

# La gestion des connaissances

- Les dimensions humaine & managériale -

---

Jean-François BALLAY  
Québec & Montréal, novembre 2002

# Sommaire

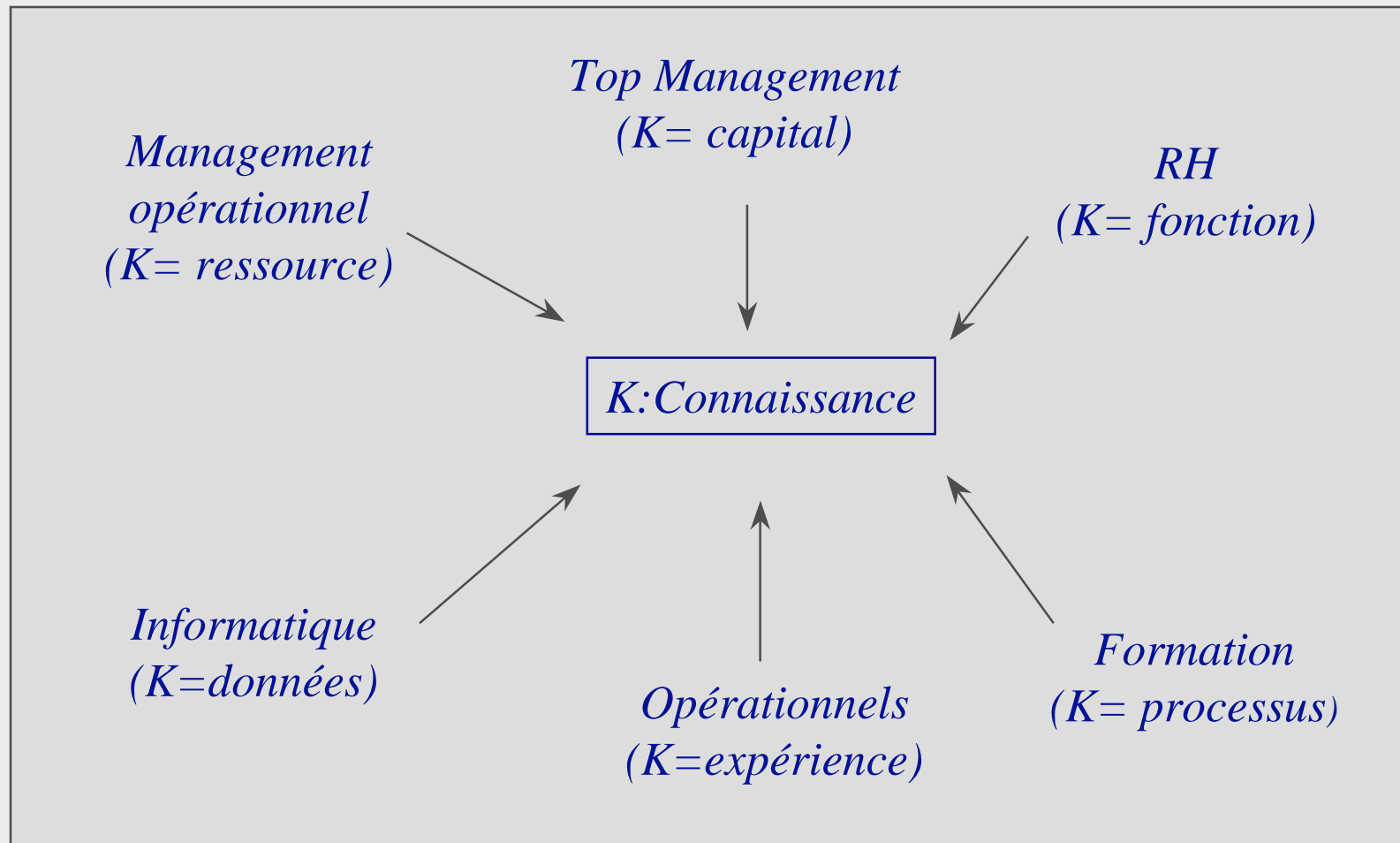
---

- ▶ 1. De quoi parlons-nous?
- ▶ 2. Pratiques de gestion des connaissances :
  - Des exemples qui marchent
  - Résultats obtenus
- ▶ 3. La dimension humaine & managériale :
  - Comportements & culture
  - Les métiers du savoir dans l'entreprise
  - Pour faire « percoler »

