



LE PARTAGE DES CONNAISSANCES POUR DES ORGANISATIONS PLUS EFFICACES

Manuel pour le partage des connaissances
et la réplication à grande échelle des solutions
qui fonctionnent

Steffen Soulejman Janus

© 2017 Banque internationale pour la Reconstruction et le Développement / Banque mondiale
1818 H Street NW
Washington DC 20433
Téléphone: 202-473-1000
Internet: www.worldbank.org

Cet ouvrage a initialement été publié en Anglais par la Banque mondiale en 2016 sous le titre “Becoming a Knowledge-Sharing Organization”. En cas de conflit entre la version anglaise et toute version traduite dans une autre langue, le texte anglais prévaudra.

Cet ouvrage a été produit par un employé de la Banque mondiale, avec des contributions externes. Les résultats, interprétations et conclusions exprimés dans cet ouvrage ne reflètent pas nécessairement l’opinion de la Banque mondiale, de son Conseil d’Administration, ou des gouvernements qu’il représente.

La Banque mondiale ne peut garantir l’exactitude des données incluses dans cet ouvrage. Les frontières, couleurs, dénominations et autres informations apparaissant sur des cartes dans cet ouvrage n’impliquent de la part de la Banque mondiale aucun jugement concernant le statut juridique des territoires en question, ou aucune approbation des dites frontières.

Droits et Licences

Le contenu de cet ouvrage est protégé au titre du droit d’auteur. Dans la mesure où la Banque mondiale encourage la diffusion de ses contenus, cet ouvrage peut être reproduit, en partie ou en totalité, à des fins non commerciales, pour peu que son auteur soit clairement crédité.

Toute requête relative aux droits et licences, y compris aux droits subsidiaires, doit être adressée à :

World Bank Publications, The World Bank Group, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA;
fax: 202-522-2625; e-mail: pubrights@worldbank.org.

Attribution - Prière de citer l’ouvrage comme suit: Cet ouvrage a initialement été publié en Anglais par la Banque mondiale sous le titre Steffen Soulejman Janus. 2016. Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing. Washington, DC: World Bank. Coi:10.1596/978-1-4648-0943-9. License: Creative Commons Attribution CCBY 3.0 IGO. En cas de conflit entre la version anglaise et toute version traduite dans une autre langue, le texte anglais prévaudra.

L’image de marque: Vladimir Herrera — Conception graphique: Greg Thomas Wlosinski

LE PARTAGE DES CONNAISSANCES POUR DES ORGANISATIONS PLUS EFFICACES

Manuel pour le partage des connaissances et la
réplication à grande échelle des solutions qui fonctionnent

Steffen Soulejman Janus



GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE



Steffen Soulejman Janus est le responsable du programme sur le Partage des Connaissances du Groupe de la Banque mondiale.

© 2016 Banque internationale pour la Reconstruction et le Développement/Banque mondiale

TABLE DES MATIÈRES

À propos de ce manuel	v
Remerciements	vii
Introduction	1
1. Leadership et culture	11
2. Structures et systèmes de gouvernance	25
3. Budgets et financement	43
4. Partenariats	49
5. Préserver les connaissances : identifier, recueillir et valider les connaissances	57
6. Utiliser les connaissances pour l'apprentissage et pour répliquer à grande échelle les solutions qui fonctionnent	81
7. Partage des connaissances	95
8. Suivi et évaluation	117
9. Devenir une organisation favorisant le partage des connaissances	133
Annexes	147
Bibliographie	199

À PROPOS DE CE MANUEL

Ce volume est un guide simple et systématique pour aider à instaurer le partage des connaissances au sein de votre organisation. Il montre comment créer un environnement favorable et développer les compétences nécessaires pour recueillir et partager les connaissances acquises de l'expérience opérationnelle, afin d'améliorer les performances et de décupler les succès. Les recommandations qui y sont formulées se fondent sur les connaissances acquises au cours des sept dernières années de collaboration entre la Banque mondiale et ses clients à travers le monde — ministères et organismes nationaux intervenant dans divers secteurs — qui travaillent au renforcement de leurs opérations grâce à un dispositif efficace de partage des connaissances.

Certes, ce manuel s'inspire d'études académiques sur la gestion des connaissances et l'apprentissage dans les organisations, mais ses références opérationnelles et de nombreux exemples réels et conseils qu'il propose constituent, pour les fonctionnaires de pays en développement et les professionnels du développement, une base concrète qui faisait défaut jusque-ci. Toutefois, bien que ce manuel ait été élaboré en ayant à l'esprit les acteurs du secteur public, les approches et concepts généraux qui y sont abordés sont également valables pour la plupart des organisations du secteur privé et des pays développés.

Les chapitres 1 à 4 traitent de l'environnement favorable dont doit se doter toute organisation qui souhaite systématiquement recenser, recueillir et partager des expériences opérationnelles pertinentes. Les chapitres 5 à 8 présentent de manière détaillée les compétences techniques requises pour exécuter le programme. Ces huit domaines thématiques, ou grands axes, représentent les capacités dont les organisations ont besoin et les mesures qu'elles peuvent prendre pour les développer. Le chapitre 9 récapitule les points essentiels, et l'annexe, richement étoffée, contient des modèles de documents et de cadres, des checklists, des modèles de fiche de poste, et un glossaire. Les organisations du secteur public partout dans le monde estiment que l'utilisation du cadre présenté dans ce manuel leur a permis de progresser de façon notable dans leur démarche visant à recueillir, exploiter, partager et appliquer à une plus grande échelle leurs expériences et leurs connaissances.

Les chapitres sont structurés dans un ordre précis, mais ils constituent aussi des modules. N'hésitez à les parcourir et à les appliquer dans l'ordre qui vous convient.

Deux guides complémentaires développés par la Banque mondiale, examinent de manière plus approfondie certains des thèmes abordés dans ce manuel. Il s'agit de :

- » *L'Art du partage des connaissances* (2015)
- » *Capturing Solutions for Learning and Scaling Up* (2016)

Cet ouvrage est un manuel, certes, mais certainement pas un livre de recettes. Aucun manuel ne peut proposer une solution qui constituerait une panacée pour le changement dans les organisations ni prévoir tous les détails et les enjeux qui varient d'une organisation à une autre. Cela dit, nous avons bon espoir que, en proposant des approches concrètes du partage des connaissances que d'autres ont jugé utiles, ce manuel aidera votre organisation à devenir plus efficace dans la collecte et le partage systématiques des connaissances et dans l'application de solutions à une plus grande échelle.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier les nombreux collègues, partenaires, pairs et amis qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage.

Je remercie tout d'abord le Gouvernement de la Corée et son ministère de la Stratégie et des Finances pour avoir rendu possible sa publication. Les institutions coréennes sont depuis longtemps à l'avant-garde du partage des connaissances pour le développement, et un grand nombre d'exemples de partage des connaissances dans cet ouvrage concernent des projets qui ont bénéficié de la coopération et du financement de la République de Corée.

Je suis reconnaissant à mes collègues du programme Partage des connaissances de la Banque mondiale, qui ont façonné et affiné les approches et les outils décrits dans ce manuel à travers leur travail avec de nombreuses institutions nationales de par le monde. J'adresse plus particulièrement mes sincères remerciements à Jeff Kwaterski et Oscar de Bruyn Kops pour leur contribution et leurs conseils concernant le texte, notamment aux premiers stades de la rédaction.

Abha Joshi-Ghani, Laurent Besançon et Roby Senderowitsch n'ont eu de cesse d'apporter leur soutien et leurs encouragements. C'est grâce à eux que ce manuel a vu le jour.

Ma profonde gratitude va à Gregg Forte pour son travail éditorial. Cernant facilement la valeur et la promesse de la valeur du partage des connaissances, il a aidé à affiner et à mieux orienter le manuscrit.

Je remercie tout particulièrement les spécialistes chevronnés en connaissances et apprentissage qui ont gracieusement accepté de revoir le manuscrit. Il s'agit de : Daan Boom, Manuel Contreras, Maria Gonzalez de Asis, Phil Karp, Vincent Ribière et Kelly Widelska. Ce manuel s'est enrichi de leurs précieux éclairages et de leurs commentaires avisés. J'adresse également mes remerciements à Laurent Porte pour la révision de la traduction en Français de cet ouvrage.

Enfin, cet ouvrage étant le fruit des nombreuses heures de mission passées loin de chez moi ces dernières années, je ne saurais être suffisamment reconnaissant envers ma tendre épouse Couro, et envers Aisha et Ilias, pour leur compréhension et le soutien qu'ils m'ont si généreusement apporté.

Steffen Soulejman Janus

Printemps 2016



INTRODUCTION

Si de nombreux obstacles au développement sont communs à travers le monde, les solutions pour les surmonter sont généralement locales. Et très souvent, ces solutions ne sont jamais reproduites sous d'autres cieux, ou bien l'élément fondamental de la solution fait défaut. Cependant, certains organismes et certaines localités tirent des leçons des succès et les appliquent davantage dans le temps et l'espace avec plus d'efficacité. Quelle est la différence entre ceux qui accomplissent des avancées et ceux qui restent à la traîne ?

La réponse est tout aussi simple que complexe : *les connaissances* — ce savoir acquis dans un contexte local bien précis qui est ensuite adapté, intensifié et reproduit, faisant en sorte que des engrais parviennent à l'agriculteur, que les enfants soient scolarisés, que les populations soient à l'abri des catastrophes naturelles et que des médicaments vitaux arrivent à destination.

Le *partage des connaissances* est le canal par lequel les solutions partent d'un point A pour un point B. Mais, bien souvent, au lieu d'être consignées par écrit et partagées, ces solutions sont tout simplement abandonnées, dissimulées au sein de collectivités rurales éloignées ou emportées dans les têtes des fonctionnaires et professionnels du développement qui ont tôt fait de passer à leur prochaine grande mission. Les connaissances acquises à partir des solutions de développement risquent en permanence de se perdre ou de tomber dans l'oubli.

Depuis 2008, le programme Partage des connaissances du Groupe de la Banque mondiale, initialement logé à l'Institut de la Banque mondiale et plus tard à la Vice-Présidence Leadership, Apprentissage et Innovation, collabore avec des représentants de pays et des professionnels du développement à la recherche de moyens de porter systématiquement les connaissances locales à une plus grande échelle. Comment tirer des enseignements de l'expérience ? Comment conditionner et sauvegarder ces enseignements de sorte à pouvoir les récupérer et les partager efficacement et de sorte que d'autres, au sein de l'institution et au-delà, puissent en tirer parti ? Et comment les organisations débordées et en manque de personnel peuvent-elles s'accommoder d'« une nouvelle tâche une fois de plus » appelée « partage des connaissances » ?

Ce chapitre introductif analyse plus en profondeur la signification et l'importance d'être une organisation favorisant le partage des connaissances. Il présente quelques concepts fondamentaux et décrit le cadre dans lequel s'inscrivent les huit autres chapitres de ce manuel. Et comme la plupart de ces chapitres, il comprend un instantané consacré à un aspect spécifique (« Le partage des connaissances dans la pratique ») qui éclaire une intervention concrète et productive axée sur le partage des connaissances dans le monde en développement.

Le partage des connaissances dans la pratique

Comment le partage des connaissances aide-t-il à déployer à une plus grande échelle des solutions de lutte contre le VIH-SIDA en Inde ?

Organisation nationale de lutte contre le SIDA (NACO)

En Inde, le VIH/SIDA constitue un immense obstacle au développement, provoquant actuellement plus de 100 000 décès chaque année. Pour autant, la prévalence du VIH/SIDA en Inde est en baisse, le nombre de nouveaux cas recensés chaque année ayant diminué de moitié depuis 2002. L'Organisation nationale de lutte contre le SIDA (NACO), un département du ministère de la Santé et de la Famille, a été mise sur pied en 1992 avec pour mission de mettre en œuvre le nouveau Programme national de lutte contre le SIDA. La riposte de l'Inde face à cette épidémie est largement considérée comme un modèle instructif, tout comme l'organisation NACO elle-même.

NACO travaille en étroite collaboration avec 35 agences ayant officiellement pour mandat de lutter contre le VIH/SIDA partout dans le pays et entretient également des relations avec des organisations non gouvernementales et des groupes de recherche. Elle a trois missions difficiles à accomplir dans le domaine de la gestion des connaissances, à savoir :

1. Distribuer les connaissances les plus récentes et les plus pertinentes et fournir des orientations à son propre personnel et à ses partenaires partout et chaque fois que cela est nécessaire
2. Préserver les connaissances institutionnelles dans un environnement marqué par la rotation du personnel et la nécessité permanente de remplir rapidement des tâches essentielles à la mission
3. Gérer efficacement la demande nationale et internationale sans cesse croissante d'organisations analogues désireuses de profiter des acquis de son expérience

NACO a réalisé qu'il lui fallait une approche plus systématique dans tous ces domaines :

- » Sur le plan interne, promouvoir la collaboration, recueillir les connaissances et les partager entre les équipes et les départements afin de résoudre des problèmes opérationnels complexes
- » Sur le plan national, étendre ces initiatives à ses organisations partenaires, notamment à travers les États de l'Inde
- » Sur le plan international, renforcer sa gestion des demandes de partage des connaissances — qui représentent une occasion précieuse d'apprendre pour NACO et les pays demandeurs ainsi qu'une source de partenariats supplémentaires — pour en tirer parti sans compromettre les opérations en cours. Une mesure importante prise dans ce sens a été la création en 2013 du Secrétariat à l'échange Sud-Sud des connaissances

Autrement dit, NACO entend évoluer, partant de la fourniture de réponses ponctuelles aux demandes complexes de connaissances qui lui sont adressées pour devenir une organisation favorisant le partage des connaissances.

Organisations favorisant le partage des connaissances — Que sont-elles et pourquoi sont-elles importantes ?

Une organisation favorisant le partage des connaissances tire systématiquement des enseignements de ses erreurs et capitalise sur ses succès. Elle considère la connaissance comme une monnaie importante et valorise ses expériences opérationnelles qu'elle considère comme des possibilités d'apprentissage aussi bien pour son personnel que pour ses partenaires extérieurs. Par conséquent, les organisations favorisant le partage des connaissances ont des chances d'améliorer continuellement la prestation de services — celle qu'elles assurent et celle des organisations analogues dans leur pays et dans le monde entier.

Toutefois, les organisations favorisant le partage des connaissances ne le sont pas d'emblée, elles le deviennent. Elles doivent décider de surmonter les obstacles qui se dressent naturellement contre le partage des connaissances. *Devenir* une organisation favorisant le partage des connaissances exige un leadership qui appuie le changements de culture nécessaire, qui fournit les structures de gouvernance et les financements adéquats pour soutenir cette démarche, et qui encourage la mise en place de partenariats externes, en vue de l'adoption d'une pratique disciplinée et régulière du recueil et du partage des connaissances (voir l'encadré I.1). Ces caractéristiques organisationnelles constituent l'*environnement favorable* dans lequel les organisations développent les compétences techniques nécessaires au partage efficace des connaissances.

Créer cet environnement favorable et développer ces compétences techniques, voilà qui constitue l'objet de ce manuel.

Pourquoi les organisations ont-elles besoin du partage des connaissances ?

Lier la connaissance à l'action

Drucker (1993, 69) note que « la connaissance aujourd'hui doit faire ses preuves dans l'action ». La connaissance devient une monnaie importante pour toute organisation, une monnaie d'une valeur égale à celle de la productivité ou des produits. Les organisations qui demeurent dans le *statu quo* sans continuellement mener une réflexion, tirer les acquis de l'expérience, rectifier le tir, entreprendre un processus itératif et appliquer des solutions seront probablement à la traîne par rapport à celles qui utilisent les connaissances pour changer la façon dont elles assurent leur prestation de services.

L'organisation idéale

Si l'on devait décrire une organisation idéale, on pourrait l'imaginer comme suit :

Une structure complexe composée de personnes qui travaillent ensemble en utilisant des systèmes et des processus pour atteindre un objectif commun de la manière la plus efficace qui soit.

Encadré I.1 Précisions terminologiques

Le « partage des connaissances » et un certain nombre d'autres concepts utilisés dans ce guide sont des termes spécialisés. La section E de l'annexe comprend un glossaire, mais il convient de définir certains termes de base d'entrée de jeu.

Recueil des connaissances

Fait de convertir l'expérience ou les connaissances nichées dans l'esprit d'un individu en une représentation explicite, que ce soit sous forme imprimée ou sous la forme d'un média électronique.

Gestion des connaissances

Une discipline qui préconise une approche intégrée de l'identification, du recueil, de l'évaluation, de la récupération et du partage de l'ensemble des instruments de connaissance d'une entreprise. Ce patrimoine comprend des bases de données, des documents, des politiques, des procédures et des compétences qui n'avaient pas été recueillies par le passé et l'expérience de chaque travailleur¹. La gestion des connaissances se chevauche avec l'apprentissage organisationnel, mais elle peut en être distinguée par le plus grand accent qu'elle met sur la connaissance comme instrument stratégique et sur la promotion du partage des connaissances. Elle constitue un élément favorisant l'apprentissage organisationnel.

Partage des connaissances

Il s'agit d'un sous-ensemble de la gestion des connaissances qui englobe l'échange de connaissances (informations, compétences, expériences ou expertise) au sein des organisations et entre elles. Bien qu'il puisse être unidirectionnel, le partage des connaissances dans la plupart des cas est un échange bilatéral ou multilatéral dans lequel les parties apprennent les unes des autres. Le partage des connaissances est plus que de la simple communication, car une bonne quantité des connaissances dans les organisations est difficile à expliciter. Dans le cadre de l'action en faveur du développement, une certaine forme de partage des connaissances a un aspect régional. Par exemple, le partage des connaissances Sud-Sud renvoie à des échanges entre des partenaires et des pairs à travers des pays en développement.

Organisation favorisant l'apprentissage

« Une organisation qui est outillée pour créer, acquérir et transférer des connaissances et pour changer les comportements de sorte à refléter de nouvelles connaissances et idées » (DuBrin 205, 410). Selon Peter Senge, les organisations favorisant l'apprentissage présentent cinq caractéristiques principales : la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, une vision commune, l'apprentissage par équipe, et des systèmes de pensée intégratifs caractéristiques (Senge, 2006).

Apprentissage organisationnel

Un domaine de la connaissance dans la théorie organisationnelle qui étudie la façon dont une organisation apprend et s'adapte. Il se définit également comme « un système d'actions, d'acteurs, de symboles et de processus qui permettent à une organisation de transformer l'information en connaissance précieuse, ce qui en retour augmente sa capacité d'adaptation à long terme » (Schwandt 1994, 58). « L'apprentissage organisationnel consiste à rendre explicites des théories tacites de l'action pour que les gens puissent en

¹ Tel que défini par le Gartner Group (Duhon 1998).

prendre conscience, les examiner de façon critique, et les changer... [II] facilite la reddition de comptes en renforçant la prise de conscience et la capacité d'exercer un choix conscient et l'intention » (Lipshitz, Friedman et Popper 2007, 122). Et « pour mieux préparer l'organisation il faut développer la capacité à apprendre. Une politique, des structures des compétences sont nécessaires à cet effet » (Schoen 1975).

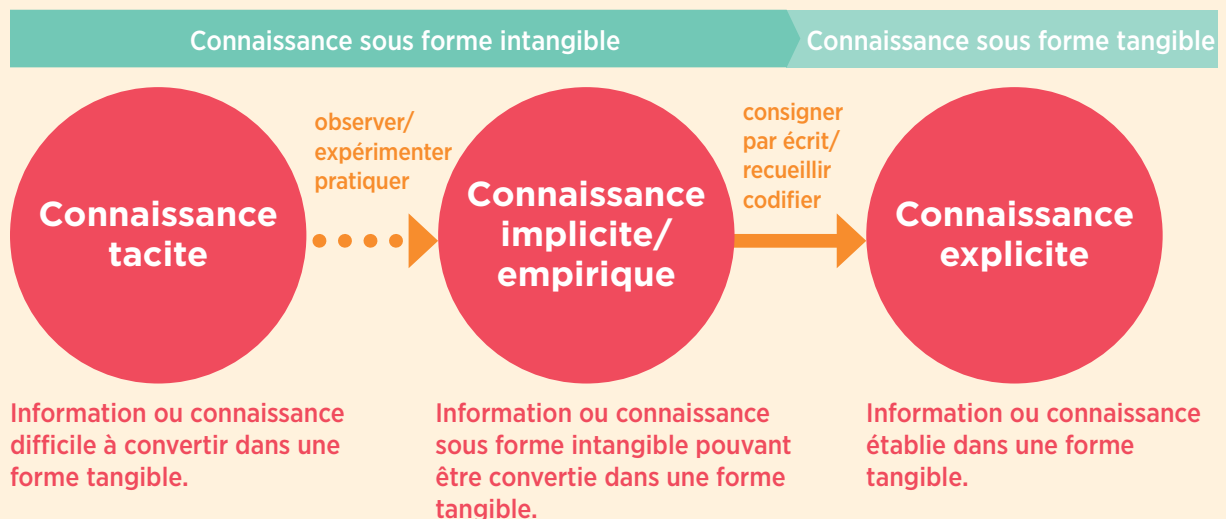
Connaissances tacites, connaissances explicites et connaissances implicites ou empiriques

Les études sur la gestion des connaissances font généralement une distinction entre les connaissances tacites (difficiles à exprimer) qui se trouvent dans la tête des individus et les connaissances explicites (facilement consignées par écrit). Polanyi (1966) propose les définitions suivantes des connaissances tacites et explicites : « Les connaissances tacites sont personnelles, spécifiques au contexte et donc difficiles à formaliser et à communiquer ; les connaissances explicites, ou connaissances « codifiées » quant à elles se réfèrent aux connaissances qui peuvent être transmises par le langage systématique formel » (cité dans Schwandt et Marquardt, 127). Comme l'a noté Zack (1999, 46) :

Les connaissances tacites sont comprises et appliquées de manière inconsciente, difficiles à exprimer, acquises de l'expérience et l'action directes et généralement partagées à travers des conversations très interactives, des narrations et l'expérience commune. En revanche, les connaissances explicites sont plus précisément et formellement exprimées, bien qu'elles soient extraites du contexte originel de leur création ou de leur utilisation (par exemple, une formule mathématique abstraite découlant d'expériences physiques ou un manuel de formation décrivant comment conclure une vente).

Ces définitions peuvent par trop simplifier la distinction entre des connaissances qui peuvent être collectées et consignées (explicites) et celles qui sont difficiles à partager (tacites). Dans le présent manuel, nous utilisons une troisième catégorie, à savoir les *connaissances implicites ou empiriques*, qui s'entendent des connaissances qui se trouvent dans la tête des individus (y compris les connaissances tirées de l'expérience), mais qui peuvent être transformées en connaissances explicites à travers un processus consistant à les recueillir et à les consigner par écrit (illustration I.1.1).

Illustration I.1.1 Formes de connaissances

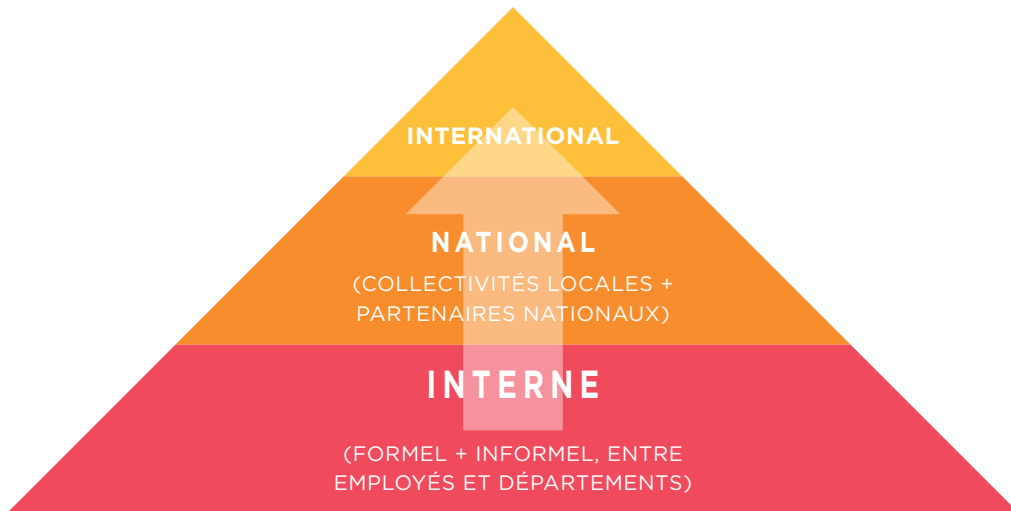


Considérer chaque partie de cette description successivement aide à clarifier la nécessité de partager les connaissances :

- » **Les organisations sont des structures complexes.** Même les petites organisations répartissent les rôles pour faire face aux défis qui doivent être surmontés ou tout au moins gérés. Les organisations qui rencontrent du succès veillent à ce que le volet « comment s'y prendre pour » des connaissances fasse constamment l'objet d'un partage afin que les membres du personnel en tirent des leçons et comprennent comment s'y prendre pour accomplir au mieux une tâche donnée.
- » **Elles se composent de personnes.** Les organisations doivent être conscientes de leur actif le plus important, à savoir leur personnel. La performance de l'organisation est déterminée en grande partie par la façon dont les membres du personnel communiquent, font équipe pour résoudre les problèmes, s'enthousiasment des objectifs et des tâches et font face à l'adversité. Pour que les employés acquièrent les connaissances de leurs pairs comme il se doit, tout le personnel de l'organisation devra commencer à partager son savoir sur le « comment s'y prendre ».
- » **Ces personnes travaillent ensemble à la réalisation d'un objectif commun.** Bien qu'il faille répartir les rôles, les organisations à succès ne les laissent pas constituer des compartiments isolés qui fonctionnent au détriment de la coordination et la collaboration. Pour connecter et harmoniser le plus efficacement les différentes composantes de l'organisation, les connaissances sur le fonctionnement doivent être partagées régulièrement dans tous les groupes de l'organisation. Les pratiques concluantes au sein de l'organisation seront reproduites par d'autres ; les activités à rendement faible ou nul seront évitées.
- » **Les processus et les systèmes facilitent le travail.** Les organisations ont besoin de processus qui facilitent les transactions entre les personnes, et elles mettent en place des systèmes qui soutiennent ces processus. Les organisations qui réussissent ne se soucient pas que de ce qu'il y a lieu de faire des procédures, mais aussi de la meilleure façon de les exécuter — et cela passe par le partage des connaissances. Elles mettent donc en place des systèmes et des processus pour se rappeler, partager — et éviter ! — les mesures et les expériences qui ont conduit à des résultats négatifs et capitaliser les succès.

De nombreuses organisations traitent également avec d'autres parties et partenaires nationaux ou internationaux qui ont des connaissances cruciales à partager ou à recevoir. Les organisations qui ont du succès prennent le temps de réfléchir à la façon dont les connaissances peuvent circuler plus efficacement entre elles et leurs parties prenantes externes, et elles appliquent des approches ciblées convenant à chaque niveau — interne, national et international (illustration I.1).

Illustration I.1 Le flux du partage des connaissances

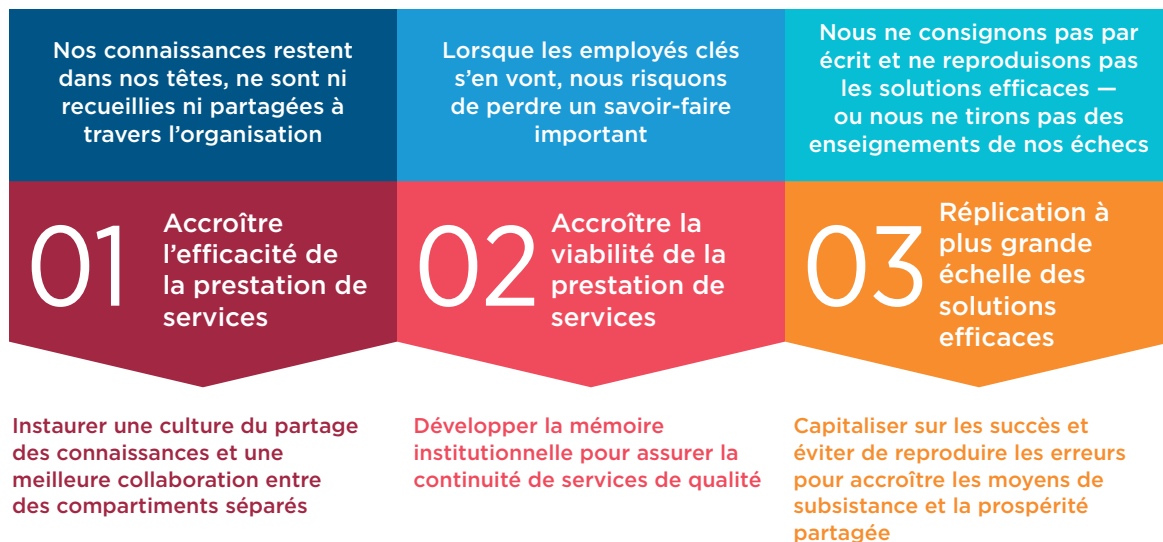


Pourquoi le partage des connaissances est-il important dans le contexte du développement ?

Dans les pays en développement, les organisations qui formulent des politiques ou fournissent des services influent considérablement sur la qualité de vie dans tout le pays. Ces organisations — spécialisées dans l'agriculture, les soins de santé, les secours en situation de catastrophe, et d'autres secteurs — ont accumulé une riche expérience de la formulation des politiques et des mécanismes de développement, mais, en général, elles ne sont pas en mesure de consigner leur expérience d'une manière qui en permette le partage et l'exploitation. Ainsi, d'importants acquis de l'expérience ne sont pas consignés par écrit et se perdent. Ces organisations veulent renforcer leurs capacités à recueillir leurs connaissances et leurs expériences, à en tirer des leçons et à les partager, ainsi qu'à en tirer des avantages. Plus particulièrement, elles veulent généralement atteindre trois objectifs (illustration I.2) :

- » Devenir plus efficaces. Ayant accès à des connaissances cruciales au moment où elles en ont besoin et là où elles sont requises, ces organisations accélèrent les processus opérationnels et évitent les erreurs.
- » Maintenir un niveau élevé de connaissances institutionnelles, même lorsque des membres clés du personnel quittent l'organisation.
- » Résoudre les problèmes opérationnels en procédant régulièrement à des évaluations et en appliquant à une plus grande échelle les solutions qui ont fait leurs preuves dans des cas isolés et en évitant celles qui se sont soldées par un échec.

