quel est le lien entre cet objet et les autres objets qui ont été repérés ?* Ce point peut être représenté sous forme de schémas pour une meilleure compréhension.

6.2. Décrire le cycle de vie des objets de travail

Il s'agit ici, pour le successeur, de questionner la personne qu'il remplacera sur les différents « états » des objets de travail afin d'assimiler les processus de fonctionnement du travail administratif. Par exemple, la description du « cycle de vie » d'un dossier à introduire auprès du Collège provincial (signatures du directeur de service puis du directeur d'administration, engagement des dépenses auprès du receveur, etc.) permet de saisir l'ensemble du processus décisionnel ainsi que les délais normaux entre chaque étape, connaissances indispensables à une planification efficace du travail.

Pour décrire le cycle de vie d'un objet de travail, il convient d'expliquer les différents états par lesquels passe l'objet, et les divers événements ou actions qui le font passer d'un état à un autre.

6.3. La formulation de principes

Les principes expriment des convictions, des « règles d'or », appliquées par tout agent provincial dans le cadre de son travail. Lorsqu'il formule un principe, l'agent doit en expliquer les motifs sous-jacents.

Cette justification est importante pour la personne qui sera amenée à le remplacer ou à lui succéder, car elle répond à la question fondamentale du « pourquoi ».

Un principe se formule avec à la fois de la précision et de la concision, selon le schéma « Principe = Formulation + Raisonnement » (sans le raisonnement qui la justifie, la formulation d'un principe n'est qu'une opinion, un choix arbitraire).

Exemple de principe : « Avant de partir en mission, l'agent doit s'assurer que son déplacement est autorisé par son supérieur hiérarchique, par une feuille de déplacement signée par ce dernier ». Justification : en cas d'accident, l'agent sera alors couvert par l'assurance de son employeur.

6.4. L'échelle « Quoi ?/Pourquoi ?/Comment ? »

Cette technique de questionnement est utilisée pour structurer des connaissances implicites. L'ordre des questions est important : il convient de préciser d'abord la tâche à remplir, puis d'en exposer les motifs avant de se concentrer sur les modes opératoires.

Bien que cette technique soit principalement destinée à l'usage du successeur, l'agent qui le précède pourra utilement s'en servir pour structurer ses explications, aussi bien dans le cadre d'un rapport interpersonnel que pour la rédaction de son « kit de survie ». La réponse au « Comment ? » consiste le plus souvent à détailler les étapes d'une procédure ainsi que l'inventaire des sources d'information nécessaires pour mener la tâche à bien.

6.5. Le jugement en situation

Egalement efficace pour transférer des connaissances implicites, cette technique consiste, pour le successeur, à se représenter des situations critiques et à interroger son prédécesseur pour savoir ce qu'il ferait, confronté à des situations identiques. A partir de quoi, des principes peuvent être mis en évidence.

Pour utiliser cette technique, la marche à suivre veut que l'on dresse d'abord une liste des situations critiques : l'agent en partance, en se remémorant des situations vécues qui ont nécessité de sa part une attention particulière ou de trouver des solutions « créatives » ; l'agent qui lui succèdera, à partir de ce qu'il sait des tâches qu'il devra remplir, en se représentant confronté à une situation dans laquelle il ne saurait que faire.

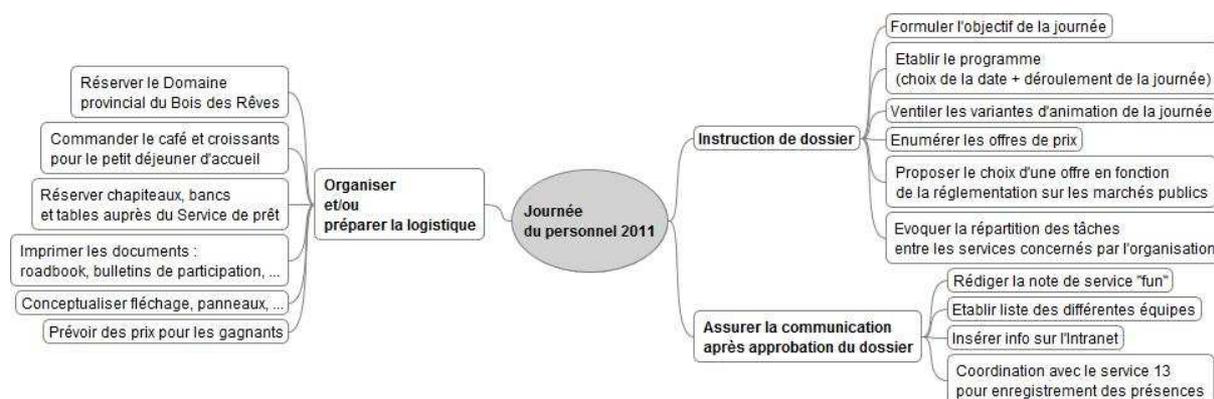
L'agent en partance et son remplaçant examinent alors ensemble chacune des situations listées : de quoi s'agit-il ? Qui est impliqué ? Quelles sont les conséquences ? Quel est l'élément qui bloque ?

Une fois qu'une situation est ainsi définie et clarifiée, l'agent en partance peut fournir son analyse en donnant, à son avis, la meilleure façon d'agir dans la situation donnée, ainsi que la pire façon, et en expliquant pourquoi. C'est cette dernière phase qui permet de dégager des principes d'action.

7.1.1. Définition d'une carte des tâches

Une carte des tâches est une carte mentale (mindmap) qui représente les tâches et les sous-tâches d'un agent provincial. Sans être exhaustive, la carte des tâches permet de voir en un coup d'œil de quoi, très concrètement, un collègue s'occupe et, grâce à l'utilisation de couleurs ou d'icônes, de mettre en évidence les points qui méritent une attention particulière lors du transfert des connaissances.

La carte des tâches se distingue de la description de fonction dans la mesure où elle décrit de façon très concrète et très spécifique les activités d'un agent provincial à un moment donné. Ci-dessous, à titre d'exemple, on trouvera une carte mentale que nous avons établie pour la prochaine journée du personnel. Elle représente les lignes directrices et les principales démarches à effectuer.



7.1.2. Objectifs d'une carte des tâches

Lorsqu'un agent change de service (réaffectation) ou quitte l'administration provinciale (retraite, démission, ...), il arrive souvent que son expérience et ses connaissances se perdent faute de les avoir capitalisées et donc sauvegardées à des fins de transfert.

Le but d'un trajet de transfert des connaissances est de préserver le fonctionnement optimal voire la continuité du service et de s'assurer que, même en l'absence d'un agent, les tâches seront effectuées de façon efficace, correctement, dans les délais, à la satisfaction des autorités provinciales et des collègues.

Bref, il s'agit d'assurer une transmission de connaissances entre un « Mc Giver » (traduisez : agent qui donne des informations à un autre agent) et un « Mc Receiver » (traduisez : l'agent qui les reçoit). Il n'est pas nécessaire de transférer toutes les connaissances d'un agent en partance. Afin d'éviter de disperser des connaissances, il est impératif de faire un tri et d'établir des priorités. L'exercice de la carte des tâches permet d'identifier ce qui est utile de transmettre.

Etablir une carte des tâches n'est pas une fin en soi. Une carte des tâches ne reprend pas nécessairement toutes les tâches et sous-tâches d'un expert. Elle ne représente pas non plus la charge de travail de quelqu'un. Base du transfert des connaissances, elle permet de cibler et de planifier. Si cet outil n'est pas utilisé, les « Mc Giver » risquent de dépenser du temps et de l'énergie à transmettre des connaissances peu importantes pour l'administration, au détriment des connaissances qui nécessitent réellement d'être transmises.

7.1.3. Etapes d'élaboration d'une carte des tâches

La carte des tâches doit être élaborée par tout « Mc Giver », c'est-à-dire par des agents sur le point de quitter un service provincial ou l'administration provinciale, par des agents qui savent qu'ils seront absents de leur poste pour une durée plus ou moins longue (vacances, maladie, ...). Si la personne qui le remplace ou lui succède est présente, il est important de l'associer au processus. S'il n'y a pas de remplaçant ou de successeur présent ou pressenti, un collègue peut jouer le rôle du « Mc Receiver ». Un expert ne se rend pas toujours compte de tout ce qu'il sait. Dès lors, le « Mc Receiver » aidera le « Mc Giver » à identifier les connaissances pour lesquelles il est nécessaire d'organiser des actions de transfert.

L'élaboration de la carte des tâches s'effectue **en trois étapes : faire l'inventaire des tâches de l'agent qui quittera le service, décliner les tâches en sous-tâches, identifier les tâches et sous-tâches critiques.** Une carte mentale peut être dessinée à la main. Toutefois, pour des raisons de facilité et de lisibilité, il est préférable de le faire sur un PC, avec un logiciel adapté. Il existe plusieurs logiciels de « Mindmapping » faciles à utiliser. Certains de ces logiciels sont téléchargeables gratuitement, dont le logiciel « FreeMind » que nous avons-nous-même utilisé pour réaliser les cartes qui illustreront ce chapitre.

Etape 1 : Faire l'inventaire des tâches

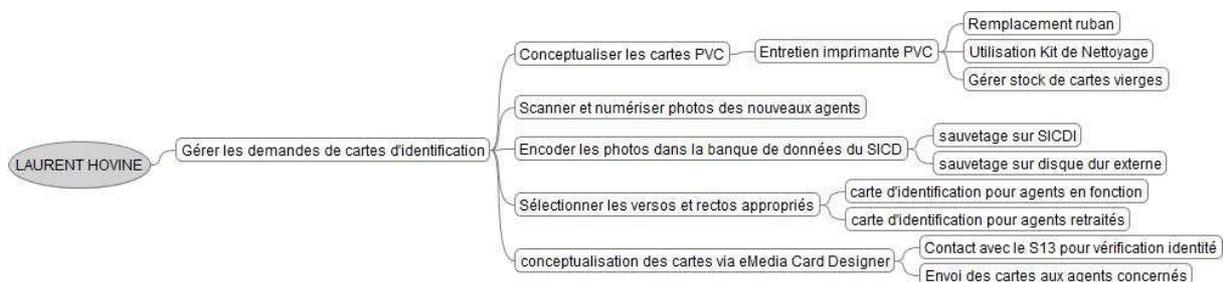
L'agent qui quittera le service identifie les tâches dont il s'occupe. Il inscrit son nom au centre d'une carte mentale et dessine une branche pour chaque tâche. La formulation d'une tâche peut être générale ('gérer', 'faire connaître'...). Des questions permettent de les identifier : De quoi est-ce que je m'occupe ? Quelles sont mes tâches principales ? Qu'est-ce que je gère ? A titre d'exemple, en utilisant le logiciel Freemind, nous avons élaboré ci-dessous l'inventaire des tâches d'un de nos collègues. Ce dernier s'occupe principalement des huit tâches qui suivent :



Etape 2 : Décliner les tâches en sous-tâches

L'agent ci-dessus décompose chaque tâche en sous-tâche. A partir de chaque tâche, il crée des ramifications qui correspondent aux sous-tâches qu'il réalise pour effectuer la tâche principale. Des questions permettent de les identifier : De quoi s'agit-il précisément ? La tâche se compose de quelles parties ? Comment s'y prendre ? Que faut-il faire pour mener à bien cette tâche ? En procédant ainsi, l'agent est amené à détailler plus concrètement ses tâches. Les termes utilisés sont plus concrets.

