

Recensions

- 233 Transfert des savoirs : stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation**
Françoise Rossion
Par Dolorès Grossemy
- 236 Knowledge Management in Practice: Connections and Context**
T. Kanti Srikantaiah et Michael E. D. Koenig
Par Michel Rochette
- 238 Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government**
David E. McNabb
Par Kerfala Baro Michel Soumah

TRANSFERT DES SAVOIRS : STRATÉGIES, MOYENS D'ACTION, SOLUTIONS ADAPTÉES À VOTRE ORGANISATION

De **Françoise Rossion**, Paris, Lavoisier, 2008, 278 p.

Dans son ouvrage, Françoise Rossion¹ présente sous forme didactique les étapes de la mise en place d'un processus de transfert des savoirs dans les organisations publiques et privées. Rejetant toute idée de recette miracle, l'auteure souhaite instruire ses lecteurs – notamment les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines – des principaux outils pouvant les guider lors de l'élaboration et du déploiement d'un tel processus, mais aussi ouvrir de nouvelles perspectives et susciter le débat au sein des organisations.

La première partie est intitulée « Problématique et champ conceptuel du transfert des savoirs ». L'auteure nous rappelle le contexte d'une problématique devenue un enjeu stratégique (départ massif à la retraite d'employés expérimentés, pénurie de main-d'œuvre, mondialisation des organisations, nomadisation des carrières) en nous faisant prendre conscience de l'urgence d'agir afin d'éviter la perte de savoirs

¹ Françoise Rossion est consultante dans le secteur de la gestion des connaissances depuis une vingtaine d'années et directrice de l'association belge Document@Work, une organisation qui fait la promotion de la gestion documentaire. Elle est également enseignante dans plusieurs universités.

essentiels à la bonne marche d'une organisation. Après avoir délimité le champ de la gestion des savoirs en donnant une définition de ses concepts clés (connaissance, savoir, compétence, transfert et partage) et surtout de celui de capital intellectuel qui, au même titre que le capital financier, doit être géré et valorisé, elle présente les trois leviers que l'organisation doit actionner en amont pour créer un environnement propice aux transferts des connaissances : d'une part la culture d'entreprise qui comprend selon Edgar Shein des signes culturels, des valeurs et des perceptions, d'autre part la faculté d'apprentissage de l'organisation et enfin le type de management, la délégation ayant ici la faveur de l'auteure.

C'est au fil des sept chapitres de la deuxième partie de l'ouvrage intitulée au demeurant « Transfert des savoirs » que Rossion développe sa méthodologie. La première étape consiste à évaluer la menace, c'est-à-dire à repérer les connaissances en sursis et à les rapprocher des priorités de l'organisation pour mesurer les conséquences de leur disparition, le risque associé à la disparition des connaissances étant pondéré par un ensemble d'éléments (pyramide des âges, taux de rotation, difficulté à recruter, nature tacite ou explicite des connaissances...). L'auteure poursuit en soulignant la nécessité de créer une structure de projet afin de lancer la démarche de transfert des savoirs au sein d'une organisation, de préparer et de gérer le changement, de sensibiliser les acteurs et de mettre en place des actions de communication. Elle situe dans le continuum l'établissement d'un portfolio des savoirs critiques ou rares et la sélection de ceux qui feront l'objet du programme de transferts des savoirs. Le chapitre 7 qui vient tout de suite après est le cœur de l'exposé de Françoise Rossion. Sans prétendre à l'exhaustivité, elle y expose successivement les facteurs qui influencent le choix des activités de transfert (localisation physique des personnes, synchronisation des activités, nature et complexité des connaissances à transférer...), les mécanismes d'un transfert récurrent (rotation des postes, réseau social, parrainage, rétroaction...), les techniques de captation des savoirs tacites (la méthode de questionnement, les techniques contextuels et la méthode du *storytelling*...) et enfin les différents types de transferts (transfert en série, proche, éloigné, stratégique et transfert d'expert). Peu importe les méthodes et les moyens, précise-t-elle, il faut qu'ils correspondent aux besoins et à l'environnement de l'organisation et qu'ils tiennent compte des finalités du transfert des savoirs. Elle répète cette recommandation, avec plus de force encore, à propos de la séduisante offre technologique dont elle dit et démontre à travers la description de quelques outils (gestion documentaire informatisée, gestion des processus métiers, système expert – logiciel –, outils de localisation d'experts, espace de travail collaboratif, réunion en ligne, forum) qu'elle est un apport utile, mais complémentaire et en aucun cas la panacée. À la suite du rappel des objectifs initiaux définis en début de transfert, l'auteure porte une attention sur l'évaluation et la mesure des résultats découlant des activités de transfert mises en place au sein d'une organisation. Elle aborde différentes méthodes utilisées pour évaluer le niveau d'apprentissage, dont la taxonomie de Benjamin Bloom, les activités de « ré-enseignement » et les sept niveaux d'évaluation résultant de la combinaison de deux approches, soit celles d'Alastair Rylatt et de Jack Phillips (la réactivité, l'apprentissage et ses effets dans la durée, le comportement, le résultat, le rendement de l'investissement et la pertinence des nouvelles connaissances). Elle évoque