Illustration I.2 Trois problèmes types liés aux connaissances et objectifs de partage des connaissances pour les organisations



La pièce centrale de ce guide : un cadre pour le développement des capacités en matière de partage des connaissances

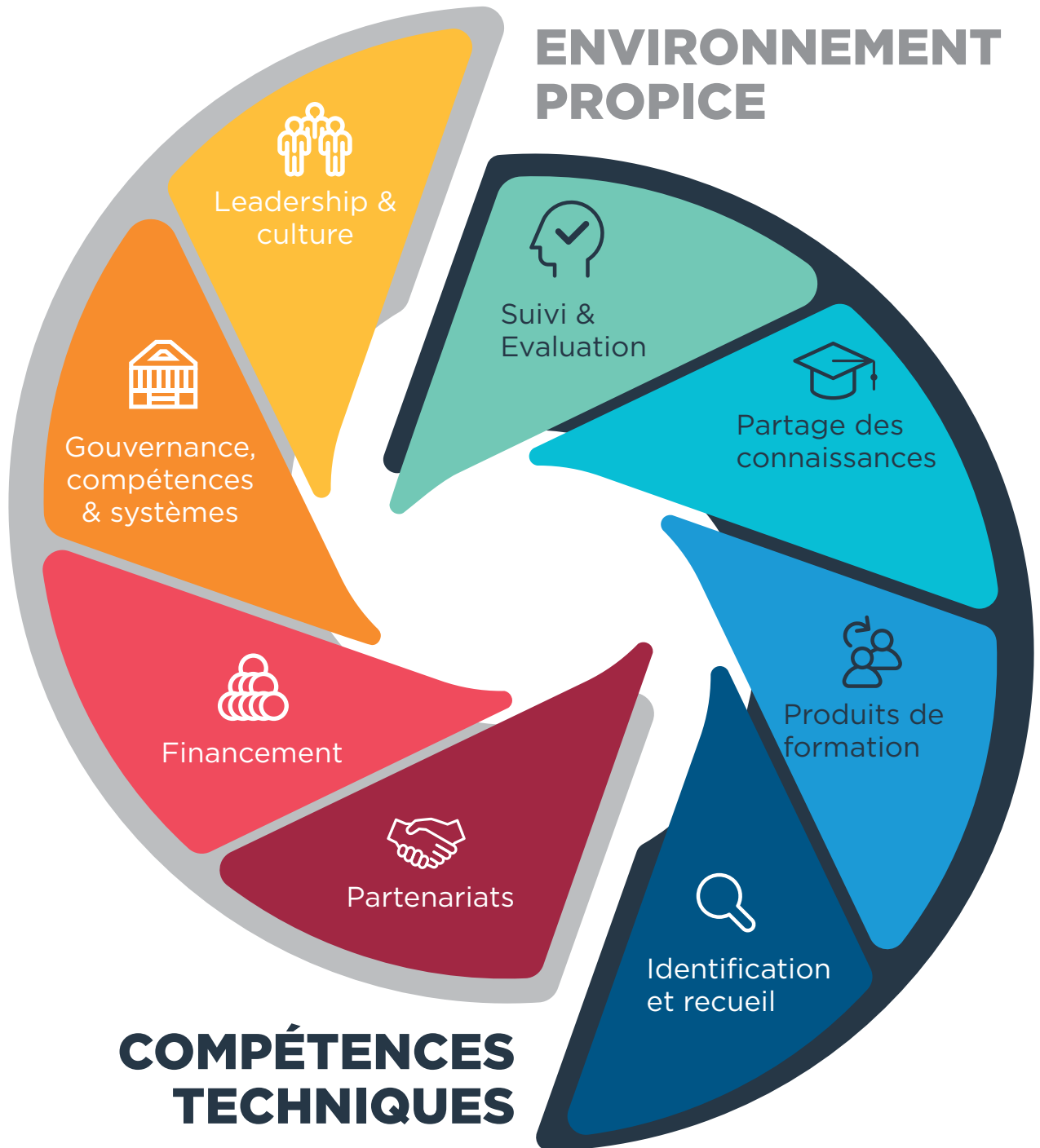
Pour que le partage des connaissances soit couronné de succès, les organisations doivent développer deux types différents de capacités : *l'environnement favorable* et *les compétences techniques*. L'environnement favorable est créé en grande partie par des décisions stratégiques prises par la direction de l'organisation. Les compétences techniques permettent de recueillir et de partager efficacement les connaissances. Chaque capacité peut être subdivisée en quatre piliers (illustration I.3).

On constatera que les organisations favorisant le partage des connaissances qui rencontrent du succès ont bâti leur capacité sur un large socle — huit piliers sur lesquels reposent les caractéristiques et les compétences techniques de l'organisation — sans lequel le partage des connaissances ne peut devenir une grande force institutionnelle.

Environnement favorable

Un environnement favorable se compose de : **1) un leadership et une culture de l'organisation** propices au partage des connaissances. L'environnement repose sur un leadership fort de la part de la haute direction qui traite le développement des connaissances et l'apprentissage comme faisant partie des opérations quotidiennes et qui met en place des mécanismes intéressants de reconnaissance pour récompenser le personnel qui partage des connaissances. Il se compose aussi de : **2) mécanismes de gouvernance efficaces** pour les questions liées aux connaissances et à l'apprentissage, et

Illustration I.3 Les huit piliers du Cadre de développement des capacités en matière de partage des connaissances



d'un ensemble de politiques qui guident l'institution dans sa démarche pour devenir une organisation favorisant l'apprentissage. Cet environnement est soutenu par **3) des financements** et **4) des partenariats** nationaux et internationaux.

Compétences techniques

Les capacités techniques requises pour des opérations efficaces portant sur les connaissances consistent systématiquement à **1) identifier et recueillir** les expériences et les enseignements tirés des opérations de l'organisation, **2) les conditionner sous la forme de produits du savoir et de l'apprentissage**, **3) les partager** au sein et en dehors de l'institution, et **4) assurer le suivi et l'évaluation** de ces efforts.

Ces huit caractéristiques constituent le cadre de ce manuel. Les chapitres suivants aideront votre institution à les adapter à sa propre situation et à devenir elle aussi une organisation favorisant le partage des connaissances.

1. DIRECTION ET CULTURE

Le partage des connaissances dans la pratique

Stimuler le partage systématique des connaissances et la collaboration

Le Bureau national de la statistique de Colombie (DANE)

Le Bureau national de la statistique de Colombie (DANE), administre le recensement national tous les cinq ans, assure le suivi des comptes nationaux du pays, et conserve des données sur les indicateurs démographiques et économiques. De plus en plus reconnu comme organisme de référence important dans son domaine, le Bureau a réalisé qu'il devait travailler de manière plus consciente sur sa propre culture organisationnelle s'il voulait inculquer les valeurs d'ouverture et de collaboration à son personnel.

Le Bureau a donc créé « DANE Moderno » (DANE moderne), une initiative axée sur une collaboration plus étroite et le partage des connaissances entre les départements ministériels en vue de l'amélioration du mode de fonctionnement de l'organisation. Fidèle à ses objectifs, le Bureau a mis en place DANE Moderno en s'appuyant sur la collaboration entre la haute direction et les membres du personnel de l'organisation.

En consultation avec le personnel, les cadres de niveau supérieur et moyen du Bureau ont rédigé un énoncé de vision aux termes duquel le Bureau deviendrait « un centre d'excellence en matière de gestion des connaissances pour la production et le partage des statistiques officielles aux niveaux interne, national et international » dans les cinq ans à venir. Ils ont ensuite procédé au lancement d'un processus d'évaluation des capacités qui a permis de recenser les atouts à mettre à profit et les lacunes à combler. Un plan d'action a permis de définir un calendrier pour la réalisation de la vision sur cinq ans, prévoyant notamment la mise sur pied d'une équipe interministérielle de gestion des connaissances, un ensemble de politiques relatives à la gestion des connaissances et des capacités techniques pour recueillir, conditionner et partager les connaissances.

Par la suite, le Bureau a commencé à partager systématiquement des connaissances aussi bien en son sein qu'avec des partenaires extérieurs et des institutions

analogues. Un an après le lancement de DANE Moderno, les membres du personnel faisaient état d'une plus grande motivation à partager leurs expériences les uns avec les autres et d'une grande fierté à participer activement à des résultats satisfaisants. Sur le plan interne, le Bureau a formalisé des manifestations consacrées au partage des connaissances, telles que des sessions ordinaires « d'apprentissage par l'expérience » qui permettent aux membres du personnel de partager les résultats de leurs derniers projets. Sur le plan extérieur, l'organisation a considérablement amélioré la façon dont elle partage ses connaissances avec des organisations analogues étrangères en répondant directement à des demandes spécifiques.

1.1 Pourquoi le leadership et la culture du partage des connaissances sont-ils importants ?

Voici quelques caractéristiques essentielles d'une organisation qui a adopté une culture fortement ancrée sur le partage des connaissances :

- » L'ensemble du personnel de l'organisation comprend l'importance stratégique des connaissances.
- » Les dirigeants encouragent la collaboration et le partage des connaissances dans toute l'organisation.
- » Les dirigeants vantent les mérites du partage des connaissances.
- » Le partage des connaissances est inscrit dans la vision et la stratégie de l'organisation.

La culture d'une organisation est une interaction complexe de nombreux facteurs, au nombre desquels l'histoire de l'organisation, le style de direction, l'environnement extérieur, la situation financière, la structure de gouvernance, la mission et les valeurs. Il est possible qu'au sein de votre organisation ces conditions inhibent la conviction selon laquelle « le partage des connaissances c'est le pouvoir » et entravent les efforts déployés pour rendre les connaissances accessibles à tous ceux qui peuvent y contribuer ou les utiliser. Les connaissances circulent mieux lorsque la confiance règne, et c'est la confiance qui permettra de surmonter aussi bien la réticence à demander des conseils que la réticence à partager les expériences personnelles avec les collègues.

Quel est le point de départ du changement ? Il n'existe pas de schéma directeur pour la création d'une organisation favorisant le partage des connaissances, mais l'expérience montre que cette création ne se fera pas en l'absence d'un leadership fort et d'un environnement propice pour guider le comportement des personnes qui composent l'organisation. Après tout, le partage des connaissances et l'apprentissage sont des activités sociales. Créer l'atmosphère favorable au partage des connaissances peut jeter les bases d'un changement de culture. Cela ne se fera pas du jour au lendemain, mais les dirigeants peuvent fournir le terrain fertile à cet effet. Nous commençons donc par le leadership.

La façon dont les employés commencent à changer leur comportement sera liée à la façon dont l'organisation les motive et leur exprime sa reconnaissance. Les attentes explicites et implicites de la direction détermineront si les employés partageront volontairement leurs connaissances dans le cadre de leur travail quotidien ou s'ils le considéreront comme une responsabilité secondaire, voire

comme une menace pour leur réussite. Tout effort visant à stimuler le partage des connaissances sans engagement de la part de la haute direction de l'organisation est voué à l'échec.



Ayez connaissance de vos connaissances. La plupart des organisations appliquent déjà, dans une certaine mesure tout au moins, de bonnes méthodes de partage des connaissances sans même le savoir. Recherchez des équipes ou des groupes qui partagent des connaissances et cherchez à savoir comment leurs processus profitent à la fois à l'équipe et à l'organisation dans son ensemble. Vantez les mérites de ces exemples de bonnes méthodes et utilisez-les pour éclairer votre stratégie du partage des connaissances.

1.2 Principaux éléments de transformation pour le partage des connaissances

Ce chapitre met en évidence quatre éléments fondamentaux de tout programme visant à transformer le lieu de travail en une organisation favorisant le partage des connaissances.

1. Leadership : S'assurer de l'adhésion et du soutien de la haute direction
2. Vision et attentes : Faire du partage des connaissances le comportement par défaut
3. Stratégie : Concevoir des initiatives de partage des connaissances
4. Mise à jour des politiques de l'organisation : politiques relatives au personnel et reconnaissance des champions

1.2.1 Leadership

Le partage des connaissances commence au sommet, mais même les dirigeants qui le soutiennent peuvent toujours avoir besoin de conseils. Les comportements qu'il requiert peuvent bien être tout aussi nouveaux pour eux que pour le reste des employés. Certains professionnels du partage des connaissances jugent également utile de commencer d'abord par une initiative expérimentale avant de demander aux superviseurs des engagements à long terme.

Examinons quelques mesures concrètes tant pour convaincre les dirigeants que pour faire preuve de leadership sur le front du partage des connaissances.

Susciter l'adhésion au sommet

La direction jouera un rôle essentiel dans la conception, le déploiement et l'application à une plus grande échelle de la stratégie de partage des connaissances. Donc, si un cadre supérieur est sceptique

en ce qui concerne les mérites du partage systématique des connaissances, il doit être convaincu, avant que le programme ne soit déployé dans l'ensemble de l'organisation. Mais comment convaincre les sceptiques ? C'est là où les programmes expérimentaux trouvent toute leur utilité, parce que l'un des moyens très efficaces de persuader consiste à montrer comment le partage des connaissances a aidé une unité ou une équipe à exécuter son programme de travail avec succès.

Faire office de modèles au sommet

La direction doit promouvoir la valeur du partage efficace et systématique des connaissances en adoptant des comportements exemplaires. Cette démarche signale l'importance stratégique de l'investissement à tous les employés. Les dirigeants à la prise de décision opaque seront probablement moins efficaces dans l'instauration d'un nouveau paradigme comme le partage des connaissances que s'ils appliquent des processus de concertation et la communication ouverte. Le personnel se référera également à la façon dont les dirigeants de l'organisation encouragent, reconnaissent et récompensent le partage des connaissances. Parmi les exemples simples où les dirigeants joignent le geste à la parole, on pourrait citer des lettres régulièrement envoyées au personnel, des séances d'information participatives, des séminaires de réflexion, et la participation active à des activités de partage des connaissances.

Il convient de commencer par le partage des connaissances au niveau de l'équipe dirigeante, et de demander aux membres de l'équipe de communiquer directement les décisions et les résultats et d'en discuter dans leurs départements. Smith et McKeen (2003) suggèrent que les dirigeants favorisent le partage des connaissances dans l'organisation en posant des questions telles que « avec qui avez-vous partagé cela ? » et « qui d'autre peut utiliser cette information ? »².

Ancrer le partage des connaissances dans l'équipe de direction

Pour internaliser le partage des connaissances, il faut l'ancrer dans l'équipe de direction ou même créer des liens hiérarchiques directs avec le sommet de l'organisation. Certaines organisations choisissent de créer un poste de « directeur des connaissances et de l'apprentissage », d'autres intègrent le développement des connaissances et l'apprentissage dans les attributions du directeur des opérations. Il est aussi nécessaire d'associer les cadres de niveau intermédiaire pour assurer l'adoption dans tous les départements, mais il faudrait se garder de confier la responsabilité au service informatique ou au service de communication. Le danger dans ce cas étant le risque de s'aliéner le personnel des départements principalement en charge des opérations, qui concluront que recueillir et partager les connaissances constituent une fonction d'appui, et pas une fonction essentielle. (Les rôles et structures spécifiques sont présentés plus en détail dans le chapitre suivant).

Repérer les champions du partage des connaissances

Établir une large coalition de champions qui s'approprient ces initiatives tout en éprouvant de la fierté à inspirer les autres. Chaque organisation a des champions. Ils peuvent ne pas être haut placés dans l'organigramme, mais ils sont ces membres du personnel vers qui tous les autres employés se tournent pour des conseils et dont les messages peuvent influencer sur les comportements individuels.

² Cité dans Lipshitz, Friedman et Popper (2007, 104).

Ils exercent une autorité informelle. En tant que modèles, ces champions devraient être associés au processus de changement en vue d'une culture du partage des connaissances. D'autres alliés naturels sont les collègues du service des ressources humaines et tout membre du personnel chargé de la gestion des connaissances et de l'apprentissage.

Communiquer, communiquer, communiquer

La communication et la valorisation de l'image de marque sont des ingrédients essentiels au succès de tout processus de gestion du changement. Associer rapidement les parties prenantes aux discussions procure toujours l'avantage d'une plus grande adhésion, car le personnel aura le sentiment de faire partie du processus. Il faut donner à l'initiative de partage des connaissances un nom créatif et source d'inspiration et continuer à communiquer sur le sujet régulièrement avec toutes les parties prenantes. Selon l'usage au sein de l'organisation, il faut utiliser des dépliants, des affiches, des courriels, des bulletins d'information en ligne, des blogs et des activités divertissantes pour créer une certaine dynamique. Comme Lipshitz, Friedman et Popper (2007, 103) le soulignent, la communication anticipative de la part de la direction sur l'importance du partage des connaissances et de l'apprentissage organisationnel, peut s'avérer fort précieuse.



Défendez le partage des connaissances de manière convaincante.

Pour que la haute direction et d'autres dirigeants de l'organisation participent pleinement à l'initiative, il est utile de vendre le partage des connaissances d'une manière convaincante. Quels sont les défis concrets qu'il peut aider à surmonter ? Comment peut-il contribuer à l'amélioration de la prestation des services ou à la mise en œuvre des politiques ? Le fait d'ancrer le partage des connaissances dans une partie (ou la totalité) des activités de base d'une organisation aidera les employés à en cerner la valeur.

1.2.2 Vision et attentes

L'instauration d'une culture du partage des connaissances implique que cela doit devenir le comportement par défaut au sein de l'organisation. La parole et les actions des dirigeants, la définition des rôles et responsabilités (examinée dans le chapitre suivant) et les évaluations de performance et les récompenses doivent bien faire comprendre que le partage des connaissances est une pratique institutionnelle standard. Le temps consacré à recueillir et partager les connaissances doit être reconnu comme du « travail véritable » — une partie intégrante du travail de chaque employé qui est évalué par l'organisation. Il faut accorder du temps aux employés pour rechercher des connaissances, y réfléchir et partager ce qu'ils savent.

Comment sait-on qu'on a réussi ? Il n'existe pas de seuil particulier à franchir pour devenir une organisation favorisant le partage des connaissances, mais qu'à cela ne tienne, quelques indicateurs permettent de savoir qu'« on y est » (tableau 1.1).

Tableau 1.1 Indicateurs de succès de l'instauration d'une culture du partage des connaissances

Caractéristique	Organisation traditionnelle	Organisation favorisant le partage des connaissances
Comportement du leadership	La direction considère le partage des connaissances comme l'affaire du service de la communication et du service informatique. Les décisions sont annoncées au personnel, et non expliquées. Le personnel n'a pas la possibilité de contribuer à travers le partage d'expériences.	La direction applique le partage des connaissances, par exemple en pratiquant une communication ouverte, en organisant des réunions d'une manière participative, et en partageant ses expériences pertinentes avec le personnel.
Reconnaissance	L'organisation considère le partage des connaissances comme une initiative distincte de ses activités de base.	L'organisation reconnaît le partage des connaissances comme un comportement précieux qui permet d'améliorer la performance de son cœur de métier.
Systèmes et processus	L'organisation ne consacre que peu de moyens au partage des connaissances.	Les systèmes, les plateformes et les processus qui favorisent le partage systématique des connaissances sont activement utilisés par les membres de l'organisation.
Collaboration	La collaboration entre les individus et les équipes n'est pas activement encouragée ou soutenue.	Les équipes sont récompensées pour la collaboration qui mène à l'obtention rapide de résultats ou à de meilleurs résultats.
Gouvernance	Les rôles et responsabilités en matière de partage des connaissances ne sont pas définis. Le partage des connaissances est l'affaire d'une poignée d'employés du service informatique ou du département en charge de la formation	Les rôles et responsabilités, clairement définis, sont internalisés dans l'ensemble de l'organisation pour des tâches essentielles concernant la collecte et le partage des connaissances, et l'apprentissage entre pairs, considérés comme l'affaire de tous.
Compétences	L'organisation n'a aucun moyen d'identifier, recueillir, stocker et partager les expériences et enseignements pertinents tirés des opérations.	Les compétences techniques nécessaires sont en place pour exécuter les fonctions essentielles du partage des connaissances. Des outils pour identifier, recueillir, stocker et partager les connaissances sont largement utilisés dans toute l'organisation.
Financement	L'organisation n'a pas mis en place de budget dédié à la gestion des connaissances.	L'organisation alloue un budget à la gestion des connaissances.
Réseaux et partenariats	L'organisation ne considère pas les partenaires et les réseaux comme une source précieuse de connaissances pour l'amélioration de ses opérations.	L'organisation utilise des réseaux et partenariats de partage des connaissances pour améliorer ses opérations.
Dispositif pour recueillir systématiquement les connaissances	Les membres de l'organisation ne consignent pas systématiquement leurs expériences et les enseignements qui en sont tirés.	Les membres de l'organisation contribuent au référentiel de connaissances de l'organisation en y inscrivant régulièrement leurs expériences et les enseignements qui en sont tirés.
Accessibilité	Il est difficile de trouver des connaissances et des orientations pratiques dans l'organisation.	Les connaissances dont ont besoin les membres de l'organisation sont facilement et rapidement accessibles en temps opportun, lorsque cela est nécessaire et là où cela est nécessaire.
Apprentissage	La formation de type cours magistral est le format principal pour l'apprentissage au sein de l'organisation. Le contenu de ces formations est en grande partie générique, et pas personnalisé.	Des approches participatives font intervenir l'apprenant à travers une variété d'activités orientées sur l'action. Les contenus sont adaptés aux besoins spécifiques des apprenants.
Opportunités	L'organisation n'a pas prévu d'espaces formels de partage des connaissances et compte sur le fait que le partage informel des connaissances se produira lorsque et là où cela est nécessaire.	L'organisation fournit du temps et un espace (physique ou virtuel) pour le partage des connaissances, par exemple à travers des activités spécialement prévues à cet effet. Le partage informel des connaissances est encouragé, par exemple à travers des « open spaces » ou des activités extraprofessionnelles.
Mesure des résultats	L'organisation n'assure pas le suivi ou l'évaluation de ses activités de partage des connaissances.	Les activités consistant à recueillir et à partager les connaissances sont régulièrement suivies et évaluées en vue d'améliorer la qualité des résultats et la pertinence opérationnelle.

L'indicateur de succès le plus important se manifeste probablement lorsque le partage des connaissances et l'apprentissage commencent à se faire naturellement dans le cadre des activités de base de l'organisation. Les membres du personnel partageront les connaissances non pas parce qu'ils sont tenus de le faire, mais parce qu'ils le veulent. Le partage des connaissances est alors valorisé comme un moyen essentiel de mener les activités. Il est désormais inscrit dans l'ADN de l'organisation.



Formuler la vision de manière collégiale. Une vision qui est *exclusivement* dictée par la direction a peu de chances de susciter le niveau d'adhésion qu'elle peut atteindre si elle est formulée avec la participation des principaux membres de l'organisation. Associez à tous les niveaux les champions qui peuvent porter le message aux collègues et aux partenaires afin de susciter de l'enthousiasme et de l'engouement à l'égard de la nouvelle initiative.

1.2.3 Stratégie

Le leadership a la responsabilité d'élaborer la stratégie qui va orienter l'organisation vers une vision commune. Une stratégie claire vous guidera dans la conception de vos initiatives de partage des connaissances, informera tous les membres de l'organisation de la valeur du partage des connaissances, et facilitera la diffusion de votre stratégie.

Une bonne stratégie de partage des connaissances contribuera à atteindre les objectifs suivants . . .

- » Fournir un plan clair indiquant à quel stade se situe l'organisation, là où elle souhaite se situer et comment y parvenir.
- » Susciter et confirmer l'engagement de la direction
- » Renforcer la sensibilisation à travers l'organisation pour une meilleure compréhension des enjeux liés au partage des connaissances
- » Mobiliser les ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre des activités

. . . et un document de stratégie bien élaboré aura les caractéristiques suivantes :

- » Être clairement formulé pour assurer une large compréhension
- » Proposer des principes qui inspirent plutôt que des processus qui paralysent
- » Indiquer la voie à suivre sans dicter les détails opérationnels
- » Créer un cadre que les autres employés peuvent suivre et connecter avec leur programme de travail

On trouvera ci-après des éléments importants d'un document de stratégie :

1. **Préambule.** Cet élément établit le lien entre l'initiative sur le partage des connaissances et les valeurs fondamentales et la mission globale de l'organisation.
2. **Vision et attentes.** Cette partie définit les objectifs et les attentes de l'organisation dans le domaine du partage des connaissances. Elle propose une image du succès une fois que des pratiques systématiques de partage des connaissances auront été instaurées.
3. **Principes directeurs.** Cet élément décrit les principes clés qui guideront les pratiques de l'organisation pour le partage des connaissances.
4. **Parties prenantes.** Cette section du document de stratégie détermine les parties prenantes susceptibles d'être des acteurs ou des bénéficiaires de bonnes pratiques de partage des connaissances et elle décrit leurs besoins. Composante essentielle d'une stratégie de partage des connaissances, elle aide à cibler les politiques et pratiques relatives au partage des connaissances.
5. **Politiques et pratiques.** Cet élément constitue le cœur du document, établissant les politiques clés et leur mise en application. La structure de cette section dépendra des besoins de l'organisation. Une option consiste à l'organiser en tenant compte des huit piliers du cadre de développement des capacités pour le partage des connaissances que nous avons décrit précédemment. Une variante de cette approche consiste à considérer les huit piliers séparément par rapport aux perspectives internes, nationales et internationales. Une autre manière possible de structurer cette section est de rattacher les politiques et pratiques aux processus opérationnels de base de l'organisation.
6. **Mise en œuvre.** Cette section du document de stratégie présente les mesures prendre pour mettre en œuvre le processus de gestion du changement qui permettra d'instaurer le partage des connaissances dans toute l'organisation. Voici quelques éléments à envisager :
 - a. **Le calendrier.** Le calendrier peut comporter deux niveaux de détail : une vue d'ensemble à haut niveau et un plan d'activités détaillé. La vue d'ensemble indique les étapes clés de la mise en œuvre, et le plan d'activités détaillé fournit les délais, les dates butoirs et les responsabilités. Chaque niveau peut être représenté sous la forme d'un tableau ou d'un diagramme de Gantt.
 - b. **La gouvernance.** La partie consacrée à la gouvernance détermine les décideurs, les équipes chargées de l'exécution et les liens hiérarchiques, et elle décrit les mécanismes d'orientation et de mise en œuvre.
 - c. **Les rôles et responsabilités.** Cette partie fournit de plus amples détails sur les fonctions et les attributions et les capacités requises des divers groupes d'intervenants qui assureront la mise en œuvre de la stratégie de partage des connaissances.
 - d. **Le budget.** Cette partie présente les besoins financiers associés à la stratégie de mise en œuvre. Les données financières doivent être assez détaillées pour la première année, moins les années suivantes, lorsque les priorités et les mesures de mise en œuvre se seront probablement enrichies de l'expérience de la première année.

7. **Accessibilité et version sommaire.** L'accessibilité est un élément crucial de la communication. Le document de stratégie complet peut être exhaustif et prendre en compte diverses considérations organisationnelles, mais il reste important qu'il soit concis et ne comporte pas trop de détails. En outre, il sera utile de préparer un document d'une feuille recto-verso ou un dépliant de quatre pages présentant les idées et les éléments de votre stratégie et les bénéfices qui en sont escomptés ; il conviendra de le faire entériner au plus haut niveau de l'organisation et de le diffuser largement.



Faites établir le document de stratégie de façon collégiale. Associez un large éventail d'intervenants et de champions à l'élaboration de la stratégie. Cette démarche, à l'opposé d'une simple publication de directive, contribuera à renforcer l'adhésion au projet et l'engouement pour la prise de décision en commun.

1.2.4 Incitations

Le partage des connaissances dans la pratique

Récompenser les comportements favorables au partage des connaissances

L'Autorité chargée du transport dans la zone métropolitaine de Lagos (LAMATA) au Nigéria

L'Autorité chargée du transport dans la zone métropolitaine de Lagos (*Lagos Metropolitan Area Transport Authority* – LAMATA) a été créée en 2002 avec pour mission d'assurer la gestion globale et la mise à niveau de l'ensemble des services de transport public de la ville de Lagos, l'une des plus grandes mégalo-poles du monde. Disposant de peu de moyens pour récompenser financièrement son personnel, la direction de la LAMATA cherche à promouvoir systématiquement le partage des connaissances au moyen de divers mécanismes de récompense non monétaires. Les membres du personnel sont invités à partager leurs connaissances à travers différentes plateformes qui leur apportent visibilité et reconnaissance. Ils sont également récompensés avec des possibilités de participer à des formations, telles que des cours de gestion ou la participation à des séminaires internationaux.

Les organisations qui réussissent sont celles qui reconnaissent la valeur cruciale de la collaboration et du travail collectif en vue de l'obtention des meilleurs résultats. Par conséquent, elles encouragent et reconnaissent la prise d'initiatives pour le partage des connaissances et la collaboration au-delà des frontières fonctionnelles et organisationnelles. Étant donné que de nombreux employés considèrent leurs connaissances comme un atout qui leur donne une longueur d'avance sur leurs collègues, la conception de mesures d'incitation est essentielle pour faire du partage des connaissances un comportement standard.

Lipshitz, Friedman et Popper (2007, 112) soulignent que la diffusion réussie des connaissances repose sur la motivation des personnes à partager leurs expériences et la crédibilité dont elles jouissent auprès des bénéficiaires éventuels. L'intérêt influence manifestement la motivation du détenteur de la connaissance, pour qui, après tout, la transmission du savoir a un coût. Dans la mesure où la connaissance est considérée comme un pouvoir, ceux qui la partagent cèdent ainsi un atout potentiellement précieux. En fonction du mode de partage adopté, ils peuvent aussi devoir consacrer de l'énergie et du temps normalement dédié à leur propre travail pour consigner par écrit leurs connaissances, les expliquer aux autres ou les encadrer dans la mise en application. Ainsi, les personnes ressources doivent être convaincues qu'elles bénéficieront du partage des connaissances, ou tout au moins que celui-ci ne leur sera pas préjudiciable.

Il ressort de travaux de recherche qu'un changement de comportement en vue d'une meilleure utilisation des connaissances et de l'apprentissage est intrinsèquement influencé par les préjugés du personnel et de la direction. Examinant la capacité de l'organisation à réfléchir et à tirer des enseignements de ses opérations, le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale (IEG) a recensé six principaux préjugés dont les membres du personnel doivent se défaire³. De même, Gino et Staats (2015) soulignent que les employés dans les organisations sont aux prises avec plusieurs défis communs qui les empêchent de mener une certaine réflexion et de collaborer⁴.

Compte tenu de ces préjugés comportementaux, la conception des mesures incitatives et des récompenses appropriées pour promouvoir le partage des connaissances exige de trouver un équilibre entre les formes intrinsèques (englobant la satisfaction intérieure) et extrinsèques (orientées vers les biens matériels) d'incitations (encadré 1.1). Certains employés s'empresseront de demander des récompenses monétaires, bien que, comme mesure isolée, elles ne soient pas les plus efficaces pour susciter un changement de comportement durable. Comme c'est souvent le cas avec les incitations matérielles, une fois qu'elles s'arrêtent, les vieilles habitudes se réinstallent. Les exemples de récompenses extrinsèques les plus efficaces incluent la possibilité de prendre part à des formations spéciales et les promotions accélérées. Mais de nombreux membres de l'organisation seront plus motivés par la reconnaissance et la visibilité, et d'autres peuvent tout simplement attacher du prix à la simple acquisition de nouvelles connaissances.

De nombreuses incitations intrinsèques et extrinsèques communes varient en fonction de l'intensité des ressources que requiert leur mise en œuvre (illustration 1.1). Dans les premiers stades du partage des connaissances, les récompenses et reconnaissances informelles, comme l'exposition des

³ Il s'agit là des préjugés de simplification, de confirmation, du champion, de coût irrécupérable, et de subjectivité (IEG 2014 et 2015).

⁴ Ils ont tendance à développer une certaine aversion au risque par peur de l'échec, à ne se soucier que de leur propre rendement récent plutôt que des possibilités d'amélioration de leurs performances, et à ne pas tirer les leçons des erreurs passées (qu'ils attribuent à des circonstances malencontreuses).

Encadré 1.1 Précisions terminologiques

La **motivation extrinsèque** fait référence à la « tendance à réaliser des activités pour des récompenses externes connues, que celles-ci soient de nature tangible (par exemple de l'argent) ou psychologique (par exemple des louanges) » (Brown 2007, 143). Les récompenses extrinsèques peuvent inclure la reconnaissance, les honneurs, l'augmentation de salaire, les primes, l'accès à des formations et le développement de carrière.

La **motivation intrinsèque** se réfère à un comportement basé sur des récompenses intangibles qui découlent des valeurs propres et motivations personnelles d'un individu. Ces récompenses peuvent inclure un sentiment d'accomplissement, de la fierté et de la satisfaction tirées de l'accomplissement d'une tâche difficile ou d'un apprentissage. Elles ne sont pas nécessairement liées à la réalisation d'un objectif spécifique.

compétences de l'employé, peuvent s'avérer plus efficaces, en particulier lorsque le partage des connaissances n'est pas le comportement par défaut parmi les membres du personnel. Votre organisation doit utiliser un mélange d'incitations adaptées à sa culture et son contexte.

En fin de compte, il sera indispensable de travailler avec le département des ressources humaines à la formulation de politiques et pratiques pour mettre en place un système d'incitations approprié. Faire du partage des connaissances un élément des termes de référence de chaque poste et l'inclure dans le cadre de l'examen des performances constituent des mesures qui peuvent aussi impulser un comportement favorable au partage des connaissances. Plus la définition des objectifs est claire dès le départ, plus il sera facile de mesurer les performances par rapport à ces objectifs à la fin d'un cycle d'évaluation des performances. Le recours au système d'évaluation des performances permet de révéler le succès avec lequel les membres du personnel partagent les connaissances, indique son importance pour l'organisation, et oriente l'amélioration des pratiques du personnel. Le système d'évaluation des performances est examiné plus en détail dans le chapitre 8, dans le cadre du suivi-évaluation.



Faire l'éloge des actes louables plutôt que montrer du doigt les actes répréhensibles. Les stratégies visant à changer la culture d'une organisation en pointant du doigt et en couvrant de honte les « mauvaises » pratiques ne rallieront pas de nombreux partisans. Bien au contraire, travailler *dans le cadre* de la culture de votre organisation permet de mettre en évidence même les petits succès. Les employés commenceront à reconnaître le partage des connaissances dans la pratique. Cela peut avoir un « effet boule de neige », au fur et mesure qu'un plus grand nombre d'employés adoptent les pratiques en question. La promotion de ces exemples de réussite par la direction permettra de les valider.