A titre d'exemple, pour la tâche « Gérer les demandes de cartes d'identification » (confère étape 1), notre collègue attribue ci-dessous cinq sous-tâches, elles-mêmes composées d'autres sous-tâches :



Etape 3 : Identifier les tâches et les sous-tâches critiques

L'agent identifie ensuite les tâches et sous-tâches qui méritent une attention particulière dans le cadre d'un **transfert des connaissances**. Il s'agit donc de repérer des tâches critiques. Une tâche est critique :

- **lorsqu'il existe un risque de discontinuité** : un agent provincial est seul (ou un des seuls) à savoir ce qu'il faut faire, pourquoi et comment. S'il quitte le service, cette tâche ne pourra plus être effectuée ;
- **lorsqu'il existe une menace pour un fonctionnement optimal** : un agent est seul (ou un des seuls) à prendre cette tâche en charge et à résoudre les problèmes. S'il quitte le service, la tâche pourra encore être effectuée, mais pas

avec le même niveau d'expertise voire de professionnalisme. Il y aura donc des problèmes de délai ou de qualité, voire même des erreurs graves. Il s'agit d'une tâche que son remplaçant ou successeur mettra du temps à apprendre s'il n'y a pas eu de transfert des connaissances.

Parfois, plusieurs agents occupant la même fonction et partageant de façon plus ou moins formelle leurs connaissances dans un service, le départ ou l'absence de l'un d'entre eux ne menace pas la continuité ou le fonctionnement optimal du service.

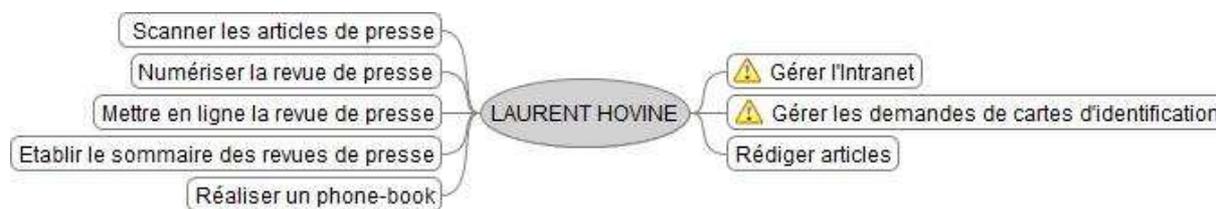
Cependant, même dans ce cas-là, une identification des points plus 'fragiles' est opportune. En effet, même si les risques de dysfonctionnement sont limités, un transfert de connaissances pour quelques points spécifiques peut constituer une réelle plus-value pour le remplaçant ou le successeur. Voici quelques questions susceptibles d'aider un agent susceptible de quitter l'administration provinciale à repérer les tâches critiques :

- après votre départ ou pendant votre absence, certaines tâches risquent-elles de ne plus pouvoir être effectuées ? ;
- pour certaines tâches, votre remplaçant ou successeur risque-t-il de faire des erreurs importantes ?

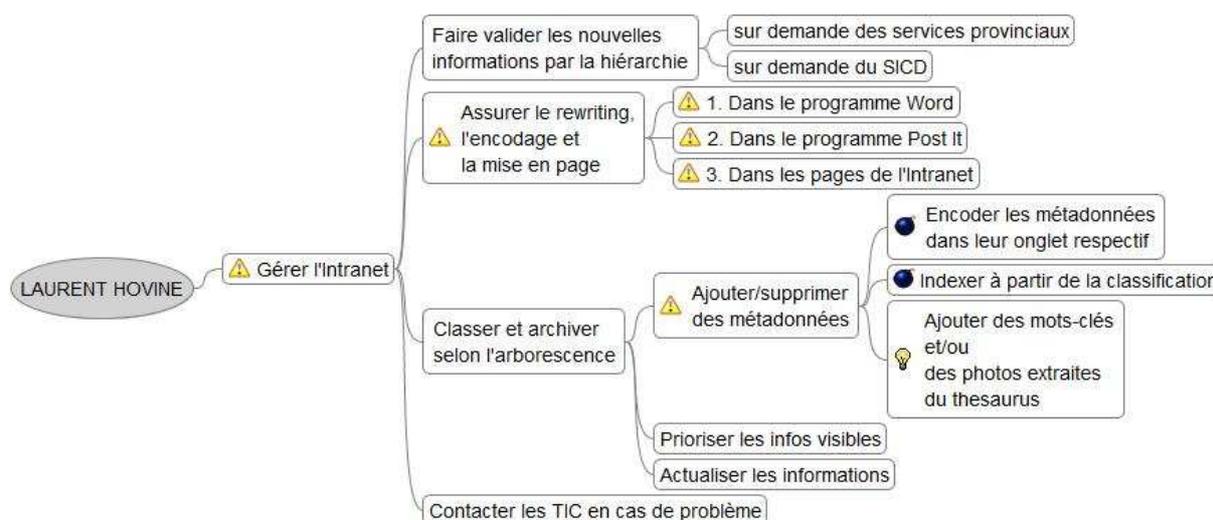
En utilisant le logiciel Freemind, l'agent pourra mettre les tâches critiques en évidence au moyen d'icônes ou de couleurs. Les tâches critiques apparaîtront immédiatement. Ce sont ces tâches qui pourront être traitées dans le plan de transfert ou dans le kit de survie.

On trouvera, ci-après, une carte de tâches critiques et une carte de sous-tâches critiques issue de la carte que notre collègue avait dressée dans le cadre de l'étape 1.

Exemple de cartes de tâches critiques : Notre collègue a estimé que deux de ses tâches sont critiques : « Gérer l'Intranet » et « Gérer les demandes de cartes d'identification ». Il les a mis en évidence à l'aide de la même icône.



Exemple de cartes de sous-tâches critiques : Pour la tâche critique « Gérer l'Intranet », notre collègue a identifié ci-dessous plusieurs sous-tâches critiques. Selon le degré du risque de discontinuité, il a utilisé des icônes différentes.



7.1.4. Conseils pratiques pour l'élaboration d'une carte des tâches

Outre l'utilisation d'un logiciel adéquat, l'élaboration de la carte exige concertation entre le Chef de service, l'agent susceptible de quitter ou de s'absenter du service, l'agent susceptible de lui succéder ou de le remplacer.

Si le successeur ou le remplaçant - qui assimilera les connaissances critiques de l'agent en partance - est déjà identifié, sa présence constitue une réelle plus-value pour le transfert des connaissances et la continuité du service. Il peut notamment aider son prédécesseur à identifier les tâches critiques qui méritent une attention particulière pour le transfert. Si le successeur ou le remplaçant n'est pas encore identifié, l'agent en partance peut élaborer sa carte avec un de ses collègues.

Dans certains cas, il y a lieu d'impliquer plusieurs agents dans le transfert des connaissances. Ceci ne devient parfois évident qu'à l'issue de l'élaboration de la carte des tâches. Idéalement, la concertation se déroule comme suit :

- **Clarification des attentes réciproques et ventilation des priorités** entre le Chef de service, l'agent susceptible de quitter le service et son successeur (Quelles sont les attentes du chef de service par rapport à ces deux agents ? Quelles sont les attentes de ces deux agents par rapport au trajet de transfert des connaissances ? Quelles sont les attentes de ces deux agents l'un par rapport à l'autre et par rapport au Chef de service ? Quelles sont les tâches à détailler dans la carte des tâches ?) ;
- **Elaboration de la carte des tâches** entre l'agent susceptible de quitter le service et son successeur (pour ce faire, il y a lieu de respecter les étapes que nous avons évoquées au cours des pages qui précèdent) ;
- **Validation de la carte et suivi** entre le Chef de service, l'agent susceptible de quitter le service et son successeur (Toutes les tâches critiques sont-elles bien reprises dans la carte ? Le chef de service est-il d'accord avec le caractère critique

des tâches mises en évidence ? Quelles sont les tâches qui méritent une attention particulière dans le plan de transfert des connaissances ?

L'élaboration de la carte des tâches exige plusieurs allers-retours. Il est souhaitable de faire un premier jet, de le laisser reposer puis de le réexaminer pour le compléter, le réorganiser et améliorer la formulation.

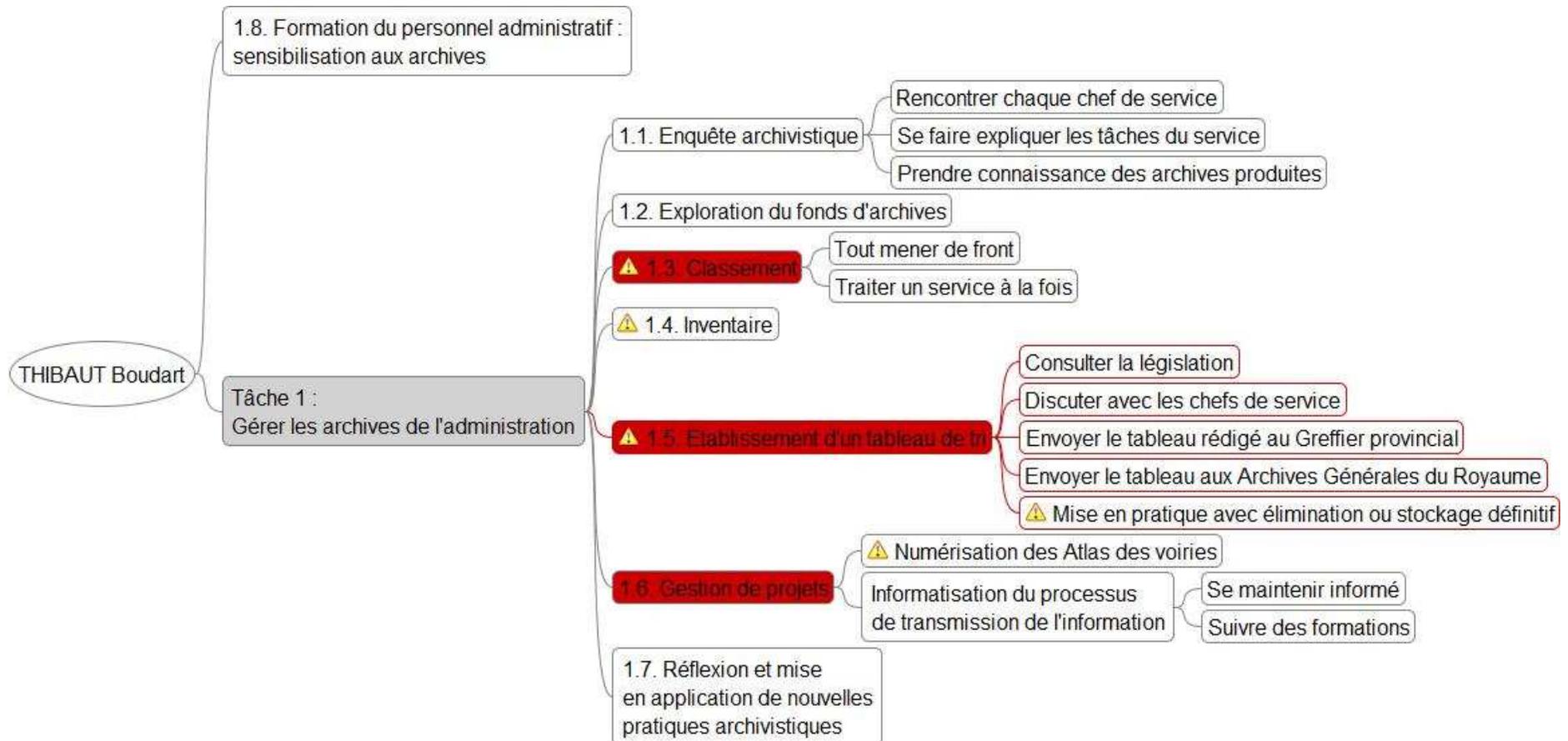
Nous avons pu observer que premier jet n'est pas toujours facile : les idées viennent de façon désordonnée, il est difficile de trouver immédiatement les bons mots, il est nécessaire de restructurer plusieurs fois. C'est normal. Une technique comme le Mindmapping permet précisément d'aider à mieux structurer les idées.