brèvement quelques réflexions à mener lorsque les objectifs d'apprentissage ne sont pas atteints avant de clore cette partie en ayant la bonne idée d'en résumer les principales étapes.

Avec « Globalisation et transferts des savoirs », l'auteure met en perspective dans la troisième et dernière partie de l'ouvrage le transfert des savoirs et les enjeux liés à la mondialisation et à la délocalisation. Elle montre d'abord comment les quatre dimensions de la grille culturelle de Geert Hofstede (la distance hiérarchique, le degré d'individualisme ou de collectivisme, le degré de masculinité ou de féminité et le contrôle de l'incertitude) influent, favorablement ou négativement, sur le processus de transfert des savoirs entre individus de cultures nationales différentes. Elle met ensuite en évidence l'intérêt pour les organisations de conclure des alliances stratégiques, additives ou mieux encore complémentaires, pour acquérir des savoir-faire nouveaux et saisir de nouvelles occasions de marché. Elle avertit que le transfert des savoirs à l'échelle internationale requiert une approche prudente pour éviter les blocages culturels et souligne qu'étant donné que les organisations internationales sont, par leur nature, amenées à travailler dans un monde virtuel, il est difficile, voire impossible, d'exploiter certaines techniques de transfert comme le *storytelling* ou encore les sessions d'apprentissage en groupe. Dès lors, le mode le plus aisé pour la transmission de savoirs à distance demeure la technologie et il doit être complété par d'autres modes de transfert comme certaines techniques d'explicitation contextuelles ou encore le parrainage à distance. Par ailleurs, trois logiciels sociaux (blogue, wiki et *podcast*) offrant des moyens efficaces pour communiquer à distance sont présentés. En terminant, elle nous soumet la métaphore de *la maison des savoirs*, six pièces affectées chacune à un mode de transfert et indirectement à un type de connaissance, comme image de l'environnement organisationnel optimal du transfert des savoirs.

En s'appuyant sur de nombreuses études de cas et sur une bibliographie très complète, Françoise Rossion a su décrire et documenter les différentes étapes qu'il convient de considérer lors de la mise en œuvre d'un processus de transfert de savoirs. L'originalité de son propos tient au fait qu'elle ne se contente pas de réduire la thématique au choix des outils et des activités du transfert, mais qu'elle en divulgue et analyse les écueils, les limites et les facteurs de succès.

Certains éléments auraient cependant mérité d'être approfondis. Ils ont essentiellement trait au suivi et à l'évaluation des projets de transfert de savoirs. On aurait aimé que l'auteure nous renseigne sur les indicateurs mis en place par les organisations, sur le choix du moment de l'évaluation ou encore sur les personnes auxquelles en incombe la responsabilité. Par ailleurs, si l'auteure insiste à plusieurs reprises sur la longueur et la complexité d'un exercice de transfert de savoirs, elle ne nous livre aucun indice temporel pour chaque étape de celui-ci. On peut regretter également qu'elle ait fait l'impasse sur les exemples de transfert de savoirs dans le secteur public. Enfin, aussi scrupuleuse soit-elle dans la description des finalités d'un processus de transfert des savoirs (prévenir la perte de savoirs, escompter les connaissances de demain, améliorer les processus internes), on lui reprochera de les corrélérer sommairement aux techniques d'explicitation des savoirs les plus appropriées à leur réalisation.