Illustration 1.1 Incitations, selon le type et l'intensité des ressources

Forte intensité en ressources



Faible intensité en ressources

1.3 Conclusion

Une direction attachée au partage des connaissances doit considérer le savoir comme un atout stratégique, formuler une vision claire de la façon dont les employés de l'organisation doivent se comporter, et se faire le champion de cette vision. Une culture ne peut être changée du jour au lendemain, mais les organisations peuvent mettre en place une série de mesures pour changer progressivement leur culture en vue de s'ouvrir davantage et de promouvoir une plus grande collaboration en leur sein.

1.4 Checklist

Direction et culture	Oui	Non
Notre équipe de direction conçoit-elle le partage des connaissances comme un facteur de succès important pour l'accomplissement de notre mission ?		
Le partage des connaissances est-il lié à des résultats concrets attendus des employés ?		
Nos dirigeants agissent-ils comme des modèles en ce qui concerne le partage des connaissances ?		
Nos dirigeants encouragent-ils et reconnaissent-ils les comportements exceptionnels en ce qui concerne le partage des connaissances ?		
Les membres du personnel et les équipes sont-ils récompensés ou reconnus pour leurs efforts de collaboration ?		
Les membres de notre organisation se font-ils assez confiance mutuellement pour poser des questions et fournir un soutien sincère afin de trouver des solutions ?		
Le partage des connaissances fait-il partie de la description de poste de chaque employé ?		
Discute-t-on du partage des connaissances lors des évaluations de performances ?		
Notre organisation dispose-t-elle d'une stratégie relative aux connaissances et à l'apprentissage ?		

2. STRUCTURES ET SYSTÈMES DE GOUVERNANCE

Le partage des connaissances dans la pratique

Mettre en place un mécanisme de gouvernance pour l'apprentissage et le partage des connaissances

Le ministère fédéral de l'Agriculture et du Développement rural du Nigéria

Au Nigéria, plus de 70 % des pauvres dépendent de la production agricole, un secteur miné par les coûts élevés des semences et des engrais et la faible productivité. Pendant de nombreuses années, le niveau élevé des coûts et la corruption dans la chaîne de distribution des semences et engrais subventionnés se traduisaient, par exemple, par le fait que 11 % seulement des agriculteurs au Nigéria utilisaient des engrais pour accroître leurs rendements.

En 2011, le Gouvernement nigérian a éliminé la distribution subventionnée de semences et d'engrais et l'a remplacée par le Programme d'amélioration de la croissance (*Growth Enhancement Scheme* – GES). Le GES permet au marché de fixer les prix tout en offrant une subvention de 50 % aux agriculteurs sur un maximum de deux sacs d'engrais et un sac de semences par saison. Pour accorder la subvention directement plutôt que par le biais d'intermédiaires, le programme a mis en place le « porte-monnaie électronique », un mécanisme de coupons électroniques basés sur des documents nationaux d'identification et distribués via des téléphones mobiles. Les agriculteurs utilisent les coupons pour recevoir les intrants subventionnés auprès du distributeur local. En outre, le ministère a élaboré une application en ligne accessible sur téléphone aux parties prenantes des secteurs public et privé fournissant des nouvelles et des informations sur les politiques qui auparavant étaient pratiquement impossibles à communiquer en temps utile à un public aussi large.

Afin de préserver cette riche expérience dans la conception et la mise en œuvre de ces initiatives et d'en tirer les acquis, le ministère fédéral de l'Agriculture et du Développement rural (FMARD), en 2014, a demandé au Programme des Nations Unies pour le développement et à la Banque mondiale une aide à l'élaboration d'un programme de gestion des connaissances pour le ministère et ses partenaires du programme GES. Le programme de gestion des connaissances sera également utilisé avec les parties prenantes du Programme sur la transformation agricole d'une plus large portée mis en place par le ministère.

Le FMARD a identifié les domaines cruciaux nécessitant une attention particulière à travers une série d'ateliers auxquels ont participé toutes les parties prenantes sur une période de quatre mois. L'un des six domaines d'action prioritaire convenus a été la création d'un mécanisme de gouvernance pour la gestion des connaissances. La structure de gouvernance de la gestion des connaissances créé pour le programme GES comprenait 1) la supervision par le Groupe de travail déjà en place du GES, et 2) la mise en œuvre par un nouveau groupe de travail sur la gestion des connaissances.

Alors que le programme de GES était en cours d'élaboration, le Groupe de travail sur le programme GES, son organe directeur, a réuni jusqu'à 70 parties prenantes chaque semaine pour examiner les progrès accomplis. Initialement présidées par le ministre de l'Agriculture et du Développement rural dans le souci d'afficher une prise en main à haut niveau, les réunions ont ensuite été bien établies et sont désormais dirigées par un directeur du ministère.

Le Groupe de travail sur la gestion des connaissances se compose de deux membres de chacune des 18 directions du ministère. Il est présidé par le directeur adjoint de la direction de la planification du ministère, qui joue un rôle clé dans la mise en œuvre de la stratégie globale du ministère. Le Groupe de travail sur la gestion des connaissances se réunit régulièrement et rend compte une fois par mois au Groupe de travail du programme GES.

2.1 Pourquoi les structures et systèmes de gouvernance sont-ils importants pour le partage des connaissances ?

Comme on l'a vu dans le chapitre précédent, la direction doit formuler une vision et une stratégie claires du partage des connaissances. Mais la *pratique* du partage des connaissances ne saurait être prise pour acquis. Elle n'aura pas lieu en l'absence de structures, systèmes et rôles spécifiques destinés à la soutenir. Aussi l'étape suivante consiste-t-elle à mettre en place ces éléments d'appui. Cela peut signifier d'augmenter les ressources ou les structures, mais souvent il suffit de réaménager et utiliser plus efficacement l'existant. Quoi qu'il en soit, une bonne structure de gouvernance guide mais n'étouffe pas. C'est un cadre d'action qui laisse aux dirigeants chargés de mettre en œuvre le travail la responsabilité des procédures et processus détaillés.

Le partage des connaissances se trouve à l'intersection des fonctions de base et de celles d'appui. Les connaissances qui font l'objet du partage sont généralement celles des départements opérationnels de base, mais le partage des connaissances requiert la participation du personnel chargé de l'appui au développement des connaissances et à l'apprentissage pour assurer le maintien du processus de gestion des connaissances.

En général, la direction devra décider de qui sera chargé de superviser et de mettre en œuvre le programme de partage des connaissances et d'apprentissage de l'organisation, et ces fonctions devront à leur tour définir les stratégies, rôles et responsabilités nécessaires. Les grandes institutions organisées sur un modèle hiérarchique peuvent prévoir un grand nombre de postes associés au partage des connaissances (illustration 2.1). Vous pouvez ne pas avoir besoin de toutes ces fonctions. Certaines organisations peuvent plutôt confier le développement des connaissances et l'apprentissage directement au chef de l'organisation et mettre au point un modèle fédéré où tous les départements travaillent sur des objectifs de partage des connaissances (illustration 2.2). Les organisations de petite taille intègrent parfois la fonction de la gestion des connaissances au département des ressources humaines ou de la communication.

Pour de nombreuses organisations, le partage des connaissances est une fonction relativement nouvelle. Les intitulés des postes liés au partage des connaissances varient, et les organigrammes d'organisations peuvent ne pas refléter avec exactitude le travail que les employés réalisent effectivement sur le partage des connaissances. Un employé peut avoir pour titre « chargé des connaissances », mais des employés occupant beaucoup d'autres postes, y compris des fonctions opérationnelles telles que « coordonnateur régional » ou « chargé de programme », peuvent assumer une grande partie de la responsabilité à l'égard du travail sur les connaissances.

Les sections qui suivent donnent un aperçu général des éléments qui déterminent une culture du partage efficace des connaissances :

- » Structures et dotation en personnel de l'organisation
- » Enjeux stratégiques du recours aux experts et à la sous-traitance
- » Rôles et responsabilités
- » Compétences et formation
- » Systèmes de gestion des connaissances



La gouvernance doit évoluer au fil du temps. La gouvernance ne doit pas être statique — vous ne pouvez pas juste la mettre en place et ne plus vous en soucier. Si les mécanismes n'évoluent pas en réponse au changement des circonstances de l'organisation, ils risquent de perdre de leur pertinence ou, pire, de devenir un obstacle au progrès. Par exemple, une réunion hebdomadaire d'un important comité directeur interdépartemental peut être essentielle au départ pour la mise en place des processus et des systèmes. Mais la taille et le mandat du groupe et la fréquence de ses réunions doivent ensuite être ajustées en fonction des circonstances.

Illustration 2.1 Gouvernance et rôles liés au partage des connaissances : structure hiérarchique

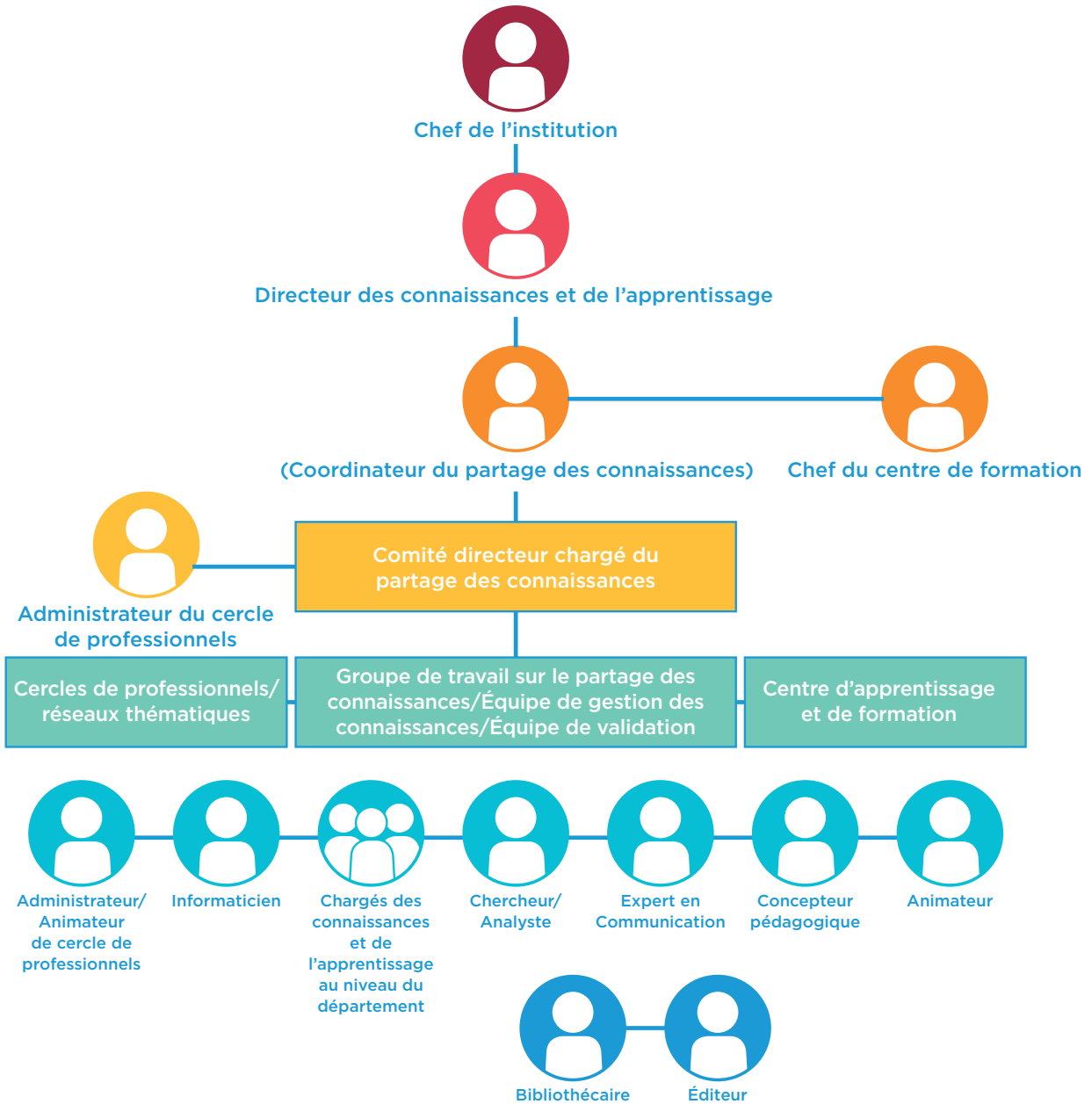
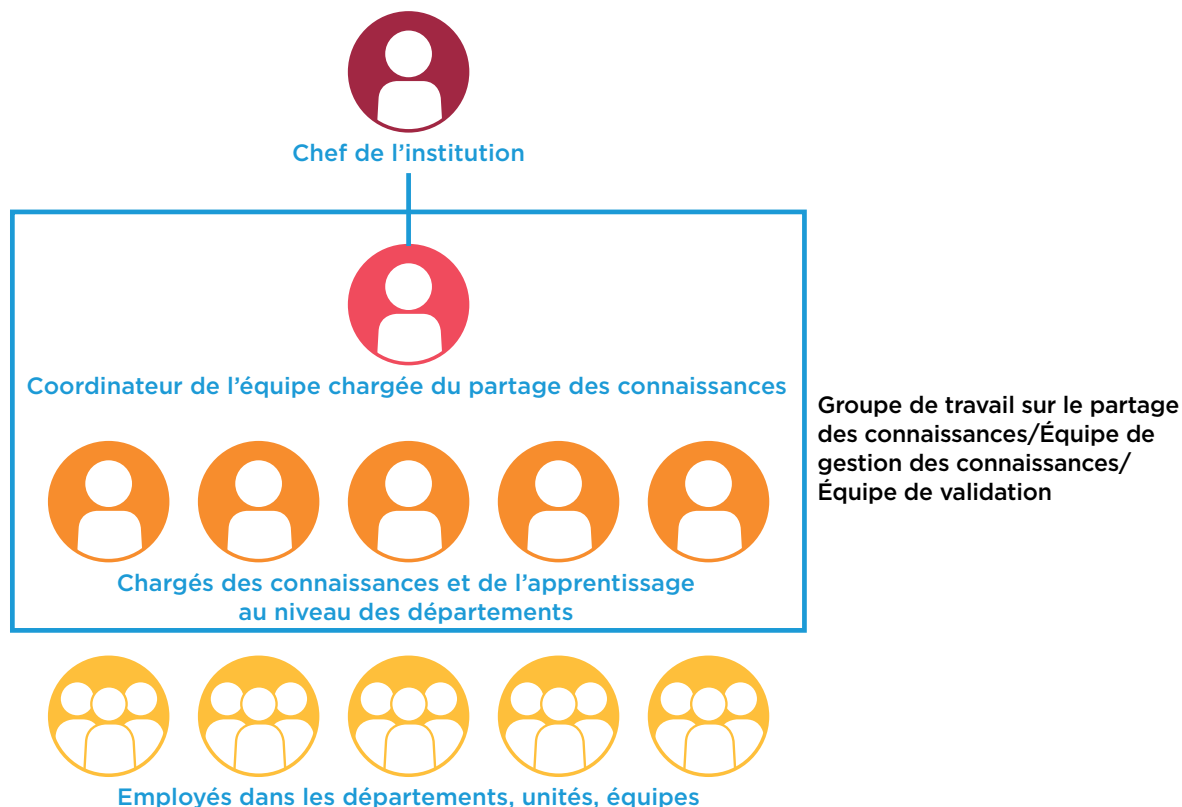


Illustration 2.2 Gouvernance et rôles liés au partage des connaissances : structure fédérée



2.2 Structures et dotation en personnel de l'organisation

Se préparer au partage des connaissances à grande échelle signifie la création d'un dispositif opérationnel solide mais souple qui permet de mobiliser et d'améliorer les capacités internes. Les organisations du monde entier tirent des enseignements importants concernant les structures organisationnelles de partage des connaissances qui leur conviennent le mieux — il n'existe pas un modèle unique qui garantit le succès.

Vous pouvez modifier les structures qui existent déjà ; par exemple, un groupe de travail qui était chargé de la communication peut évoluer et s'occuper du partage des connaissances. Lorsque cela est possible, toutefois, il sera utile de mettre en place un dispositif de gouvernance à deux niveaux : 1) la *supervision* par un comité de pilotage représentant l'ensemble de l'organisation et présidé par un membre de la haute direction, et 2) la *mise en œuvre* assurée par une équipe de spécialistes de la gestion des connaissances et de l'apprentissage dirigée par un membre de la direction.

2.2.1 Supervision : le comité directeur chargé du partage des connaissances

De nombreuses organisations créent un comité directeur pour gérer le processus de changement pour le partage des connaissances. Un tel comité est mieux dirigé par un membre de l'équipe de la haute direction qui est un champion avéré de l'initiative. Les membres de ce comité doivent être choisis dans les départements de l'organisation tout entière afin de démontrer la portée de l'initiative : le partage des connaissances et l'apprentissage sont l'affaire de tous, et le comité doit représenter cette idée.

Les responsabilités du comité directeur chargé du partage des connaissances incluent une partie ou l'ensemble des fonctions suivantes :

- » Concevoir une stratégie du partage des connaissances pour l'organisation
- » Superviser le processus de changement pour le partage des connaissances
- » Désigner une équipe de mise en œuvre et son chef
- » Approuver les partenariats de partage des connaissances
- » Veiller à ce que les unités opérationnelles soient en phase avec les fonctions d'appui dans la mise en œuvre du partage des connaissances à leur niveau
- » Soutenir et informer régulièrement la haute direction sur toutes les questions relatives au partage des connaissances

2.2.2 Mise en œuvre

Équipe de coordination de la gestion des connaissances

Dans les organisations de grande taille dotées d'un comité directeur chargé du partage des connaissances, la mise en œuvre du programme dudit comité peut être confiée à une équipe de gestion des connaissances dirigée par un directeur des connaissances et de l'apprentissage.

L'équipe de gestion des connaissances est composée de spécialistes du développement des connaissances et de l'apprentissage qui assurent la coordination et la formation et facilitent les activités en apportant les ressources initiales et les compétences et assurent la gestion des projets. Cette équipe assure le suivi des activités de partage des connaissances de l'organisation et contribue aux rapports de performance présentés au comité directeur chargé du partage des connaissances.

Le directeur des connaissances et de l'apprentissage

Le directeur des connaissances et de l'apprentissage est un membre de la haute direction et il est le point de contact pour toutes les questions relatives à la mise en œuvre. Il supervise la mise au point de tous les principaux outils et systèmes d'appui, les partenariats de partage des connaissances, et les restrictions d'accès à l'information. Dans certaines organisations de petite taille, il est le directeur général de l'institution.

Les grandes organisations trouvent utile d'appuyer le directeur des connaissances et de l'apprentissage et d'élargir son domaine de compétence en confiant des fonctions connexes à des employés au niveau des équipes ou des départements. Ce personnel est souvent le mieux placé pour recenser les expériences pertinentes sur le plan opérationnel et pour les consigner par écrit dans des instruments de connaissance facilement accessibles en vue du partage et de la reproduction.

Le centre d'apprentissage et de formation

Le partage des connaissances est une question d'apprentissage. De nombreuses organisations ayant un vaste programme de partage des connaissances disposent d'un centre d'apprentissage et de formation pour le soutenir. Le personnel du centre doit comprendre des experts ayant les compétences nécessaires pour traduire les connaissances en produits d'apprentissage appropriés et la capacité d'organiser des événements et des rencontres de partage des connaissances, y compris avec des partenaires externes.

Les cercles de professionnels

Les cercles de professionnels (également connus sous le nom de réseaux d'experts) sont des réseaux de professionnels d'un domaine ou d'une discipline qui s'aident les uns les autres à mieux partager leurs connaissances. Un dirigeant de cercle de professionnels est généralement désigné pour assurer le bon fonctionnement du cercle. Un animateur peut également être désigné pour fournir une assistance au jour le jour aux membres du cercle. La gestion du partage des connaissances exclusivement par la mise sur pied par des cercles de professionnels exige une grande maturité organisationnelle et des incitations considérables pour encourager le personnel à y participer régulièrement de manière active.

Mais indépendamment du fait que votre organisation adopte l'ensemble des fonctions ci-dessus ou aucune d'elles, le partage des connaissances et l'apprentissage doivent devenir l'affaire de tous. Ce n'est que si chaque employé de l'organisation se considère à la fois comme une source et un destinataire du savoir que la culture du partage des connaissances prendra racine dans l'organisation et lui sera bénéfique.

2.3 Enjeux stratégiques : recourir à des experts et à l'externalisation tout en développant une culture interne

2.3.1 Recours à des experts

Le développement des connaissances et l'apprentissage doivent se retrouver dans les segments de l'organisation où ils sont générés, c'est-à-dire partout. De nombreuses organisations commettent l'erreur de penser qu'une équipe dédiée suffira pour faire en sorte que les connaissances infiltrent l'organisation tout entière. Mais cette conception a généralement pour résultat le fait que l'ensemble du personnel de l'organisation compte sur une équipe dédiée unique et ne considère pas que le développement des connaissances et l'apprentissage relèvent de ses propres attributions.

Pour que le développement des connaissances et l'apprentissage évoluent, les organisations doivent donc élaborer deux stratégies complémentaires : 1) mettre sur pied une équipe de spécialistes du développement des connaissances et de l'apprentissage, et 2) intégrer le développement des connaissances et l'apprentissage dans les fiches de poste afin qu'ils deviennent l'affaire de tous.

Une question commune est de savoir s'il faut centraliser ou décentraliser l'affectation des spécialistes du développement des connaissances et de l'apprentissage. Une règle de base est que plus l'organisation est grande, plus il est utile d'affecter des chargés des connaissances et de l'apprentissage dans tous les départements. Ces agents rendent compte directement au directeur ou coordonnateur des connaissances et de l'apprentissage, mais ils relèvent également des chefs de leurs départements opérationnels respectifs. Leur fonction est d'aider à identifier, recueillir et conditionner les expériences et les enseignements tirés des opérations de base dans leurs départements. Dans les organisations très matures, ces fonctions peuvent être progressivement assumées par tous les membres du personnel, en supposant que des mesures de responsabilisation appropriées ont été prises.























Intégrez autant que possible les fonctions de partage des connaissances et d'apprentissage dans les opérations de base. L'un des principaux obstacles à l'instauration d'une culture du partage des connaissances est l'idée qu'il s'agit d'une priorité de rang inférieur venant s'ajouter aux responsabilités professionnelles existantes. Pour aider à combattre cette idée, formulez les tâches liées au développement des connaissances et à l'apprentissage comme faisant partie intégrante du travail quotidien des membres du personnel. Les attentes doivent être clairement rédigées en collaboration avec la direction.

2.3.2 Recours à l'externalisation ou aux capacités internes ?

L'embauche ou la formation de spécialistes du développement des connaissances et de l'apprentissage peuvent sembler être une tâche difficile pour de nombreuses organisations. Une question qui mérite donc d'être posée est celle de savoir si les organisations peuvent externaliser les fonctions de développement des connaissances et d'apprentissage à des prestataires de services. L'externalisation peut présenter certains avantages : la dotation globale en personnel (et donc des coûts fixes) reste moins importante ; les nouveaux outils et processus fournis par les prestataires peuvent continuellement enrichir l'organisation ; et la création de nouvelles capacités, qui peut nécessiter beaucoup de temps, ne se fait pas nécessairement en interne.

Certaines tâches sont plus faciles et plus indiquées pour l'externalisation que d'autres (illustration 2.3). Par exemple, la mise au point de systèmes techniques et le conditionnement du contenu en supports d'apprentissage exigent des compétences techniques spécifiques et peuvent être trop onéreux pour être assurés en interne, à moins que l'organisation n'ait atteint une certaine taille et une certaine maturité. Des tâches comme identifier, recueillir et partager les connaissances sont

Illustration 2.3 Appui interne ou externalisation : quelle est la formule la mieux indiquée pour les tâches liées au partage des connaissances ?

Fonction	Interne	Externe
 Identification		
 Recueil des connaissances		
 Validation		
 Hébergement/soutien des systèmes informatiques		
 Courtage et partage		
 Administration de cercle de professionnels		
 Conception pédagogique		
 Formation/facilitation		

souvent maintenues au sein de l'organisation, car elles concernent le savoir de base de l'organisation. Certaines organisations choisissent d'obtenir un soutien externe pour recueillir les expériences, par exemple à travers des partenariats avec des universités, où les étudiants ou les diplômés récents forment des équipes chargées de recueillir les connaissances en appui aux équipes opérationnelles. D'autres choisissent de confier ce travail à des entreprises privées qui offrent ce service moyennant des frais. La validation (la démonstration de l'applicabilité des connaissances recueillies) est un processus qui peut être utile à mener à la fois comme exercice interne et par des experts externes qui peuvent apporter une perspective nouvelle et neutre.

Mais même lorsque l'externalisation se justifie, elle peut présenter des inconvénients importants. Le développement des connaissances et l'apprentissage peuvent devenir un peu plus une activité qui vient s'ajouter au travail ordinaire et moins une activité intégrée dans les pratiques de base de l'organisation, ce qui serait préjudiciable au message sur le partage des connaissances à transmettre aux membres du personnel. Une difficulté opérationnelle tient au fait que le prestataire du service doit régulièrement se faire l'« ombre » du personnel opérationnel. Si l'organisation s'appuie uniquement sur l'externalisation, il sera difficile d'éviter la dépendance — qu'advient-il des systèmes et des processus si le contrat n'est pas renouvelé ? Dans l'ensemble, l'apprentissage et le partage des connaissances doivent continuer à faire partie des pratiques propres de l'organisation, indépendamment de tout appui obtenu d'un prestataire de services externe.

2.4 Rôles et responsabilités

Au-delà des titres officiels, il est important de considérer les rôles qui sont généralement nécessaires pour entreprendre des activités de partage des connaissances.

On trouvera ci-après une liste de postes possibles assortie de fonctions et attributions que votre organisation peut envisager. Les descriptions sont fournies à titre d'illustration et doivent être adaptées à la situation de votre organisation.

Journaliste. Recueille les connaissances en interrogeant les autres ou en enregistrant des événements cruciaux.

Analyste. Identifie et passe en revue les informations et en fait une synthèse efficace sous une forme qui se prête à une mise en application.

Éditeur. Affine les connaissances qui ont été consignées dans les documents, les vidéos ou d'autres formats et les convertit en formats ou termes conviviaux.

Bibliothécaire. Organise les instruments de connaissance et aide les autres à les localiser et les parcourir.

Facilitateur. Aide des groupes de personnes à identifier et à atteindre leurs objectifs.

Courtier. Connaît le système — met en liaison les demandeurs et les sources de connaissances.

Concepteur de cours. Transforme le contenu en initiatives d'apprentissage accessibles en ayant recours à divers outils pédagogiques.

Administrateur de cercle de professionnels. Administre et gère la plateforme du cercle de professionnels en travaillant avec ses membres et en veillant à ce que les propositions présentées sur la plateforme répondent à leurs attentes.

Informaticien. Gère et administre les plateformes et systèmes basés sur l'informatique.



Chaque organisation est différente — et fait face à des défis et des contextes différents. Les fonctions de partage des connaissances peuvent et doivent probablement changer sur le plan organique avec le temps. Les rôles et les responsabilités de l'équipe de base, en particulier, évolueront en fonction de la maturité de votre programme de partage des connaissances et des ressources et auxquelles vous avez recours.

2.5 Compétences et formation

Les initiatives de partage des connaissances ne s'intégreront dans les opérations quotidiennes d'une organisation que si les membres du personnel sont formés à la façon de participer au partage des

connaissances et d'en bénéficier. L'inscription des tâches et responsabilités spécifiques liées au partage des connaissances dans les descriptifs de postes et termes de référence des membres du personnel est essentielle à l'expansion du partage des connaissances au sein de l'organisation. Pour que cette démarche soit efficace, cependant, les descriptifs de postes doivent être précédés et soutenus par une formation.

Certaines des compétences plus communément requises sont :

- » Communication interpersonnelle
- » Technologies de l'information
- » Conception et facilitation de l'apprentissage
- » Compétences journalistiques
- » Gestion de l'information
- » Compétences rédactionnelles
- » Compétences analytiques
- » Compétences de gestion

Assurez-vous que les programmes de formation que vous concevez concernent les tâches et les fonctions spécifiques que vos employés effectuent déjà. Par exemple, s'il est attendu des membres du personnel qu'ils utilisent un nouveau blog sur l'intranet pour diffuser les analyses *a posteriori*, alors dispenser une formation à la rédaction efficace et aux mécanismes de création de contenu de blog permettra d'améliorer la conformité et la qualité des contributions. L'intégration de la formation au partage des connaissances dans les activités d'orientation des nouvelles recrues peut aussi être un moyen efficace d'enraciner les habitudes du partage des connaissances dans la culture de l'organisation.

2.6 Utiliser la technologie pour partager les connaissances

Il existe aujourd'hui une panoplie d'outils technologiques peu onéreux et faciles d'accès qui peuvent considérablement soutenir un partage des connaissances significatif et à grande échelle. Ces outils favorisent une gestion habile des instruments de connaissance et permettent aux pairs d'entreprendre des collaborations axées sur les résultats et de forger des partenariats durables.

Cependant, une idée commune erronée est celle selon laquelle la gestion des connaissances tient principalement à la technologie. Les enseignements tirés au fil des ans ont démontré que la technologie à elle seule ne suffit pas pour faire du partage des connaissances une réalité. Les systèmes et plateformes peuvent faciliter le partage des connaissances, mais ils ont peu de chances de l'impulser. Les systèmes que vous mettez au point ou que vous acquérez doivent être adaptés au contexte de votre organisation et alignés sur les processus de partage des connaissances que votre personnel et les partenaires sont prêts à utiliser.

Bhatt (2000) indique que, si la technologie est à n'en pas douter cruciale pour une stratégie de gestion des connaissances solides, son application nécessite beaucoup moins d'effort que le changement de comportement et les processus de soutien qui vont avec (illustration 2.4).

Le partage des connaissances dans la pratique

Application des technologies de l'information à un système de développement des connaissances pour la gestion des catastrophes

Système mobile de recherche de solutions de gestion des catastrophes de l'Indonésie

Le défi majeur des organismes de gestion des urgences, tels que l'Agence nationale de gestion des catastrophes de l'Indonésie (BNPB), consiste à appliquer des connaissances et des solutions opérationnelles éprouvées, non seulement à la préparation et à la reconstruction, mais aussi, dans le feu de l'action, à la riposte d'urgence. Travaillant avec la Banque mondiale pour faire avancer sa mission, la BNPB a conçu et élaboré un outil, baptisé Disaster Management Solutions Finder (Système mobile de recherche de solutions de gestion des catastrophes), qui donne accès au système de gestion des connaissances en ligne de la BNPB depuis des smartphones et des ordinateurs à travers l'Indonésie. Le système fonctionne aussi bien en indonésien qu'en anglais et, avec le temps, il pourra intégrer des dialectes locaux.