L'ordre des étapes que nous avons proposé est indicatif. Une tâche critique peut être identifiée avant même d'avoir détaillé toutes les branches. La carte des tâches doit être suffisamment complète pour avoir une vue précise des tâches et sous-tâches critiques d'un agent sur le point de quitter un service.

Dans le cadre de ce travail, l'utilisation de cet outil s'est avérée personnellement révélatrice. En apprenant à le manipuler et à le mettre en application au sein même du service dans lequel nous travaillons, nous avons appris à connaître davantage les tâches effectuées par des collègues et avons pu constater que, faute de transfert de connaissances, l'absence ou le départ de ces derniers empêcherait la continuité de certaines missions.

A titre d'autre exemple d'application et à des fins d'illustrer les deux outils que nous évoquerons au cours des pages qui suivent, **nous avons établi ci-dessous la carte des tâches de l'archiviste provincial dont le départ pourrait être « une menace pour le fonctionnement optimal » de notre administration** : il est, en effet, seul (ou un des seuls) à prendre des tâches spécifiques en charge et à résoudre les problèmes. S'il quitte donc le service, lesdites tâches ne pourront être effectuées avec le même niveau d'expertise.

Carte des tâches de l'archiviste provincial



7.2.1. Définition d'un plan de transfert des connaissances

Un plan de transfert des connaissances est un plan d'actions. C'est un outil qui définit les actions prioritaires à entreprendre pour transférer de façon cohérente et structurée à un ou plusieurs agents provinciaux certaines connaissances d'un de leurs collègues sur le point de quitter l'administration. Il s'agit des tâches et sous-tâches identifiées comme critiques lors de l'établissement de la carte des tâches que nous avons évoquée dans les points qui précèdent.

Par tâches et sous-tâches pour lesquelles des actions de transfert s'imposent (les points critiques de la carte des tâches), il y a un tableau qui précise :

- les actions de transfert à réaliser, à savoir ce que l'agent en partance et son successeur doivent faire et de quelle façon pour que le remplaçant puisse assimiler les connaissances et prendre le relais ;
- qui participe à ces actions,
- combien de temps prend chaque action,
- à quel moment se déroule chaque action,
- si l'action a été exécutée.

Ce tableau est un tableau modulable, amendable car vivant. Il doit donc être réactualisé régulièrement.

7.2.2. Objectifs d'un plan de transfert des connaissances

Le plan de transfert est un facteur clé de succès d'un trajet de transfert des connaissances. Dans le cadre d'une capitalisation et d'un partage des connaissances, cet outil :

- permet un transfert de connaissances structuré, étape par étape, sans se perdre dans les détails ;
- formalise les décisions prises ensemble et constitue un document de référence pour l'agent sur le point de quitter un service provincial, son successeur et son chef de service ;
- contient un planning qui tient compte des agendas des uns et des autres ;
- met en évidence la charge de travail que représente le transfert des connaissances et montre le travail réalisé.

Faute d'utiliser un tel outil, les actions de transfert des connaissances risquent de se dérouler de façon désordonnée, sporadique et incomplète. Elles risquent de passer inaperçu ou, qui pis est, de ne jamais avoir lieu.

Le plan de transfert des connaissances est élaboré par l'agent qui est sur le point de quitter un service ou l'administration. Si son successeur est présent, il doit être associé au processus dans la mesure où, directement concerné par le plan de transfert, il devra assimiler l'ensemble des connaissances du collègue qu'il remplacera. La contribution du successeur à l'élaboration du plan de transfert permettra de vérifier s'il maîtrise ou non certaines des connaissances. L'élaboration du plan de transfert s'effectue en trois étapes :

- **Etape 1. Faire l'inventaire des connaissances à transférer**

L'agent en partance et son successeur passent en revue la carte des et reportent dans le template les tâches et sous-tâches qui ont été marquées comme points critiques.

- **Etape 2. Déterminer les actions de transfert appropriées**

Il s'agit de l'étape la plus fastidieuse dans la mesure où il n'existe pas de solution « toute faite ». L'agent en partance et son successeur se mettent d'accord sur le déroulement du transfert des connaissances. Le nombre d'actions et le temps nécessaire seront fonction de la quantité et de la complexité des connaissances à transmettre.

Ils doivent d'abord s'interroger sur la meilleure façon d'apprendre à réaliser cette tâche (tous les agents n'apprennent pas de la même façon : certains peuvent être plus conceptuels, d'autres plus pragmatiques !). Lors de la formulation des actions de transfert, il faudra en tenir compte. Des questions permettent de progresser : Comment l'agent en partance a-t-il appris à maîtriser cette tâche ? Comment aurait-il voulu apprendre à maîtriser cette tâche ? Est-ce que son successeur a des suggestions par rapport à la façon dont il souhaiterait apprendre à maîtriser cette tâche ?

L'agent en partance et son successeur listent ensuite, dans un ordre logique, les actions à entreprendre et éventuellement les différentes étapes à prévoir pour que le successeur puisse assimiler les connaissances liées à la tâche ou la sous-tâche critique.

Si le successeur n'est pas encore présent, l'agent en partance peut déjà entreprendre quelques actions qui faciliteront l'apprentissage de son successeur : mettre en ordre sa documentation, revoir les classements, mettre à jour son carnet de contact et – comme nous le verrons par la suite - rédiger un kit de survie (voir point 7.3, ci-dessous).

- **Etape 3. Planifier les actions de transfert**

L'agent en partance et son successeur précisent qui doit être associé à chaque action. Dans certains cas, il s'agira uniquement du successeur. Dans d'autres, il sera utile d'associer également un ou plusieurs collègues du service.

L'agent en partance fait une estimation du temps que chaque action d'apprentissage ou de transfert peut prendre. Il fait cette estimation en nombre d'heures ou de jours de travail. Il s'agit de préciser le temps que prendra chaque action de transfert en elle-même et non le délai entre le début et la fin de l'action. L'agent en partance et son successeur déterminent les moments où les actions de transfert auront lieu. Ils planifient ces moments dans leurs agendas. Plus une tâche ou une sous-tâche est critique, plus tôt l'action de transfert sera organisée. Le planning est également établi en fonction des présences et de la disponibilité de toutes les personnes et de tous les services concernés par le transfert et la thématique en question.

7.2.4. Conseils pratiques pour l'élaboration d'un plan de transfert

L'élaboration du plan de transfert exige concertation entre le chef de service, l'agent en partance et son successeur. Si le remplaçant est déjà identifié, sa participation à l'élaboration du plan de transfert a une réelle plus-value (le plan de transfert constituant alors une œuvre commune). Si le remplaçant n'est pas encore identifié, l'agent en partance peut formuler des actions qu'il peut entreprendre seul (écrire une procédure, réactualiser un document, trier et ranger sa documentation...).

Idéalement, la concertation se déroule comme suit :

- **Clarification des attentes réciproques** entre le chef de service, l'agent en partance et le successeur (Pour l'agent en partance, quel est le comportement attendu de son successeur ? Pour le successeur, quel est le comportement attendu de l'agent en partance ? Quel serait, pour le successeur, le trajet d'apprentissage 'idéal' ? A quelles conditions pourra-t-on estimer que le transfert est une réussite ?
- **Elaboration du plan de transfert** : Dans la pratique, l'élaboration du plan de transfert se fait en deux étapes : faire un premier jet du plan de transfert (sous forme d'entretien pour parcourir les étapes décrites précédemment), poursuivre l'élaboration du plan de transfert (sous forme d'entretien pour s'assurer que l'ensemble du plan de transfert est cohérent et que rien n'a été oublié.
- **Validation du plan de transfert** : Certaines actions de transfert nécessitent-elles d'être ajoutées ou enlevées ? Certaines actions de transfert nécessitent-elles d'être davantage développées ? Pourquoi certains choix ont-ils été faits ? Le planning proposé convient-il ? Pour certaines actions, faut-il impliquer d'autres personnes que l'agent en partance et son successeur ?

7.2.5. Application de l'outil « plan de transfert » au sein de l'administration

Tout agent provincial sur le point de quitter l'administration ou changer de service pourrait se servir d'un template Word3 pour réaliser le plan de transfert. Ce dernier pourrait être téléchargé à partir de l'onglet « Outils de partage des connaissances » de l'Intranet Provincial. Outre le template, le Service interne de communication et de documentation

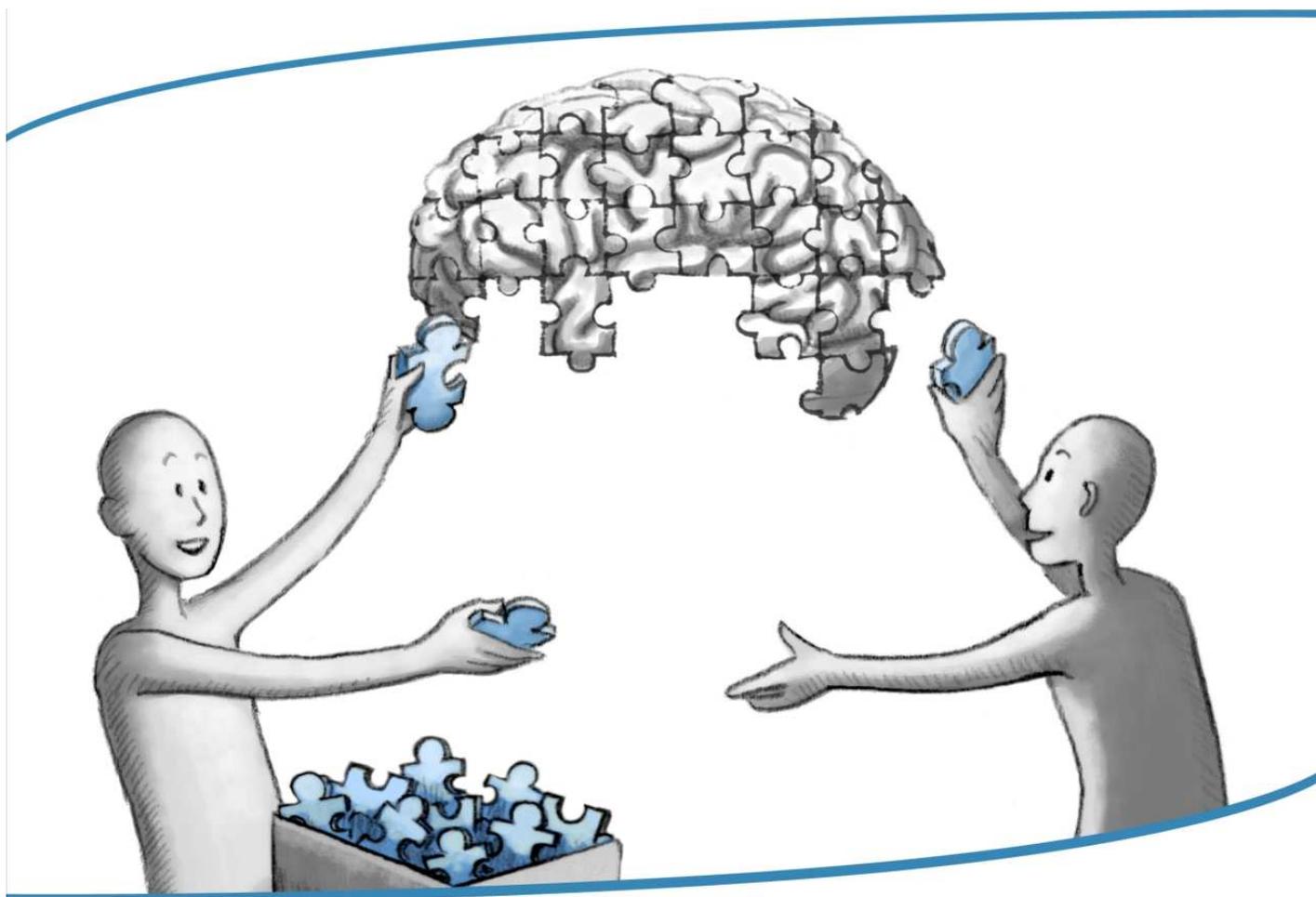
pourrait mettre en ligne un mode d'emploi explicitant le fonctionnement de l'outil « plan de transfert des connaissances ».