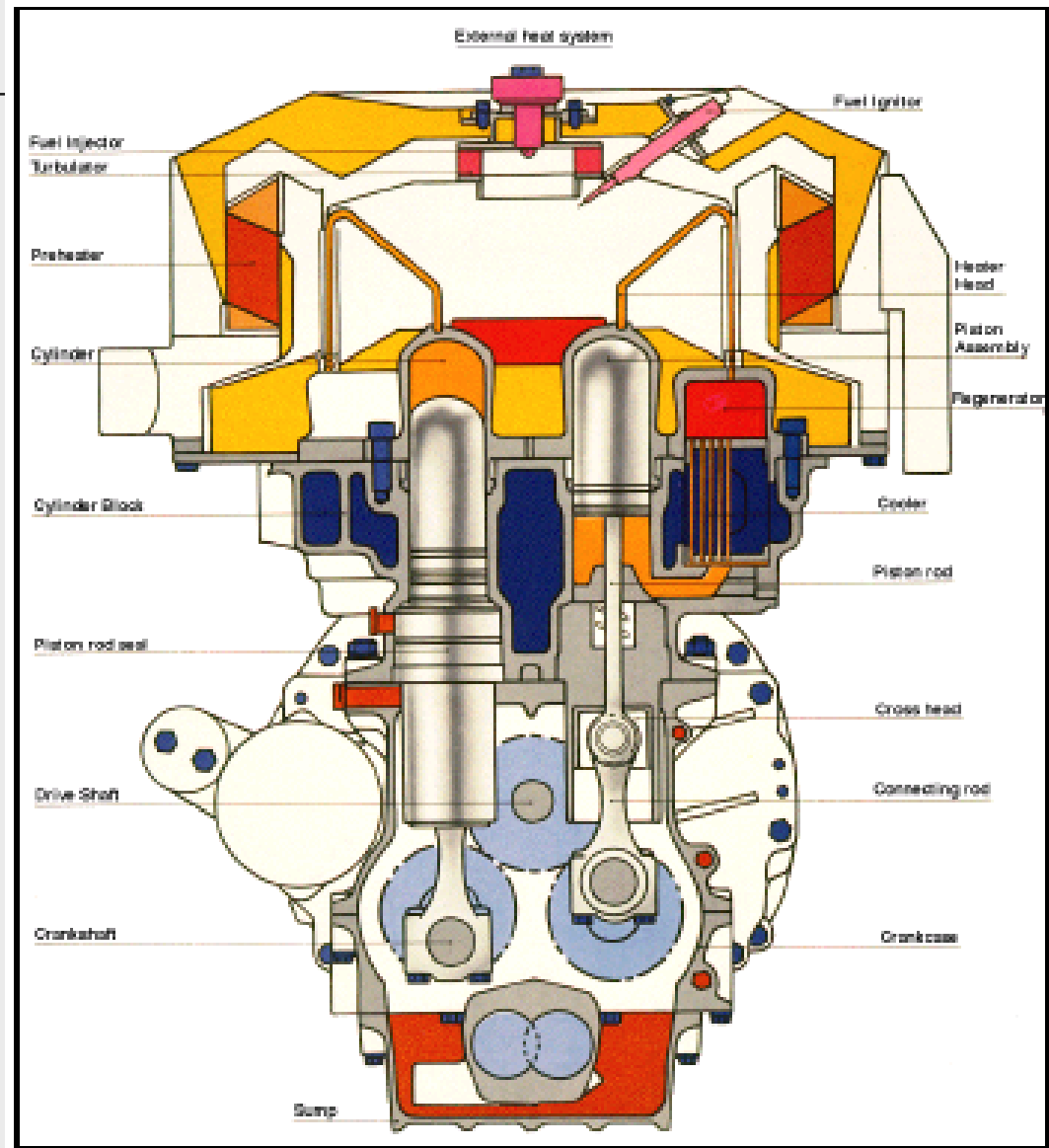
---

# 1. De quoi parlons-nous ?

## Chacun voit la connaissance de sa porte...



« Qu'est-ce que c'est que ce truc ? »