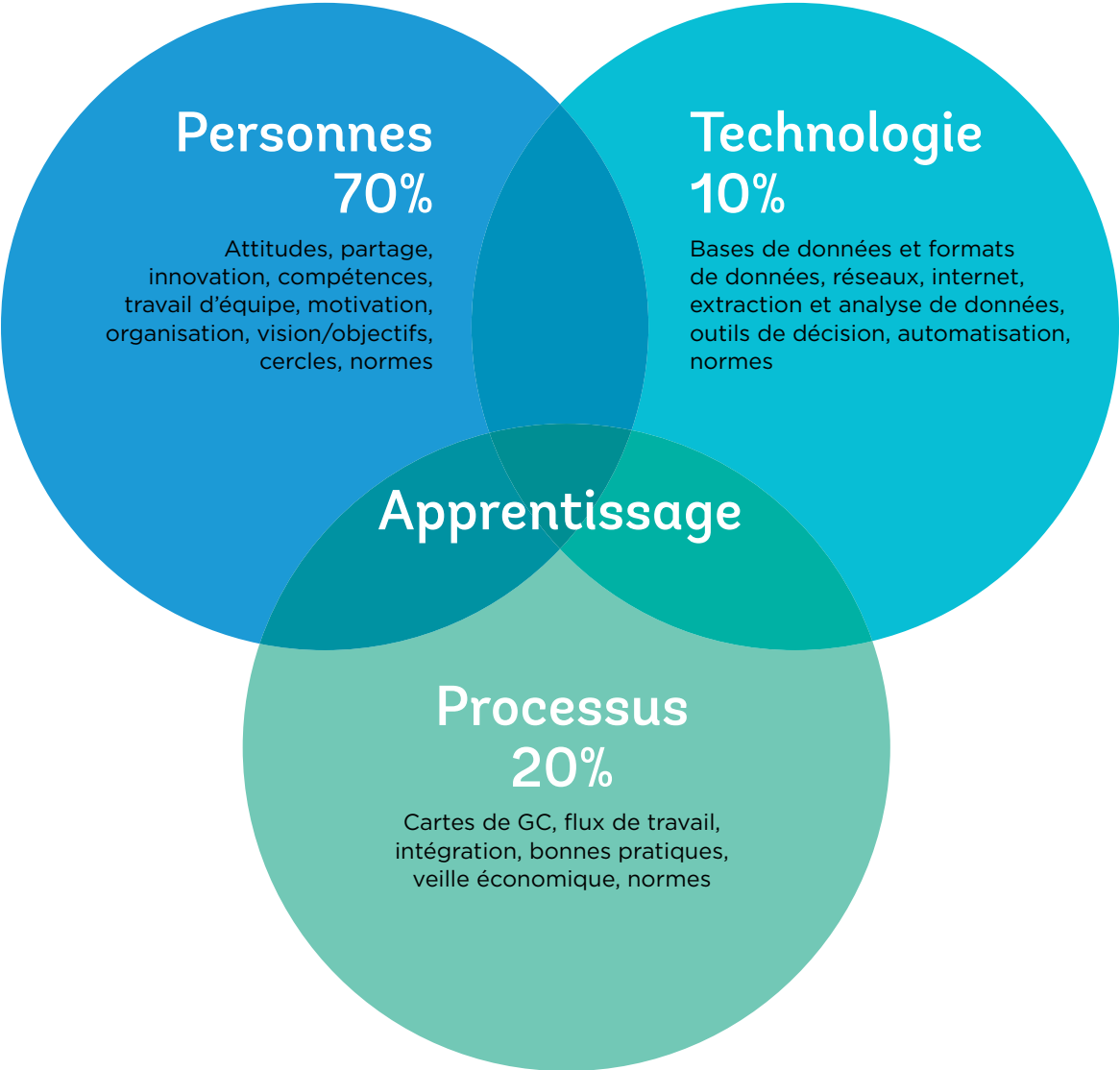
Les utilisateurs de ce système peuvent rechercher des instruments de connaissance recueillis précédemment pour les appliquer aux défis de gestion des catastrophes de l'heure. Il comprend une gamme de fonctions que les membres du personnel de la BNPB trouvent essentielles ; offre la possibilité de partager des instruments de connaissance avec leurs pairs ; permet des recherches par texte intégral ou par catégorie ; et fournit des données de localisation GPS et de cartographie. Il permet également aux utilisateurs de localiser et de contacter des experts qui ont contribué au référentiel d'instruments de connaissances du système.

L'application en ligne fonctionne avec tous les principaux systèmes d'exploitation de téléphone et nécessite peu d'entretien technique. L'internet n'étant pas accessible à tous, le moteur de recherche de solutions génère à la fois une version imprimée et une version hors ligne.



Le partage des connaissances doit apporter de la valeur ajoutée et s'intégrer sans heurt dans les opérations de l'organisation. Les organisations qui donnent des instructions à caractère général à leur personnel leur demandant de soumettre des documents à un système de gestion des connaissances reçoivent souvent beaucoup d'informations redondantes ou de qualité insuffisante. Il faut être clair en expliquant les objectifs des initiatives relatives aux connaissances et fournir une formation qui mettra en lumière les avantages. Cela aidera à faire en sorte que les membres du personnel aient une image plus globale de la situation et cela vous évitera un surcroît de travail consistant à filtrer les informations reçues.

Illustration 2.4 Répartition de l'effort entre les trois composantes de la gestion des connaissances



(Pourcentage d'effort requis)

Graphique : Dilip Bhatt, 2000

Les membres du personnel ont besoin de voir la valeur réelle de tout système de partage des connaissances. L'efficacité desdits systèmes repose sur l'interaction entre les personnes, les processus de travail de base et la technologie qui les soutient tous. La bonne gouvernance du partage des connaissances aide à trouver le juste équilibre entre ces trois composantes, rendant ainsi vos investissements informatiques plus susceptibles d'avoir un impact important.

Bien qu'une analyse approfondie des options technologiques aille au-delà de la portée du présent guide, nous présentons ici quelques-uns des systèmes les plus courants.

Intranet et extranet

L'intranet est un réseau d'information basé sur la Toile et au service d'une seule organisation. Il peut être personnalisé pour offrir des informations de manière sélective en fonction du type d'utilisateur (entrepreneur, employé à temps plein, etc.), ainsi que par fonction. L'intranet peut également être créé pour des unités fonctionnelles bien précises. L'extranet est une version de l'intranet qui peut être élargie aux fournisseurs, aux clients et aux partenaires se trouvant hors de l'organisation. L'intranet et l'extranet accroissent l'efficacité de la recherche de l'information au sein de l'organisation. Ils nécessitent tous deux de l'entretien, de l'appui et de l'organisation pour assurer la facilité de l'accès et de l'extraction des connaissances. Selon les meilleures pratiques, l'entretien de l'intranet et de l'extranet est confié au service informatique, qui travaille en coordination avec les autres départements à travers un groupe de travail sur le partage des connaissances.

Base de connaissances

Une base de connaissances est une base de données sur ordinateur utilisée pour stocker, gérer et extraire l'information d'une manière systématique. Elle comprend généralement un moteur de recherche et une interface utilisateur basée sur la Toile.

Localisateur d'expertise

Un localisateur d'expertise (ou localisateur d'experts) identifie des experts d'une question donnée et permet d'accéder facilement à ces derniers. Il comporte en général une page de profil dédiée à chaque expert et un moteur de recherche. Les pages de profil ou les pages blanches (voir la section 5.3.2 du chapitre 5) présentent les domaines d'expérience et de spécialité de la personne. Le moteur de recherche permet d'identifier rapidement l'expert voulu soit par la navigation par thème selon une taxonomie prédéfinie soit par une recherche par mot clé. Les localisateurs d'expertise constituent un puissant moyen de mettre en relation des personnes qui ne se connaissent pas mais qui ont des intérêts communs ou peuvent s'entraider.



Utilisez des localisateurs d'expertise pour encourager le personnel à contribuer à la base de connaissances. Lorsqu'ils sont rattachés à un pool d'instruments de connaissance, tels que des documents, des dossiers et des fichiers vidéo, les localisateurs d'expertise peuvent être un excellent moyen d'encourager le personnel à contribuer à la base de connaissances de votre organisation. Au fur et à mesure que les instruments de connaissance créés par un individu sont ajoutés à son profil, ils témoignent de l'expertise croissante de cette personne et peuvent lui donner plus de valeur au sein de l'organisation. Ajoutez-y une fonctionnalité de notation afin que les pairs puissent évaluer l'utilité d'un instrument de connaissance donné et d'en reconnaître ainsi l'auteur.

Wiki

Un wiki est un type de base de connaissances en ligne qui contient une page de présentation et une page d'édition pour chaque sujet, ainsi qu'une page consacrée à l'historique de révision (Wikipédia est peut-être l'exemple le plus connu qui soit basé sur l'internet). Un système de wiki à l'échelle de l'organisation peut permettre aux membres du personnel de partager leurs connaissances et les enseignements qu'ils ont tirés des opérations d'une manière systématique et régulière. Le wiki est un outil consultable et peut être organisé suivant les principaux domaines opérationnels et les fonctions d'appui.

Systèmes de gestion de l'apprentissage (LMS)

Les systèmes de gestion de l'apprentissage (LMS) sont des applications logicielles de gestion de la formation et des dossiers relatifs à l'apprentissage, d'administration de cours en ligne et de collaboration. Les collèges et les universités utilisent ces systèmes pour dispenser des cours en ligne et relever la qualité des cours sur le campus. Les départements de la formation des organisations utilisent les systèmes de gestion de l'apprentissage pour offrir une formation en ligne, ainsi que pour automatiser la tenue des dossiers et l'inscription des employés.

Réseaux sociaux

Les réseaux sociaux peuvent être des outils de partage des connaissances très puissants. Un réseau bien ciblé peut fournir à ses membres l'accès à des connaissances, des connexions et des conseils fort utiles. Dans le contexte commercial, le partage des connaissances via les réseaux sociaux permet aux entreprises d'entretenir des relations beaucoup plus étroites avec les clients existants et potentiels. Les réseaux sociaux sur internet ont créé un tout nouveau mode de gestion de la relation client.

Blogs

Les blogs (une abréviation de « web logs ») peuvent être un excellent moyen de partager des connaissances. Un blog est un journal en ligne fréquemment mis à jour ou un journal qui peut être entretenu par une seule personne (le blogueur) ou un groupe de personnes. Les blogs peuvent véhiculer des pensées, des passions et des histoires personnelles tout en se focalisant sur une thématique précise. Selon le logiciel utilisé, les lecteurs de blogs peuvent commenter, noter ou encore partager tout article placé sur le blog.

Webinaires

Les webinaires sont des réunions tenues en temps réel via l'internet. Un webinaire porte généralement sur un exposé et comporte une discussion interactive et des séances de questions-réponses. Les participants peuvent généralement voir l'exposant et les diapositives de l'exposé et suivre la diffusion audio via leurs ordinateurs. Les webinaires sont un moyen économique d'atteindre un large public, étant donné que les participants n'ont pas à se déplacer pour prendre part à la session. En fonction du logiciel utilisé, les webinaires peuvent être enregistrés pour une utilisation ultérieure.

2.7 Conclusion

Le partage des connaissances ne sera pas efficace s'il est l'œuvre d'une seule personne ou d'un seul département de l'organisation. Il doit faire partie des descriptifs de postes de tous les membres du personnel à tous les niveaux des fonctions opérationnelles et des fonctions d'appui. Chaque individu et chaque unité de l'organisation doivent bien cerner les rôles et les responsabilités assignées pour ce qui est de recueillir, stocker et partager les connaissances, et la bonne combinaison de compétences pour les fonctions de partage des connaissances doit être mise au point.

Un processus de gestion du changement impulsé par le savoir doit être piloté par la direction, mais des fonctions supplémentaires sont nécessaires pour assurer une planification et une mise en œuvre satisfaisantes. Bien que le recours à des experts et à des fournisseurs externes puisse être utile, l'accent doit être mis sur l'adoption d'une culture interne où recueillir et partager les connaissances font partie intégrante de toutes les activités. De même, la technologie peut être d'une aide immense, mais elle reste un moyen, pas une fin en soi ; la culture du partage des connaissances doit préciser le contexte de son utilisation.

2.8 Checklist

Structures et systèmes de gouvernance	Oui	Non
Les rôles et responsabilités en matière de connaissances et d'apprentissage sont-ils clairement définis dans mon organisation ?		
Disposons-nous d'un groupe de travail qui coordonne le partage des connaissances ?		
Dans quelle mesure la direction est-elle le point d'ancrage du développement des connaissances et de l'apprentissage ?		
Tous les départements participent-ils activement au partage des connaissances ?		
Les tâches consistant à recueillir et partager les connaissances sont-elles inscrites dans les descriptifs de poste de chaque membre du personnel ?		
Avons-nous la combinaison de compétences voulue pour recueillir et partager les connaissances ?		
Entre les fonctions de partage des connaissances et d'apprentissage, avons-nous une idée claire de celles que nous voulons internaliser et de celles à externaliser ?		
Disposons-nous d'un référentiel central de connaissances (base de connaissances, intranet) convivial et accessible ?		
Disposons-nous de systèmes informatiques qui permettent de connecter efficacement les personnes et les idées (localisateur d'expertise, intranet, blogs, etc.) ?		
Disposons-nous de systèmes qui facilitent la collaboration (wikis, réseaux sociaux, etc.) ?		
Disposons-nous de systèmes qui facilitent l'apprentissage (LMS, intranet, webinaires, etc.) ?		

3. BUDGETS ET FINANCEMENT

Le partage des connaissances dans la pratique

Un budget central pour la gestion des connaissances

L'Agence nationale de gestion des catastrophes de l'Indonésie

Consciente de l'importance stratégique du partage des connaissances, l'Agence nationale de gestion des catastrophes de l'Indonésie (BNPB) a prévu un budget pour les fonctions centrales d'appui à la gestion des connaissances. Ces fonctions incluent un centre de données (Pusdatin) et un centre de formation (Pusdiklat) pour toutes les activités d'apprentissage et de partage des connaissances. Le budget couvre des domaines liés à la gestion des connaissances et à l'apprentissage, notamment les coûts de la main-d'œuvre, de l'équipement et du matériel ainsi que les coûts des manifestations nationales, régionales et locales consacrées au partage des connaissances et à l'apprentissage.

3.1 Pourquoi le financement est-il important ?

Un budget dédié au développement des connaissances et à l'apprentissage est une indication importante que l'organisation attache du prix au partage des connaissances. Il signale que la direction est prête à investir dans les capacités liées au développement des connaissances et à l'apprentissage de son personnel et l'organisation en général. Ne pas allouer de fonds au développement des connaissances et à l'apprentissage envoie également un message au personnel, à savoir que le partage des connaissances peut ne pas mériter d'investissement. Mais sans financement de base, les bonnes idées et pratiques peuvent rapidement cesser de susciter de l'adhésion. Bien qu'elle doive toujours réserver des fonds internes pour le programme, une organisation favorisant le partage des connaissances peut également compléter son budget par des sources de financement externes. Ce chapitre donne un bref aperçu des solutions envisageables à cet effet.

3.2 Élaboration du budget

Le partage des connaissances est une fonction relativement peu onéreuse qui entraîne néanmoins des coûts importants pour assurer la planification et la mise en œuvre.⁵ Une organisation qui met en œuvre un programme de partage des connaissances devra réaffecter une partie du temps de travail du personnel ou embaucher de nouveaux employés pour le gérer, et elle devra fournir des fonds pour soutenir la technologie, le développement de contenu, la facilitation de manifestations, les déplacements, les communications et la formation. Comme Lipshitz, Friedman et Popper (2007, 103) le relèvent, « pour que l'apprentissage organisationnel prenne racine, les dirigeants doivent en faire une activité d'une importance stratégique centrale dans l'agenda de l'organisation. Une façon d'y parvenir est de mettre en place des mécanismes d'apprentissage organisationnel et d'allouer les ressources nécessaires pour leur bon fonctionnement ».

Un élément clé est la capacité à mobiliser des ressources d'une manière efficace et durable. Les coûts du partage des connaissances peuvent être limités par une utilisation ingénieuse de la technologie dans les activités de base. Dans la plupart des cas, le facteur de coût le plus élevé restera le temps du personnel. Les organisations à succès assimilent la gestion et le partage des connaissances à la formation du personnel ou à la technologie de l'information et les incluent donc dans les investissements généraux centraux comme une rubrique parmi d'autres.

Les coûts du partage des connaissances peuvent varier considérablement en fonction d'un certain nombre de facteurs de base (illustration 3.1) :

- » la taille de votre organisation et ses objectifs en matière de partage des connaissances
- » le nombre d'employés concernés et leur situation géographique
- » les capacités du personnel requises
- » les infrastructures à développer
- » le choix des modalités et des instruments de partage des connaissances
- » la durée et la fréquence des activités

Les arbitrages à faire doivent être pesés pour déterminer le financement nécessaire pour un programme de partage des connaissances efficace. Par exemple, des échanges en présentiel sont généralement la forme de collaboration la plus souhaitable, mais le coût peut être prohibitif pour des opérations dont les ressources sont limitées.

⁵ Selon une étude réalisée au début des années 2000 sur cinq grandes sociétés américaines, le nombre médian d'employés participant à la gestion des connaissances était de 42 000, le coût médian annuel de la gestion des connaissances par participant était de 152 dollars US, et le gain ou « impact » médian rapporté était de 357 dollars US (APQC 2003, extrait de APQC 2009).

Illustration 3.1 Déterminer les facteurs des coûts du partage des connaissances (PC)





Inscrivez la gestion et le financement du partage des connaissances dans une grande initiative. Dès le départ, un budget de partage des connaissances financé au niveau central peut être géré le plus efficacement possible dans un service d'appui comme la communication, la formation, l'informatique, les ressources humaines ou dans un service opérationnel doté de ressources financières sûres. La participation et l'adhésion à travers les différents services de l'organisation faisant partie des clés du succès, choisissez le service qui présente les meilleures chances de susciter une prise en main globale avisée et de faire accepter l'initiative dans toute l'organisation.

3.3 Sources de financement

Le budget central est souvent la source initiale pour couvrir les coûts de base associés au partage des connaissances. Les coûts prévisionnels annuels de l'infrastructure technique et des activités de gestion des connaissances devraient être inclus dans le processus de budgétisation central annuel. L'appui budgétaire central est généralement plus important lorsqu'une organisation met en route sa stratégie de partage des connaissances. L'un des avantages du financement et de la coordination au niveau central est la limitation de la fragmentation des investissements qui peut avoir lieu lorsque divers services mettent en œuvre des initiatives isolées de partage des connaissances avec des fonds qui leur ont été affectés initialement pour d'autres fins. Les investissements non coordonnés destinés à financer les sites web, les bases de données et d'autres systèmes informatiques sont particulièrement inefficaces. Toutefois, une grande adhésion est signalée lorsque les chefs de service incluent dans leur partie du budget central une provision pour le partage des connaissances dans le cadre des activités relatives au mode de fonctionnement du service.



Évitez de consacrer la majorité du budget du partage des connaissances de votre organisation à la technologie. Les méthodes éprouvées de recherche donnent à penser que les ressources budgétaires affectées à technologie doivent venir après les coûts liés aux personnes et aux processus. Cherchez à déterminer la viabilité des solutions technologiques peu onéreuses et couramment utilisées. Si vous engagez des dépenses excessives sur une plateforme informatique haut de gamme sans toutefois investir dans la participation du personnel, dans la formation et dans le soutien, toute l'initiative peut se solder par un échec.

Voici quelques exemples de façons dont les organisations consacrent des fonds à travers leurs différents services pour soutenir le partage des connaissances :

- » L'équipe de base chargée de soutenir la gestion des connaissances d'une agence est financée par le budget des ressources humaines, tandis que la plateforme en ligne est financée par le département informatique. Les administrateurs de réseaux thématiques et d'activités connexes telles que les visites d'échange sont financés par les services pris individuellement.
- » Un intranet est créé avec des ressources financières provenant du budget central, tandis que les différents services lèvent des fonds pour des projets et élaborent des sites web indépendants pour soutenir leurs besoins en matière de collaboration.
- » Une cellule centrale du partage des connaissances reçoit des financements de base pour les plateformes technologiques et fournit des fonds de démarrage limités pour la création de cercles de professionnels thématiques. Les coûts de la participation du personnel, y compris les webinaires et les déplacements, sont couverts par le service concerné.

Bien que l'utilisation des budgets des services puisse varier, la planification et la surveillance au niveau central seront essentielles pour éviter des doublons qui peuvent découler de la non-coordination des activités de partage des connaissances dans toute l'organisation.

Un certain nombre d'organisations ont entrepris d'expérimenter une combinaison de sources de financement, y compris l'allocation de ressources publiques, des fonds soutenus par des donateurs et des programmes pluriannuels. Les modèles non traditionnels de partenariats public-privé, les plans de cofinancement, les cotisations de membres et les activités de partage des connaissances génératrices de revenus sont également des options prioritaires pour de nombreuses institutions. Pour veiller à ce que le financement atteigne une échelle et une qualité suffisantes, les organisations doivent développer une solide capacité de programmation et d'exécution financières et de reddition de comptes en la matière.

3.3.1 Fonds et subventions externes issus de la coopération

Les financements de sources nationales et internationales peuvent souvent encourager une organisation à accroître son investissement dans le partage des connaissances et l'infrastructure informatique. Les nouvelles capacités développées de cette manière — aussi bien l'infrastructure technique que les compétences spécialisées parmi les membres du personnel — permettent à l'organisation de soutenir le renforcement du partage des connaissances à moindre coût à l'avenir. Par exemple, une subvention ponctuelle accordée par une fondation privée peut servir à financer une plateforme de collaboration en ligne qui fonctionnera pendant plusieurs années.

3.3.2 Partenariats de financement

Le partage des connaissances est souvent un effort de collaboration entre des organisations analogues, des universités, des entreprises du secteur privé et des réseaux. Au fur et à mesure que votre organisation conditionne et partage son savoir-faire, elle ouvre la porte à une gamme croissante de

possibilités de partenariat (voir le chapitre 4). Les partenariats sont moins susceptibles de fournir des financements directs et plus susceptibles d'apporter des fonds de contrepartie, du contenu, des infrastructures ou du personnel à l'appui d'un projet commun. Une entreprise partenaire peut fournir la technologie, des services techniques ou de l'hébergement, tandis qu'une université pourrait fournir l'espace de rencontre, de l'aide à la recherche ou de l'appui au conditionnement du contenu. Ces apports réduisent les demandes qui pèsent sur votre budget interne et accroissent ainsi le financement disponible pour d'autres activités et membres du personnel.

3.3.3 Recouvrement des coûts

Les accords de services ou les parrainages d'organismes externes qui recherchent des produits et services de partage des connaissances peuvent être un bon moyen de générer des fonds supplémentaires à l'appui d'un programme de partage des connaissances. Ce modèle de financement peut ne pas être possible dans la plupart des organismes du secteur public, mais dans les organisations dont le cadre juridique le permet, le recouvrement des coûts ou la rémunération des services fournis peut être tout à fait complémentaire à la mission de l'institution.

3.4 Conclusion

Un soutien financier permanent est essentiel à la réussite du partage des connaissances. Un modèle opérationnel bien défini peut apporter ce soutien à travers une variété de mécanismes, y compris le budget central, des fonds de coopération au développement et des partenariats externes. Des réponses ingénieuses aux demandes externes croissantes en partage des connaissances peuvent être apportées, dans la mesure du possible, par la fourniture de services de connaissances en appliquant des stratégies de recouvrement des coûts.

3.5 Checklist

Budgets et financement	Oui	Non
Disposons-nous d'une allocation pour le partage des connaissances dans le budget central ?		
Le budget est-il en phase avec notre stratégie de partage des connaissances ?		
Le temps consacré par le personnel au partage des connaissances est-il bien pris en compte dans nos calculs budgétaires ?		
Avons-nous une bonne idée du budget requis pour l'infrastructure du partage des connaissances (plateformes et systèmes) ?		
Disposons-nous d'un modèle opérationnel pour le partage des connaissances (par exemple, la rémunération des services fournis) ?		
Avons-nous besoin d'autres sources de financement pour le partage des connaissances ?		

4. PARTENARIATS

Le partage des connaissances dans la pratique

Établir des partenariats pour recueillir et partager les connaissances

Le ministère ougandais de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche

Le ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAAIF) considère le partage des connaissances comme essentiel à son développement interne et à l'amélioration de la prestation de ses services. Mais son personnel, qui est déjà occupé par d'autres programmes et tâches, dispose de trop peu de temps pour exécuter pleinement le programme de partage des connaissances. Cependant, le département de journalisme et de communication de l'Université Makerere à Kampala en Ouganda a intégré dans son programme la méthode mise au point par la Banque mondiale pour recueillir et partager les connaissances. La direction du ministère a conclu un partenariat stratégique avec l'université à travers lequel certains étudiants et diplômés du programme de communication sont invités à effectuer des stages au MAAIF. Pendant que le MAAIF augmente sa capacité à consigner par écrit et à partager ses expériences importantes acquises dans le cadre de sa mission consistant à améliorer la productivité agricole, les étudiants ont la possibilité d'effectuer du travail concret de partage des connaissances au sein d'une organisation nationale. Les dirigeants des deux institutions espèrent qu'à terme cet accord permettra d'alimenter régulièrement le ministère et plus largement le secteur public ougandais en employés qualifiés formés à la gestion des connaissances.

4.1 Pourquoi les partenariats sont-ils importants ?

Les partenariats deviennent nécessaires pour toute organisation fonctionnant dans un environnement de plus en plus complexe (encadré 4.1). Certaines organisations choisissent de se concentrer principalement sur les partenariats internationaux pour

Encadré 4.1 Précisions terminologiques

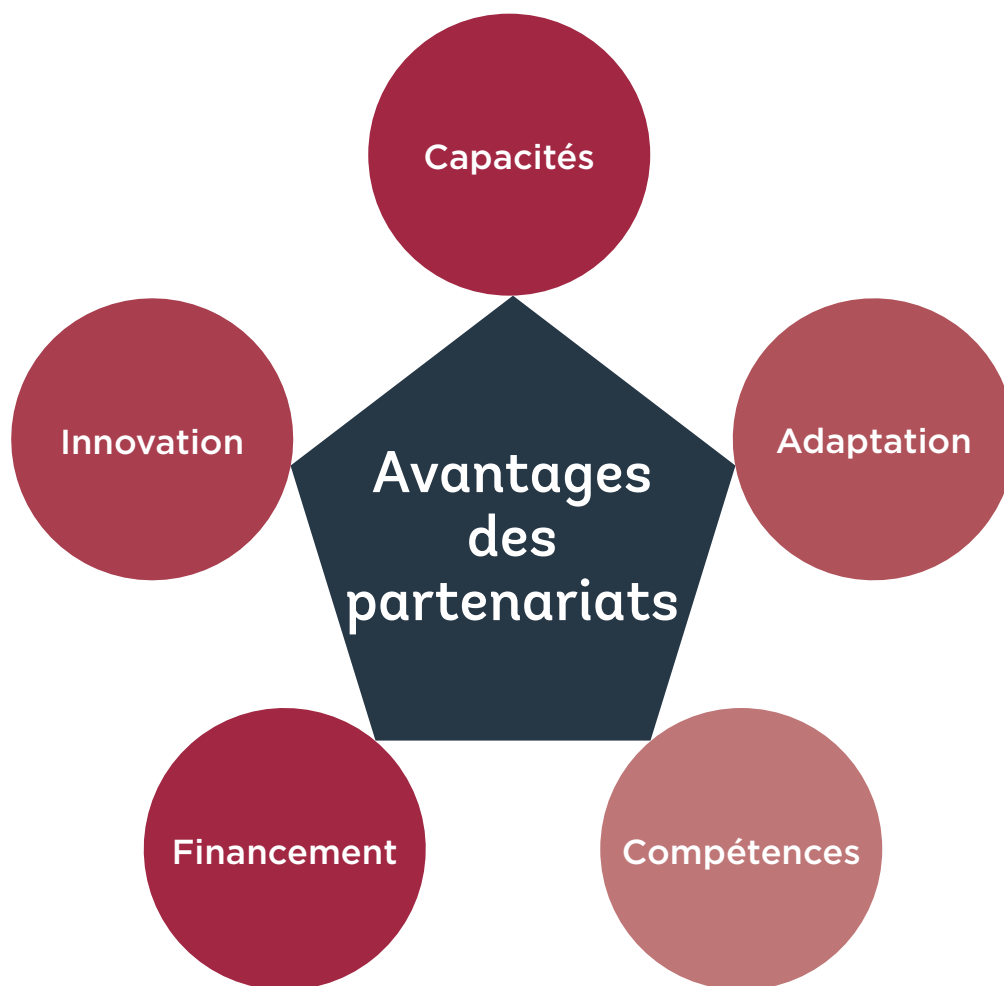
Partenariats axés sur les connaissances. Selon la Banque asiatique de développement (ADB 2011, ix), il s'agit d'associations et réseaux d'individus ou d'organisations qui ont un but ou objectif commun et dont les membres apportent des connaissances, de l'expérience, des ressources et des relations, et participent à une communication bidirectionnelle. Ils se développent lorsque les conditions stratégiques, structurelles et culturelles s'y prêtent, lorsque les membres adoptent un processus de collaboration, se comportent comme une entité cohérente et participent à une prise de décision conjointe.

augmenter leur exposition aux bonnes pratiques dans leur domaine. Une autre formule envisageable est de se concentrer sur les partenariats nationaux qui enrichissent l'apprentissage ou permettent une application à plus grande échelle des solutions éprouvées. Une troisième forme de partenariat porte sur le financement. Enfin, les partenariats peuvent aider dans la recherche et le développement, les examens par les pairs et les initiatives pour recueillir les connaissances.

Voici quelques-uns des principaux avantages des partenariats axés sur les connaissances :

- » **Élargissement de la base de compétences.** Les partenariats permettent à votre organisation d'accéder à des compétences plus variées et plus profondes qu'elle n'aurait jamais pu développer en interne. Parce que les partenariats offrent un tel accès de façon régulière et systématique, ils peuvent permettre à votre organisation de décupler sa force.
- » **Développement des capacités.** Les partenariats peuvent améliorer les performances techniques et la compétence de votre organisation. La collaboration développe les capacités au niveau individuel par l'apprentissage et au niveau de l'organisation en élargissant la capacité de fournir des services de haute qualité à une plus grande échelle.
- » **Innovation.** Les partenariats exposent les participants à de nouvelles idées, ce qui peut faire éclore des solutions innovantes. À un niveau plus profond, les partenariats entretiennent la confiance et l'ouverture entre les participants, tous deux représentant les ferments les plus efficaces de la découverte et de l'adaptation à de nouveaux programmes, techniques et solutions.
- » **Adaptation.** Les partenariats permettent aux organisations de s'adapter de manière plus souple à des environnements en mutation rapide. Les organisations ne peuvent pas surmonter toutes seules des défis complexes, tels que ceux découlant du changement climatique, mais plutôt en travaillant en collaboration avec d'autres entités, en bénéficiant des acquis des expériences les unes des autres et en s'adaptant aux compétences des autres.
- » **Financement.** Certains partenariats sont mis en place pour accroître le soutien financier. Dans le monde du développement, la plupart des partenariats sont forgés entre des organismes nationaux et des bailleurs de fonds internationaux. Les partenariats nationaux entre, par exemple, des acteurs étatiques et des ONG ont de plus en plus la possibilité d'accéder à des budgets nationaux.

Illustration 4.1 Avantages des partenariats de partage des connaissances



4.2 Accords de partenariat formels et informels

Les organisations sont enclines à des degrés différents à asseoir des partenariats sur un accord contractuel. Les modalités vont donc de la collaboration informelle à des accords juridiques.



Une approche progressive de la formalisation des partenariats est recommandée. Considérez le degré initial de collaboration et de complexité requis et évitez autant que faire se peut d'établir des partenariats formels jusqu'à ce qu'ils soient clairement nécessaires. Les ressources investies dans l'élaboration d'accords et de structures de gouvernance peuvent être mieux utilisées pour analyser la collaboration réelle et les enseignements qui en sont tirés, lesquels peuvent éclairer toute formalisation ultérieure.

4.2.2 Partenariats informels

Les partenariats informels se créent souvent en réponse à des besoins spécifiques. Les membres du personnel peuvent collaborer avec leurs pairs et d'autres parties prenantes externes à l'organisation, par exemple, des cercles de professionnels techniques en ligne, ou pour créer des documents sur une solution technique spécifique. Les réseaux et conférences professionnels offrent une autre occasion de partage informel des connaissances et de l'expérience.

Les partenariats informels sont particulièrement utiles lorsque le partage des connaissances ponctuel est nécessaire pour relever des défis immédiats. Leur caractère informel permet d'éviter des retards dus aux lourdeurs administratives ou juridiques, mais ils peuvent être moins visibles à l'intérieur et au-delà de l'organisation, et la haute direction peut donc en être moins consciente.

4.2.1 Partenariats formels

Un accord de partenariat formel, tel qu'un protocole d'accord, peut présenter plusieurs avantages par rapport aux partenariats informels. Premièrement, il peut renforcer le mandat en apportant une plus grande visibilité à la collaboration, indiquant aux employés respectifs des organisations en présence que la participation au partage des connaissances est souhaitable et encouragée. Deuxièmement, le document établissant le partenariat peut mieux faire en sorte que tous les participants comprennent le but et les objectifs du partenariat et les activités de partage des connaissances à entreprendre pour les atteindre. Troisièmement, pour les partenariats prévoyant des produits à réaliser ou des transactions financières, un accord formel peut constituer une base de recours juridique en cas de non-respect de l'accord. Enfin, les organisations et leurs employés qui participent à des programmes d'échange et de détachement peuvent être mieux protégés en vertu de l'accord formel.