Afin de montrer la pertinence d'un tel outil, nous avons à partir de la carte des tâches de l'archiviste provincial établi un plan de transfert ainsi qu'un tableau de suivi. On trouvera donc, ci-après, l'outil sous forme d'un document complet c'est-à-dire reprenant la carte des tâches, le plan de transfert des connaissances ainsi que le tableau de suivi relatif à Boudart Thibaut, Archiviste provincial.

S'agissant d'un scénario de transfert de connaissances, nous avons dû inventer un nom au successeur de notre collègue. Nous avons dénommé ce dernier « Monsieur Lambda Ix ».

Nous aurions pu annexer le document précité en annexe du présent travail. Mais, dans la mesure où il nous importait que nos lecteurs suivent l'évolution de nos propos, nous avons choisi de le glisser directement. Enfin, **pour que nos lecteurs puissent distinguer le contenu de l'outil et le contenu de notre travail, nous avons veillé à l'imprimer en jaune (voir pages suivantes).**

CARTE DES TACHES
PLAN DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES
TABLEAU DE SUIVI



Service : Service interne de communication et de documentation (section "Archives")

Agent en partance : Monsieur BOUDART Thibaut

Successeur : Monsieur LAMBDA Ikx

Table des matières

Personnes de contact CT – 2

Cartes des tâches CT – 3

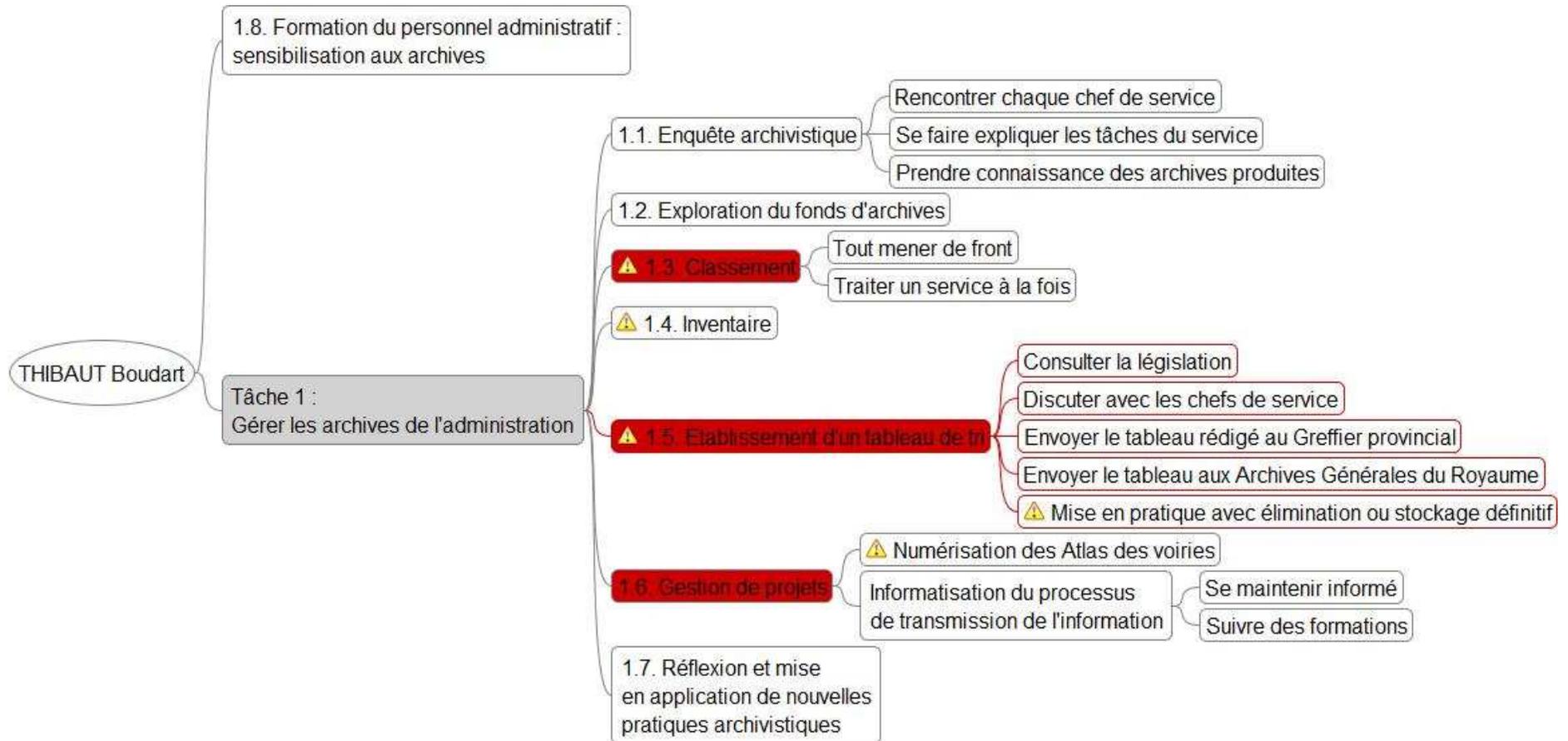
Plan de transfert des connaissances CT – 4

Tableau de suivi CT – 6

2 Personnes de contact

	Nom	Prénom	Fonction	Téléphone	E-mail
Chef de service	LEUPE	Didier	Directeur	010/23.63.97	didier.leupe@brabantwallon.be
Directrice d'administration	TESSE	Isabelle	Directrice d'administration	010/23.63.87	Isabelle.tesse@brabantwallon.be
Agent en partance	BOUDART	Thibaut	Archiviste	010/23.62.67	Thibaut.boudart@jpbw.be
Successeur	LAMBDA	Ikx	Documentaliste		
Autre(s)					

3 Carte des tâches



4 Plan de transfert des connaissances

Les tâches et sous-tâches ci-dessous sont celles pour lesquelles l'agent en partance, Thibaut Boudart, a des connaissances 'critiques'.

Tâche(s) que **Monsieur Lambda** doit apprendre à maîtriser :

- Tâche : Gérer les archives de l'administration provinciale (confère carte des tâches) :
 - o Sous-tâche 3 : Classement
 - o Sous-tâche 4 : Inventaire
 - o Sous-tâche 5 : Etablissement d'un tableau de tri

Via les actions de transfert suivantes, les connaissances sont transmises de sorte qu'elles ne soient plus 'critiques'.

4.1 Tâche : Gérer les archives de l'administration provinciale					
4.1.1 Sous-tâches : classement, inventaire, tableaux de tri					
Quoi ?	Qui ?	Durée ?	Quand ?	Exécuté	
Actions de transfert	Participants à l'action	Temps que prendra le transfert	Moment où aura lieu le transfert		
1	Thibaut et Lambda parcourent la documentation disponible concernant : <ul style="list-style-type: none"> - Le projet de gestion des archives de l'administration provinciale ; - Les techniques de classement et de conservation des documents ; - La méthodologie suivie pour la rédaction des tableaux de tri des archives ; - Le cadre législatif sur le bien-être au travail Thibaut explique l'importance de chaque document. Thibaut et Lambda se mettent d'accord sur les documents qui nécessitent une lecture approfondie (étudier, analyser, ...)	Thibaut Lambda	1 jour	21/03	X
2	Lambda lit le thésaurus documentaire suivant les instructions fournies préalablement par Thibaut	Lambda	3 jours	22-23-24/03	X

3	<p>Thibaut et Lambda se réunissent trois fois pour discuter davantage des documents suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calendrier de conservation des archives - Cycle de vie des documents d'archives - Tableau de tri <p>Thibaut montre un tableau de tri, explique son utilité, les différentes rubriques qui le composent, le processus à mettre en place pour le compléter.</p> <p>Thibaut retrace l'histoire de l'organisation des archives provinciales et montres les différents types de documents et d'inventaires.</p>	Thibaut Lambda	2 jours	28-29/03	X
4	Lambda rédige un mode d'emploi par rapport à l'utilisation d'un tableau de tri.	Lambda	0,5 jour	5/04	X
5	<p>Lambda se rend dans les différentes zones d'archivages des bâtiments administratifs sis Parc des Collines avec le tableau de tri et observe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les différents documents archivés ; - Les locaux d'archivage ; - Les classements utilisés ; - Les outils ; - Les conditions de classement ; - La localisation des futurs entrepôts d'archivage 	Lambda	2 jours	8-9/04	X
6	<p>Le Chef de service (Didier Leupe) organise une réunion entre Thibaut et Lambda :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il fait le point sur le processus d'apprentissage - Il explique les objectifs du processus de transfert des connaissances - Il explicite les rôles du successeur 	Didier Thibaut Lambda	0,5 jour	11/04	X
7	Lambda suit une formation en archivistique	Lambda	4 jours	15 au 18/04	X
8	Thibaut élabore un kit de survie avec Lambda	Thibaut Lambda	1 jour	22/04	X
9	<p>Thibaut et Lambda présente le contenu du Kit de survie à Didier.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moyennant un ajout (référence à un logiciel dans la rubrique « Instrument de travail »), Didier valide le kit de survie ; - Thibaut remet symboliquement le kit de survie à Lambda et lui souhaite beaucoup de succès dans ses futures fonctions. 	Thibaut Lambda Didier	0,5 jour	25/04	X

5 Tableau de suivi

Date de rapportage	Personnes présentes	Etat des lieux	Décisions prises
19/04	Thibaut Lambda Didier	La formation archivistique suivie par Lambda du 15 au 18/04 s'est avérée très utile. Il maîtrise mieux le thésaurus documentaire qui lui avait été remis par Thibaut et comprend mieux l'importance de la carte des tâches.	Didier demande à Thibaut d'élaborer un kit de survie.
23/04	Thibaut Lambda	Le transfert de connaissances se déroule comme prévu. Thibaut a demandé à Lambda d'être présent lors de l'élaboration du kit de survie.	Lambda est d'accord sur le principe de cette contribution
25/04	Didier Thibaut Lambda	Le kit de survie est validé par Didier. Thibaut le remet à Lambda.	Lambda peut remplacer Thibaut dans sa fonction d'archiviste.

7.3.1. Définition d'un kit de survie

Un kit de survie est un document rédigé par un collaborateur expérimenté qui, dans le cadre d'une absence prolongée ou d'un départ à la retraite, rassemble des connaissances essentielles pour son remplaçant ou son successeur.

Il s'agit de connaissances relatives à certaines tâches et aux ressources qu'il utilise principalement pour réaliser ces tâches : les documents de référence, les instruments de travail, le vocabulaire spécifique, les contacts, les réseaux éventuels. Un tel outil est utilisé par les fonctionnaires de l'administration fédérale.