## « Et ça, c'est quoi ? »

---

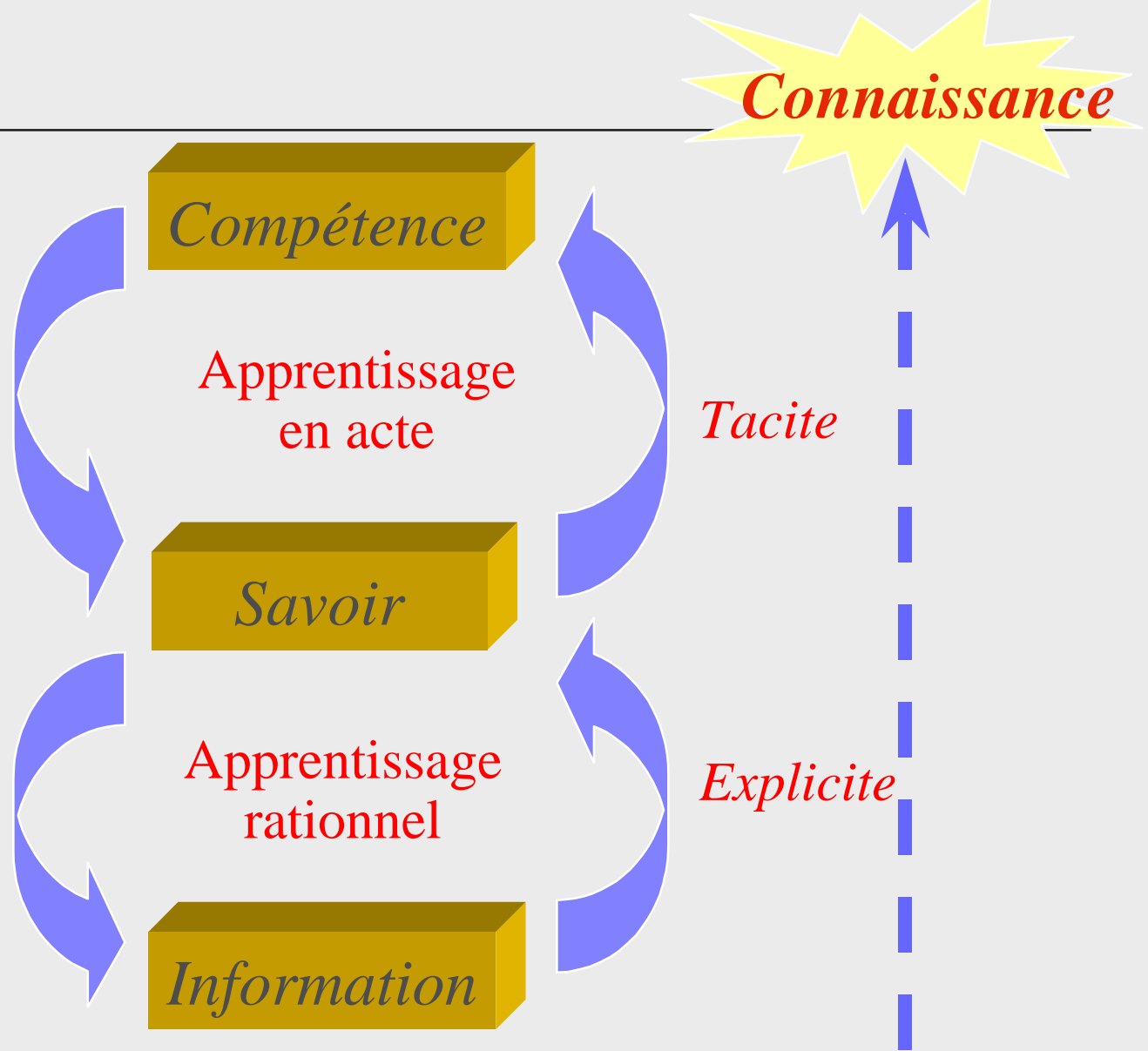
- ▶ «[...] Le matériel de ponction, de cathétérisme et de drainage est partiellement dérivé du matériel angiographique. Le principe est d'assurer une dérivation biliaire par la mise en place d'un drain percutané dans les voies biliaires sus-stétoniques selon la technique de Seldinger. Le patient est installé en décubitus dorsal dans des conditions d'aseptie chirurgicale strictes. La cholangiographie transhépatique, réalisée le plus souvent par voie latérale droite intercostale à l'aide d'une aiguille Chiba22, représente le premier temps du drainage biliaire, déterminant les branches accessibles à la pose d'un drain. Elle est le plus souvent réalisée sous simple repérage fluoroscopique.»