S'il est vrai que chaque partenariat est différent et répond aux besoins respectifs des organisations, un partenariat formel efficace a généralement au moins quelques-unes des caractéristiques suivantes :

Des préoccupations communes

- » Ressortant de discussions ouvertes sur les besoins, les valeurs communes et les objectifs
- » Alignées sur la mission fondamentale et la stratégie de chaque organisation

Des objectifs mutuellement bénéfiques

- » Objectifs à court et à long terme
- » Activités spécifiques pour atteindre ces objectifs
- » Alignement sur les objectifs et les budgets des principaux services et cellules participantes

Des activités intégrées dans la culture des organisations

- » Activités et calendriers alignés sur ceux des cellules participantes
- » Communication régulière
- » Promotion de la confiance pour se faire part mutuellement des erreurs et se remettre en cause réciproquement

Un processus de gestion et une structure clairs

- » Désignation d'un point focal chargé du suivi des performances
- » Description écrite des rôles, des responsabilités et des mesures de responsabilisation
- » Formation pour tout le personnel clé sur les modalités et les avantages éventuels du partenariat
- » Accords écrits, tels que des protocoles d'accord

Un appui de la haute direction et des services participants

- » Alignement de la stratégie opérationnelle sur la stratégie d'alliance

Des plans de communication détaillés

- » Communication régulière entre les partenaires au sujet des résultats visés et réels
- » Communication externe sur les réalisations du partenariat
- » Structures et processus pour recueillir et diffuser les connaissances du partenariat

Des définitions claires du succès pour tous les partenaires

- » Indicateurs de progrès définis dès le départ
- » Examen régulier des réalisations, des points forts et des points faibles

4.3 Quatre types de partenariats courants

4.3.1 Partenariats triangulaires

Les partenariats triangulaires sont des alliances entre, d'une part, au moins deux organismes dans des pays en développement et, d'autre part, des institutions internationales ou des bailleurs de fonds d'économies avancées. Dans un partenariat triangulaire l'institution internationale soutient et facilite les activités de partage de connaissances entre les organismes des pays en développement. En outre, des prestataires internationaux d'assistance peuvent aider les organismes dans les pays en développement à accroître leurs capacités de partage des connaissances, aussi bien comme fournisseurs que comme bénéficiaires. La coopération triangulaire présente les chances de favoriser de nouveaux types de partenariats entre les pays en développement, créant de nouvelles relations ou approfondissant des échanges fructueux dans celles qui existent déjà. Le cadre des partenariats triangulaires est utilisé dans le monde entier pour s'attaquer à des problèmes mondiaux complexes, comme le changement climatique et la sécurité alimentaire.

4.3.2 Réseaux

Dans un monde de plus en plus interconnecté, les réseaux constituent des mécanismes importants de partage des connaissances. Ils peuvent aider à coordonner la répartition de ressources cognitives limitées et éventuellement partageables à travers de multiples organisations. Ils peuvent également accélérer l'innovation et l'adaptation des solutions prometteuses parmi un plus large éventail de membres aux niveaux national et international. Les institutions nationales devraient être aptes à créer et entretenir des réseaux — souvent avec de nombreux partenariats intégrés dans leur structure. L'identification de réseaux existants et la participation à ces derniers, peut-être en s'appuyant sur les relations et les mécanismes d'échange déjà en place, peuvent permettre d'allouer davantage de ressources à l'échange effectif de connaissances. La constitution d'un réseau peut aussi être le résultat de l'évolution naturelle d'un partenariat bilatéral ou triangulaire, associant de nouveaux partenaires qui peuvent améliorer le partage des connaissances tant du côté de l'offre que de la demande.



Cultivez la participation précoce de la direction. Le soutien des dirigeants donnera au personnel les moyens de persévérer dans des collaborations et échanges de connaissances qui pourraient ne pas donner des résultats visibles immédiats.

4.3.3 Jumelages et coentreprises

Le jumelage est l'appariement d'une institution avec une autre similaire mais généralement mieux établie ou plus avancée dans l'optique d'un partenariat mutuellement bénéfique. Le jumelage couvre généralement une période qui s'étale sur plusieurs années et peut comporter des échanges de personnel, des détachements, des visites d'experts, la formation et de l'assistance technique. Des accords formels qui régissent les contributions financières et opérationnelles seraient donc souhaitables.

Dans des coentreprises, deux organisations se réunissent en vue d'accomplir une mission spécifique ou de collaborer à la poursuite d'un même but, tout en conservant leurs identités organisationnelles distinctes. Les coentreprises peuvent être de durée variable et prennent généralement fin à l'accomplissement de mission convenue. Les coentreprises sont régies par un accord formel qui précise les responsabilités et les objectifs communs.

4.3.4 Partenariats académiques

L'établissement de partenariats avec des institutions académiques peut apporter l'expertise et les connaissances requises dans le milieu professionnel, par exemple en apportant une méthode de recherche efficace ou de l'expertise technique pour des questions opérationnelles. Dans ce qu'il est convenu d'appeler « partenariats ouverts d'éducation », les organismes cherchant à élargir le champ de diffusion de leurs connaissances techniques peuvent s'associer à des établissements d'enseignement supérieur spécialisés dans l'élaboration de cours. Les universités et les universitaires quant à eux recherchent des partenaires pour obtenir un accès plus direct au terrain pour tester les théories ou mener des recherches. Les partenariats de recherche collaborative réunissent des institutions ou des chercheurs individuels pour examiner des questions de recherche présentant un intérêt et des avantages communs. Les partenariats peuvent également mettre l'accent sur l'appui pour recueillir et partager les connaissances, ce qui peut être particulièrement souhaitable dans les institutions du secteur public aux effectifs limités.

En fonction des modalités exactes, les partenariats académiques peuvent présenter un certain nombre d'avantages :

- » **Recherche concrète accessible.** La recherche peut être conditionnée d'une manière qui est plus facilement absorbée et appliquée — favorable au programme SEA (suivi, évaluation et apprentissage).
- » **Application de la recherche.** Augmentation de la probabilité de l'application des résultats dans des opérations réelles
- » **Observation en temps réel.** Les chercheurs dans l'organisation d'accueil observent les faits et l'improvisation des opérations en temps réel plutôt que la cohérence rétrospective d'une évaluation ponctuelle du projet

- » **Accroissement des effectifs et élargissement de l'éducation.** Les équipes d'étudiants peuvent aider à consigner par écrit et à recueillir les connaissances à partir de l'expérience opérationnelle. Les étudiants peuvent développer des compétences utiles parmi le personnel.
- » **Établissement de relations durables.** Des projets simples engendrent une collaboration permanente qui relie les chercheurs et les étudiants aux défis de l'organisme.

4.4 Conclusion

Les partenariats sont des éléments nécessaires à un partage durable des connaissances entre institutions. Ils peuvent favoriser des relations axées sur le partage des connaissances de nombreuses façons, allant des approches improvisées — assorties de peu de structure au-delà de l'accord de partager des idées soit en personne soit via des moyens électroniques — à des dispositifs plus mûrement réfléchis et structurés. Ils peuvent avoir une orientation nationale ou internationale et peuvent également donner lieu à un mécanisme de financement.

Le degré de formalité nécessaire varie avec le degré de collaboration et de complexité du contexte. Des partenariats relativement informels peuvent être régis par des clauses d'un échange de lettres et évoluer ensuite vers une collaboration à plus long terme et plus approfondie qui nécessiterait un accord juridique plus élaboré.

4.5 Checklist

Partenariats	Oui	Non
Utilisons-nous systématiquement des partenaires pour améliorer nos opérations actuelles ?		
Nos partenariats actuels axés sur les connaissances pourraient-ils être élargis ?		
Les partenaires locaux, nationaux et internationaux pourraient-ils nous aider à accomplir notre mission d'une manière plus efficace ?		
Sommes-nous prêts à investir dans des partenariats mutuellement bénéfiques ?		
Avons-nous recours à des partenariats académiques ?		
Pourrions-nous externaliser certaines des tâches liées au partage des connaissances ?		
Avons-nous systématiquement recours à des partenariats informels par le biais de notre personnel ?		
Participons-nous activement à des réseaux du savoir ?		

5. PRÉSERVER LES CONNAISSANCES : IDENTIFIER, RECUEILLIR ET VALIDER LES INSTRUMENTS DE CONNAISSANCE

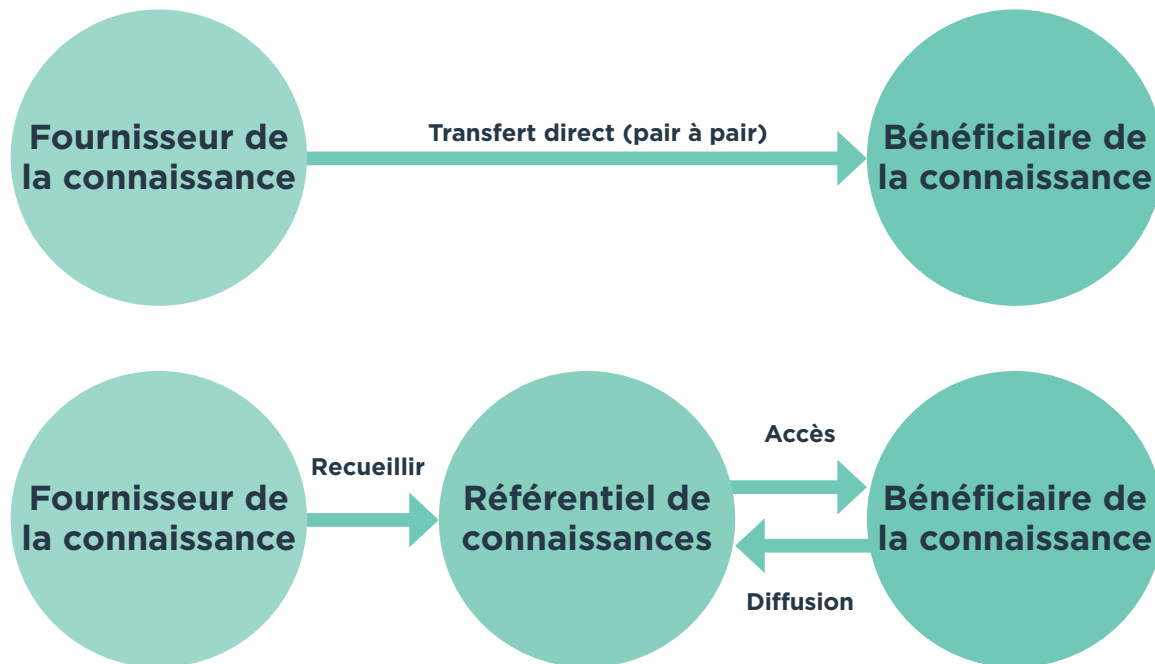
5.1 Pourquoi est-il important de préserver les connaissances et comment s'y prendre ?

Maintenant que nous avons atteint le stade de la création effective des ressources en connaissances, les avantages que les organisations tirent en recueillant et en préservant les connaissances opérationnelles méritent un examen. Si les connaissances ne sont pas préservées d'une manière qui permette qu'elles soient facilement accessibles et consultables, leur partage doit se faire directement entre le fournisseur et le demandeur des connaissances. En règle générale, le transfert direct des connaissances est plus efficace que le transfert indirect (Davenport et Prusak 1998), car il permet des discussions et des enquêtes plus approfondies autour des détails qui peuvent ne pas avoir été recueillis dans un document (illustration 5.1). Mais le demandeur et le fournisseur peuvent ne pas se connaître ou ne pas être disponibles en même temps. Le fait de consigner le savoir par écrit le rend disponible à tout moment, indépendamment de la disponibilité des experts, et cela présente d'énormes avantages, notamment :

- » empêcher la perte du savoir empirique détenu par des membres clés du personnel
- » augmenter la vitesse et la qualité de la prise de décision, notamment en évitant la répétition des erreurs
- » constituer des ressources exceptionnelles pour les programmes de formation du personnel
- » constituer des ressources exceptionnelles pour le partage des connaissances avec des parties externes

La préservation des connaissances comprend globalement cinq étapes fondamentales, comme l'indique de manière plus détaillée le guide de la Banque mondiale intitulé *Capturing Solutions for Learning and Scaling Up*, à savoir : 1) identifier, 2) recueillir, 3) mettre en forme, 4) valider, et 5) traduire à des fins d'apprentissage.

Illustration 5.1 Différence entre transfert direct et transfert indirect des connaissances



Ce chapitre couvre les quatre premières étapes ; le chapitre suivant examine les techniques de présentation des instruments de connaissance à des fins d'apprentissage.

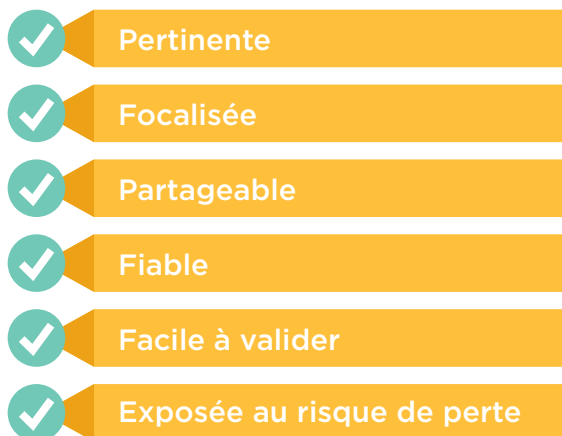
Certes les quatre premières étapes ne sont pas nécessairement exécutées de manière séquentielle (par exemple, la validation devrait en principe intervenir tout au long du processus), mais elles devraient toutes s'intégrer dans la culture de la gestion des connaissances de l'organisation.

Avant d'examiner ces étapes, toutefois, nous devons déterminer le genre de connaissances qui vaut la peine d'être recueillies.

5.2 Déterminer les connaissances à recueillir

La connaissance indiquée, disponible au bon moment et au bon endroit, peut être essentielle pour surmonter les obstacles et améliorer la prise de décision. Mais qu'entendons-nous par connaissance indiquée ? Votre organisation est déjà probablement en possession d'un grand nombre de connaissances. Ces connaissances explicites ne sont pas l'objet de ce chapitre, car elles existent déjà sous une forme ou une autre — livres, rapports, études de cas, documents. Nous nous limiterons à examiner les connaissances et expériences des acteurs clés de l'organisation. En d'autres termes, nous nous intéresserons aux connaissances implicites ou empiriques.

Illustration 5.2 Critère pour recueillir des connaissances



Le fait qu'une organisation dispose de peu de ressources signifie qu'elle doit évaluer soigneusement ses choix — une approche encyclopédique est impossible, notamment parce que la productivité serait considérablement réduite si l'organisation essayait de recueillir les enseignements de tout ce qu'elle fait. La sélectivité est capitale, car en général chaque instrument de connaissance recueilli requiert un certain entretien et une mise à jour, et malgré cela, sa durée de vie utile est limitée. Mais la question demeure : comment choisir ?

Un ensemble explicite de critères aidera les praticiens à décider s'il faut recueillir un enseignement particulier tiré d'une expérience ou d'un événement. Selon l'American Productivity and Quality Center (APQC 2013), les critères les plus couramment utilisés sont l'alignement de l'instrument de connaissance potentiel sur la stratégie de l'organisation et la difficulté à le remplacer s'il venait à se perdre.

Dans un ensemble un peu plus détaillé de critères (illustration 5.2), la ressource en connaissance potentielle doit être

1. Pertinente — répondre à un besoin interne ou externe dont la démonstration peut être faite
2. Pointue
3. Partageable — transmet astucieusement les idées ou les leçons apprises
4. Facile à recueillir ou à enregistrer
5. Facile à valider
6. Exposée au risque de perte

Les deux premiers critères — la pertinence et le caractère pointu — sont primordiaux. Tout d'abord, l'instrument de connaissance potentiel doit être jugé utile pour une certaine activité sinon sa consignation par écrit ne se justifiera pas. Ensuite, s'il n'est pas étroitement ciblé, il risque de devenir un cas d'étude à part entière — il devient trop général, ce qui rend l'information nécessaire qui s'y trouve difficile à trouver et va à l'encontre des autres critères (un problème courant).

Le critère de focalisation s'applique aussi bien à la question dont traite l'instrument de connaissance qu'à la réponse apportée. La question traitée doit être discrète et ciblée ; plus la question est générale, moins l'instrument de connaissance a des chances d'y apporter une réponse utile. Cette réponse doit aussi être concrète, focalisée et pragmatique. Si une série de réponses est apportée, il faut essayer de subdiviser l'instrument de connaissance en éléments, dont chacun cible une question spécifique et y répond de façon concise.

5.3 Faire systématiquement le point des connaissances de l'organisation

Avec ces critères à l'esprit, les organisations doivent encore élaborer des méthodes pour identifier systématiquement les connaissances existantes et nouvelles. Dans cette section, nous décrivons brièvement quelques-unes des pratiques globales les plus courantes pour découvrir le savoir qui réside déjà dans l'organisation (ou qui lui font défaut) : l'audit des connaissances, les pages blanches, l'analyse du déficit de connaissances, l'analyse du réseau social, l'apprentissage assisté par les pairs, et les séances de remise en question. La section suivante examine les méthodes pour recueillir de nouvelles connaissances tirées d'opérations en cours.

5.3.1 Audit des connaissances

L'audit des connaissances, parfois aussi appelé la cartographie des connaissances, utilisera souvent une combinaison de méthodes pour identifier les connaissances pertinentes (« analyse du contenu ») et la manière dont elles sont utilisées (« analyse des processus »). Ces méthodes incluent les enquêtes en ligne, les discussions de groupes et les entretiens avec les parties prenantes. Le document qui en résulte montrera qui « possède » la connaissance, comment elle a été créée, où elle se trouve, comment elle circule entre les membres du personnel et d'autres parties prenantes clés, et comment elle est utilisée.

5.3.2 Pages blanches

Aussi connues sous les appellations « pages de profil », « localisateurs d'expertise » ou « catalogues des capacités », les pages blanches aident les personnes à identifier les collègues qui au sein de l'organisation ont les connaissances ou l'expérience qu'elles recherchent pour une tâche particulière. Le catalogue, qui peut être élaboré en partie à partir des résultats d'un audit des connaissances, facilite ainsi les connexions, la création de connaissances, et de nouvelles collaborations. La fonction des ressources humaines de votre organisation doit tenir à jour ces informations en encourageant les membres du personnel à les actualiser périodiquement.



Assurez-vous que la création d'instruments de connaissance fait partie de la constitution des pages blanches. Donner plus de visibilité aux auteurs des instruments de connaissance encourage considérablement les membres du personnel à contribuer à la somme de connaissances globale de l'organisation.

5.3.3 Analyse du déficit de connaissances

Contrairement à l'audit des connaissances, qui s'intéresse aux connaissances *disponibles* dans l'organisation, l'analyse du déficit de connaissances cherche à déterminer les connaissances qui *font défaut* à une organisation. Cette analyse compare les compétences organisationnelles actuelles avec les compétences requises, et la différence entre les deux représente le déficit de compétences à combler. Dans le cadre du partage des connaissances, cette analyse permet de hiérarchiser les domaines dans lesquels les connaissances doivent être identifiées et partagées plus largement. Une analyse du déficit de connaissances peut également être utile pour identifier et développer de nouvelles compétences pour des tâches qui font leur apparition.



Offrez aux membres du personnel la possibilité d'identifier les connaissances qui peuvent répondre à leurs besoins. Les personnes qui créent des connaissances précieuses peuvent ne pas se rendre compte que cela pourrait aider des collègues dans d'autres domaines de l'organisation, lesquels peuvent à leur tour ne pas être au courant de l'existence de ces connaissances. Recherchez des moyens de faire en sorte que les besoins du personnel et les solutions créées par le personnel puissent être rendus publics et que des liens puissent être établis — ces moyens peuvent inclure des systèmes de FAQ, des wikis, des séances de questions/réponses, et des bulletins d'information dédiés.

5.3.4 Analyse de réseau social

Dans le contexte de la gestion des connaissances, l'analyse de réseau social permet de créer une carte du flux des connaissances : Auprès de qui les gens cherchent-ils la connaissance ? Avec qui la partagent-ils ? Contrairement à un organigramme, qui montre les relations formelles, une carte de réseau social montre les relations informelles de partage des connaissances. Elle permet aux

dirigeants de visualiser et comprendre les nombreuses relations informelles et structures institutionnelles qui peuvent faciliter ou empêcher la création et le partage des connaissances. Le stockage de l'information tirée d'une analyse de réseau social peut faciliter le suivi et l'évaluation nécessaires pour comprendre les résultats de vos investissements (voir le chapitre 8). Une analyse de réseau social peut également fournir des informations importantes pour l'utilisation des connaissances aux fins de la mise en œuvre « en aval » par les membres du réseau. Elle peut révéler dans quelle mesure ces membres ont un intérêt capital à partager et utiliser la connaissance.

5.3.5 Apprentissage assisté par des pairs

L'apprentissage assisté par des pairs est un processus simple et facile à mettre en œuvre, dans lequel les membres du personnel organisent une réunion ou un atelier pour chercher à obtenir des connaissances et des idées d'autres personnes dans l'organisation. L'objectif est de ratisser large pour recueillir une expérience pertinente mais non consignée par écrit et de réunir un ensemble de solutions provenant d'un groupe diversifié de collègues. La rencontre est aussi l'occasion de réfléchir à un nouveau contenu pédagogique. Ces réunions peuvent aussi attirer des pairs de groupes externes.

Selon la portée de la tâche, la réunion peut durer une petite heure. Il est recommandé de recourir à un facilitateur qui ne participe pas au projet concerné pour apporter une perspective de synthèse neutre. Le fait de consigner les résultats de ces réunions permet de recueillir les connaissances de forme et de fond acquises.

5.3.6 Examen a priori de projet

Dans un cadre médical, un examen a posteriori permet aux professionnels de la santé de savoir ce qui a causé la mort d'un patient. Dans le domaine des évaluations des connaissances, un examen a priori a pour but de consolider un projet avant son lancement en échafaudant des hypothèses sur les raisons pour lesquelles il pourrait se solder par un échec et sur les moyens d'éviter ce résultat.

L'examen a priori imagine que le pire s'est déjà produit — que le projet a connu un échec spectaculaire — et pose la question de savoir ce qui a mal tourné. Les participants écrivent de façon indépendante toutes les raisons imaginables de l'échec, y compris celles qui pourraient normalement être passées sous silence par politesse ; ils sont ensuite encouragés à imaginer collectivement des solutions à cette panoplie d'échecs hypothétiques. Cette démarche peut parfois révéler des idées, des connaissances et des compétences jusque-là non reconnues.

5.3.7 Séances de remise en question

Les séances de remise en question, parfois appelées séances de génération d'idées, sont organisées généralement lorsque l'institution ou une équipe est confrontée à un problème apparemment insoluble et a besoin d'une solution. L'aspect lié à la remise en cause est un processus bidirectionnel. D'un côté des déclarations délibérément provocantes sur une situation sont soumises aux participants. De l'autre, les participants sont censés suspendre tout jugement hâtif conditionné, puiser dans leurs

propres expériences, et générer des solutions, même s'ils doivent pour cela remettre en cause les connaissances conventionnelles.

5.4 Recueillir systématiquement les nouvelles connaissances

Après avoir défini les types de connaissances qui méritent d'être préservées et décrit les différentes méthodes pour découvrir les connaissances dont dispose l'organisation et en faire le point, nous examinons comment l'organisation peut « recueillir » les nouvelles connaissances générées par les opérations en cours. Pour plus de détails, veuillez consulter le guide connexe au présent ouvrage élaboré par la Banque mondiale intitulé *Capturing Solutions for Learning and Scaling Up*.

La forme la plus précieuse — parce que la plus facilement partageable — de la connaissance est l'« instrument de connaissance », un produit numérique régulièrement structuré et consultable qui décrit les enseignements tirés de l'expérience. Recueillir le savoir sous la forme d'un instrument est l'acte crucial qui permet la plus large couverture possible du partage sur les plans interne et externe et sur le long terme. Les méthodes choisies pour recueillir le contenu des instruments dépendront des politiques et des ressources de l'organisation, ainsi que des préférences et des compétences de la personne qui recueille les connaissances.



Les instruments de connaissance doivent être résumés et décrits avec précision s'il faut les rendre visibles à d'autres groupes de travail et organisations extérieures. Les titres, les noms de fichiers et les descriptions doivent suivre des conventions et formats cohérents afin que ceux qui effectuent la recherche puissent juger avec précision le contenu d'un instrument sur la base de sa description.

5.4.1 Méthodes et stratégies pour recueillir les connaissances

L'entretien est la méthode la plus fréquemment utilisée pour obtenir des connaissances de quelqu'un. Les questions et les réponses d'entretien peuvent être recueillies à l'aide d'un appareil de prise de notes ou d'un enregistreur vocal ou vidéo. Les entretiens peuvent être menés en personne et par téléphone ou par vidéoconférence. Ils représentent aussi une méthode utilisée par les organisations pour exploiter le savoir-faire et l'expérience autrement non consignées des membres du personnel qui quittent l'organisation.

Une autre méthode, le **rapport de mission**, est utilisée pour le suivi d'une participation à une réunion professionnelle externe ou à une activité d'apprentissage. En normalisant le format de ce rapport, votre organisation peut accumuler des données pertinentes pour un produit de savoir plus riche.

Des méthodes plus collaboratives pour consigner le savoir par écrit incluent le groupe de discussion et le bilan d'intervention, habituellement réalisés avec l'assistance d'un facilitateur neutre. Le **groupe**

de discussion aide les participants à une activité ou un projet qui vient de s'achever à trier parmi leurs expériences et en tirer des enseignements. Le **bilan d'intervention** concerne l'attention que les participants portent sur les succès et les échecs d'une opération ou d'une manifestation *qui était menée par l'organisation*. Il facilite l'évaluation de la performance de l'organisation afin de soutenir une amélioration régulière (voir aussi le chapitre 8 pour une analyse de son utilisation dans le suivi des activités de partage des connaissances). Voir la section A de l'annexe à ce chapitre pour certaines autres formes de consignation par écrit des connaissances qui ne se prêtent pas aussi facilement à la conversion en instruments.

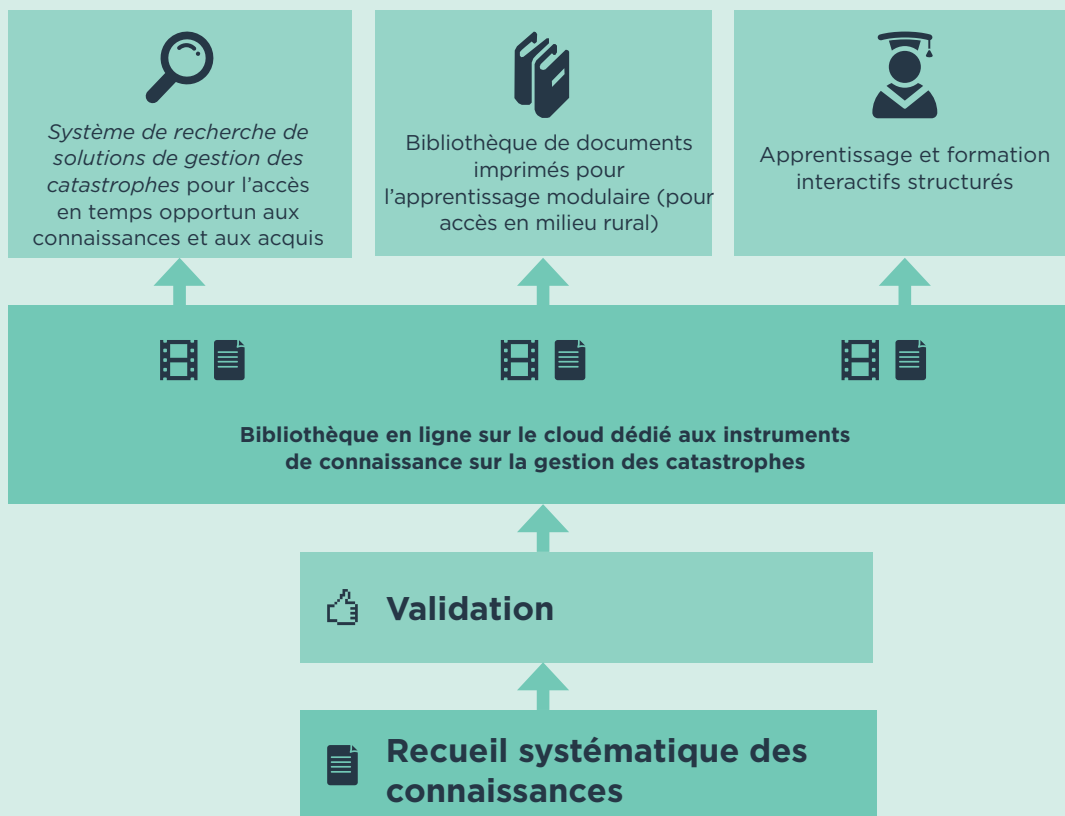
Le partage des connaissances dans la pratique

Recueillir systématiquement les expériences locales et les enseignements tirés

L'Agence nationale de gestion des catastrophes de l'Indonésie

L'Indonésie compte plus de 400 organismes locaux de gestion des catastrophes, qui coordonnent leur travail avec l'Agence nationale de gestion des catastrophes (BNPB). Les expériences des agences locales constituent un « moteur » qui génère une quantité importante de connaissances chaque fois qu'une catastrophe survient et est surmontée. Pour consigner efficacement et préserver les connaissances locales, la BNPB s'est associée avec des institutions académiques souhaitant recueillir les enseignements tirés à la suite de chaque nouvel événement. Dans le cadre de ce programme, les équipes chargées de « recueillir » — composées principalement d'étudiants et de diplômés de programmes de gestion des catastrophes dans des écoles supérieures indonésiennes — seront formés pour mener des entretiens avec les principaux intervenants participant à des activités d'intervention lors de catastrophes. Les entretiens interviennent peu de temps après une catastrophe (ou même pendant si possible) pour s'assurer de la fraîcheur des souvenirs des circonstances, des décisions et des résultats. Les entretiens sont recueillis et codifiés à l'aide de modèles normalisés. Le produit (ou instrument) de connaissance qui en résulte se compose de 2 à 4 pages de texte qui sont enrichies par des vidéos, des photos et d'autres documents. Grâce à cet effort, la BNPB constitue un référentiel d'expériences locales de gestion des catastrophes qui peuvent éclairer les ripostes à des événements futurs en temps opportun. En outre, la BNPB espère utiliser les solutions ainsi recueillies et en faire une base pour les initiatives d'apprentissage structurées proposées à des fonctionnaires locaux, à des équipes d'intervention en cas de catastrophe, et à d'autres groupes d'intervenants.

La illustration ci-dessous illustre comment la BNPB utilise des connaissances recueillies pour fournir un accès opportun à des solutions de gestion des catastrophes d'origine locale et pour enrichir sa formation des professionnels de la gestion des catastrophes.



Chaque organisation aura besoin d'une stratégie pour recueillir les connaissances adaptées à son contexte spécifiques et à ses besoins opérationnels (voir l'encadré 5.1 pour des exemples).

- » Les organisations de petite taille qui n'emploient que quelques personnes peuvent choisir de mettre sur pied une équipe ayant spécialement pour mission de recueillir les connaissances, composée notamment de personnes chargées de la gestion des connaissances et de la communication qui interrogent fréquemment leurs collègues sur les enseignements importants tirés de l'expérience. Cette démarche est particulièrement utile dans les organisations où l'état de préparation du personnel sur le plan des compétences et des incitations pour recueillir les connaissances est insuffisant.

- » Les grandes organisations ayant des activités dispersées géographiquement peuvent avoir besoin de compléter les équipes internes d'un partenaire externe qui aidera à recueillir les connaissances. En outre, de nombreuses organisations, en particulier dans le secteur privé, offrent aux membres du personnel des incitations pour recueillir et partager les connaissances essentielles aux activités.
- » Les organisations ayant une culture du partage des connaissances bien ancrée peuvent tirer parti de la décentralisation des activités consistant à recueillir et à partager les connaissances, une approche très efficace qui nécessite des systèmes solides pour une mise en forme unifiée du contenu et pour le stockage et le partage rapide des connaissances.

Encadré 5.1 Recueillir des connaissances découlant des pratiques de développement

Étude de cas

L'Initiative mondiale pour l'amélioration de l'exécution des programmes (GDI) est une collaboration internationale visant à améliorer les résultats de développement en tirant parti du savoir-faire en matière d'exécution des programmes (<http://www.worldbank.org/reference/GDI>). La GDI compte plus de 30 partenaires, dont des organismes publics, des banques multilatérales de développement, des bailleurs de fonds bilatéraux, des universités et des organismes sans but lucratif. La GDI s'attaque aux problèmes complexes d'exécution des programmes et aux processus des acteurs du développement à travers diverses mesures de soutien. Elle produit également des études de cas, des mémoires et des notes. Pour appuyer cette approche visant à recueillir les connaissances, la GDI a élaboré une méthode pour produire des études de cas à laquelle des auteurs du monde entier ont été formés.