S'agissant de ne pas réinventer la roue, il pourrait être implémenté (moyennant de légers amendements) au sein de l'administration provinciale. Enfin, comme nous le ferons constater, il peut être associé à d'autres outils

7.3.2 Objectifs d'un kit de survie

Lorsqu'un agent provincial expérimenté quitte sa fonction, une grande partie des connaissances qu'il a acquises tout au long de ses années d'expérience se trouvent uniquement dans sa mémoire. Elles seront donc perdues si elles ne sont pas transmises. Il est donc important d'organiser la transmission de ses connaissances avant son départ.

L'outil kit de survie a été conçu pour assurer essentiellement la sauvegarde des connaissances lorsqu'un agent quitte sa fonction avant que son successeur ne soit en service.

Il permet aussi à tout agent de partager et de transmettre ses connaissances de manière structurée lorsqu'il est absent pour une longue durée.

7.3.3. Etapes d'élaboration d'un kit de survie

Le kit de survie est rédigé par l'agent avant qu'il ne quitte l'administration provinciale ou parce qu'il sera longuement absent de son poste de travail. L'élaboration de cet outil s'effectue en deux étapes :

- **Etape 1. Identifier les connaissances à transmettre de façon prioritaire**

Il est impossible pour un agent en fonction de transmettre toutes ses connaissances. Il doit absolument faire un tri et établir des priorités avant de commencer à transférer ses connaissances sur papier. L'outil de la carte des tâches que nous avons évoqué précédemment permet un tel tri.

- **Etape 2. Compléter un kit de survie**

Le collaborateur concerné complète, à partir d'un template qui pourra mis à sa disposition à partir de l'Intranet provincial, un kit de survie pour son successeur. Pour l'aider dans la rédaction, un mode d'emploi explicitant la méthode et fournissant des conseils sera aussi mis en ligne dans l'onglet « Partage des connaissances ».

7.3.4. Conseils pratiques pour l'élaboration d'un kit de survie

Le kit de survie est un outil qui doit être conçu lorsqu'un agent expérimenté quitte l'administration provinciale ou s'absente pour une longue période. Dans la mesure où, tout transfert de connaissances exige concertation, il est important que cet agent détermine avec son chef de service les priorités.

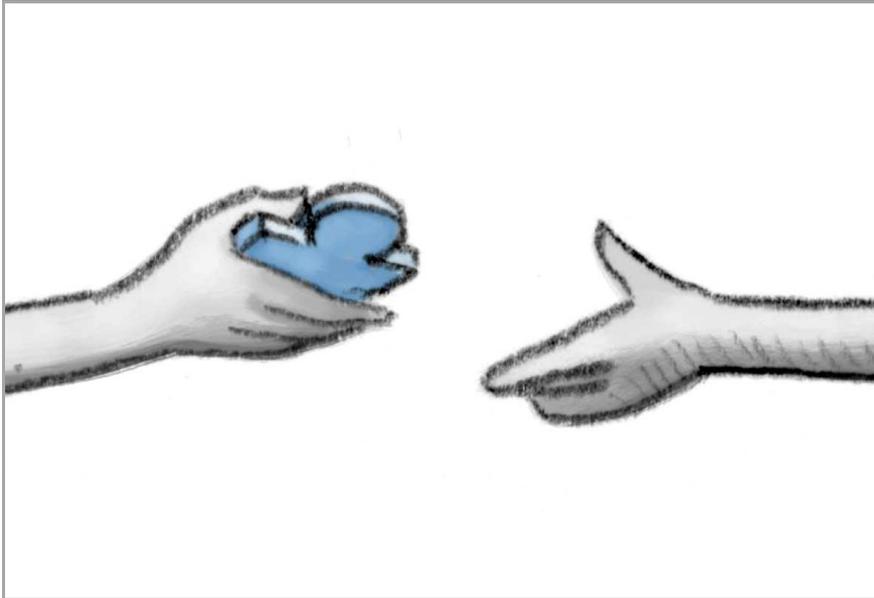
Idéalement, la concertation devrait se dérouler comme suit :

- **Clarification des attentes réciproques et ventilation des priorités** entre l'agent susceptible de quitter le service et son chef de service (Quelles sont les rubriques qui doivent absolument être complétée dans le kit de survie ? Quelles sont les tâches qu'un collègue pourrait éventuellement terminer ?);
- **Elaboration du kit de survie** : avant de compléter le template, il est utile que l'agent identifie les connaissances à transférer en ayant recours à l'élaboration d'une carte des tâches. Une fois le template complété, une relecture par un collègue ou le chef de service peut s'avérer pertinente ;
- **Validation du kit de survie et suivi** entre l'auteur du kit et le chef de service (Toutes les tâches critiques ont-elles bien été reprises dans le kit de survie ? Y a-t-il des rubriques à développer davantage ?)

7.2.5. Application de l'outil « kit de survie» au sein de l'administration

Ainsi que nous l'avons fait avec le plan de transfert des connaissances, nos lecteurs trouveront ci-après, imprimé en jaune, le kit de survie qui a été élaboré par Boudart Thibaut, Archiviste provincial.

KIT PROVINCIAL DE SURVIE



Document qui rassemble des connaissances essentielles pour l'exercice de votre fonction :

Rédigé par votre prédécesseur :

Thibaut BOUDART, Archiviste

Note pour l'agent qui remplit ce template:

Après que vous aurez dûment complété ce template, il sera lu par votre successeur, la personne qui reprend vos tâches. Quand le template parle de 'prédécesseur', il s'agit donc de vous ! Il existe un mode d'emploi pour compléter ce template.

Nous vous conseillons de l'utiliser. Il explique ce que vous pouvez mettre sous les rubriques et ce que signifient exactement certaines notions.

Il existe également un exemple dont vous pourrez vous inspirer.

Le mode d'emploi et l'exemple sont repris dans l'onglet « Partage des connaissances » de l'Intranet provincial.

Vous pouvez également demander plus de renseignements auprès du Service interne de communication et de documentation de la Direction d'administration du Greffe (Nicolas LEBRUN : 010/23.60.88)

Table des matières

Coordonnées et fonction de votre prédécesseur	KS – 3
Connaissances essentielles pour l'exercice de votre fonction.....	KS – 4
Tâches.....	KS – 5
Ressources.....	KS – 10
– Instruments de travail	KS – 11
– Vocabulaire spécifique	KS – 13
– Contacts.....	KS – 13

Coordonnées et fonction de votre prédécesseur

Nom - Prénom	BOUDART Thibaut
Titre de la fonction	Archiviste
Nombre d'années d'expérience dans cette fonction	4
Direction d'administration – Service	Direction d'administration du greffe. Service interne de communication et de documentation – section Archives
Date de départ prévue	-
Nom du chef fonctionnel	Isabelle TESSE (DA) / Didier LEUPE (CS)

Nouvelles coordonnées	
-----------------------	--

Connaissances essentielles pour l'exercice de votre fonction

Note générale :

Ces tâches sont réalisées par un archiviste universitaire, supposant donc une certaine autonomie dans son travail et la création des tâches qui constitueront ensuite le travail concret de terrain. A défaut d'être secondé, l'exécution des tâches imaginées par l'archiviste suite à une phase d'étude de l'administration qui l'emploie sera également concrétisée par lui. S'il est secondé, il exécutera une partie des tâches, y compris de manutention, s'il n'est pas possible de tout déléguer.

L'autonomie de l'archiviste suppose toutefois un dialogue régulier avec ses supérieurs hiérarchiques, qui doivent l'encadrer en fonction de sa personnalité, de son sens de la diplomatie (rapports avec tous les agents administratifs et ouvriers) et des résultats obtenus.

L'archiviste d'une institution, s'il est rattaché à un service, est surtout en contact avec tous les autres. En ce sens, il dispose de compétences transversales. Dans l'ensemble, l'archiviste sera toutefois dépendant :

- de la Greffière provinciale, « gardienne » des archives de par le Code de la Démocratie locale et de la décentralisation, et à la tête de l'administration provinciale,
- de son (sa) directeur (trice) d'administration,
- de ses relations avec les services techniques, notamment pour l'utilisation de locaux, la réalisation de travaux dans ceux-ci en fonction des besoins et normes, ou encore des travaux de manutention (montage de rayonnages, déménagements de caisses, etc.).

Tâches

Tâche 1: **Enquête archivistique**

Quoi?	Enquête de terrain auprès des services producteurs
Pourquoi?	<ol style="list-style-type: none">1. Connaître l'organigramme2. Déterminer qui fait quoi chez chaque producteur3. Déterminer la quantité et le type des archives de toute l'institution + ses satellites.
Quand?	A l'entrée en fonction
Comment?	<ol style="list-style-type: none">1. Le Greffe doit appuyer l'archiviste dans cette démarche afin qu'il soit légitimé dans sa tâche et donc accepté sur le terrain.2. Prendre rendez-vous avec chaque chef de service pour se présenter et se faire expliquer les tâches de son service.3. Le chef de service présente l'archiviste à son personnel4. L'archiviste prend connaissance des tâches de chacun ainsi que des archives produites dans l'exercice de ces tâches.
Urgences?	Etape préalable à toute tâche ultérieure

Tâche 2: **Exploration du fonds d'archives**

Quoi?	Suite à la tâche 1, le fonds global doit être appréhendé.
Pourquoi?	<ol style="list-style-type: none">1. Vue globale de la tâche à exercer par l'archiviste dans l'avenir,2. planifier le travail3. pouvoir répondre aux demandes de consultation d'archives et pouvoir répondre aux demandes de classement
Quand?	La première année d'activité de l'archiviste
Comment?	Travail en autonomie avec l'appui du chef de service de l'archiviste ou du secrétariat du Greffe, qui doit lui expliquer les modes de transmission des dossiers au sein de l'institution.
Urgences?	Etape préalable à toute tâche ultérieure

Tâche 3: Classement

Quoi?	<p>Rangement général des lieux de stockage (supervision ou action)</p> <p>Si le fonds d'archives est en vrac, il est indispensable de le reclasser et de le conditionner dans un conditionnement adéquat au type d'archives.</p> <p>Si le fonds d'archives est classé, il faut prendre connaissance du classement et en vérifier le bien-fondé. S'il échet, le reclasser.</p>
Pourquoi?	<p>Cela permet, tout d'abord, d'appréhender de mieux en mieux le fonds d'archives global de l'institution.</p> <p>Ensuite, cela permet de « retrouver facilement ses jeunes ».</p> <p>Enfin, cela permet aux archives de prendre moins de place</p>
Quand?	<p>Une fois les tâches précédentes réalisées et que l'archiviste a déjà une idée globale du travail qui l'attend. Lorsque plusieurs services sont à traiter, deux options se posent : tout faire en parallèle ou traiter un service à la fois. Il est parfois utile de tout mener de front car cela donne un meilleur aperçu du fonds d'archives, mais cela donne l'impression de ne pas avancer très vite. Les priorités seront donc à déterminer en collaboration avec le supérieur hiérarchique et plus particulièrement la DA du Greffe.</p>
Comment?	<p>Nécessite patience, organisation et matériel.</p>
Urgences?	

Tâche 4 : Inventaire

Quoi?	<p>Inventorier le fonds suivant le plan de classement</p>
Pourquoi?	<p>Retrouver aisément l'information</p>
Quand?	<p>Suite de l'étape précédente</p>
Comment?	<p>Parcourir TOUTES les archives, prendre connaissance de chaque dossier, sous-dossier et document</p>
Urgences?	