## « Là, je devrais quand-même connaître... »

---

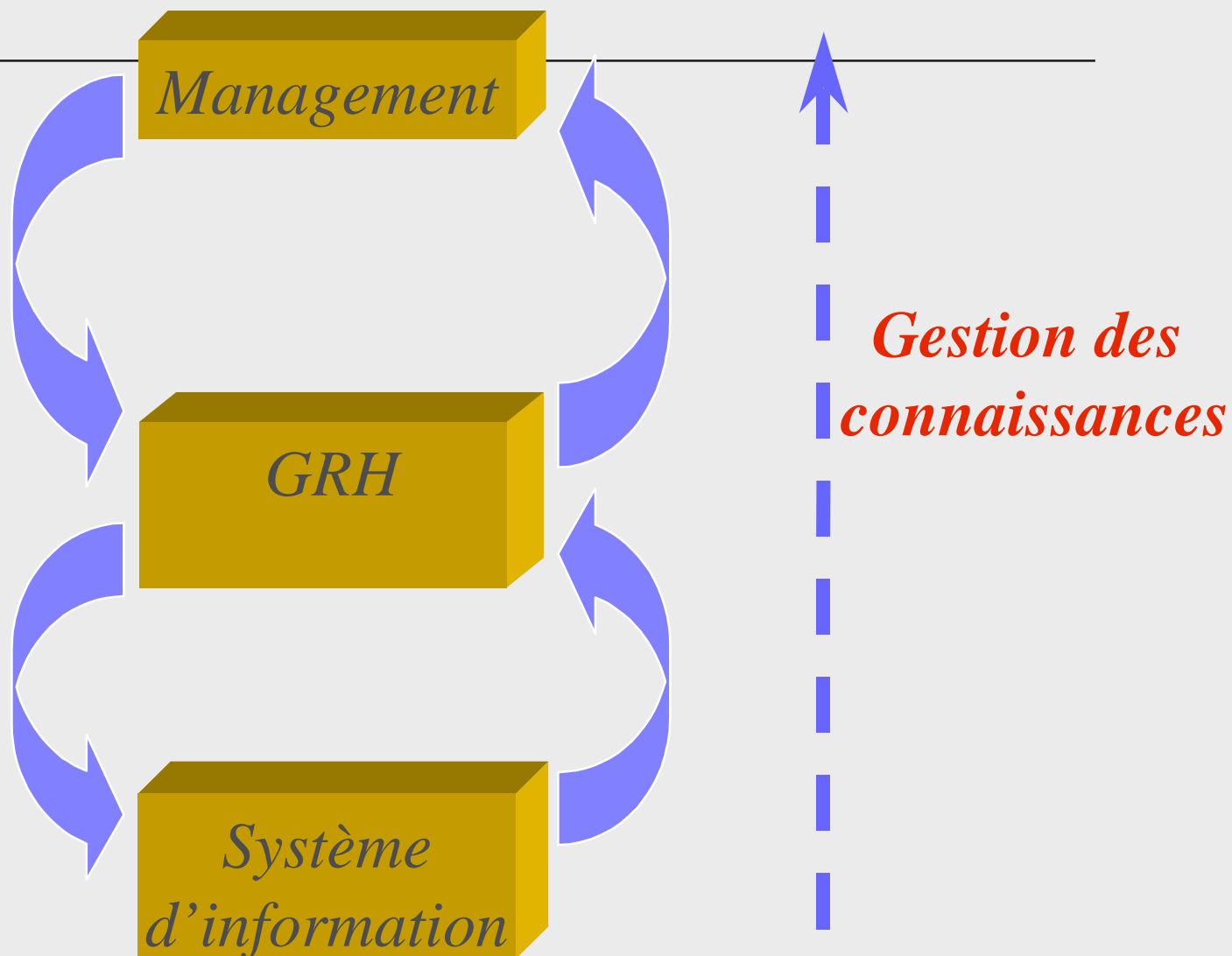
- ▶ « Commencer par fixer la plume par l'extrémité la plus fine et l'enrouler sur la hampe en allant vers l'arrière ; bloquer avec le fil. Continuer avec le fil jusqu'à la courbure, fixer les cerques (petits filaments au bout de l'abdomen) et revenir vers l'avant en poussant les fibres de CDC vers l'avant. Faire un nœud de fixation et vernir l'abdomen. Pour les trichoptères, l'abdomen est en micro chenille, le thorax en CDC vrillé , les ailes et les longues pattes sont faites avec les barbes (sans le rachis ) d'assez grandes plumes de Cul De Canard »