En achevant notre lecture, nous comprenons que si une culture d'entreprise favorisant la communication ouverte, la reconnaissance des expertises, la solidarité entre les générations et l'esprit d'équipe est un terreau fécond pour une démarche de transfert des savoirs, il y a loin entre l'intention et la réalisation.

Par **DOLORÈS GROSSEMY**,

Agente de recherche à L'Observatoire de l'administration publique

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PRACTICE : CONNECTIONS AND CONTEXT

Sous la direction de **T. Kanti Srikantaiah** et **Michael E. D. Koenig**, Medford, N.J.,
Information Today Inc, 2008, 544 p.

La gestion de la connaissance, formelle ou informelle, représente aujourd'hui l'une des préoccupations majeures des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Sous la direction de T. Kanti Srikantaiah et de Michael E. D. Koenig, plus de vingt experts internationaux s'attachent dans cet ouvrage à illustrer ce propos. Dès le début, les auteurs définissent la connaissance organisationnelle comme l'aboutissement d'un continuum qui va du recueil des données informatives internes et externes à l'organisation jusqu'à leur réutilisation à des fins utiles d'atteinte des objectifs stratégiques de cette même organisation en passant par leur transformation, leur codification et leur mise en contexte. Ainsi l'information devient de la connaissance et pourquoi pas, au terme ultime du processus, de la sagesse, même s'il s'agit là d'un attribut caractéristique des individus plus que des organisations.

C'est donc bien en soutien aux visées stratégiques que la gestion de la connaissance apparaît désormais primordiale au sein des organisations. À partir de ce constat, une approche organisée de la gestion de la connaissance (*knowledge management*) s'impose. Au tout premier chef pour s'affranchir du risque d'effacement de la connaissance organisationnelle ; ensuite pour s'assurer que la connaissance implicite (ou tacite) est diffusée au-delà des rapports informels entre les individus ; enfin pour que la connaissance capitalisée par les organisations leur permette d'optimiser la valeur des biens et des services qu'elles livrent à leurs clients et aux citoyens. Cet impératif est au cœur de l'ouvrage et il en est le leitmotiv. Les contributeurs abordent différents volets de la question en mettant l'accent sur les aspects concrets de la mise en œuvre d'une gestion intégrée de la connaissance plutôt que de s'attarder à recenser les bases théoriques qui la sous-tendent.

L'ouvrage est structuré en sections couvrant l'ensemble des dimensions de la thématique : l'identification, la préservation et le partage de la connaissance, sa gestion stratégique, les outils, l'évaluation et le développement de cette gestion. En introduction, les deux directeurs du projet font un tour d'horizon des tendances les plus actuelles dans le domaine de la gestion de la connaissance. Celui-ci en effet s'est élargi à différents concepts tels que la gestion de la qualité ou les systèmes

intégrés de prise de décision. On ne peut donc désormais considérer la gestion de la connaissance sous le seul angle de la collecte de données intrinsèques du capital intellectuel de l'organisation. Il faut la rapprocher d'autres réalités internes ou externes à l'organisation que sont par exemple la gestion du risque, l'intelligence artificielle, la compétitivité, la gestion de projet, l'« *environmental scanning* », etc., et plus largement la capacité des organisations d'être intelligentes.

Une fois une « stratégie » de la connaissance établie, l'identification de celle-ci devient prioritaire. Non seulement est-il essentiel de l'identifier, mais il est surtout pertinent de la singulariser à partir du contexte organisationnel dans lequel elle prend sa source ou bien qui l'affecte. Ainsi on lui donne de la valeur ajoutée par rapport à l'atteinte des objectifs de l'organisation. À cette étape, les auteurs décrivent les approches qui permettent à la fois de dessiner une typologie des données et de prendre conscience des spécificités de la connaissance. Délaissant les approches traditionnelles « *top-down* » de la simple collecte, qui n'ont pas prouvé leur efficacité, des approches novatrices « *bottom-up* » sont ici préconisées, lesquelles approches facilitent davantage le partage de la connaissance, ce qu'un auteur résume (p.223) par la formule « *most of the valuable knowledge is in the minds of the people* ».