Tâche 5: Etablir ou modifier un tableau de tri

Quoi? Toutes les archives ne sont pas à conserver. Si ce n'est déjà fait, il y a tout lieu de déterminer les durées d'utilité administrative et les durées de conservation.

Pourquoi? Faire de la place en éliminant les documents identifiés comme inutiles
Ne garder que la substantifique moelle de l'information

Quand? Suite de l'étape précédente

Comment?

1. Ayant une bonne connaissance des archives, il faut d'abord consulter la législation afin d'identifier les durées légales de conservation.
2. A défaut de durée légale, discuter avec les chefs de service et directeurs d'administration afin de vérifier leur connaissance en la matière et leur avis sur la conservation de tel ou tel dossier.
3. Une fois le tableau rédigé, l'envoyer au Greffier provincial pour analyse et avis
4. Après cette étape, envoi aux Archives Générales du Royaume pour approbation.
5. Une fois revenu, éventuellement corrigé selon l'avis des AGR et approuvé par le Collège provincial, mise en pratique avec élimination des archives inutiles et stockage définitif sous bonnes conditions des archives à conserver.

Urgences? Le versement aux Archives de l'Etat ne peut se faire qu'après 30 ans de conservation. La Province ayant 15 ans, il reste 15 ans pour déterminer ce qu'il y a lieu de faire... Tout en sachant que les greniers et magasins de stockage s'encombrent progressivement, aussi, il y a tout lieu d'avancer dans ce domaine. 4 DA sont déjà pourvues d'un tel tableau, il faut le mettre en application et entamer le travail de réflexion pour les 3 autres DA.

Tâche 6: Gestion de projets - Numérisation

Quoi? Numérisation des Atlas des Voiries et de leurs modifications. Concevoir le système en collaboration avec le service Voyer, l'appliquer et alimenter / gérer la base de données.

Pourquoi?

- 1) Assurer la sauvegarde de ce patrimoine ancien (ou récent, actualisé) ayant valeur légale ainsi que sa communication aux services utilisateurs
- 2) Permettre aux services utilisateurs d'effectuer, une fois la numérisation effectuée, leur travail de géoréférencement

Quand?	Projet à démarrer en 2011
Comment?	Utilisation de matériel dédié (PC, scanner, appareil photo, ...). Mise à disposition d'une personne pour aider dans la tâche de réalisation. Gestion d'équipe et de planning.
Urgences?	Objectif fin 2012

Tâche 7: Gestion de projets – informatisation du processus de transmission de l'information ; autres projets

Quoi?	Alimenter les supérieurs et le Collège en réflexions relatives à la modernisation de l'administration
Pourquoi?	Améliorer la transmission de l'information, diminuer la quantité de papier
Quand?	En parallèle des autres tâches
Comment?	Se maintenir informé de l'évolution des nouvelles technologies, suivre des formations. Etudier la possibilité de transposer ces nouvelles technologies de l'information à l'administration provinciale.
Urgences?	

Tâche 8: Réflexion et mise en application de nouvelles pratiques archivistiques

Quoi?	Amélioration constante du processus informationnel (« élaboration » - « communication » - « sauvegarde » - « élimination » - « mise en application des décisions »
Pourquoi?	Amélioration de la qualité et de la rapidité de la transmission de l'information (sur quelque support que ce soit) entre les services, des services vers le Collège ou le Conseil, des services vers les Archives. Ou vice-versa.
Quand?	Perpétuellement, en parallèle des autres tâches, en fonction des priorités du moment
Comment?	Formation permanente relative aux nouvelles technologies, curiosité intellectuelle, volonté d'aller de l'avant, volonté d'améliorer l'existant
Urgences?	

Tâche 9: Formation du personnel administratif provincial, sensibilisation aux archives

Quoi?	Créer et donner des formations de sensibilisation aux archives
Pourquoi?	Une partie du travail en archives est préparé par le personnel administratif dans le cadre de ses activités, notamment
Quand?	Certainement avant le début de toute intervention dans un service. Action en continu, parallèlement aux autres tâches, en fonction des priorités du moment.
Comment?	Formation permanente relative aux nouvelles technologies, curiosité intellectuelle, volonté d'aller de l'avant, volonté d'améliorer l'existant
Urgences?	

Ressources

Documents de référence

Une bibliographie est disponible à la Bibliothèque administrative provinciale ou dans le bureau de l'archiviste.

La liste des publications utiles éditées par les AGR se trouve sur le site Internet de cette institution. Certaines sont téléchargeables. www.arch.be

Certaines normes sont applicables aux archives. Elles sont soit résumées dans les publications des AGR, soit disponibles sur le site de l'ISO. www.iso.org.

L'inscription au « forum des archiviste » est recommandée afin de bénéficier de l'aide de la communauté en cas de problème spécifique. <http://www.archivistes.be/forum/>

Instruments de travail

Instrument 1: Plan de classement

Quoi?	Cet outil doit au préalable avoir été créé ! Il permet de mieux appréhender les différents thèmes des Archives.
Pourquoi?	Cela permet d'attribuer une cote au document d'archives selon sa provenance et le thème abordé.
Où?	Sur le réseau de la Bibliothèque, chez l'archiviste ou auprès de chaque secrétariat de service (pour autant que cet outil a été réalisé)
Comment?	

Instrument 2: Inventaire

Quoi?	Sur base du plan de classement, les boîtes à archives ont été classées par cote. L'inventaire reprend toutes les boîtes, service par service, et détaille le contenu de façon explicite mais non exhaustive. Les AGR ont édité divers inventaires des archives de la province de Brabant.
Pourquoi?	Pour retrouver aisément un document
Où?	Sur le réseau de la Bibliothèque, chez l'archiviste ou auprès de chaque secrétariat de service (pour autant que cet outil a été réalisé)
Comment?	

Instrument 3: Tableaux de tri

Quoi?	Outil permettant de dire s'il faut conserver tel ou tel dossier, combien de temps et où.
Pourquoi?	Il n'est pas nécessaire de conserver ce qui est inutile

Où? Sur le réseau de la Bibliothèque, chez l'archiviste ou auprès de chaque secrétariat de service (pour autant que cet outil a été réalisé)

Comment?

Instrument 4: La « panoplie de l'archiviste »

Quoi? Boîtes à archives agréées, caisses de déménagement, rayonnages, PC portable et imprimante, logiciels bureautiques ou spécifiques (retouche d'image pour le scan), appareil photo (afin de numériser dans des formats plus grands que A3), scanner jusque A3, disque dur externe. Pour le travail pénible : ceinture dorsale, combinaison contre la poussière, gants latex, gants coton.

Pourquoi?

Où? Si une partie du matériel n'est pas disponible, travailler avec l'Economat et / ou le service TIC.

Comment?

Vocabulaire spécifique

La liste se trouve :

Publication des AGR (Archives Générales du Royaume), contenant toutes les normes et vocabulaire spécifique.

Contacts et réseaux

A. Personnes/services avec qui vous collaborez au sein de votre organisation

Tous les services internes et institutions sont concernés. Pas de personne de contact à proprement dit pour la gestion courante des archives.

Contact régulier avec Mme Joëlle Lefevère, documentaliste, pour la gestion de projets, la réflexion globale.

B. Personnes/services avec qui vous collaborez en dehors de votre organisation

Contact 1: APW – Association des Provinces

Qui? Mme Gwennaëlle Malburny

Pourquoi? Mise en commun des ressources et réflexions relatives aux archives des provinces wallonnes

Comment? Groupe de travail se réunissant deux à trois fois par an

Contact 2: AAFB – Association des Archivistes francophones de Belgique

Qui? Secrétariat – M. Thierry Delplancq

Pourquoi? Association professionnelle qui peut représenter la profession dans des discussions avec les AGR ou la Politique scientifique. Organise de temps en temps des séminaires intéressants

Comment? Une réunion par an (AG de l'asbl)

Contact 3: AGR – Archives Générales du Royaume

Qui? Mme Depoortere, Inspectrice, chef du service surveillance, avis et coordination de la collecte et de la sélection, adjointe à l'Archiviste Général.

Pourquoi? Exercice de la tutelle sur les archives publiques

Comment? Contact annuel, surtout par téléphone ou mail

Contact 4: AE – Archives de l'Etat dans les Provinces – Province du BW – dépôt de Louvain-la-Neuve

Qui? Mme Henin, chef du dépôt.

Pourquoi? Exercice « pratique » de la tutelle, avec potentielles visites sur place. Ces visites potentielles sont organisées et non « à l'improviste ».

Conseils en matière de gestion des archives publiques

Comment? Une réunion par an, contacts par téléphone ou mail plus réguliers, généralement à l'initiative de l'archiviste de la Province.

Chapitre 7 : La communauté de pratique et le partage des connaissances

7.1. Définition d'une communauté de pratique

« Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques. Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent un ensemble de bonnes pratiques. »⁹.

Les communautés de pratique sont donc constituées de personnes qui se rassemblent pour partager leurs connaissances et apprendre les uns des autres, généralement sur base volontaire. Le nombre de membres peut varier, mais les communautés comprennent presque toujours un noyau constitué d'un petit nombre de participants plus actifs qui donnent de l'impulsion à la communauté. Les nouveaux membres gravitent à la périphérie du noyau et n'en font partie qu'après avoir suffisamment appris des « anciens » et participé à des tâches de plus en plus importantes pour la communauté.

Si certaines communautés de pratique peuvent émerger de manière spontanée, elles sont le plus souvent créées intentionnellement par l'organisation, dans le but de répondre à un besoin spécifique. L'organisation définit alors les objectifs de la communauté, lui laissant ensuite le soin de s'auto-organiser suivant des règles qu'elle se crée elle-même. Les communautés de pratique se distinguent des équipes de travail en ce qu'elles se définissent par leur domaine d'intervention, alors que les équipes sont définies par la tâche à accomplir. Les communautés de pratique ont rarement un échéancier prédéfini, et perdurent en créant de la connaissance de façon continue.

Les membres d'une communauté de pratique peuvent faire partie de la même institution, ou bien d'institutions différentes. C'est le dispositif idéal pour le partage de connaissances entre différentes administrations, et particulièrement pour développer l'expertise de ses membres.

Pour qu'elle fonctionne efficacement, la communauté de pratique doit se réunir régulièrement et disposer en outre d'un outil en ligne pour partager des informations et communiquer à distance. L'enregistrement sur support électronique des documents partagés permettra aussi de sauvegarder la mémoire des organisations et d'enrichir une éventuelle base de données consacrée aux connaissances à risques.

⁹ Wenger, McDermott et Snyder, 2002, cités dans le rapport de l'American Productivity and Quality Center, 2001, p.8

Le choix de la thématique est également déterminant pour le succès de la communauté de pratique : idéalement, la thématique doit être assez large pour intéresser un grand nombre de personnes dans l'institution, et suffisamment circonscrite pour permettre d'aboutir à des résultats concrets ; elle doit être importante pour l'institution, passionnante pour les participants et doit permettre d'aborder des problèmes réels et récurrents.

7.2. Mise en place d'une communauté de pratique

Après avoir identifié une pratique de travail commune à un certain nombre d'agents provinciaux et jugée essentielle dans l'administration, l'idéal sera de mettre en place un outil de collaboration à distance, avant même de constituer la communauté elle-même. De cette manière, les participants pourront commencer immédiatement à échanger, ce qui réduira les risques de perte de motivation.

Il est assez facile de créer un forum de discussion sécurisé sur Internet, qui permettra de partager toutes informations utiles et de confronter les avis des uns et des autres sur toute question soulevée par un des membres. Il existe des logiciels, nommés « collecticiels », qui peuvent être adaptés aux besoins spécifiques d'une communauté de pratique. Dans cette optique, il y a lieu de solliciter l'appui du Service de la Technologie de l'Information et de la Communication.