# La connaissance a besoin de trois « carburants »





Donc, la gestion des connaissances aussi

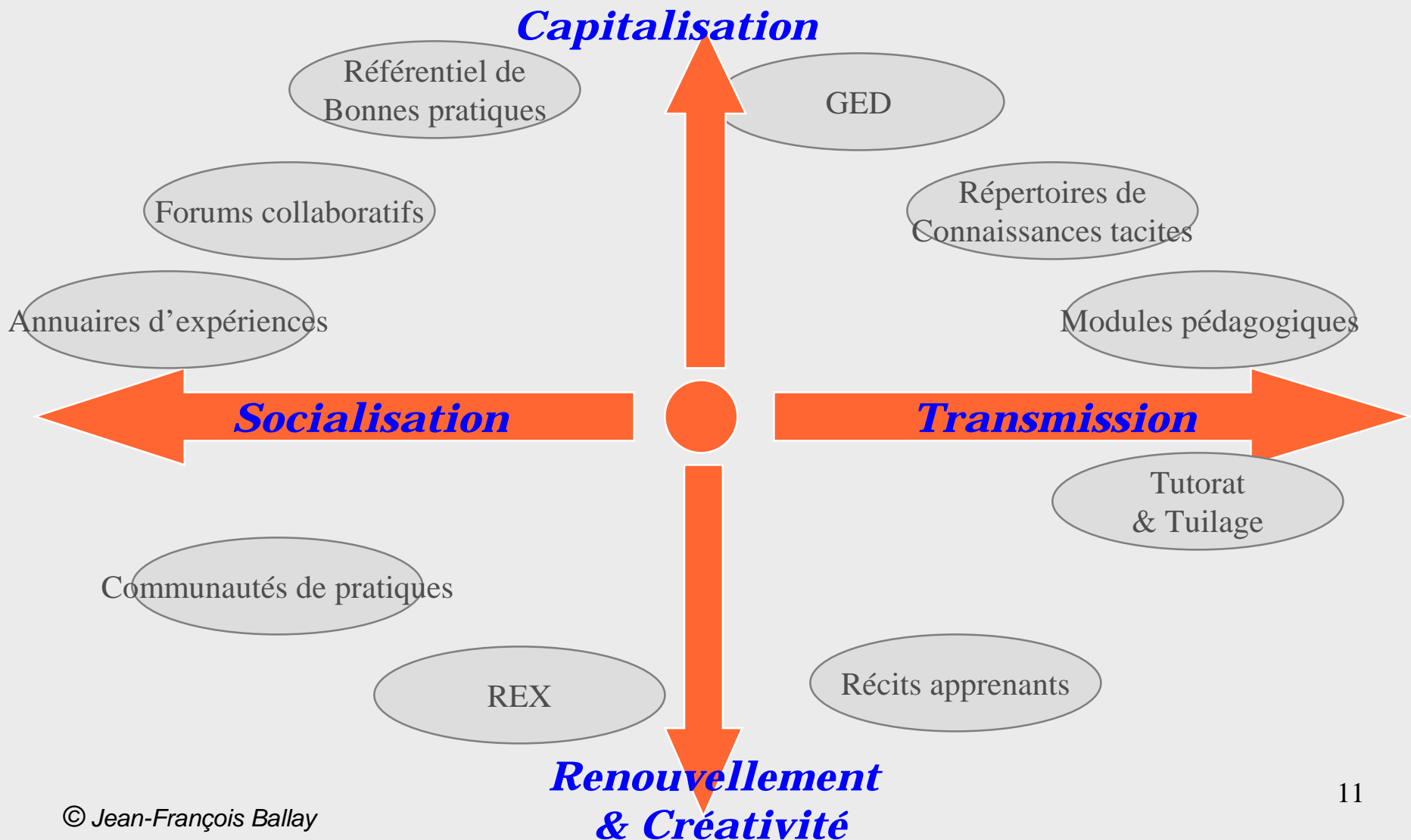


---

## 2. Les pratiques : quelques exemples

# Comment créer un capital de connaissances ?

- Une panoplie d'approches complémentaires -



# Le répertoire des connaissances tacites

## Le répertoire des connaissances tacites (ou répertoire d'expérience)

Les événements rares à mémoriser

Les « questions souvent posées » (FAQ)

Les 3 pièges à éviter

Les 3 faits marquants

Les alertes pour l'avenir

Les opportunités pour le métier

Les « signaux faibles » à surveiller

Les actions préconisées

La prophétie

Les domaines d'influence

Le carnet d'adresses

Les réseaux utiles

Les 3 principaux alliés

Les 3 clients de référence

Les 3 bibles du métier



Zoom sur...

# Un exemple à EDF: la communauté « production indépendante »

Capitalisation  
& diffusion  
des connaissances

## BIBLIOTHEQUE

- **Référentiel**
- **Doctrines**
- **Réglementation**
- **état de l'art**
- **Veille**

## ACTEURS

- **Personnes**
- **Organisations**
- **Internes EDF**  
«Qui fait quoi ?»
- **Externes EDF**