Dans la section suivante de l'ouvrage, consacrée à la mise en œuvre concrète d'une stratégie de gestion de la connaissance, les auteurs reprennent à leur compte cette argumentation et poursuivent dans la même veine en faisant valoir que la gestion de la connaissance est une composante essentielle aux grandes orientations stratégiques de l'organisation. Dès lors, ce serait une erreur de ne voir en elle qu'un outil technologique supplémentaire au service de la consolidation de l'information. Un auteur illustre le désenchantement qui a suivi les premières expérimentations « tout informatique » en affirmant « *you want systems but you need strategy!* ». Il fait de la stratégie de gestion de la connaissance le chaînon manquant entre la plateforme informatique et les grands objectifs stratégiques de l'organisation.

Pour autant, on ne saurait attribuer à la technologie en général et à l'informatique en particulier les échecs constatés en matière de gestion de la connaissance. Les « techniques » ne sont certes pas la finalité du recueil et de la diffusion de la connaissance, mais elles sont un instrument clé de la démarche de captation et de classification visant à en assurer la pérennité. Au demeurant, si le « tout informatique » a fait long feu, l'utilisation de moyens audiovisuels semble donner de bons résultats, comme le dévoile l'un des auteurs, dans les milieux organisationnels où les connaissances tacites sont prépondérantes et où le vieillissement de la population menace la continuité de cette connaissance. Plus loin, une courte présentation de différentes méthodes de partage de la connaissance est proposée, les bibliothèques numériques et les blogues pour ne citer que ces deux-là.

Qui dit gestion dit évaluation. Une section lui est dédiée. Les auteurs ne font pas faute de rappeler l'importance de s'interroger régulièrement sur le bien-fondé de la gestion de la connaissance et sur son intérêt pour toute organisation ou même à l'échelle d'un pays. C'est pourquoi la description de l'outil développé par l'Institut de la Banque mondiale (*Organizational Knowledge Assessment Tool*) est ici fort à-propos. Il s'agit d'un système sophistiqué de notation qui mesure le degré d'identification, la qualité de la collecte et la réalité de l'utilisation de la connaissance par une

organisation selon les points de vue de ses employés, de ses processus et de ses systèmes, assurément trois fondamentaux de l'organisation pour atteindre ses objectifs stratégiques de bonification de sa prestation de services.

Les trois dernières sections de l'ouvrage offrent un aperçu des applications de la gestion intégrée de la connaissance d'une part dans le cadre de la gestion traditionnelle de projet et d'autre part dans des situations ou au sein d'organisations particulières. S'il est en effet clairement démontré que la gestion de la connaissance participe utilement à chacune des phases bien connues de la gestion de projet, il est des cas pour lesquels la préservation de la connaissance revêt indéniablement une importance plus grande encore que sa réutilisation. Le concept de *Knowledge Management House* mis au point dans le secteur nucléaire est un exemple éloquent d'une expérience de préservation de la connaissance à long terme, bien évidemment dans un souci de sécurité, primordial dans ce secteur. Enfin, dans la dernière partie de l'ouvrage, on relate les réussites et les insuccès de l'implantation de la gestion de la connaissance au sein du secteur gouvernemental, la cause des insuccès de cette implantation étant, semble-t-il, le plus souvent la priorité absolue accordée à l'outil informatique.

Issus des secteurs public et privé, les auteurs font état des succès – et en déduisent des meilleures pratiques –, mais également des échecs dans le domaine expérimental de la gestion de la connaissance. Nombreux étant les contributeurs, l'ouvrage n'évite pas quelques redondances entre certains de ses chapitres. L'ajout d'une « *roadmap* » au livre se révèle ici très utile pour s'orienter rapidement entre les chapitres, certains plus techniques, d'autres plus qualitatifs, certains plus pertinents que d'autres. On pourra regretter enfin que ce travail dresse un bilan de la gestion de la connaissance et augure peu à l'inverse des conséquences des nouveaux vecteurs de communication, par exemple l'avènement des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, MySpace, LinkedIn) ou les approches de type « *data mining* », sur la création, la sauvegarde, la transmission et l'utilisation des connaissances organisationnelles.