Fiches d'information

Pour soutenir le travail consistant à consigner par écrit les expériences au sein du Groupe la Banque mondiale, l'équipe du programme Science of Delivery a dressé un inventaire de 292 outils et approches dans quatre domaines expérimentaux (les pôles mondiaux d'expertise en Gouvernance, Santé et Eau et le domaine de solutions transversales sur le Changement climatique). Fondés sur des entretiens avec 110 chefs d'équipe de projet (TTL) et experts sectoriels, ces outils et approches peuvent être utilisés par les chefs d'équipe de projet pour prendre des décisions plus éclairées et accroître les chances de succès des interventions ; ils sont diffusés via des fiches d'information placées sur le site web de la Banque mondiale.

La méthode « solution-ing »

Les initiatives Blue Solutions et Panorama ont mis au point ensemble une méthode d'apprentissage et d'innovation pour la gestion et la gouvernance équitable des ressources marines et côtières baptisée « solution-ing ». La méthode « solution-ing » permet de réunir, consigner par écrit, partager et recomposer des parties d'approches concluantes et les rend disponibles en ligne et à travers des publications pour être réutilisées et reproduites (<http://bluesolutions.info>).

Qu'est-ce qu'un instrument de connaissance ?

Pour une organisation qui favorise le partage des connaissances, nous définissons un instrument de connaissance comme un document numérique ou une collection de supports contenant des savoirs sur une question ou une difficulté spécifique. Généralement bref et orienté vers l'apprenant, l'instrument de connaissance présente les principaux enseignements tirés d'une expérience opérationnelle et constitue un appui à la prise de décision pour une difficulté particulière. Son contenu obéit à un format normalisé — qui permet de retracer les problèmes, les mesures, les résultats, les enseignements et les recommandations — qui fait de l'instrument une leçon à part entière. Cet instrument devrait être validé dans le cadre d'un examen par les pairs et formaté avec des métadonnées de recherche permettant de le retrouver dans un référentiel de connaissances plus vastes.

5.4.2 Structure de l'instrument de connaissance

Un instrument de connaissance recueille des connaissances empiriques précieuses en utilisant un modèle normalisé axé sur une difficulté distincte. En général, le modèle d'instrument de connaissance doit être composé des éléments suivants :

1. Un titre
2. Des informations contextuelles, y compris le défi à relever et ses circonstances antérieures
3. Des mesures prises pour relever le défi
4. Résultats des mesures prises
5. Enseignements cruciaux tirés de l'expérience
6. Recommandations à l'intention des pairs qui souhaitent appliquer ailleurs l'expérience acquise

Plus on respecte cette séquence du processus pour recueillir les connaissances, plus il sera facile par la suite de transformer la matière première enregistrée sous forme d'instrument de connaissance dont les autres peuvent bénéficier. Voir la section B de l'annexe à ce chapitre pour plus de détails sur chacun de ces éléments.



Une fois que vous avez terminé la mise au point d'un instrument de connaissance, revoyez le titre pour vous assurer qu'il correspond toujours à la portée du produit final. Si le contenu de l'instrument couvre un champ au-delà de ce que vous avez décrit dans le titre, il peut être préférable de subdiviser le contenu en plusieurs instruments plus spécifiques, chacun ayant son propre titre plus spécifique.

Des questions pour aider à déterminer de la convenance du titre :

- Une personne qui n'a pas encore parcouru l'instrument de connaissance saura-t-elle de quoi il parle ?
- Ce titre conviendrait-il à d'autres articles ? Dans l'affirmative, il est peut-être trop générique.

5.5 Formatage pour faciliter davantage la recherche et l'accessibilité

Les connaissances traditionnelles de l'organisation sont contenues dans de longs rapports et études de cas qui sont souvent rangés dans une bibliothèque physique traditionnelle ou dans des coins rarement accessibles et difficiles à parcourir de l'intranet de l'organisation. Ces documents et modalités de stockage ne sont généralement pas adaptés pour des cas où des décisions doivent être prises rapidement pour faire avancer une tâche. Le temps compte, et le savoir doit être accessible et pertinent pour être utile. Les professionnels responsables des opérations n'ont pas le temps de mener des recherches approfondies ou de lire ces études de cas sur 100 pages pour trouver le bout d'information dont ils ont besoin de toute urgence.

Comme indiqué dans le chapitre 2, des rôles et des ressources doivent être dédiés à la mise en forme des instruments de connaissance pour qu'ils soient facilement consultables et accessibles. C'est ainsi qu'on s'assurera qu'ils correspondent à une norme commune de présentation et peuvent être trouvés par d'autres, en particulier lorsque des dizaines voire des centaines d'instruments de connaissance sont finalement ajoutés à la bibliothèque numérique de votre organisation.

- » Une norme de présentation commune permet de donner à tous les instruments de connaissance un aspect cohérent et convivial et permet à l'utilisateur de les parcourir rapidement et efficacement. Ce constat est particulièrement pertinent pour les instruments composés de plusieurs éléments, tels que des documents écrits, des enregistrements vidéo et des images.
- » L'ajout de mots-clés, de métadonnées et d'autres informations qualificatives à l'instrument en facilitera davantage la recherche.

Pour plus de détails, voir le guide élaboré par la Banque mondiale intitulé *Capturing Solutions for Learning and Scaling Up*.

5.6 Validation

Le savoir empirique est naturellement subjectif, influencé par des hypothèses sous-jacentes. Par exemple, un fonctionnaire qui organise le barrage d'une route pour un projet de construction aura probablement une perspective différente du barrage que les personnes qui empruntent cette route tous les jours. Par conséquent, la prise en compte des points de vue de nombreux participants donne lieu à un instrument de connaissance plus complet et valide. La validation est le processus qui consiste à s'assurer que l'instrument de connaissance est aussi complet, pertinent et précis que possible.

Une certaine forme de contrôle de la qualité doit être exercée tout au long du processus de création de l'instrument de connaissance afin d'éviter toute perte de temps sur un produit peu fiable ou redondant. Mais en fin de compte, un processus défini de validation doit être appliqué au moins au produit fini avant l'autorisation de sa diffusion. Seuls les instruments de très bonne facture devraient intégrer le système de gestion des connaissances d'une organisation.

Peut-être la question la plus importante dans le processus de validation est celle des critères à utiliser. Les organisations devront choisir soigneusement, affiner les critères et déterminer l'importance de chacun d'eux⁶. En plus de confirmer que l'instrument est conforme aux exigences voulues et au format décrit ci-dessus, incluez certains des critères pour décider des connaissances qui méritent d'être préservées (section 5.2) :

1. **Pertinence.** L'expérience opérationnelle ou les enseignements tirés apportent-ils un plus aux connaissances qui existent déjà dans ce domaine comme bonne pratique ? Est-ce une contribution précieuse aux pratiques opérationnelles de l'organisation ?
2. **Focalisation.** Le contenu se suffit-il de lui-même (bon contexte, points de vue pertinents) ?
3. **Possibilité de partage.** Le style et la structure de l'instrument sont-ils conviviaux et adaptés à des activités d'apprentissage ?

Enfin, l'instrument de connaissance crée-t-il un risque (de discrédit ou moral) ?

5.6.1 Structures de validation

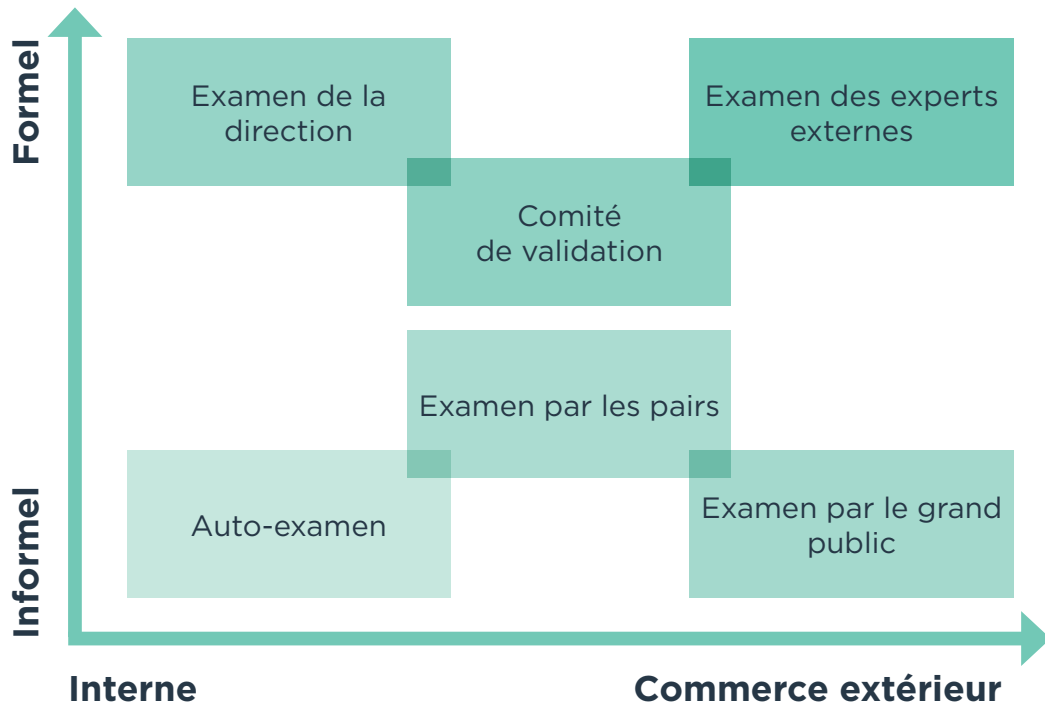
Les structures de validation vont de l'auto-examen à un examen par des experts externes. Nous distinguons six façons d'organiser une fonction de validation, à savoir informelle et formelle, interne et externe, et deux formes hybrides (illustration 5.3).

Auto-examen (interne, informel)

Dans la forme la plus légère de la validation, l'auteur décide si l'instrument de connaissance est acceptable. C'est parfois l'approche adoptée par les organisations qui sont des cercles fermés d'experts sûrs ou qui affichent un degré élevé de collaboration interne. Les auteurs peuvent consulter

⁶ Des critères couramment utilisés figurent dans la section « Useful Tools and Templates » du guide connexe de la Banque mondiale intitulé *Capturing Knowledge for Learning and Scaling Up*.

Illustration 5.3 Six structures de validation



des collègues et la direction, y compris les personnes chargées de la mise au point des instruments de connaissance. L'avantage de l'auto-examen est qu'aucune autre source n'est requise et que les goulots d'étranglement éventuels peuvent être évités. Toutefois, si l'auteur est trop impliqué dans l'expérience, son objectivité peut être compromise. De plus, cette approche ne risque pas de produire une évaluation experte de la convivialité et de la pertinence de l'instrument pour déterminer de sa convenance pour des activités d'apprentissage.

Examen par le grand public (externe, informel)

L'examen par le grand public — critique et amélioration de l'instrument de connaissance par un plus grand groupe d'utilisateurs — devient un processus de validation de plus en plus populaire (Wikipédia en est un exemple bien connu). Les collaborateurs peuvent inclure des membres du personnel ou des utilisateurs externes (tels que les clients ou les pairs), ou les deux. Les processus de validation types au sein de l'organisation permettent de déclarer le contenu inapproprié, de noter l'utilité, de formuler des commentaires, voire d'éditer le contenu. Ce dernier cas de illustration intervient souvent lorsque les wikis sont utilisés pour stocker et publier des expériences opérationnelles et les enseignements qui en sont tirés.

Examen par la direction (interne, formel)

Dans certains cas, la direction peut ne pas être qualifiée pour examiner un instrument de connaissance très technique. Cependant, comme la direction est responsable du savoir, sa participation à la validation envoie un signal important selon lequel la direction attache du prix à l'assurance qualité lorsqu'il s'agit de recueillir des connaissances.

Examen par des experts externes (externe, formel)

Des experts externes à l'organisation ont vocation à assurer l'objectivité qui, dans certains cas, peut permettre à l'auteur de voir les choses sous un nouvel angle. Les experts externes peuvent provenir d'organisations analogues, de groupes de réflexion, d'universités et d'instituts de recherche travaillant dans le même domaine. Ils doivent également englober des experts en gestion des connaissances ou en apprentissage pour évaluer si les connaissances se prêtent à l'apprentissage. Selon le sujet, les experts peuvent également se trouver dans des collectivités locales ou parmi des groupes de bénéficiaires. La collaboration avec des experts externes peut nécessiter des financements.

Comité de validation (hybride)

La validation par un groupe désigné peut donner lieu à un examen où une évaluation par la direction n'est pas possible. Les comités de validation peuvent être constitués d'experts internes et externes et d'experts en gestion des connaissances ou apprentissage.

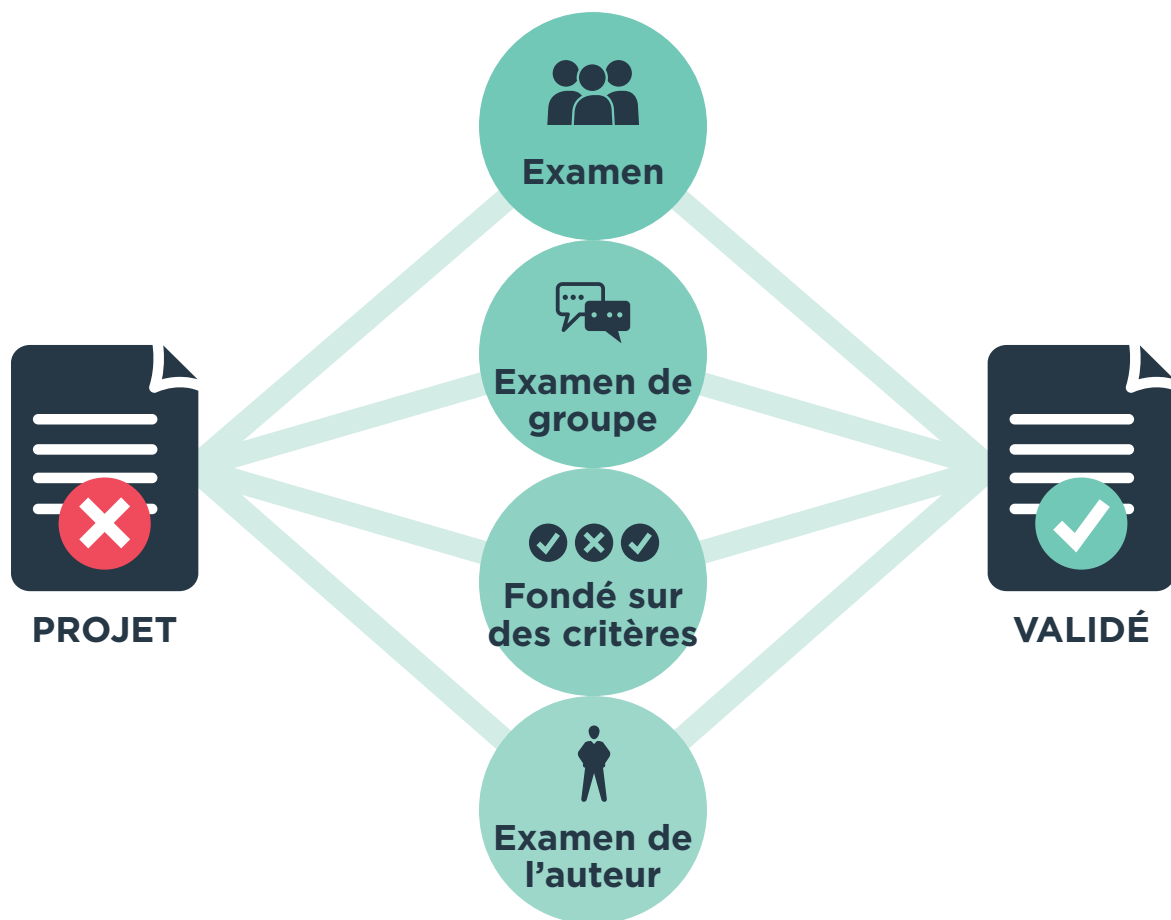
Examen par des pairs (hybride)

Les collègues font remonter leurs observations sur le caractère approprié et la valeur de l'instrument de connaissance. Les points de vue des pairs peuvent inclure ceux des experts participant à l'expérience, des co-auteurs, des clients et de ceux qui diffusent l'instrument de connaissance. Dans certains cas, il peut être utile d'associer des examinateurs qui n'ont aucun intérêt dans le domaine couvert par l'instrument de connaissance. L'examen par les pairs est économique et fournit rapidement des retours d'information sur l'utilité de l'instrument de connaissance dans le contexte opérationnel de l'organisation. Dans certaines cultures organisationnelles, l'examen par les pairs peut ne pas être accepté, car il peut être perçu comme de la critique.

5.6.2 Méthodes de validation

Les quatre méthodes de validation des instruments de connaissance les plus courantes sont 1) le test en conditions réelles, 2) l'examen par un groupe, 3) la vérification par rapport à des critères de validation, et 4) la vérification avec les experts ou les auteurs initiaux (illustration 5.4). Un ou plusieurs de ces procédés peuvent être utilisés dans toutes les structures de validation ci-dessus décrites, à l'exception de l'auto-examen.

Illustration 5.4 Quatre méthodes de validation des instruments de connaissance



Mettre l'instrument de connaissance à l'épreuve

Bien que cela ne soit pas souvent possible, appliquer directement les enseignements contenus dans un instrument de connaissance pour faire face à une difficulté similaire peut constituer l'évaluation la plus significative de l'instrument et de la possibilité de le partager.

Examen par des parties prenantes et des pairs

Les parties prenantes qui peuvent évaluer l'instrument pour en déterminer l'applicabilité dans leur propre contexte peuvent fournir des informations importantes. Ces examens peuvent être réalisés

de diverses manières, notamment à travers des réunions et des groupes de discussion en présentiel, des entretiens individuels, et par le biais de commentaires en ligne tels que le vote, les « like », le classement et la recommandation.

Vérification par rapport à des critères prédéterminés

Les organisations peuvent déterminer un certain nombre de critères d'évaluation par rapport auxquels des collègues internes ou externes peuvent déterminer la valeur d'un instrument de connaissance.

Entretien avec les auteurs

Les entretiens avec les experts ou auteurs originels peuvent aider à vérifier leur expertise et la pertinence des conclusions et recommandations de l'instrument. Les experts en contenu, qu'ils soient internes ou externes, sont les mieux placés pour pouvoir mener ces entretiens.



La validation est un processus dynamique qui se poursuit pendant toute la durée de vie utile d'un instrument de connaissance.

Les contextes peuvent varier et de nouvelles perspectives peuvent influencer sur les conclusions précédemment acceptées. Certains objets peuvent devenir rapidement obsolètes ; d'autres peuvent être très utiles pendant de nombreuses années. Par conséquent, un calendrier d'une certaine forme de réévaluation régulière doit être appliqué à l'instrument de sorte à le reconfirmer, le réviser ou le retirer.

5.7 Conclusion

Recueillir systématiquement les expériences et connaissances pratiques aide les organisations à améliorer sans cesse leur performance, à préserver un savoir-faire crucial et à appliquer à une plus grande échelle les solutions concluantes. Ce chapitre a présenté des critères et des mécanismes pour identifier et recueillir l'expertise et l'expérience importantes détenues par des membres du personnel et pour créer des instruments de connaissance à part entière conçus pour être pertinents et pouvoir être recherchés facilement et partagés. Ces instruments aident les organisations à accélérer la prise de décision et à éviter de répéter les erreurs. Ils constituent aussi des ressources uniques et précieuses pour les programmes de formation du personnel et le partage des connaissances avec des parties externes.

5.8 Checklist

Préserver les connaissances : Identifier, recueillir et valider le patrimoine de connaissances	Oui	Non
Avons-nous une idée des connaissances qui se trouvent dans notre organisation ?		
Avons-nous une place pour le savoir comme mémoire institutionnelle ?		
Recueillons-nous systématiquement les expériences pertinentes de notre organisation ?		
Les connaissances que nous recueillons sont-elles utiles au-delà de l'établissement de rapports ?		
Avons-nous des critères qui nous aident à déterminer les connaissances à recueillir ?		
Avons-nous les compétences techniques pour recueillir les connaissances ?		
Les instruments de connaissance que nous produisons sont-ils systématiquement validés pour en assurer la qualité ?		
Les instruments de connaissance sont-ils formatés de sorte à pouvoir être trouvés et consultés facilement ?		

ADDENDUM AU CHAPITRE 5

A. Autres formes de consignation des connaissances

1 Études de cas

L'étude de cas est l'un des produits de connaissance les plus connus. Largement utilisées dans les milieux universitaires, les études de cas constituent une méthode de partage des connaissances contextuelles qui peut aider à reproduire les enseignements tirés de l'expérience. Elles sont fondées sur des événements réels et offrent la possibilité d'analyser un problème ou un scénario. Les lecteurs ont la possibilité de développer et d'affiner leurs compétences analytiques pour résoudre des problèmes similaires qu'ils peuvent être amenés à confronter.

2 Enseignements normalisés

L'élaboration de modèles ou de formats pour recueillir les enseignements tirés de projets, activités et opérations récents rend les connaissances institutionnelles accessibles au public interne et externe. Ces enseignements peuvent se présenter sous divers formats, qu'il s'agisse de documents traditionnels à forte teneur textuelle ou de produits audiovisuels, tels que des entretiens guidés avec des praticiens ou des podcasts avec un texte de référence. Les objets contenant les enseignements tirés de l'expérience doivent se concentrer sur le traitement d'une difficulté ou d'un problème ou concrets. Ils doivent également expliquer et décrire la façon dont le problème a été résolu par des mesures concrètes prises, les résultats obtenus et les leçons retenues de l'expérience. Ils sont le plus appropriés lorsqu'ils sont fondés sur un cas précis et proposent des recommandations concrètes pour agir.

3 Guides pratiques

Un guide pratique a pour objet de consigner par écrit le savoir-faire de l'organisation concernant un processus spécifique ou une séquence d'activités liées à une fonction de base de l'organisation. Le guide doit puiser dans l'expertise des membres du personnel dans le but de reproduire précisément un processus afin d'obtenir les mêmes résultats. Les guides pratiques doivent être élaborés pour partager une pratique particulière ou une approche unique que votre organisation est en mesure d'appliquer. Ils sont encore plus puissants lorsqu'ils sont associés à des possibilités d'apprentissage empirique qui rapprochent ceux qui sont en quête de connaissances et les experts auteurs du guide pratique.

4 Notes conceptuelles

Les notes conceptuelles offrent la possibilité de partager des pratiques innovantes, d'explorer de nouvelles tendances, et de faire la lumière sur des sujets qui peuvent offrir des possibilités positivement perturbatrices pour votre organisation. Une note conceptuelle de projet fournit une description préliminaire d'un projet et des théories et justifications qui l'étayent. Il faudra aborder la note conceptuelle comme un cadre de présentation des réponses pionnières à des défis qui appellent des approches nouvelles ou restructurées. Parmi les bonnes pratiques qui facilitent l'élaboration de notes conceptuelles on citera le fait de laisser du temps au personnel pour se tenir au courant des nouvelles tendances et idées, et la création d'espaces pour le transfert de connaissances entre les fonctions de l'organisation.

5 Notes de pratique

Les notes de pratique présentent la position d'une organisation par rapport à un domaine fonctionnel ou un pôle d'expertise spécifique. Elles offrent une version plus élaborée des documents sur les enseignements tirés de l'expérience, car elles comportent des informations supplémentaires pour guider les praticiens ou les décideurs, tels que des études de cas, des listes d'experts et des documents de référence pour d'autres recherches. Une note de pratique doit inclure une étude de la pratique aussi bien réalisée au sein de l'organisation que provenant de recherches et travaux académiques récents menés à l'extérieur de l'organisation. Il est recommandé de constituer un groupe d'experts ou une équipe d'examen par les pairs et de recueillir leurs avis sur le contenu, la diffusion et la présentation.

6 Checklists

Les checklists sont un ensemble de questions ou d'étapes à suivre pour assurer la précision, l'efficacité, la cohérence et la sécurité opérationnelles. Des procédures hautement techniques sont souvent complétées par des checklists pour réduire la marge d'erreur. Elles sont le plus souvent utilisées par les pilotes, qui procèdent à des vérifications de sécurité avant le vol en se référant à des checklists. Les checklists peuvent ainsi être un moyen simple mais très efficace de recueillir des connaissances sur les mesures cruciales à prendre pour exécuter une tâche donnée (voir aussi Gawande 2009).

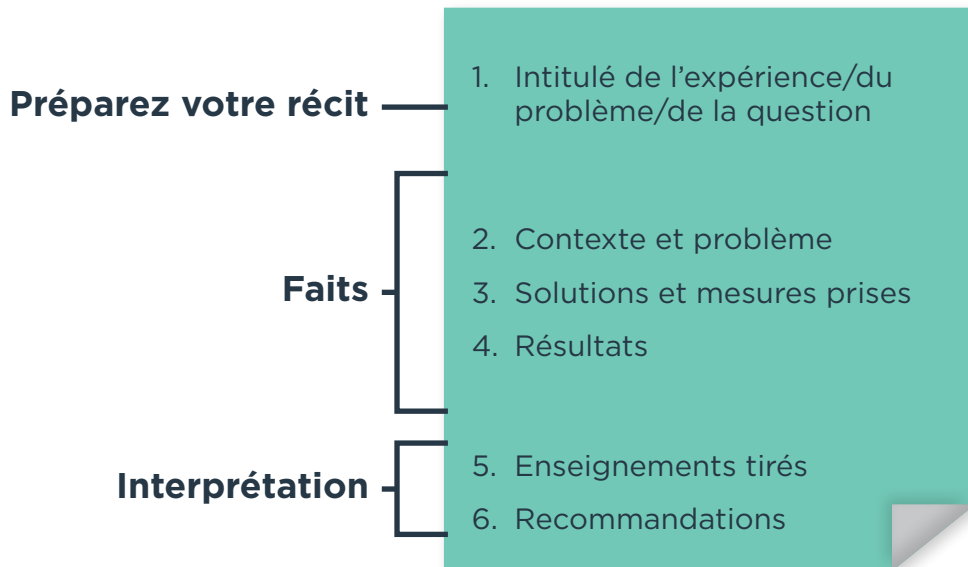
B. La structure de l'instrument de connaissance

Comme indiqué dans le texte principal, le modèle relatif à l'instrument de connaissance doit être composé des éléments suivants (illustration 5.5) :

1. Un titre
2. Des informations contextuelles, y compris le défi à relever et ses circonstances antérieures
3. Des mesures prises pour relever le défi
4. Résultats des mesures prises
5. Enseignements cruciaux tirés de l'expérience
6. Recommandations à l'intention des pairs qui souhaitent appliquer ailleurs l'expérience acquise

Ces éléments sont détaillés dans cette partie.

Illustration 5.5 Structure du modèle d'instrument de connaissance



1 Titre

Le titre doit être suffisamment parlant pour transmettre la quintessence du message et susciter de l'intérêt. Un point de départ est la « focalisation », examinée dans la section 5.2, c'est-à-dire la question à laquelle l'instrument de connaissance répond. Un bon exemple serait : « Comment préserver les moyens de subsistance après une catastrophe par l'évacuation du bétail grâce à une collaboration en amont avec les chefs communautaires » — le titre est clair et succinct mais suffisamment détaillé pour indiquer le problème et la solution proposée et donc pour le distinguer des autres instruments de connaissance. Un titre plus général et vague, comme « Évacuation du bétail du mont Sinabung » est loin d'être aussi utile aux praticiens qui sont aux prises avec un défi spécifique et ont besoin de solutions concrètes.

2 Contexte

Chaque difficulté ou question est enracinée dans ses propres circonstances qui influenceront probablement sur ses origines et pistes de solutions possibles. Les informations générales peuvent jouer un rôle crucial dans l'évaluation de la pertinence d'une expérience pour un autre contexte.

Questions pour appeler des commentaires sur le contexte :

- » Quelle est la difficulté, le problème ou l'événement ?
- » Quelle en est la toile de fond, notamment les causes et les conséquences et, le cas échéant, les aspects sociopolitiques et historiques ?
- » Où et quand le problème ou l'événement s'est-il produit ?
- » Qui a été touché ?

3 Mesures prises

Comment les acteurs ont-ils surmonté la difficulté ? Assurez-vous de définir les options envisagées, les pistes de solutions, et les raisons du choix de la solution retenue. Assurez-vous de fournir suffisamment de détails pour que d'autres comprennent pleinement et appliquent éventuellement la solution à une situation nouvelle.

Questions pour appeler des commentaires sur les mesures prises :

- » Des mesures ont-elles été prises pour relever le défi ?
- » D'autres options ont-elles été envisagées ?
- » Qui a participé à l'activité et à quel titre ?
- » Des erreurs ont-elles été commises, et si oui, lesquelles ?
- » Quels obstacles ont été rencontrés et comment ont-ils été surmontés ?

4 Résultats

Les résultats sont importants ! Votre public voudra connaître les conséquences de vos actions. Établissez un plan montrant jusqu'où les mesures prises ont eu une incidence positive ou négative sur la difficulté. Comme toujours, il faut être concis mais détaillé dans votre description. Si possible, quantifiez un résultat donné et mesurez-le par rapport à une base de référence. Ces informations apporteront de la crédibilité à l'approche et aideront les autres à faire des choix éclairés sur l'application de la solution sous d'autres cieux.

Questions pour appeler des commentaires sur les résultats :

- » Quels ont été les résultats des mesures prises ?
- » Les résultats sont-ils entièrement attribuables aux mesures prises ou d'autres éléments les ont-ils influencés ?
- » Quelles sont les activités qui ont conduit à des résultats positifs ou négatifs ?
- » Y avait-il des externalités positives ou négatives supplémentaires à relever ?
- » Comment les différentes parties prenantes ont-elles réagi aux activités ? Pourquoi ?

5 Enseignements tirés

La section sur les enseignements tirés est peut-être la partie la plus importante de l'instrument de connaissance. C'est dans cette partie que vous devrez présenter quelques points importants qui résument en des termes simples les acquis de l'expérience — ce que l'expert voudrait que les bénéficiaires retiennent de l'instrument de connaissance. Comme dans les autres sections, la précision améliore sensiblement la valeur du message : éviter des généralités du style « la participation des populations locales est importante », « une bonne communication est cruciale » ou « le choix du moment est essentiel ».

Ce qu'il y a lieu de retenir peut consister en un exposé sommaire suivi de détails présentés sous forme de points vignettes. Par exemple, un énoncé sommaire ne devrait pas être plus long que ce qui suit :

Nous avons établi la confiance avec les populations locales en discutant en amont avec les dirigeants et les groupes de femmes dans le cadre de deux séances de discussion de groupe de 3 heures encadrées par un animateur. Chaque séance a réuni 25 à 40 participants et nous a permis de recueillir les attentes et de répondre aux préoccupations à un stade précoce.

Questions pour appeler des commentaires sur les enseignements tirés :

- » Quels ont été les enseignements les plus importants tirés de l'expérience ?
- » Pourquoi étaient-ils importants ?
- » Que feriez-vous différemment ? Que feriez-vous de la même manière ?
- » Quels sont les acteurs dont la participation était importante et pourquoi ?

6 Recommandations

Le but de l'instrument de connaissance est d'aider les personnes qui pourraient faire face à des difficultés similaires. La section des recommandations est celle où les experts présentent leurs conclusions sur la possibilité de reproduire l'expérience ailleurs. Une fois de plus, il convient d'éviter de généraliser. Par exemple, une formulation comme « il faut toujours associer toutes les parties prenantes dès le début » ne donne pas suffisamment de détails pour agir. Dans ce cas il faudrait plutôt indiquer les parties prenantes à associer, pourquoi et à quel moment, et expliquer comment assurer leur participation.

Un énoncé sommaire suivi de plus de détails dans les points vignettes peut être efficace :

La réinstallation satisfaisante des petites communautés dans les zones touchées par le volcan dépend de la préservation des moyens de subsistance, qui peut être assurée au mieux en établissant un plan de réinstallation du bétail. Ce plan doit être élaboré avec les populations locales dès le début pour obtenir une large adhésion. . . .

Questions pour appeler des commentaires sur les recommandations :

- » Quels sont les aspects de l'expérience qui semblent être les plus facilement transférables à des difficultés similaires ?
- » Quels sont les aspects qui semblaient uniques ou moins transférables ?