Socialisation  
(coordination, coopération)  
& Renouvellement

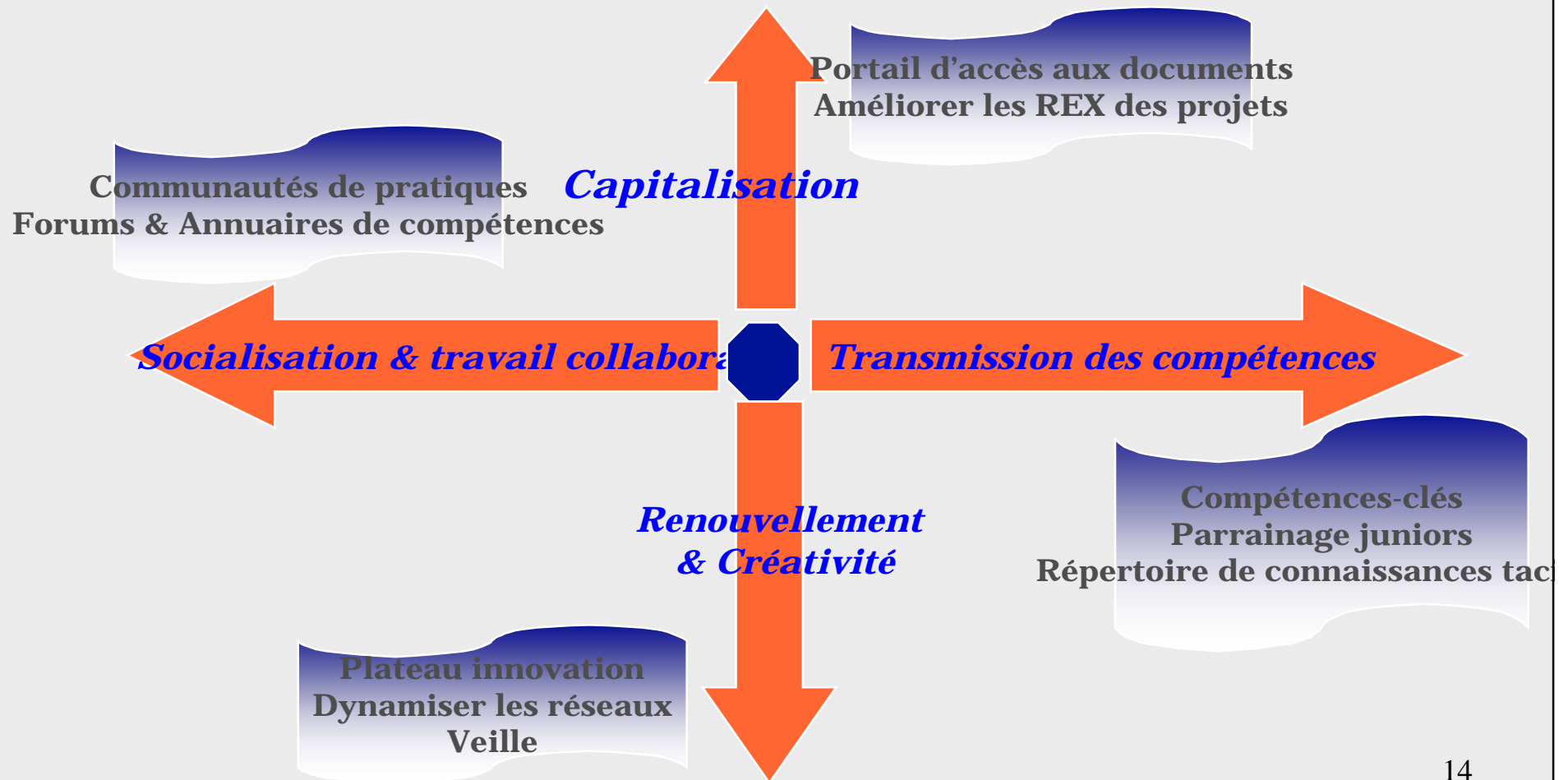
## AFFAIRES & PROJETS

- **Suivi des actions**
- **Documentation des projets**

## FORUM

- **Questions/réponses**
- **Sujets de discussion**
- **Notification par mail**

# Proposer un plan d'action à la Direction : quatre objectifs de progrès



## Les résultats obtenus (à EDF)

---

- ▶ Evaluation avec des sociologues : bonne appropriation
  - Apport aux jeunes embauchés
  - Implication des contributeurs & managers
- ▶ Un recul de plusieurs années : ça marche toujours !
- ▶ Valeur d'exemplarité : transpositions à des nouveaux contextes
- ▶ Avis des « gens de métiers » : c'est professionnalisant

---

## 3. La dimension humaine & managériale



# Les difficultés du knowledge management - le cas des communautés de pratiques -

**Pouvoir institutionnel :**  
n'encourage pas les CoP's

**Sentiment d'appartenance :**  
apprendre à donner du sens

**Manque de temps :**  
argument qui cache les peurs

**Obstacle épistémologique :**  
contextualité du savoir

*Les 7 travaux d'Hercule  
des CoP's*

**Saturation cognitive :**  
trop d'informations

**Utilisation des outils :**  
dichotomie collaboratif /  
capitalisation / diffusion

**Propriété intellectuelle :**  
Droits non répartis entre parties prenantes

## Quelques syndromes illustrant les difficultés dans le partage des savoirs (1)

Syndromes	Point de vue	Effets négatifs sur la connaissance
<b>le génie méconnu</b>	mes meilleures idées sont prises pour des <i>opinions</i> , personne ne m'écoute (je ne sais pas m'appuyer sur les bonnes références)	personne ne sait trier ce qui est valable dans mon savoir-faire
<b>le faire-valoir</b>	j'emballe du vent dans des boites vides, je suis toujours dans la ligne, je cherche d'abord à valoriser (je sais trop bien m'appuyer sur les bonnes références)	je n'ai pas de savoir-faire et on croit que j'en ai (c'est bon seulement pour ma carrière personnelle)
<b>le bricoleur fou</b>	je sais faire, pourvu qu'on ne me demande pas d'explications (je n'ai pas de références)	mon savoir-faire ne peut être transmis aux autres, et ce que je fais n'est jamais garanti