Par MICHEL ROCHETTE,

Étudiant au doctorat à l'École nationale d'administration publique du Québec

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: A BLUEPRINT FOR INNOVATION IN GOVERNMENT

De David E. McNabb, Armonk, N.Y., M.E. Sharpe, 2007, 325 p.

Dans un contexte national et international où les gouvernements sont aux prises avec des enjeux politiques et socioéconomiques de plus en plus complexes et contradictoires, quels outils les organisations publiques peuvent-elles mettre en œuvre pour actualiser leurs modes de production et de prestation des services destinés aux citoyens? C'est à cette interrogation que tentent d'apporter une réponse les auteurs de ce collectif réunis sous la direction de David E. McNabb, pour lequel

la gestion des connaissances (*knowledge management*) est une part essentielle de la panoplie des moyens à la disposition des secteurs publics, nationaux, provinciaux et locaux, pour améliorer leur rendement.

L'ouvrage est divisé en quatre parties. Dans la première, McNabb rappelle les fondements et l'historique de la gestion des connaissances dont il fait un système social autorégulé. Pour lui, le concept de gestion des connaissances renvoie à un ensemble de processus, de pratiques et de philosophies de gestion dont le but est de colliger, de traiter, d'emmagasiner et de rendre disponibles les connaissances organisationnelles permettant aux institutions administratives gouvernementales d'accroître leur niveau de rendement et de compétitivité en regard de la prestation des services publics.

Il procède par ailleurs à une intéressante clarification sémantique dont l'objectif est de distinguer la gestion des connaissances de ses nombreux avatars. Ainsi, elle ne devrait pas être perçue comme :

- une « ingénierie » de la connaissance, dans la mesure où elle appartient plus au domaine du management et des systèmes d'information qu'aux sciences informatiques pures ;
- un système de réseaux numériques, car elle est avant tout liée à des processus de gestion, la technologie intervenant simplement ici comme un « facilitateur » ;
- un réseau plus sophistiqué de communication interne (par exemple un intranet), parce que de toute évidence elle participe plutôt des connaissances et de l'expérience organisationnelle ;
- un investissement à court terme et non récurrent dans des infrastructures technologiques, puisqu'elle est à l'inverse un investissement s'inscrivant dans une perspective de long terme et nécessitant une évaluation et des efforts permanents.

Il retrace ensuite l'évolution de la gestion des connaissances en la resituant dans la mouvance des théories de la gestion expérimentées depuis les années 1950 jusqu'au début du XXI^e siècle, la présente période étant essentiellement marquée par l'émergence du gouvernement en ligne, en passant par les années 1970 qui ont vu se développer, et se multiplier, les systèmes d'information de gestion.

Toujours à l'égard de la gestion des connaissances, il différencie les approches du secteur public et du secteur privé. Selon lui, même si, à l'instar de la plupart des philosophies et des pratiques de gestion modernes, la gestion des connaissances dans le secteur public s'inspire de celle pratiquée dans le secteur privé, ses modes d'acquisition et d'implantation ne sont pas identiques dans les organisations publiques et privées. Il y a à cela plusieurs raisons et l'auteur en explicite quelques-unes à l'appui de sa démonstration.

Ainsi les organisations du secteur public ont leurs propres façons d'interagir avec leur environnement et avec leurs partenaires aussi bien externes qu'internes ; leurs structures organisationnelles et leurs processus organisationnels et décisionnels sont spécifiques ; elles sont moins tributaires de l'« immédiateté » du marché et donc moins sujettes à être influencées dans leur action par les signaux positifs ou négatifs émis par celui-ci ; enfin, les organisations publiques jouissent d'une autonomie limitée et d'une maîtrise partielle en ce qui concerne la prise de décision et la gestion des ressources humaines.