6. UTILISER LES CONNAISSANCES À DES FINS D'APPRENTISSAGE ET DE PASSAGE À UNE PLUS GRANDE ÉCHELLE

Le partage des connaissances dans la pratique

Transformer les connaissances en apprentissage : Création d'un programme de base des compétences opérationnelles

Le Centre de formation de l'Agence nationale de gestion des catastrophes de l'Indonésie (BNPB)

L'Agence nationale de gestion des catastrophes de l'Indonésie (BNPB) assure régulièrement l'orientation des nouveaux employés et responsables locaux de la gestion des catastrophes, tout en actualisant les compétences et les connaissances du personnel et des partenaires existants. Pour élargir sa capacité à enseigner des tâches réelles difficiles associées à la gestion des catastrophes, la BNPB a investi dans un centre de formation de pointe (Pusdiklat) spécialisé dans le développement des compétences aussi bien de son personnel que du personnel de plus de 400 agences locales affiliées réparties dans tout le pays, qui se retrouvent en première ligne des opérations de gestion des catastrophes. L'agence a également acquis des outils virtuels, tels que des installations de vidéoconférence dans 20 provinces reliées à des unités mobiles par satellite.

Au départ, le Centre de formation utilisait des versions localisées de modules de formation d'autres organismes de gestion des catastrophes du monde entier. Pour rendre ses supports pédagogiques plus pertinents, le Centre a commencé à modifier systématiquement et régulièrement ses modules, incorporant des expériences de gestion des catastrophes locales et les transformant en instruments de connaissance de haute qualité et en modules d'apprentissage à distance. Elle a ensuite déployé ces instruments dans une conception pédagogique interactive et participative, y compris des jeux de rôle, des simulations, des débriefings et des discussions de groupe.

6.1 Pourquoi adopter une approche stratégique de l'utilisation des instruments de connaissance ?

Les instruments de connaissance doivent être facilement consultables et disponibles pour répondre à des besoins opérationnels immédiats, mais ils représentent aussi une ressource précieuse pour la formation des membres du personnel, anciens et nouveaux, et pour l'établissement de relations de partage des connaissances avec d'autres organisations. Maintenant que nous avons examiné les façons de créer des instruments de connaissance, nous nous attaquons à la question suivante : quelle est la meilleure façon d'intégrer les instruments de connaissance dans une formation, une orientation ou toute autre initiative d'apprentissage ? Les réponses découleront des réponses à une autre question, à savoir : comment les adultes apprennent-ils ?

De nombreux ouvrages ont été rédigés sur la théorie de l'apprentissage, et la présentation de la pléthore d'approches dans ce domaine va au-delà de la portée de ce guide. Mais certains principes et conseils de base peuvent aider à accroître le succès de l'enseignement, que ce soit dans une salle de classe traditionnelle ou dans le cadre d'un atelier, d'un environnement d'apprentissage en ligne ou de la formation sur le tas.

Grâce au concept de « cycle de conception de l'apprentissage », nous examinons brièvement les méthodes par lesquelles les individus travaillent avec des instruments de connaissance (« apprentissage ») pour éclairer les stratégies de présentation de ces instruments dans une initiative d'apprentissage.

6.2 Intégrer les instruments de connaissance dans les initiatives d'apprentissage : le cycle de conception de l'apprentissage

Pour créer une formation réussie, vous pouvez utiliser le « cycle de conception de l'apprentissage », une séquence stylisée d'étapes destinées à illustrer le processus de conception d'une expérience d'apprentissage percutante (voir la illustration 6.1).

Chacune des étapes du cycle de conception de l'apprentissage est analysée ci-dessous. Une analyse plus approfondie est proposée dans le guide connexe élaboré par la Banque mondiale intitulé *Capturing Solutions for Learning and Scaling Up*.

6.2.1 Clarifier l'objectif

Jeter des bases solides de l'apprentissage exige de bien cerner l'objectif global des apprenants — Quel est le problème auquel ils essaient de s'attaquer ? En quoi consisterait le succès ? Par exemple, un ministère de l'Agriculture qui entend stimuler une plus grande productivité agricole doit avoir certaines capacités à concevoir et à mettre en œuvre les politiques nécessaires. Le ministère cherche-t-il des outils et des connaissances pour améliorer ces capacités ? Lesquelles en particulier ? Comment saura-t-il que l'apprentissage a été un succès ? Il est essentiel de clarifier les réponses à ces questions pour assurer le succès de l'initiative d'apprentissage. La prochaine étape pousse le processus de clarification plus loin en identifiant la nature exacte du public et de ses besoins d'apprentissage.

Illustration 6.1 Le cycle de conception de l'apprentissage

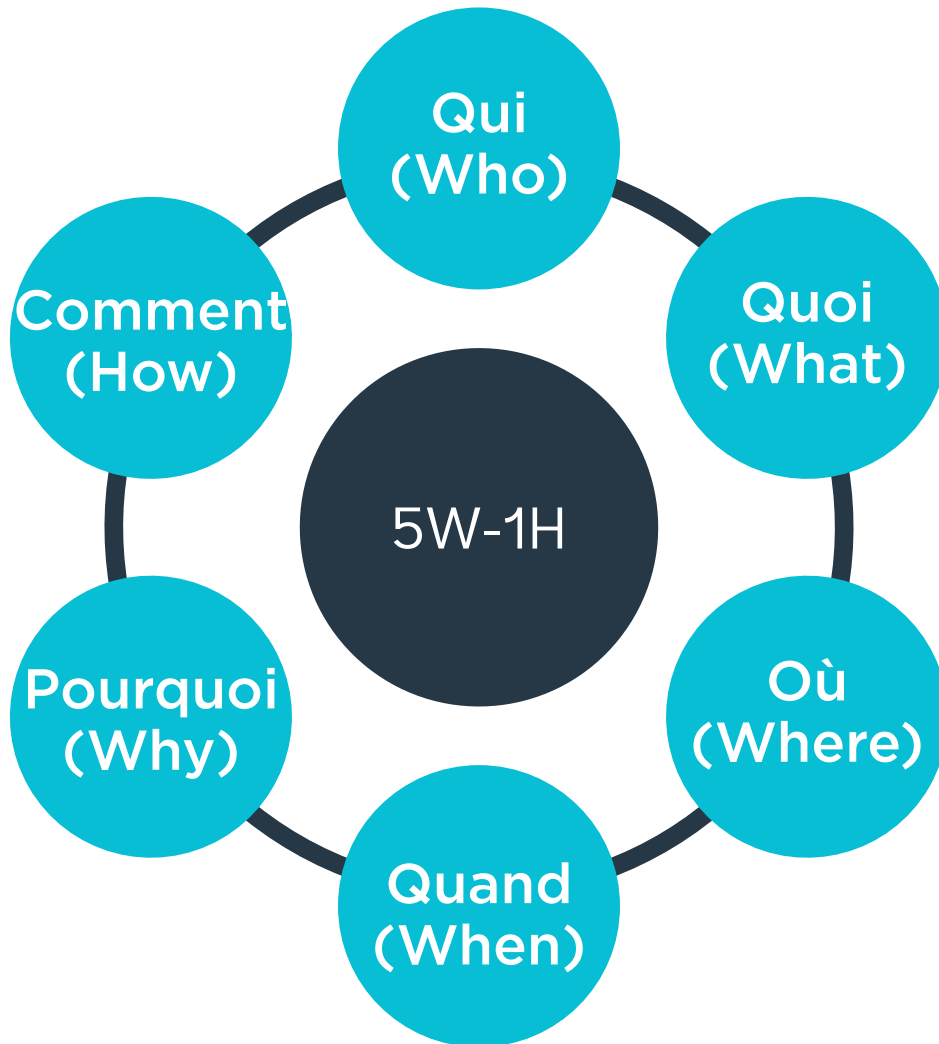


6.2.2 Déterminer le public et ses objectifs d'apprentissage

Quel que soit le caractère limité ou étendu du produit d'apprentissage, sa conception exige une bonne compréhension du public cible. L'utilisation d'un questionnaire « 5W-1H » peut aider à déterminer les caractéristiques essentielles du public (illustration 6.2) :

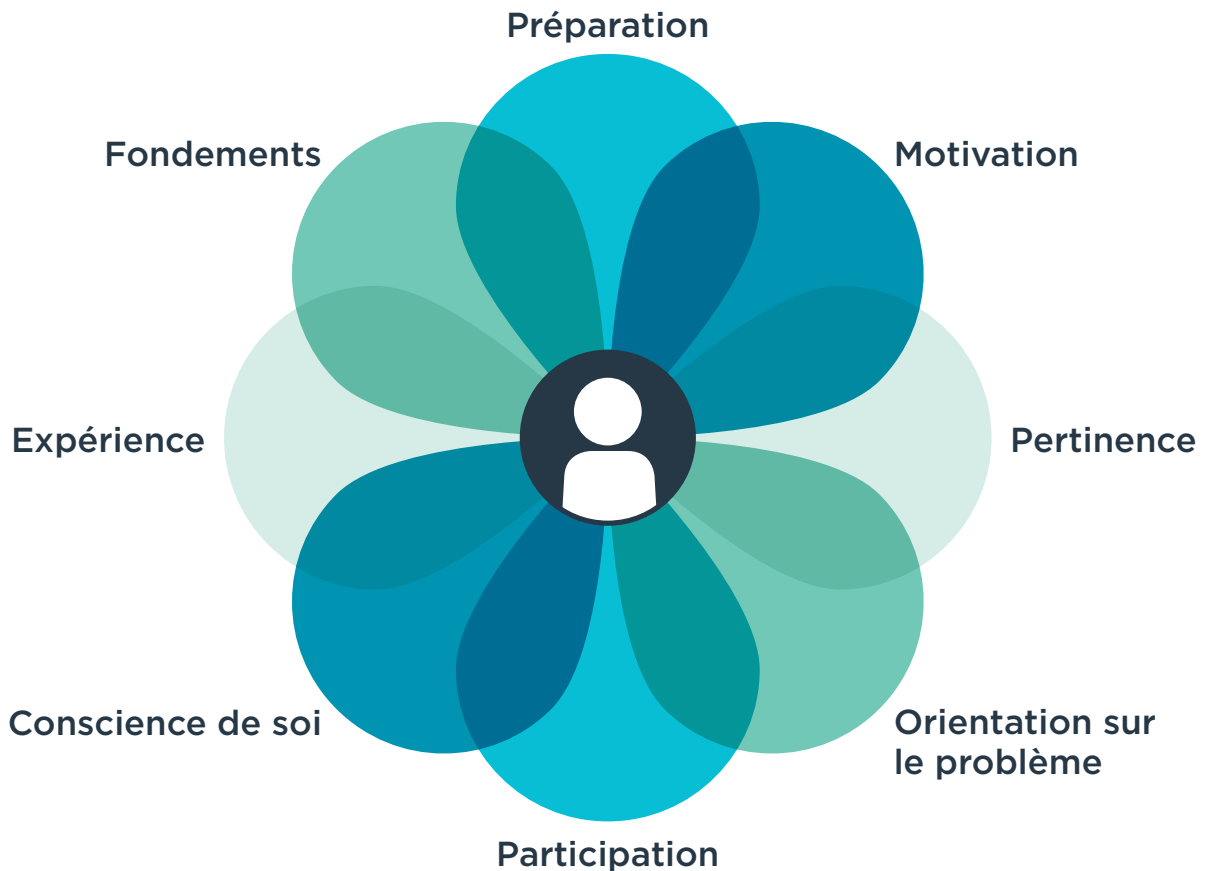
La question du « quoi » porte sur les *objectifs d'apprentissage*, qui sont la valeur qu'un produit d'apprentissage se propose d'apporter. Ces objectifs sont les promesses dans lesquelles l'apprenant investit et par rapport auxquelles l'apprentissage proposé sera évalué. Les objectifs d'apprentissage peuvent être regroupés en cinq catégories qui correspondent à cinq niveaux d'apprentissage : la mémoire, la compréhension, l'application ou l'analyse, l'évaluation et la création.

Illustration 6.2 Le questionnaire « 5W-1H » (anglais)



- | | |
|-----------------------|---|
| Qui (Who) | Qui doit être ciblé et à quel niveau de l'organisation ? |
| Quoi (What) | Quel est leur bagage et quels sont leurs besoins d'apprentissage spécifiques ? |
| Où (Where) | Où se trouvent-ils ? |
| Quand (When) | Quand sont-ils disponibles et quand ont-ils besoin de disposer du savoir ? |
| Pourquoi (Why) | Pourquoi sont-ils intéressés, et pourquoi devraient-ils apprendre de ces informations ? |
| Comment (How) | Quelle est la taille du public et comment peut-il être mieux atteint ? |

Illustration 6.3 Principes d'apprentissage des adultes



Source : Adapté de Knowles (1996) et Craig (1996)

Un autre concept utile provient des travaux de Malcolm Knowles dans les années 1970 sur la théorie de l'apprentissage des adultes (Knowles, Holton et Swanson 2012). Il a introduit un modèle fondé sur quatre principes de l'apprentissage des adultes : participation, expérience, pertinence et orientation de problème. D'autres travaux (Craig 1996, 253-64) ont apporté des principes supplémentaires (illustration 6.3) :

Préparation. Les adultes deviennent prêts pour l'apprentissage lorsqu'ils ont un besoin concret de savoir quelque chose.

Motivation. Les adultes sont motivés par des incitations à la fois intrinsèques et extrinsèques. Il est important de bien comprendre pourquoi les adultes sont motivés à participer à une initiative d'apprentissage.

Pertinence. Les adultes ont un certain besoin de savoir qui découle d'un problème particulier qu'ils doivent résoudre. Les activités doivent donc se fonder sur des expériences professionnelles réelles qui aident à surmonter la difficulté.

Orientation du problème. Les adultes s'engagent dans une expérience d'apprentissage avec une orientation du problème, et non une orientation du contenu. Les activités d'apprentissage doivent se concentrer sur le « faire » quelque chose plutôt que simplement le « savoir ».

Participation. Les adultes doivent être associés à la planification et à l'évaluation de leur instruction.

Conscience de soi. Les adultes ont besoin de s'auto-réaliser. Les initiatives d'apprentissage doivent donc être assorties d'options différentes.

Expérience. L'expérience, y compris les erreurs, constitue le socle des activités d'apprentissage.

Fondements. Les adultes ont un plus grand volume d'expérience pratique que les jeunes apprenants, et les activités d'apprentissage doivent s'appuyer sur cette expérience.



Cherchez à connaître les destinataires de vos initiatives d'apprentissage et comment celles-ci seront utilisées. Envisagez d'associer vos utilisateurs finaux à un stade précoce du processus de développement afin de recueillir leur point de vue sur les types d'initiatives d'apprentissage les mieux adaptés à leurs besoins. Le résultat pourrait être une gamme d'offres similaires basées sur un principe fondamental avec des variations visant à mieux servir différents types d'utilisateurs.

Il convient de formuler systématiquement les objectifs d'apprentissage avec un verbe d'action qui décrit ce que l'apprenant sera capable de faire après avoir achevé l'apprentissage. Voici une formule courante :

*Après [la formation, la session, le chapitre, etc.],
vous serez en mesure de [verbe d'action : comprendre, appliquer, etc.]
[objet : une tâche, un système, etc.].*

Par exemple, l'un des objectifs d'apprentissage de ce chapitre pourrait être formulé comme suit :

Après avoir lu le chapitre 6, vous serez en mesure d'appliquer le cycle de conception de l'apprentissage en six étapes à la conception de produits d'apprentissage percutants.

6.2.3 Sélectionner et formater le contenu

L'apprentissage est le fruit de l'accès au contenu et du travail effectué avec ce contenu à travers la réflexion et l'application. Le contenu peut provenir de nombreuses sources, mais les instruments de connaissance examinés dans le chapitre 5 sont déjà taillés à la mesure de vos opérations. Réfléchissez

aux instruments de connaissance qui seraient pertinents pour les initiatives d'apprentissage envisagées et réunissez ou conditionnez-les de sorte qu'ils puissent être utilisés dans des activités d'apprentissage. Les produits d'apprentissage de qualité nous entraînent parce qu'ils sont

- » succincts et directs
- » intéressants sinon carrément fascinants
- » conçus pour susciter la réflexion et provoquer une réaction
- » orientés vers l'application
- » bien agencés
- » élaborés pour atteindre un ensemble d'objectifs d'apprentissage précis
- » adaptés à un public particulier
- » d'aspect professionnel
- » faciles à comprendre
- » établis dans un langage aisé pour le public

Il n'est pas facile d'obtenir ces caractéristiques. Quelques principes directeurs peuvent vous aider à accomplir cette tâche difficile :

- » Identifier les informations « à connaître ».
- » Identifier les informations « bonnes à savoir » et se demander en permanence si elles sont utiles et pertinentes.
- » Être orienté par le problème et la solution.
- » Garder le public et les objectifs d'apprentissage à l'esprit en tout temps.
- » Présenter les documents de diverses manières, par exemple en ajoutant des composantes audiovisuelles. Parfois, le simple fait d'ajouter une image peut enrichir un message de façon merveilleuse.

Voici les outils et modalités couramment utilisés pour la présentation de contenu.

Outils

Les outils peuvent être répartis en quatre groupes :

- » Impressions et exposés
- » Audiovisuel
- » Interaction directe
- » Apprentissage à distance

Le tableau 6.1 énumère les médias les plus courants pour chaque type d'outil.

Tableau 6.1 Outils d'apprentissage et médias connexes

Impressions/exposés	Audiovisuel	Interaction directe	Interaction à distance
Brochure	Clip vidéo	Techniques de facilitation : activités utilisant des tableaux sur papier, post-its, instruments de vote, etc.	Forum de discussion en ligne
Manuel	Bande audio/podcast		Courriel
Checklist	Présentation multimédia		Blog
Présentation sur PowerPoint	Simulation/modèle		Wiki
Tableur	Jeu		Enquête en ligne
Document de cas	Radio		Plateformes de collaboration en direct
Directive de facilitation	Diffusion audio/vidéo en direct sur le web		Plateformes de réseaux sociaux
Bulletin d'information			Vidéoconférence et outils de conférence en ligne



Pour l'apprentissage à distance, choisir entre les outils « synchrones » et « asynchrones » Pour un public local, ou tout au moins présent dans des zones voisines couvertes par deux fuseaux horaires, choisissez la vidéoconférence et les webinaires, qui se font en direct et sont donc synchrones. Pour un public réparti sur des zones horaires plus larges, les outils d'apprentissage en ligne et d'autres méthodes asynchrones sont mieux indiqués, car ils ne dépendent pas de la participation simultanée.

Mode d'administration

Il est utile de penser à quatre grands modes d'administration :

- » Présentiel
- » Apprentissage en ligne
- » Vidéoconférence
- » Médias de masse (presse écrite, radio, TV, internet et téléphones mobiles)

Le mode d'administration choisi sera influencé par les contraintes identifiées dans la deuxième étape du cycle d'apprentissage (déterminer le public et ses objectifs d'apprentissage, section 6.2.2), tels que la géographie, le niveau de l'auditoire, la disponibilité et le financement des connaissances.

Présentiel

L'apprentissage en présentiel ou en salle de classe est le mode d'administration de choix pour les situations de groupe et d'apprentissage en profondeur dans lesquelles l'établissement de la confiance est un objectif majeur. L'apprentissage en présentiel est généralement plus coûteux que les initiatives d'apprentissage ayant recours à la technologie, car la participation est limitée, et l'apprentissage en présentiel peut entraîner des frais de déplacement.

Apprentissage en ligne

L'apprentissage en ligne gagne de plus en plus en popularité, car il permet à chaque participant d'aller à son rythme et est ouvert à des milliers d'apprenants se trouvant dans des zones horaires ou géographiques très diverses. Il peut être moins efficace lorsque les objectifs de l'apprentissage incluent le renforcement de la confiance et du leadership collaboratif.

Vidéoconférence

Tout comme l'apprentissage en ligne, la vidéoconférence fait partie de la famille des modes d'administration de l'apprentissage à distance. Mais contrairement à l'apprentissage, il réunit des apprenants géographiquement dispersés en temps réel dans deux ou plusieurs sites connectés. La vidéoconférence peut être utilisée pour les exposés, les participants étant connectés uniquement en mode écoute. Cependant, il est préférable de l'utiliser pour les interactions en direct. Les progrès dans le domaine de la connectivité à haut débit et des outils de conférence en ligne ont amélioré l'accessibilité de ce mode.

Médias de masse

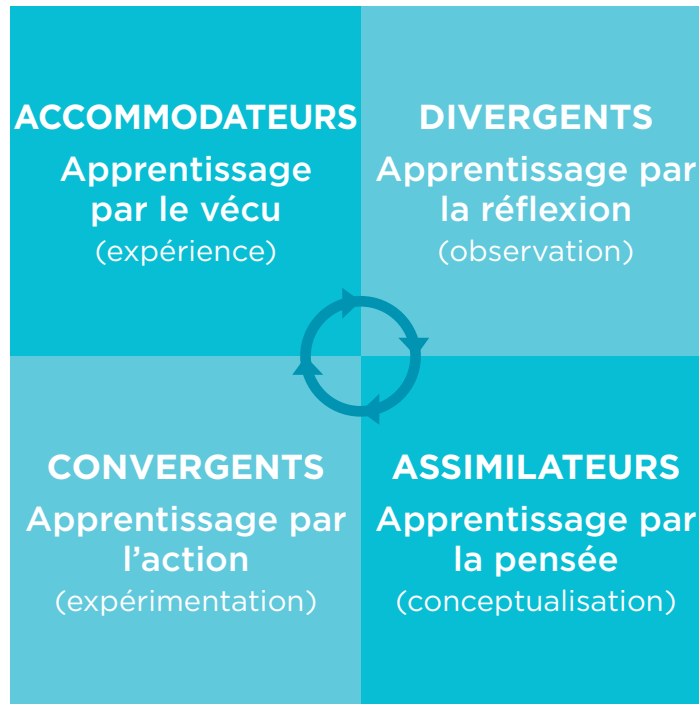
L'internet est devenu peut-être le principal moyen de communication de masse, du moins pour les jeunes générations. Cependant, même lorsqu'ils ne sont pas diffusés par l'internet, les médias écrits et radiodiffusés — livres, études de cas, rapports, revues, journaux, documentaires, et même feuilleton radio ou télédiffusés — continuent d'être des canaux d'apprentissage importants.

Les enseignants mélangent souvent les modes d'enseignement. Une approche courante consiste à couvrir les documents de base et les connaissances générales en ligne pour ensuite recourir à des modes tels que les ateliers et l'apprentissage en salle de classe pour les discussions, le renforcement de la confiance, l'interaction sociale.

6.2.4 Concevoir des activités d'apprentissage

Le contenu créé à l'étape précédente est déployé à travers des activités d'apprentissage. De nombreux exposants croient généralement que l'écoute d'un exposé débouche sur l'apprentissage. Cela est vrai, en partie. Mais la recherche et la théorie moderne de l'apprentissage indiquent que la

Illustration 6.4 Styles d'apprentissage



Source : Adapté de Kolb (1984)

question est compliquée par les variations de styles personnels d'apprentissage (Kolb 1984, 5-10). En tant qu'apprenants, les individus peuvent être regroupés sous quatre types (illustration 6.4) :

1. Les **accommodateurs** apprennent mieux par l'expérience et la participation personnelle. Ils apprécient les études de cas, l'application des compétences, les discussions de groupe et les simulations.
2. Les **divergents** apprennent mieux par l'observation et la réflexion. Ils apprécient les cours magistraux avec beaucoup de temps consacré à la réflexion, l'interprétation d'expert, et de la place à l'imagination. Les divergents sont de bons auditeurs et s'intéressent aux gens et à leurs émotions. Ils sont aussi généralement plus imaginatifs.
3. Les **assimilateurs** apprennent mieux par la théorie et les concepts. Ils préfèrent travailler avec des modèles abstraits plutôt que l'application et l'expérience interpersonnelle.
4. Les **convergers** s'intéressent à l'application pratique des concepts et des idées. Ils créent de nouvelles solutions et ont tendance à préférer les tâches techniques aux défis interpersonnels.

Tableau 6.2 Vue d'ensemble des méthodes d'apprentissage

Instruction de masse	Individualisée	Orientée sur des groupes
Cours magistraux et techniques d'exposé similaires	Support d'apprentissage autonome sur papier	Discussions en classe, séminaires, didacticiels de groupe
Diffusion de films et de vidéos	Auto-instruction via des supports avec médiation	Projets de groupe
Émissions éducatives	Étude dirigée du contenu de manuels scolaires	Travaux de mini-groupes et activités en petits groupes similaires
	Apprentissage sur ordinateur et multimédia	Exercices participatifs tels que jeux, simulations, études de cas
	Devoirs et projets individuels	Retour d'information/séances de discussion avec médiation

Les convergents apprécient le travail sur le terrain, l'application des compétences pratiques, et le travail en laboratoire ou l'apprentissage autodirigé.

Le principal objectif de cette étape du cycle de conception de l'apprentissage est d'intégrer ces quatre styles d'apprentissage dans le programme d'enseignement, ce qui permet à l'apprenant 1) d'interagir avec ses pairs, 2) de réfléchir au contenu et à sa pertinence pour un nouveau contexte, 3) de conceptualiser, et 4) de formuler des mesures concrètes pour l'adoption, l'adaptation, l'application et la reproduction des connaissances et des expériences. La création de ces programmes est un art pratiqué par de bons concepteurs et animateurs pédagogiques. Certes, les exposés ont leur place comme moyen de fournir l'*information*, mais il n'y a pas d'apprentissage en profondeur sans implication réelle.

Nous faisons la distinction entre trois principaux types de méthodes d'apprentissage : 1) de masse, 2) individualisé, et 3) orienté sur des groupes. La méthode utilisée dépendra du contexte, de la taille et du type du public visé, et des contraintes qui pèsent sur le déploiement de l'initiative d'apprentissage. En règle générale, il convient de combiner des méthodes d'apprentissage afin de répondre aux différents styles d'apprentissage des individus et créer une expérience d'apprentissage plus riche (tableau 6.2).

6.2.5 Exécuter et évaluer

Les activités d'apprentissage ont besoin d'un appui adéquat — la logistique, l'agencement de la salle et les installations informatiques méritent une attention particulière. En outre, de bonnes compétences en matière de facilitation sont essentielles à la réalisation d'une initiative d'apprentissage. L'appui et la facilitation sont couverts à un certain degré de détail dans le guide connexe intitulé *Capturing Solutions for Learning and Scaling Up*.

Considérez les étapes du cycle de conception de l'apprentissage lorsque vous créez votre prochaine activité pédagogique. Rappelez-vous que le cycle d'apprentissage n'est pas un cadre statique, mais un processus souple et évolutif que vous menez à travers un suivi, une évaluation et une itération continus.

Le partage des connaissances dans la pratique

Gérer les instruments de connaissance

L'Autorité chargée du transport dans la zone métropolitaine de Lagos (LAMATA) au Nigéria

L'expertise de l'Autorité chargée du transport dans la zone métropolitaine de Lagos (LAMATA) au Nigéria doit être préservée et continuellement mise à la disposition des membres du personnel pour les doter des dernières connaissances découlant d'expériences opérationnelles réelles. La LAMATA recueille donc systématiquement les expériences opérationnelles et les enseignements qui en sont tirés. Elle les conditionne sous la forme d'instruments de connaissance que les chargés de la gestion des connaissances de divers départements téléchargent sur un espace dédié sur l'intranet de l'organisation. Les membres du personnel peuvent procéder à des recherches par mots clés ou utiliser des critères plus détaillés, notamment le service dont relève l'auteur, l'intitulé du projet, la date de survenue ou d'enregistrement de l'incident, et le groupe des parties prenantes concernées.



L'apprentissage doit être pertinent et divertissant ! Lors de la conception des initiatives d'apprentissage, pensez à impliquer le public en permanence. Mettez-vous à la place de l'apprenant. Préfèrerez-vous rester assis des heures de cours durant ou échanger avec vos pairs dans le cadre d'un exercice de résolution de problème qui vous aide à surmonter une difficulté dans votre travail ? Échanger activement avec des pairs et des experts, contribuant à l'élaboration de solutions pratiques, et le faire d'une manière ludique et interactive renforcent l'appropriation parce que l'apprenant contribue à la découverte et à la formulation des enseignements tirés au bout du compte.

6.3 Incorporer l'apprentissage dans les activités et les processus de l'organisation

Votre sélection d'instruments de connaissance et les initiatives d'apprentissage doivent prendre en considération les capacités de votre organisation et les contraintes de ressources. Chaque initiative doit clairement apporter de la valeur ajoutée à votre organisation et ne pas être perçue comme un fardeau. Pour réaliser la valeur et alléger tout fardeau, elle doit être assortie d'un plan de production qui comprend un calendrier, des rôles et des responsabilités claires concernant l'exécution, et des estimations réalistes de coûts.

Les premières étapes de la production d'une offre de connaissance — comprendre le public cible et ses objectifs — vous aideront également à identifier les départements ou les experts compétents qui peuvent aider à conduire ou à financer le processus de conception et de mise au point. Par exemple, la responsabilité des initiatives d'apprentissage destinées à améliorer les capacités administratives ou techniques peut être confiée au département des ressources humaines de votre organisation avec le soutien d'experts qui peuvent partager leur savoir-faire.

D'autres produits et initiatives peuvent soutenir les efforts de sensibilisation et de partenariat de votre organisation. Votre service de la communication peut devoir à cet effet mener l'effort ou la coordination peut devoir être établie entre les départements pour pouvoir lancer ces activités.

6.4 Conclusion

Utiliser tout le potentiel des instruments de connaissances signifie les déployer activement dans les initiatives d'apprentissage — orientations, formations, événements dédiés au partage des connaissances avec des organisations partenaires, etc. La question est : quelle est la meilleure façon de s'y prendre ? Qu'est-ce que la théorie de l'apprentissage et les travaux de recherche nous disent qui aidera à utiliser au mieux les instruments de connaissance dans le contexte de l'enseignement et du partage mutuel des connaissances ?

Les principes fondamentaux sont de connaître le public, ses objectifs et ses contraintes ; et de présenter l'instrument de connaissance dans un environnement qui nécessite la participation des apprenants — plus leur participation sera active, plus l'apprentissage sera mémorable.

Comme recueillir et partager les connaissances est un art, pour que les objectifs visés soient atteints, il faut une évaluation et des ajustements réguliers. À mesure que les initiatives d'apprentissage gagnent en efficacité, leur succès contribue à améliorer la prestation de services qui à son tour renforcera davantage le rôle du partage des connaissances et de l'apprentissage dans votre organisation.

6.5 Checklist

Utiliser les connaissances à des fins d'apprentissage et de passage à une plus grande échelle	Oui	Non
Avons-nous une bonne idée de qui a besoin d'apprendre quoi dans notre organisation et chez nos partenaires ?		
Les initiatives d'apprentissage que nous proposons sont-elles adaptées aux besoins de notre direction et de notre personnel ?		
Utilisons-nous directement des connaissances pertinentes et nos propres expériences dans nos initiatives d'apprentissage au lieu de compter uniquement sur des études et des concepts génériques ?		
Nos produits d'apprentissage sont-ils succincts, accessibles, intrigants, orientés sur des problèmes, pratiques et bien agencés ?		
Utilisons-nous les modes de prestation appropriés pour nos initiatives d'apprentissage ?		
Les initiatives d'apprentissage que nous proposons prennent-elles en compte différents styles d'apprentissage ?		
Nos offres d'apprentissage sont-elles centrées sur l'« apprenant » plutôt que sur l'« enseignant » ?		

7. GUIDE PRATIQUE DU PARTAGE DES CONNAISSANCES

Le partage des connaissances dans la pratique

Créer une culture du partage des connaissances à travers des récits

Le Bureau national de la statistique de Colombie (DANE)

Organisme phare de la statistique ayant un puissant mandat en matière de coopération internationale, le Bureau national de la statistique de Colombie (DANE) est en quête perpétuelle d'amélioration de ses performances. Cependant, comme dans toute organisation, les employés les plus chevronnés peuvent être mutés ou prendre leur retraite. Pour éviter de perdre leurs vastes connaissances, le Bureau organise des événements au cours desquels ceux-ci peuvent partager leurs connaissances avec un grand nombre de collègues. Fait intéressant, l'exposé n'est pas présenté par les employés sur le point de quitter l'organisation. Bien au contraire, avant la tenue de l'événement, ils procèdent à une passation de service en bonne et due forme avec leurs collègues, qui en retour présentent les aspects cruciaux de leurs nouveaux rôles pendant l'événement. Les employés sur le départ sont présents parmi les participants et s'assurent que le message est correct et que leurs successeurs sont pleinement outillés pour exceller dans leurs nouvelles fonctions.

Ces séances sont très populaires. Tous les employés du Bureau cherchent à se faire enregistrer comme exposants et la reconnaissance qu'ils reçoivent de leurs pairs et de leurs supérieurs hiérarchiques participant à l'événement renforce la culture florissante du partage des connaissances en interne chez DANE.