## Quelques syndromes illustrant les difficultés dans le partage des savoirs (2)

<b>Syndromes</b>	<b>Point de vue</b>	<b>Effets négatifs sur la connaissance</b>
<b>la traçabilité totale</b>	tout doit être écrit, c'est la seule chose qui compte (tout est référence)	plus rien ne se fait, on ne sait plus distinguer ce qui compte, on est noyé dans l'information
<b>l'électron libre</b>	je fais ce qui me plaît, peu importe si c'est utile pour les autres (je ne donne pas mes références)	personne ne sait ce que je sais, je ne laisserai rien derrière moi
<b>le mandarinat</b>	je ne m'appuie que sur des pontes, c'est mon seul critère (je suis trop prudent sur le choix de mes références)	j'ai beaucoup de mal à inventer, mon savoir-faire manque de <i>sel</i>

# Deux «faux amis» de la connaissance: la certitude et le mimétisme

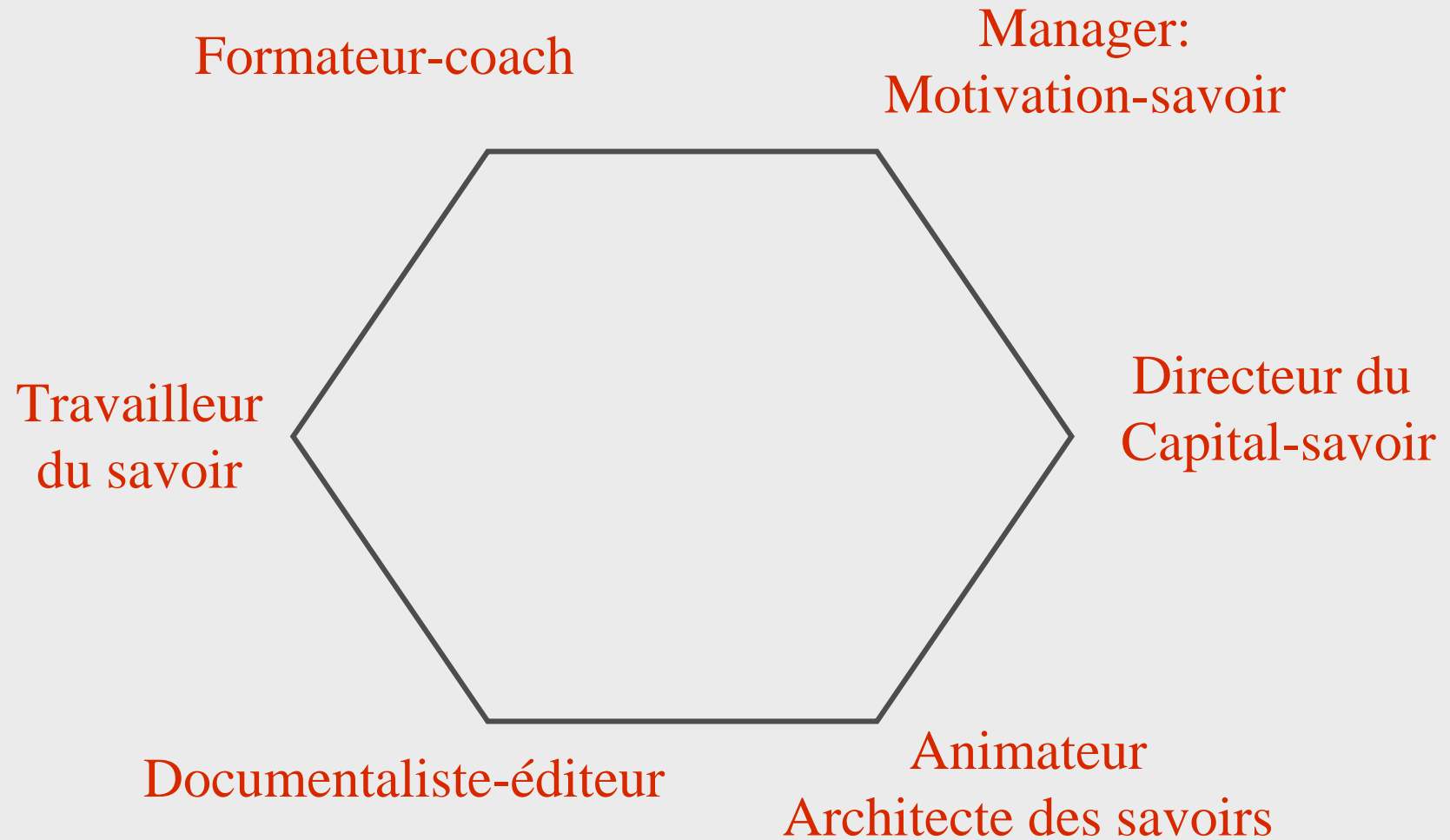
---

- ▶ **Mimétisme:**
  - Le dictat des «**bonnes pratiques**»: Une façon de faire qui a donné un résultat local devient trop vite une certitude collective
  - L'excès de confiance dans les **solutions d'un leader**
  - 3 tendances sous-jacentes au mimétisme:
    - » Oublier l'importance du **contexte** dans les résultats obtenus
    - » Sous estimer l'importance de «**faire par soi-même**»
    - » Négliger l'**équation personnelle**
  