McNabb poursuit son exposé en décomposant le modèle sociosystémique autorégulé de la gestion des connaissances en cinq sous-systèmes (les processus informationnels, les processus sociaux, les interactions humaines, la culture de collaboration et l'apprentissage organisationnel) qu'il se propose de présenter et d'expliquer à ses lecteurs. Ce sera l'objet de la deuxième partie de l'ouvrage qu'il consacre à décrire dans le détail la façon dont chacun des cinq sous-systèmes contribue à transformer l'administration publique.

Pour résumer cet important chapitre et en même temps l'argumentation de l'auteur, on relatera de manière sommaire les étapes de cette mutation : le sous-système informationnel permet de transformer des données brutes en information, puis cette information en connaissances ; à leur tour, les cultures dites « en silo » sont remplacées par des cultures valorisant les savoirs ; la gestion desdits savoirs contribue ensuite à favoriser l'innovation ; finalement, l'apprentissage et l'innovation permettent de transformer la bureaucratie traditionnelle du secteur public en une organisation apprenante.

Telle qu'elle est comprise par David E. McNabb, l'organisation apprenante ne saurait voir le jour que lorsque l'expérience et les connaissances sont méthodiquement et totalement recherchées, valorisées, diffusées et partagées. Au sein d'une organisation apprenante, c'est-à-dire celle qui devance ou insuffle le changement plutôt que de l'attendre pour réagir et le suivre (*generative organization*), la créativité et l'innovation ne seraient pas simplement tolérées ou même assumées, mais elles seraient encouragées, voire célébrées.

Avant de céder la plume à titre de témoins à d'autres auteurs, McNabb s'attarde dans une troisième partie à nous instruire des singularités du rôle joué par la gestion des connaissances dans les administrations publiques. Le but premier de son déploiement dans le secteur public lui apparaît être de promouvoir l'innovation à travers notamment l'application des nouvelles technologies et la mise en œuvre de modes bonifiés de prestation des services publics. En conclusion, l'auteur fait de la gestion des connaissances le « joystick » de la transformation de la gouvernance, non sans souligner opportunément la nécessité de dédier une personne à son maniement.

Dans la quatrième et dernière partie de l'ouvrage, de hauts responsables (successivement de la NASA, du commandement des communications électroniques de l'armée américaine et du département des transports de l'État de Virginie) apportent, sous forme d'études de cas, un éclairage sur la façon dont la gestion des connaissances a été implantée plus ou moins récemment dans différentes agences gouvernementales – et notamment celles auxquelles ils appartiennent – aux États-Unis.

La tendance qui semble généralement se dégager de ces exemples de terrain est l'obligation d'adopter une approche intégrée – c'est-à-dire qui tienne compte des interrelations entre les différentes entités impliquées – lorsque vient le temps d'instaurer des programmes de gestion des connaissances. En outre, un autre constat qui ressort de ces exemples réside dans le fait que les considérations sociales et comportementales ne doivent en aucun cas être négligées, et ce, bien que les démarches initiales d'implantation de la gestion des connaissances se soient essentiellement focalisées sur les technologies de l'information.

La principale qualité de l'ouvrage de David E. McNabb est qu'il a le mérite d'être le premier à traiter spécifiquement – de manière rigoureuse, intelligible et convaincante, à l'aide d'exemples concrets et en offrant un cadre théorique bien étoffé – de la gestion des connaissances dans le contexte des administrations publiques. Ce faisant, il prépare efficacement le terrain pour de futures recherches dans ce domaine. Une des limites de son travail a trait au fait qu'il ne parvient pas d'une part à évoquer sans détour le débat autour des coûts de l'implantation de la gestion des connaissances et d'autre part, de manière concomitante, celui sur la mesurabilité des gains découlant de sa mise en œuvre.

Or, dans un contexte de ralentissement, de morosité et d'incertitude économique dont le corollaire est la rareté des ressources, la précarité des finances publiques et l'endettement des États, les critères d'efficacité et de rentabilité apparaissent plus que jamais comme des enjeux fondamentaux et stratégiques pour les administrations publiques du XXI^e siècle.

Par KERFALA BARO MICHEL SOUMAH,

Étudiant au doctorat à l'École nationale d'administration publique du Québec