Les membres de la communauté pourront alors être identifiés et invités à la rejoindre. Ces derniers peuvent être de niveaux très différents, notamment sur le plan de l'expertise qu'ils possèdent respectivement : certains peuvent être considérés comme des « experts » dans certaines matières, quand d'autres seront plutôt des « néophytes » qui ont rejoint la communauté pour apprendre et progresser.

Le processus de sélection peut varier grandement, selon que la nouvelle communauté de pratique est réservée à des membres choisis selon des critères précis, comme leur expertise ou leur expérience professionnelle (on parlera alors de communauté fermée), ou au contraire ouverte à toute personne motivée et intéressée (communauté ouverte).

La communauté de pratique ne fonctionne pas suivant le modèle hiérarchique : les membres sont considérés comme des « pairs ». Il est donc conseillé de désigner un coordinateur, qui sera en même temps modérateur du forum correspondant. Il veillera à ce que les interactions entre les membres soient nombreuses et fréquentes. De même, il proposera différentes activités telles qu'un questionnaire sur les attentes des membres, l'invitation d'intervenants externes, la résolution de problèmes en commun, etc.

7.3. Développement d'une communauté de pratique

Selon le modèle d'évolution, la communauté de pratique passe par cinq phases successives d'évolution, qu'on peut assimiler à un cycle naturel de naissance, de croissance et de « mort », cette dernière pouvant signifier soit le démantèlement final de la communauté, soit une transformation radicale qui l'éloigne de ses objectifs de départ pour en poursuivre

d'autres tout aussi importants stratégiquement (en club social, en plusieurs communautés distinctes, en composante d'une communauté plus large, etc.).

1. **le stade potentiel** correspond à la création de la communauté, les activités de démarrage étant concentrées sur la définition de l'objet de la communauté. Le principal défi consiste à trouver suffisamment de terrain commun entre les participants pour qu'ils se sentent motivés au partage de leurs connaissances (le moteur indispensable de la communauté de pratique réside, en effet, dans la passion de ses membres et dans l'utilité qu'elle aura pour eux) ;
2. **le stade d'unification** voit l'effectif de la communauté s'étoffer et le partage des connaissances s'approfondit. Différents événements marquent le lancement officiel de la communauté et diverses activités sont organisées pour créer des liens entre les participants. A ce stade, il faut générer assez d'énergie pour unifier la communauté et pour qu'elle atteigne sa « vitesse de croisière ». C'est un stade où la communauté est encore fragile et doit être soutenue ;
3. **Le stade de la maturité** voit la communauté passer par différents cycles d'activités plus intenses ou plus faibles. Le défi est ici de clarifier l'objet et le fonctionnement de la communauté à la lumière de l'expérience acquise jusque là. Du simple échange d'idées, on passe au développement et à l'acquisition de nouvelles connaissances ;
4. **Le stade du « momentum »** est le niveau le plus haut du développement d'une communauté de pratique, le moment où la communauté est unie et a attiré de nouveaux membres qui ont assimilé son système de fonctionnement tout en s'étant dotée d'outils performants ;
5. **Le stade de la transformation** survient lorsque la tension devient trop forte entre d'une part le sentiment d'appartenance à la communauté et d'autre part son ouverture à de nouvelles idées et de nouveaux membres. Différents événements peuvent marquer cette phase : une baisse d'activités, la résolution des principaux problèmes qui ont motivé la création de la communauté, le développement d'autres intérêts chez ses membres... A ce stade la communauté change de forme, parfois en se donnant de nouveaux objectifs. Ce que deviendra la communauté est ici tributaire du choix des décideurs et des participants : arrêter, modifier le fonctionnement, changer d'objet ?

La durée de chaque étape peut varier d'une communauté à l'autre, mais les experts s'accordent à dire qu'il faut habituellement plusieurs mois à une communauté de pratiques pour atteindre la maturité, stade où la communauté commence à devenir efficace.

7.4. Le partage des rôles dans une communauté de pratique

« Pour qu'une communauté de pratique virtuelle naisse et grandisse en toute vitalité, il est essentiel que son noyau soit planté en milieu fertile et qu'il soit cultivé avec grand soin dans les conditions les plus favorables. Appelé gouvernance (ou parrainage), ce rôle de jardinier de la communauté appartient à la haute gestion de l'organisation hôte »¹⁰.

La structure de gouvernance d'une communauté de pratique peut être formée de plusieurs individus. On peut y compter, en outre, plusieurs fonctions bien distinctes (parrain/commanditaire, animateur, expert, équipe de développement, technicien ...). Bien qu'une même personne puisse remplir plusieurs rôles ou, à l'inverse, plusieurs personnes peuvent se partager une même fonction. Penchons-nous sur les principaux rôles à remplir dans une structure de gouvernance.

A. Le parrain

Dès le commencement de la mise en place de la communauté, un membre de la direction (Greffière provinciale, ...) devra remplir le rôle de parrain, dirigeant bienveillant dont la fonction sera de favoriser le développement de la communauté de pratique en s'assurant qu'elle a des objectifs clairs et les moyens de les remplir. Le parrain doit agir comme un lien entre les instances dirigeantes et la communauté. Il doit s'assurer que cette dernière conserve une marge de manœuvre suffisante pour fonctionner efficacement, tout en rassurant les premières sur le bien-fondé et la bonne marche du projet. En résumé, le parrain a surtout un rôle de légitimation de « sa » communauté de pratique.

B. L'animateur

Élément central et essentiel de la communauté de pratique, l'animateur a pour mission de dynamiser celle-ci et d'orienter ses efforts. A la fois guide et gestionnaire de la communauté, il a aussi pour rôle de faciliter les échanges entre les participants et de maintenir une ambiance propice à la réflexion.

C. L'équipe de développement

Ce terme recouvre l'ensemble des experts qui collaborent à la communauté de pratique. On peut citer, par exemple, ceux qui sont spécialistes dans les thématiques abordées, les informaticiens chargés de développer ou de maintenir les outils informatiques, le documentaliste qui développe une méthode pour classer les documents, les chercheurs qui alimenteront la communauté en documents, articles, hyperliens ... Ces rôles peuvent être tenus par des collaborateurs extérieurs à la communauté, mais la plupart sont tenus par les membres eux-mêmes.

D. Le coach

¹⁰ Michel Girard, animateur de la communauté Solutions PME Export

Ce rôle n'est pas indispensable, mais le noyau initial pourra profiter grandement des conseils d'un spécialiste en accompagnement des communautés. L'animateur, en particulier, aura souvent besoin d'un coaching pour aborder ce nouveau rôle auquel il n'est pas préparé.

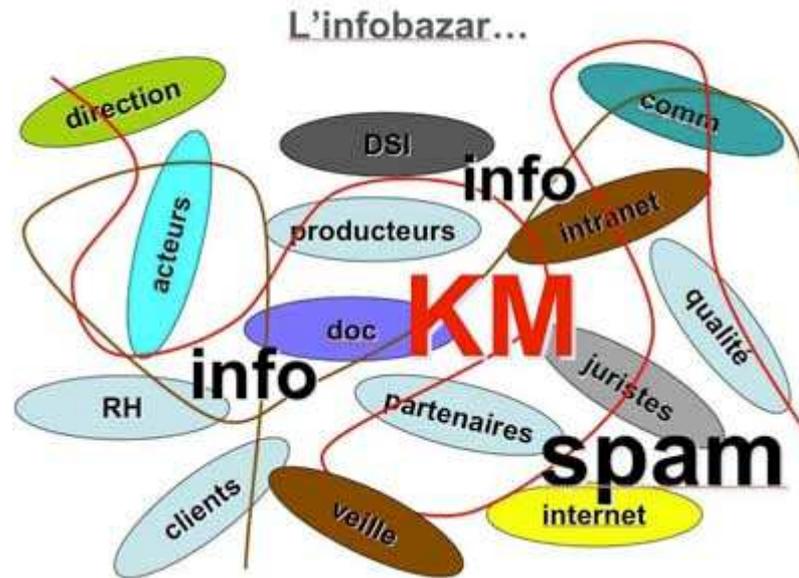
7.5. Avantages d'une communauté de pratique

Les communautés de pratique rassemblent des praticiens, de façon virtuelle ou physique, autour de thématiques particulières. L'objectif est de mieux cerner des problèmes, d'échanger des solutions ainsi que des modèles de références, des outils et des pratiques innovatrices. Ces communautés permettent de partager des réflexions et d'échanger des conseils. Elles sont particulièrement utiles dans un contexte organisationnel en changement et marqué par des innovations car elles facilitent l'adaptation des membres à des problèmes imprévus et inhabituels ou à des situations qui ne correspondent pas tout à fait à celles qui sont décrites dans les manuels d'opération. **Les connaissances échangées résultent généralement de l'expérience. Elles sont souvent difficiles à codifier et à écrire, d'autant plus qu'elles évoluent constamment avec la pratique.**

Les membres des communautés de pratique peuvent tenir des rencontres réelles. Toutefois, leurs échanges se font surtout dans un environnement virtuel qui leur est exclusif et qui facilite le partage efficace des connaissances. Cet environnement, qui est continuellement à leur disposition, brise les contraintes de temps et de distance que connaissent bien d'autres groupes d'échange.

La raison d'être d'une communauté de pratique a presque toujours un lien direct avec l'apprentissage, aussi bien individuel qu'organisationnel. Sa structure horizontale en fait un **outil idéal pour la transmission de connaissances entre agents expérimentés et nouveaux agents**. Le développement personnel est déjà un facteur important de motivation, mais la communauté de pratique va au-delà en créant un espace de conversation qui va permettre la transmission de valeurs, anecdotes, façons de faire, qui forment la culture de l'organisation.

En outre, la structure souple et transversale des communautés de pratique facilite l'échange et la confrontation des idées d'où, d'après l'adage bien connu, « jaillit la lumière ». En effet, l'individu actif au sein d'une communauté de pratique y trouvera l'occasion d'exprimer ses idées et avis en dehors des schémas ayant cours dans son groupe d'attache (service, institution ou autre) et de les confronter à celles de personnes venant d'autres groupes ayant des pratiques différentes. La communauté de pratique est donc génératrice de créativité et d'innovation, qui est un des défis majeurs dans des administrations sclérosées.



"Le partage des connaissances est le transfert et la diffusion de ces dernières, ce n'est pas tant rassembler et compiler des documents que mettre à la disposition des particuliers le savoir dont ils ont besoin"¹¹.

Voilà une assertion qui résume bien la difficulté de mettre en place une procédure de transmission des connaissances. Que l'on parle de communauté de pratique ou de plate-forme de savoirs, il y a lieu de ne pas noyer les connaissances les plus précieuses dans un « Infobazar » !

Car, si les plates-formes informationnelles, les Intranets et les sites Internet plus ou moins bien alimentés rassemblent une gigantesque masse d'informations, ce ne sont, la plupart du temps, que des « usines à gaz informationnelles ».

Les démarches informationnelles strictement accumulatrices ont certes permis de stocker bon nombre d'informations et de documents. Mais là encore, comment « retrouver le signal dans le bruit » et comment percevoir la connaissance vraie et utile dans ces « mouvoirs informationnels » ?