- ▶ **Certitude:**
  - Nous sommes dans une culture des solutions et des **réponses**:
    - » Le fournisseur à son client: «j'ai la solution à votre besoin»
    - » «Je sais ce qu'il vous faut»

**Le mimétisme et la certitude sont RASSURANTS  
... mais bloquent la connaissance  
dans les situations complexes & imprévues**

# Les métiers du savoir dans l'entreprise

---



# Les métiers du savoir dans l'entreprise

© Jean-François Ballay

## Formateur-coach

- Appui aux utilisateurs – apprenants
- Appui au management (conduite du changement)
- Développement des compétences clés
- La situation pédagogique (le triangle pédagogique)

## Manager

- ▶ Encouragement explicite à devenir des "travailleurs du savoir"
  - ▶ Encourager l'esprit d'expérimentation
  - ▶ Reconnaissance des contributeurs,
- ▶ Promouvoir et faciliter les "communautés de pratiques"
  - ▶ Investir en TIC performantes et simples...
  - ▶ Donner l'exemple !

## Travailleur du savoir

- ▶ Création & renouvellement des savoirs
- ▶ Apprentissage continu (dans l'action & situations pédagogiques)
- ▶ Contribuer à identifier & repérer les gisements de connaissances
  - ▶ Valider le savoir (retour d'expérience, bonnes pratiques...)
  - ▶ Faire évoluer les bases de connaissances
    - ▶ Veille au fil de l'eau

## Directeur du Capital-savoir

- Politique de propriété intellectuelle
  - Intelligence économique
  - Stratégie du savoir & innovation
- Valorisation du capital intellectuel & Capital risque
  - Université d'entreprise
  - Gestion des compétences clés
- Politique de déploiement des bases de connaissances
  - Apprentissage organisationnel
  - Contrat social

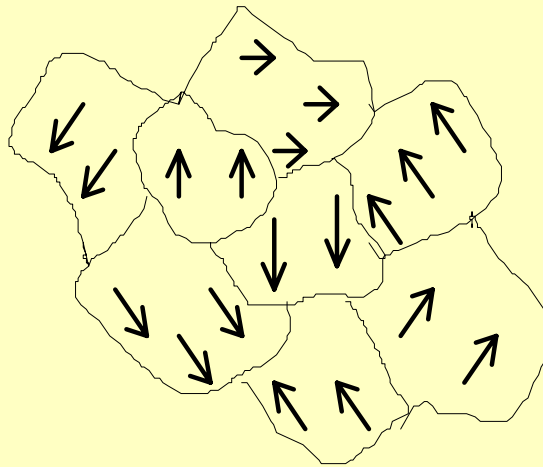
## Documentaliste-éditeur

- Appui aux travailleurs du savoir (mise en forme du savoir)
  - Appui aux utilisateurs
- Organisation & édition de la base de connaissances
  - Services de veille & de diffusion

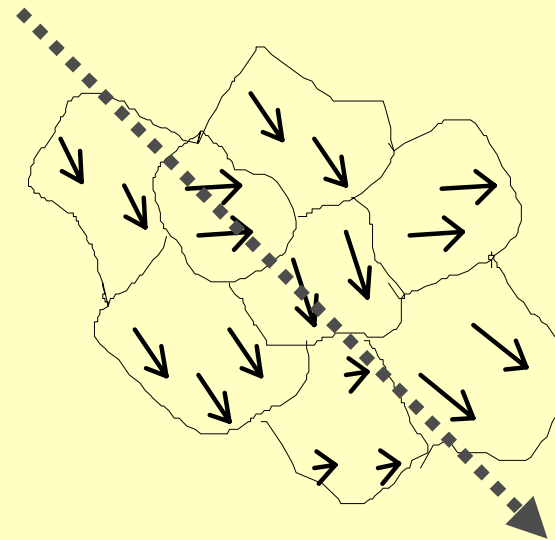
## Animateur-Architecte des savoirs

- Faciliter la gestion des connaissances, Communiquer, sensibiliser
  - Relation-partenaire avec le management
  - Animer les processus d'apprentissage
    - Faciliter les processus d'édition
  - Veiller à la pertinence des bases de connaissances
- Evaluer les capacités d'apprentissage organisationnel
- Evaluer, mesurer l'apport de la base de connaissances
  - S'impliquer dans la protection des savoir-faire

# Culture management du savoir : pour faire percoler



*Figure a*  
*En dessous du seuil de percolation*  
*pas d'aimantation globale*



*Figure b*  
*Au delà du seuil de percolation*  
*aimantation globale*

A EDF...

---

La communauté des « managers du savoir »