Jusqu'à une date récente, les dispositifs documentaires implémentés dans les administrations n'étaient pas véritablement impliqués dans la gestion des connaissances. Trop

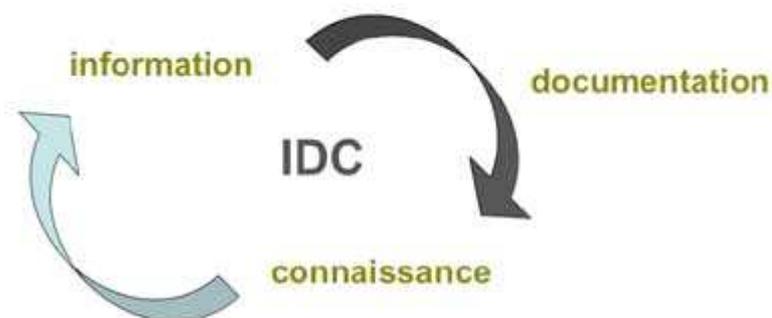
¹¹ Michel Girard, op. cit.

occupés par leur travail quotidien et surtout par l'alimentation des bases de données, les documentalistes ont peut-être été pris au dépourvu par cette nouvelle démarche.

La notion même de « centre virtuel de documentation » et/ou de « plate-forme de connaissances » pose problème dans ce nouveau contexte. Ceux qui contribuent à les alimenter ont toujours privilégié la seule mise en ligne de documents le plus souvent préfabriqués à l'aune d'un thésaurus administratif sensé avoir déjà été assimilé. Ces documentalistes ignorent que la connaissance gît dans la tête des personnes d'une part, se développe aujourd'hui dans des liaisons de proximité, dans des interstices, à l'interface aussi des disciplines. Bref, il est impératif de prendre en considération que les connaissances des hommes d'une administration, leurs savoirs, leurs pratiques et leurs expériences constituent la ressource capitale à mobiliser et à partager.

L'implémentation d'une communauté de pratique nécessite, en outre, une approche collective. En fait, la difficulté est de savoir comment passer de l'individu gestionnaire de son propre savoir à la mobilisation collective des savoirs individuels puis, de la somme de ces petites capitalisations individuelles, à une véritable démarche de capitalisation collective.

Il résulte, en amont de la création d'une communauté de pratique, un besoin urgent de clarifier les choses. Qu'est ce que la connaissance ? Comment la définir par rapport à l'information et à la documentation ? Afin d'éviter l'Infobazar, les initiateurs et les gestionnaires d'une communauté de pratique doivent utiliser un référentiel commun en matière de partage des connaissances et être attentif à l'articulation entre l'information, la documentation et la connaissance.



la spirale IDC, un continuum, un tout articulé

L'information est d'abord et avant tout un regard porté par un agent sur le monde dans lequel il travaille. Elle n'est donc pas objective mais forcément subjective. Cette information n'a de valeur qu'à partir du moment où elle est échangée. Ainsi un fonctionnaire

qui a fait une observation, mais refuse de partager le fruit de sa découverte, n'apporte rien à l'administration et au développement de celle-ci. Le point essentiel c'est surtout le fait que l'information permet de bénéficier d'une subjectivité différente, celle de l'autre. Elle permet de changer de positionnement, de changer son regard. C'est là toute la puissance du concept de l'altérité à la base du principe informationnel.

L'information ne représente une source de progrès que lorsqu'elle s'échange. Vouloir la garder pour soi est absurde. C'est cette dynamique de partage qui caractérise l'information et que l'on rencontre dans les communautés de partage, les plates-formes de savoirs ou dans les forums. L'un des rôles des gestionnaires de plate-forme de connaissances est donc de favoriser cette dynamique et de fluidifier l'information qui a tendance à rester cloisonnée, coincée dans les têtes, dans les chapelles ou dans les disciplines.

Mais pour pouvoir être échangée cette information nécessite de passer par une matérialité : le document. **Le document** est donc une stricte nécessité. C'est aussi une objectivité et une contingence. Ce peut être un site web dont les pages restent sur un serveur ou les ouvrages d'une librairie ou bibliothèque, un article en ligne accessible à une adresse (URL) bien précise. Le document est aussi une production économique et humaine qui doit être maîtrisée. La prestation du gestionnaire d'une plate-forme de connaissances consiste donc non seulement à faciliter la mise à disposition de l'information par le biais de documents, mais aussi à réaliser celle-ci dans le cadre véritable d'un partage des connaissances.

La connaissance doit s'entendre comme une prise de recul personnelle ou collective par rapport à l'information. La connaissance, dans le cadre d'une plate-forme de savoirs, doit être une construction permanente et non une simple accumulation d'informations. La solution qui vise à vouloir tout engranger dans un serveur se positionne, en effet, à l'opposé de la démarche constructiviste de gestion de connaissance.

Les gestionnaires d'une communauté de pratique peuvent donc se situer dans trois zones d'intervention. S'ils se focalisent sur l'information, le sens et le contenu, **ils se trouvent dans une logique d'écoute, de communication et de partage**. S'ils se polarisent au contraire sur la dimension gestionnaire du document, du support ou du contenant, **leurs objectifs sont l'efficacité, la bonne gestion et la pérennité des connaissances tracées**. S'ils ont un goût prononcé pour la formation et la structuration, **ils s'orientent alors vers une logique de connaissance, de savoir et de développement**. Ces trois pôles doivent toujours être liés.

7.7. Un très bon exemple de communautés de pratique

Autant nous avons pu appliquer, lors de notre travail, certains outils de gestion des connaissances – le plus souvent, sous forme de scénarii – en prenant pour cadre l'administration provinciale, autant nous nous sommes bien dépourvus d'outils pour démontrer qu'il est possible d'y implémenter une communauté de pratique.

Certes, si l'on se réfère à l'Intranet provincial, il existe un onglet « partage des connaissances », un onglet fort heureusement inutilisé à ce jour.

Fort heureusement puisque, avant de l'alimenter, il convenait de maîtriser ce que l'on entend par gestion des connaissances. De même - et le contenu du présent travail le démontre à suffisance -, on ne peut se lancer dans l'implémentation d'une communauté de pratique ou d'une plate-forme de connaissances même non collaborative, sans avoir d'abord identifié, trié, capitalisé les savoirs qui gisent au sein de notre administration provinciale.

Ce n'est qu'après avoir évalué les bonnes pratiques de notre administration, pratiqué des plans de transferts, passer nos savoirs au crible des cartes de tâches critiques ou non, que l'on sera à même de distinguer ce qu'il y a vraiment lieu de capitaliser et de partager. Bref, il s'agit de ne pas mettre la charrue avant les bœufs.

S'agissant de ne pas réinventer l'eau chaude, nous suggérons à ce stade ultime de notre travail de se référer à la Communauté de pratique qui a été implémentée au sein de l'administration fédérale : le « KMnet », le réseau des gestionnaires des connaissances fédéraux, réseau comptant quelque 200 fonctionnaires fédéraux actifs dans le domaine de la gestion des connaissances (travaillant pour une soixantaine d'institutions qui y sont représentée).

Le KMnet poursuit les objectifs suivants:

- donner à ses membres l'opportunité de développer leurs compétences et d'en faire profiter leur organisation ;
- favoriser les contacts avec des professionnels du secteur de la gestion des connaissances ;
- être un lieu de rencontre, d'échange des bonnes pratiques et de partage d'expériences avec des collègues d'autres organisations fédérales ;
- construire ensemble une politique de gestion des connaissances commune pour l'ensemble de l'administration fédérale.

Les membres de KMnet se rencontrent une dizaine de fois par an, autour de thèmes en lien avec la gestion des connaissances. Différentes formules sont proposées : des rencontres plénières, des ateliers en petits groupes, la "journée découverte". Le programme KMnet est réalisé en concertation avec les membres du réseau et communiqué en début d'année.

Début 2011, une nouvelle plateforme de collaboration et de gestion documentaire a été mise en place: beConnected. Cette plateforme intègre dans une même application les eCommunities (des institutions fédérales) et l'eWorkspace (des institutions de sécurité sociale). Les eCommunities sont des espaces de travail sur une plateforme électronique commune, où des groupes de fonctionnaires fédéraux peuvent à distance collaborer, communiquer et partager leurs connaissances.

Pour ce faire, **la plateforme offre diverses fonctionnalités: gestion documentaire, forums de discussion, gestion des tâches, foires aux questions, nouvelles, ainsi qu'un puissant moteur de recherche.** Les eCommunities sont utilisées par des réseaux, des groupes de projet ou des équipes. Elles sont gérées par un ou plusieurs coordinateurs. Vous trouverez un inventaire des différentes eCommunities et de leurs coordinateurs dans le document Panorama des eCommunities et de leurs coordinateurs (PDF, 211.54 Kb).

Pour l'avoir utilisée dans le cadre de l'application informatique d'un outil d'évaluation de la gestion des connaissances au cours du présent travail, nous avons pu nous rendre compte de la richesse et de la cohérence de telles plates-formes.

Nous suggérons donc à nos lecteurs qui veulent en savoir davantage de se référer au portail des agents fédéraux.

CONCLUSIONS

Tout au long de ce travail, nous avons pu voir que les définitions des concepts d'« Organisation apprenante » et de transmission/partage des connaissances sont aussi multiples que les différents moyens qui contribuent à leur réalisation concrète.

Loin d'être une science exacte, la gestion des connaissances ne peut se contenter de principes généraux applicables en toutes circonstances, bien au contraire elle demande à être adaptée, implémentée et réinventée sans cesse en regard des particularités de l'organisation au sein de laquelle elle se développe.

Enjeu partagé et permanent, le développement des connaissances dans l'organisation doit évoluer et faire évoluer le capital de connaissance des travailleurs et de la structure elle-même, dans une dynamique de questionnement et de veille continue. Permettre « d'apprendre à apprendre » de son expérience est le fondement de l'organisation apprenante. C'est se situer dans une communication ne se réduisant pas à de simples échanges d'informations mais qui englobe le partage des démarches, des modes de construction des savoirs, et des savoir-faire en cours d'élaboration.

Quant au mot de la fin, sans préjuger des futurs développements que les théories et techniques de transmission des savoirs pourraient connaître, nous l'emprunterons finalement à Philippe Zarifian (*), éminent sociologue : *« Beaucoup d'administration travaillent aujourd'hui en gestion de projets et ont le sentiment de ne pas avoir assez capitalisé leur savoir et savoir-faire autour des projets réalisés. Ainsi émergent de nouvelles préoccupations dans les administrations : repérer l'expertise collective, la mobiliser, agir stratégiquement sur base de ce savoir collectif, éviter la disparition du savoir des experts « maison » à leur départ, mutualiser les savoirs et les compétences internes, mieux exploiter l'expérience acquise lors des projets passés, agir efficacement au quotidien en capitalisant les bonnes pratiques et valoriser les divers travaux et productions de terrain. Toutes ces préoccupations conduisent les administrations à améliorer la gestion de leurs connaissances ».*

Que ce modeste travail contribue donc à améliorer les nôtres ...

(*) Sociologue français, Professeur à l'Université de Paris-Est Marne-la-Vallée, dont il a créé et dirigé le département de sociologie.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	2
Chapitre 1 : La connaissance – Aspects théoriques	4
Chapitre 2 : La gestion de la connaissance – Aspects théoriques	12
Chapitre 3 : Pratique de la gestion de la connaissance.....	25
Chapitre 4 : Boîte à outils du partage des connaissances	37
Chapitre 5 : La gestion des connaissances au sein de l’administration provinciale	47
Chapitre 6 : La transmission des connaissances au sein de l’administration provinciale – Proposition d’outils	81
Carte des tâches.....	95 et suiv.
Kit de survie	96 et suiv.
Chapitre 7 : La communauté de pratique et le partage des connaissances	98
CONCLUSIONS	108