Plutôt que de réinventer la roue ou de créer une autre couche de savoirs, DANE a défini de nouveaux objectifs sur la base des connaissances existantes afin d'obtenir de meilleurs résultats. Cette mesure à moindre coût met à contribution le personnel, aide à développer une mémoire institutionnelle et montre aux dirigeants l'importance du partage des connaissances.

7.1 Pourquoi le partage systématique des connaissances est-il important ?

Les organisations se lancent dans le partage des connaissances pour trois principales raisons :

1. Améliorer leurs activités en produisant des biens ou services de meilleure qualité et en surmontant plus rapidement les obstacles
2. Devenir moins dépendantes des employés indispensables en inculquant à plusieurs autres employés un savoir crucial
3. Reproduire et transposer à une plus grande échelle les succès obtenus et éviter de répéter les erreurs du passé

Le partage des connaissances peut améliorer tous les niveaux de fonctionnement d'une organisation. *En interne*, il peut aider à développer la collaboration et l'innovation chez les employés et prévenir la perte du savoir-faire qui est crucial pour la mission. *Au niveau national*, il peut apporter aux partenaires locaux des connaissances et solutions essentielles, y compris pour la mise en œuvre de la politique. *Au niveau international*, il peut inspirer de nouvelles solutions et des idées de développement qui encouragent le changement et les réformes. Le présent chapitre traite brièvement de méthodes usuelles employées dans le cadre du partage des connaissances à ces différents niveaux et examine quelques voies permettant de surmonter les obstacles.

7.2 Le partage des connaissances commence par l'écoute

Partager des connaissances requiert de la préparation et l'acte le plus important de cette préparation est *l'écoute avant le partage*. L'écoute préliminaire est une exigence, indépendamment du fait que le partage soit fait avec des acteurs internes ou externes. Cela revêt par ailleurs une plus grande importance pour les échanges de connaissance à l'échelle internationale, fussent-ils Sud-Sud, Sud-Nord ou Nord-Nord. L'écoute peut prendre la forme d'une conversation autour d'un café, d'un appel téléphonique ou encore d'une réunion préliminaire ou d'une vidéo-conférence. Pour que le partage des connaissances réussisse, il est essentiel de connaître le public et ses défis spécifiques en *écoutant avant de partager*.



Devenir partie prenante à une économie de la connaissance active au sein de votre organisation. Très souvent, le responsable d'une organisation ne sait pas ce que fait son collègue. D'après Szukanski (1994) :

Le principal obstacle au transfert [des connaissances] était l'ignorance. Dans la plupart des organisations, notamment les grandes organisations, ni l' « émetteur », ni le « destinataire » ne savaient qu'une tierce personne possédait les connaissances dont ils avaient besoin ou s'intéressait aux connaissances qu'ils avaient. La réponse que donnent habituellement les employés est soit « je ne savais pas que tu en avais besoin », soit « je ne savais pas que tu l'avais ».

En offrant votre propre savoir-faire au cours de discussions avec des pairs et en étant prêt à demander conseil, vous pouvez participer à l'économie de la connaissance au sein de votre organisation.

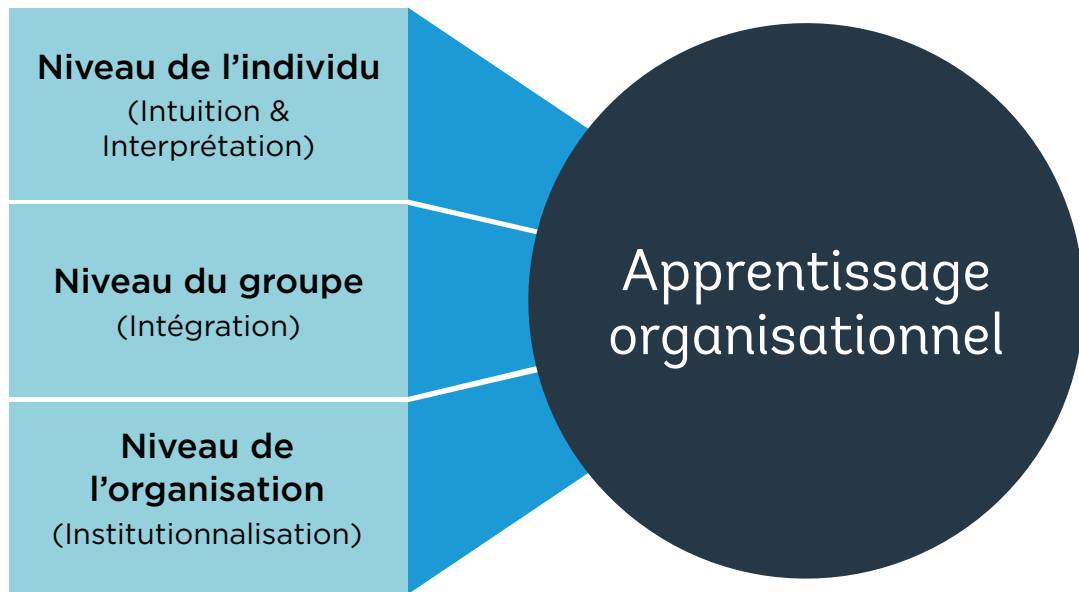
7.3 Pratiques encourageant une culture du partage des connaissances en interne

Davenport et Prusak (1998, 88) proposent une réponse concernant la manière dont les organisations peuvent efficacement transférer leurs connaissances. « La meilleure réponse, et la plus brève, est : recruter des personnes intelligentes et laissez les communiquer entre elles. Malheureusement, la deuxième moitié de ce conseil est la plus difficile à mettre en pratique ».

Les organisations apprennent à trois niveaux (illustration 7.1) : au niveau individuel via leurs employés ; au niveau collectif via leurs équipes et au niveau organisationnel par l'institutionnalisation (DuBrin 2005, 346).

- » Au plan individuel, l'apprentissage se fait par l'intuition et l'interprétation des activités et événements au sein de l'organisation. Cette méthode peut entraîner d'autres actions comme la prise de mesures permettant de redresser le cap en l'absence de bons résultats.
- » Au niveau du groupe ou de l'équipe, l'apprentissage a une dimension collective. Grâce à l'apprentissage collectif, les membres d'une équipe peuvent par exemple finir par avoir la même compréhension d'un problème lié au travail. Le dialogue et la pensée commune ainsi que le travail d'équipe peuvent donner lieu à une série d'actions coordonnées.
- » Au niveau organisationnel, l'apprentissage conduit à l'institutionnalisation des actions. Si cela s'avère nécessaire, les actions ponctuelles développées au niveau du groupe peuvent devenir des mécanismes réguliers et normalisés grâce auxquels l'organisation trouvera des solutions aux défis récurrents qu'elle rencontre. A ce niveau, l'apprentissage devient une activité à part entière au sein de l'organisation.

Illustration 7.1 Comment les organisations apprennent



Source : Crossan, Lane et White (1999, 525)

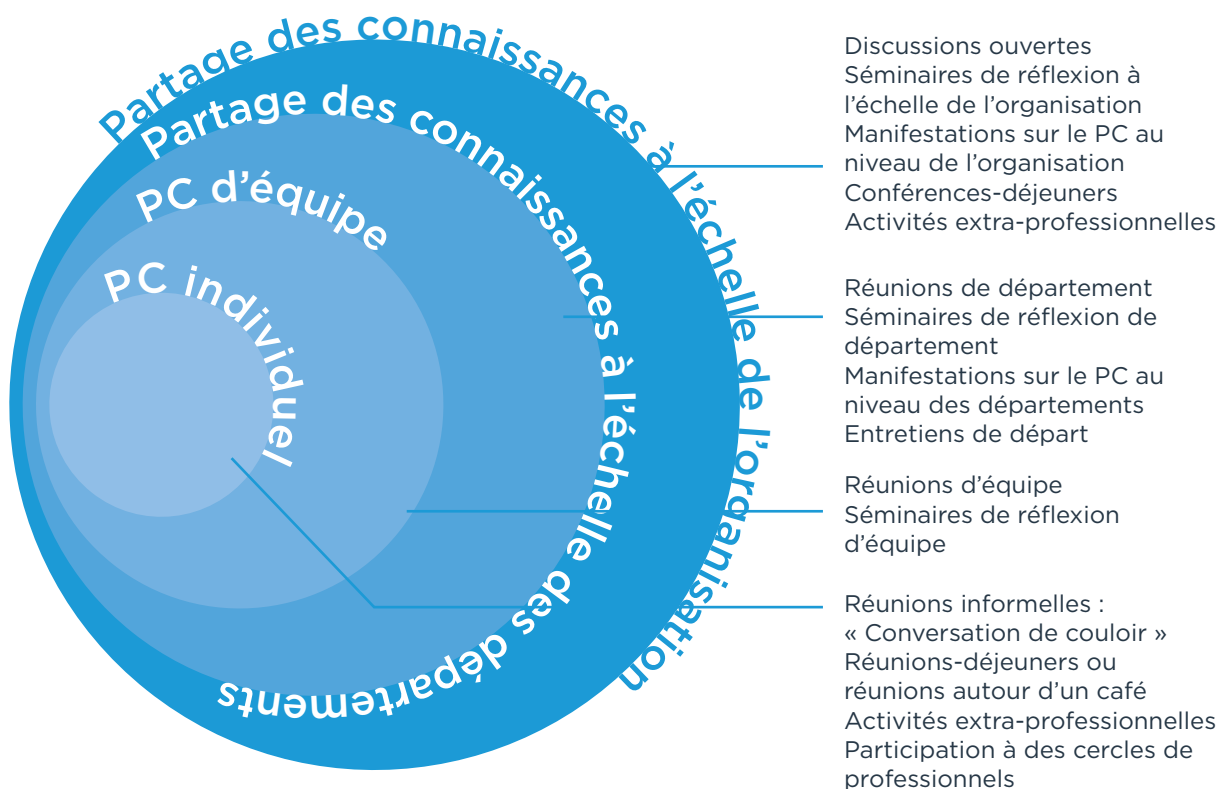
Le partage des connaissances peut être un puissant mécanisme pour favoriser une collaboration transversale et stimuler l'innovation. Il suffit de peu pour instaurer le partage des connaissances, mais les organisations doivent le développer pour profiter au mieux de ses avantages. Plus haut dans ce manuel, nous avons examiné l'influence de la création d'un environnement favorable sur le partage des connaissances ; dans la suite, nous analyserons une série de "solutions rapides" et de techniques simples visant à le promouvoir (illustration 7.2). Après tout, le partage des connaissances est optimal lorsqu'on le fait de façon ludique et productive plutôt que de façon ennuyeuse.

7.3.1 Réunions et événements formels

Réunions d'équipes et de départements

Les équipes performantes se rencontrent régulièrement pour discuter des derniers événements et des enseignements tirés ainsi que des futures activités à mener. Il est important de trouver un équilibre entre le besoin en information des membres de l'équipe et le temps consacré à de telles rencontres. Ces rencontres régulières ne doivent pas se prolonger outre mesure et peuvent parfois être très brèves. Il est recommandé de préparer un programme concis pour la réunion et fournir le matériel de travail en avance pour s'assurer que tous les aspects importants seront couverts dans

Illustration 7.2 Exemples d'activités de partage des connaissances en interne



les délais prescrits. Pensez à la fréquence de rencontres du groupe et déterminez la durée maximale potentiellement requise pour des rencontres individuelles lorsqu'elles sont moins régulières.

Discussions ouvertes

Les discussions ouvertes font intervenir les grands départements ou l'organisation toute entière et servent généralement deux propos : (1) elles permettent à la direction générale d'informer le personnel sur les décisions stratégiques ou les faits cruciaux pour la mission et (2) d'avoir un retour sur information des employés en ce qui concerne les annonces ; les discussions ouvertes, cela va sans dire, réussissent la plupart du temps lorsqu'elles sont interactives et facilitent un retour sur information ou soulèvent un débat. Ce genre de réunion ne devrait pas durer plus de deux heures. Après celle-ci, assurez-vous que les participants rentrent en possession des documents de travail, des exposés, des notes décisionnelles et des actions du suivi. Il est important que tous les employés appréhendent clairement les décisions stratégiques, les étapes à suivre et les rôles. Si certaines décisions stratégiques n'ont pas encore été prises, dites-le clairement.

Manifestations sur le partage des connaissances

Les organisations performantes invitent un département ou un orateur à partager ses expériences et les résultats récents qui peuvent être importants pour les autres employés. Ces exposés peuvent par exemple porter sur un récent atelier ou une somme de connaissances produites de manière formelle et laissent habituellement du temps pour une séance de questions-réponses. Ces événements peuvent être organisés de manière impromptue ou à des intervalles de temps plus réguliers comme pendant des réunions-déjeuners périodiques. Assurez-vous d'annoncer les événements longtemps à l'avance par voie de courriers électroniques, affiches et bulletins d'information. Veillez à ce que la réunion soit brève et concise — une ou deux heures peuvent permettre d'apporter des réponses exhaustives à la plupart des questions essentielles. Pensez à enregistrer les séances ou à utiliser l'événement pour créer un processus de collecte plus détaillé.

Retraites d'équipes

Les retraites peuvent être l'occasion de réunir les employés et procéder au partage des connaissances sur un ou plusieurs jours lorsqu'il faut prendre des décisions stratégiques importantes ou planifier des programmes de travail cruciaux. Un programme détaillé basé sur des objectifs clairs est crucial pour une retraite productive. Certaines équipes créent un petit groupe pour planifier la logistique et le contenu. Ce qui leur permet de s'approprier le programme et de s'assurer que tous les points importants pour l'équipe sont couverts. Le responsable de l'équipe peut animer la retraite, mais confier cette tâche à un membre de l'équipe ou à un animateur externe peut aider lorsqu'il faut répondre à des questions difficiles. Assurez-vous que les leçons et les résultats de la retraite soient bien consignés par écrit et les actions de suivi clairement définies.

Entretiens de départ et événements relatifs au partage des connaissances

Toute organisation ou équipe peut perdre certains de ses membres lorsque ces derniers décident de changer de trajectoire professionnelle ou de prendre leur retraite. Il peut s'avérer essentiel pour les organisations souhaitant développer une mémoire institutionnelle de consigner par écrit les connaissances de ces personnes grâce à un entretien de départ. A titre d'alternative ou de solution complémentaire, certaines organisations préfèrent créer des occasions permettant aux personnels en place de partager leurs connaissances avec leurs pairs au cours d'une réunion organisée à cet effet ou lors d'un événement de partage des connaissances. Les employés peuvent préparer un exposé fondé sur les leçons apprises au fil du temps ou intervenir simplement pour poser des questions ; assurez-vous d'avoir une personne chargée de consigner par écrit les enseignements clés.

Le partage des connaissances dans la pratique

Recueillir et partager les expériences des employés en instance de départ à la retraite

Ministère de l'Agriculture, de l'Industrie animale et de la Pêche de l'Ouganda

Reconnaissant le savoir-faire accumulé par ses employés ayant servi pendant de nombreuses années, le Ministère de l'Agriculture, de l'Industrie animale et de la Pêche a commencé à consigner leurs expériences par écrit, de façon systématique, lorsque ces derniers souhaitent prendre leur retraite. Les entretiens de départ sont enregistrés sur vidéo et résumés sous forme de petits enseignements. Les deux formats sont conservés dans la bibliothèque numérique des instruments de connaissance de l'organisation qui est accessible à toute personne souhaitant trouver des bonnes conclusions développées et appliquées par les anciens employés du Ministère — y compris les retraités.

7.3.2 Lieux de partage des connaissances en informel

Le partage des connaissances se fait très souvent de manière informelle. La « conversation autour d'un café » n'est pas planifiée mais peut être d'une aide considérable en ceci qu'elle permet aux employés de se tenir réciproquement et rapidement informés ou d'obtenir un conseil ou encore de trouver une solution à un problème.⁷ Bien que le partage des connaissances ne soit pas planifié, les organisations savent depuis longtemps qu'il peut être développé à travers un aménagement intelligent de l'espace.

Cette planification est surtout l'apanage des organisations technologiques et de recherche de premier plan. Certaines d'entre elles utilisent des espaces de bureaux ouverts ou créent des zones de réunion en disposant des tables, des sofas, des tableaux à feuilles et des tableaux blancs ou des tableaux intelligents reliés à Internet. D'autres organisations encore proposent des espaces dédiés à la relaxation et la détente comme éléments favorables au partage des connaissances. L'achat d'une table de ping-pong n'est peut-être pas une dépense onéreuse sur la liste d'achat d'une organisation du secteur public, mais savoir encourager des interactions spontanées entre employés rapportera plus de bénéfices.

⁷ Le principe de la conversation autour d'un café, un phénomène né aux États-Unis, est une conversation spontanée entre employés lorsque ces derniers se retrouvent ensemble dans un espace commun des bureaux comme un point d'eau ou la cuisine. Il n'est donc pas surprenant que des liens se créent et que des idées naissent de ces conversations qui en retour permettent d'approfondir la collaboration.

7.3.4 Activités hors programme

Certaines organisations comme l'Agence nationale indienne chargée de la lutte contre le Sida (NACO) et la China's Asia-Pacific Finance Development Institute (Institut chinois des Finances et du Développement de la région Asie-pacifique) ont créé des centres dans lesquels leurs employés peuvent organiser des activités hors programme et discuter en dehors des heures de travail. NACO par exemple met en place des clubs dans lesquels on promeut les échanges entre les employés, autour d'une bonne tasse de thé indien. Grâce à ces installations, les employés peuvent apprendre à mieux se connaître, travailler ensemble et innover, ce qui serait beaucoup plus difficile dans des conditions de travail contraignantes.

Développer des activités hors programme pour promouvoir les échanges entre les employés

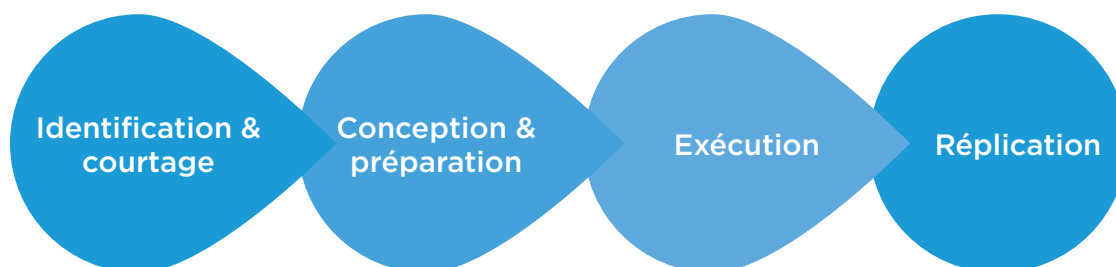
Asia-Pacific Finance and Development Institute — Chine

L'Asia-Pacific Finance and Development Institute (AFDI) en Chine, sous la houlette du Ministère des Finances, propose une palette d'offres d'enseignements en Chine, dans la grande région Asie-Pacifique et dans d'autres régions. Afin de promouvoir les échanges entre les employés, la direction de l'AFDI encourage ces derniers à former des clubs et à organiser des activités hors programme comme le yoga, le tennis, l'art et l'artisanat ainsi que la danse. Dans ces conditions, les questions de travail viendront naturellement dans les conversations. L'AFDI a découvert que les relations créées dans ces clubs enrichissent le partage des connaissances entre les employés et par conséquent, aident à promouvoir la mission de l'organisation.

7.4 Pratiques encourageant une culture du partage des connaissances au niveau national

Les gouvernements nationaux cherchent à réduire les disparités entre les régions à forte performance et celles à faible performance de leurs pays. Les organisations non-gouvernementales estiment généralement qu'il est bénéfique de collaborer avec les autres bien que cela ne relève pas de leur mission. Le partage des connaissances au niveau national dans les institutions publiques et privées est un moyen sûr de transposer à une plus grande échelle les solutions et les réformes productives adoptées au niveau local et de renforcer les programmes. Les mécanismes clés de ce partage des connaissances sont l'adaptation et la reproduction. Dans les sections suivantes, on présente quatre phases majeures du processus de création d'un programme d'adaptation et de reproduction national entre les acteurs locaux (illustration 7.3).

Illustration 7.3 Les quatre phases du partage des connaissances au niveau national



1. La création d'un mécanisme pour identifier les besoins et négocier les solutions.
2. L'évaluation de l'audience, des besoins et des objectifs pour chaque activité de partage des connaissances.
3. La mise en œuvre du partage des connaissances.
4. L'adaptation des connaissances et leur reproduction (ou leur transposition à une plus grande échelle) pour produire des résultats.

Le partage des connaissances dans la pratique

Le transfert de compétences aux localités grâce au partage des connaissances

L'École d'Administration du Kenya et le partage des connaissances sur le transfert de compétences

Après les élections de 2013 au Kenya, le gouvernement national a initié une réforme d'une portée considérable inscrite dans la constitution de 2010 : transférer d'importantes fonctions du gouvernement central aux 47 comtés du pays. Le programme de transfert vise la réduction de profondes disparités existant entre les régions et la promotion de la responsabilité sociale. Le processus a nécessité la création de nouvelles institutions au niveau du comté et la délégation de nouvelles responsabilités aux agences locales existantes. Le risque lié au programme concernait la qualité des services publics au niveau local et le fait que la gouvernance pouvait pâtir du poids du changement, au lieu de s'améliorer.

Pour gérer le processus du transfert de pouvoir et renforcer les capacités de l'agence locale, le Gouvernement a demandé à l'École d'Administration du Kenya (KSG) de devenir l'un de ses multiples partenaires dans le cadre du partage et de l'enseignement des connaissances sur le transfert des pouvoirs. La KSG est reconnue pour avoir développé l'enseignement structuré au service du secteur

public au Kenya et dans les pays voisins. En outre, elle a créée et supervisé une plateforme d'apprentissage entre pairs sur le transfert des pouvoirs dans les autres comtés, recueillant des expériences de transfert de pouvoir locales qui seront intégrées dans des formations sur le leadership qu'elle va organiser afin de simplifier les processus multilatéraux dans tout le pays.

L'idée de recueillir et de partager systématiquement les expériences de transfert de pouvoir au niveau local est révélatrice d'un changement important dans la manière dont le Gouvernement voit le transfert des connaissances. Au lieu du processus descendant traditionnel dont se servent les départements et écoles nationaux pour développer et organiser une formation locale fondée sur une perspective nationale, le partage des connaissances crée naturellement une approche participative dans laquelle la connaissance locale se situe en amont et au cœur des offres d'enseignement. Le « côté de la demande » (besoins locaux) se retrouve désormais du côté de l'offre d'expérience.

La KSG renforce ses capacités pour recueillir et diffuser les connaissances et faciliter le processus de transfert de compétences. Elle bâtit progressivement une vision commune et a amélioré les aptitudes de son personnel dans ses cinq campus. Si tout se passe bien, la stratégie de partage des connaissances sur le transfert de pouvoir devrait contribuer à la réduction des inégalités dans les comtés et à l'amélioration de la qualité des services publics locaux au Kenya.

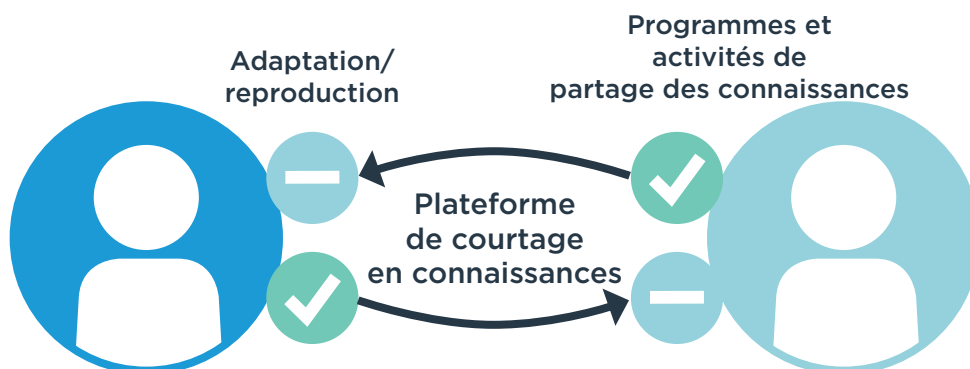
Les données recueillies au préalable sont encourageantes. Certains comtés qui étaient généralement considérés comme des régions à faible capacité et à faible performance se sont démarqués dans certains domaines et sont devenus des régions de référence grâce à leur forte performance. Leur exemple est une source d'inspiration. A mesure que les comtés perdent l'étiquette de récepteurs éternels du savoir-faire et des ressources, le flux de connaissance accroît entre eux.

7.4.1 Créer un mécanisme pour l'identification des besoins et la négociation des solutions

Avant de lancer des activités de partage des connaissances, une organisation se doit d'avoir les bonnes informations sur l'offre et à la demande de connaissances. Les réseaux et partenariats établis entre les niveaux central et local peuvent permettre de déterminer « qui a besoin de savoir quoi » et « qui sait quoi ». Dans l'idéal, cette information doit être collectée par une organisation centrale pour organiser des activités de partage des connaissances en temps voulu. L'organisation centrale peut créer une plateforme en ligne sur laquelle les demandeurs et les fournisseurs pourront s'identifier et se choisir directement (illustration 7.4).

Une version de cette plateforme a été développée en Indonésie par l'Agence nationale de Gestion des catastrophes (BNPB) sous la forme d'une application sur téléphone mobile pour la recherche de solutions de gestion des catastrophes (voir chapitre 2). Elle permet aux responsables locaux de la gestion des catastrophes d'accéder rapidement aux solutions développées par des pairs dans d'autres parties du pays et qui pourraient être appropriées à leurs conditions.

Illustration 7.4 Plateforme de négociation des connaissances



D'autres organisations peuvent se servir de cercles de professionnels, de forums en ligne ou de wikis pour encourager le partage et la diffusion des connaissances. Parmi les formats plus traditionnels, on peut également avoir recours à des méthodes en face-à-face comme des conférences et des rencontres multilatérales, mais elles sont généralement organisées à des moments et à des endroits spécifiques, ce qui ne permet pas de les rendre régulières ou de les reproduire.

Les questions suivantes peuvent aider à déterminer le type de plateforme que souhaite développer une organisation.

- » Quelle serait la valeur de la plateforme de partage des connaissances pour les acteurs de votre domaine d'expertise ?

Une plateforme de partage des connaissances sur les expériences de mise en œuvre de politiques dans le pays peut améliorer la mise en œuvre de ces politiques par les gouvernements locaux, comme au Nigéria avec le Ministère de l'Agriculture et du Développement rural, qui a conçu une application web pour transmettre les informations sur diverses politiques aux acteurs concernés (voir chapitre 2).

- » Quels acteurs souhaiteraient accéder à la plateforme ?

Dans le cadre du partage des connaissances, il est essentiel de connaître le public cible. Les besoins et les moyens des responsables du gouvernement local peuvent être différents, par exemple, de ceux des travailleurs sur le terrain dans des zones reculées du pays.

- » Quelles connaissances présenter, avec quel niveau de détail et sous quelle forme ?

Créer des instruments de connaissance (chapitre 5) offre une approche pour recueillir les expériences actuelles et passées et les présenter en formats accessibles et assimilables. Une plateforme de transmission peut aussi juste fournir des indicateurs initiaux pour l'offre et la demande, à travers par exemple une carte qui présente des données de base sur ceux qui détiennent les connaissances et ceux qui souhaitent les acquérir.

- » Comment les acteurs accèdent-ils à la plateforme et quelles peuvent être les restrictions d'accès ?
Sera-t-elle accessible par le biais d'ordinateurs, smartphones et tablettes ou aucun de ces moyens ? Les acteurs vivant dans des zones reculées peuvent rencontrer des difficultés à accéder aux plateformes en ligne.

7.4.2 Évaluer le public, les besoins et les objectifs

Une fois que la personne demandeuse de connaissances et la personne qui détient ces connaissances sont identifiées, il devient crucial, pour réussir, de convenir d'un plan commun pour partager ces connaissances de manière concrète. Une réunion préparatoire doit permettre d'identifier les défis réels de la partie sollicitant les connaissances et de voir comment la partie proposant ces connaissances peut les surmonter au mieux. La rencontre peut être animée par un « courtier en connaissances » neutre, mais certaines parties prenantes peuvent aussi choisir de travailler ensemble sans intermédiaire.

Malheureusement, nombreux sont les acteurs qui se lancent dans une visite d'étude avec peu ou pas de préparation de l'une ou de l'autre partie. Ces activités ne produisent généralement pas les résultats escomptés : la partie souhaitant obtenir les connaissances ne formule pas des questions spécifiques par rapport aux défis auxquels elle se heurte ; par conséquent, la partie détenant ces connaissances ne prépare pas un programme bien ciblé. Ce qui aboutit souvent à des heures, voire des jours de présentation d'exposés génériques, une expérience épuisante pour les deux parties.

A une réunion de planification, les parties prenantes peuvent arriver à un consensus sur les objectifs d'un public particulier, ses besoins concrets et les moyens mis en place pour la présentation. Étant donné que les acteurs peuvent être dispersés à travers le pays, l'organisation d'une conférence téléphonique ou d'une vidéo-conférence peut s'avérer plus économique.

Certaines organisations — comme l'Office national des Statistiques de Corée (KOSTAT) et l'agence de transport urbain de la ville de Lagos, Nigéria (LAMATA) — envoient des questionnaires bien avant de fixer la date de la réunion de planification (voir annexe, section D.2 pour un questionnaire générique de la préparation du partage des connaissances).

La conception du programme de partage des connaissances doit prendre en compte les objectifs de l'échange, la nature des publics spécifiques et les contraintes éventuelles comme le budget, la disponibilité des participants, le contexte politique général et l'accès à la technologie (voir encadré 7.1).

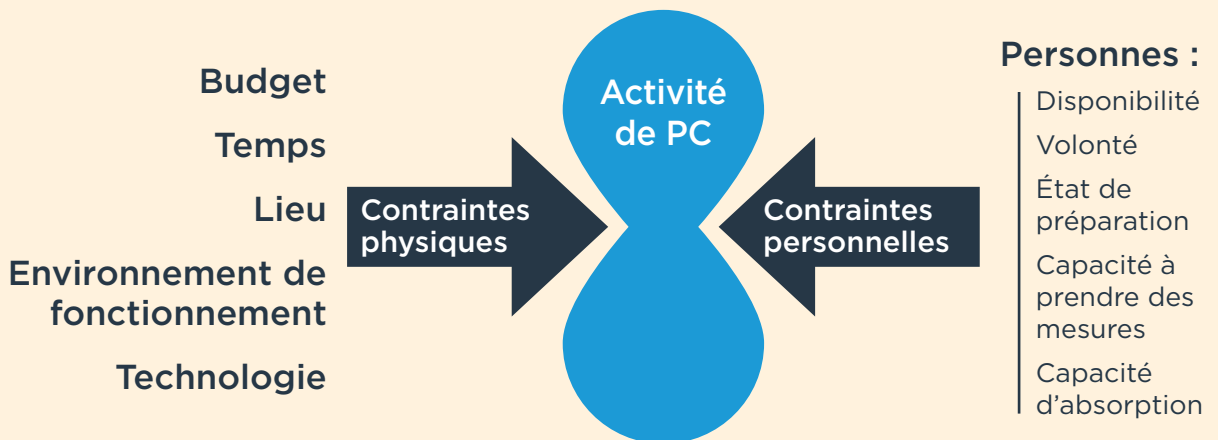
Les programmes de partage des connaissances peuvent s'appuyer sur une vaste gamme d'instruments et activités dont les voyages d'étude, les foires du savoir, les réunions des cercles de professionnels, les dialogues multilatéraux et les conférences. Un instrument peut comprendre plusieurs activités. L'instrument d'un voyage d'étude peut par exemple comprendre des activités comme des exposés introductifs, des visites sur le terrain, des sessions de questions-réponses, des sessions de planification de l'action et des rencontres informelles pour s'assurer que la finalité soit l'apprentissage. Le guide d'accompagnement *L'Art du Partage des Connaissances* (Banque mondiale 2015, 83-164) présente une palette d'options d'instruments et d'activités de partage des connaissances.

En établissant le budget, les programmes de rencontres, les déplacements et l'hébergement sont généralement les éléments les plus coûteux. Les échanges virtuels par téléphone, vidéo ou sur Internet sont nettement moins chers.

Encadré 7.1 Contraintes spécifiques aux activités de partage des connaissances

- » **Budget.** Les coûts de l'échange des connaissances peuvent varier considérablement. Une série de dialogues virtuels peut revenir moins cher alors qu'une visite d'étude minutieuse, impliquant des participants à l'échelle nationale peut être onéreuse (illustration 7.1.1).
- » **Temps.** On sous-estime toujours le temps nécessaire pour planifier et mener à terme un échange de connaissances et le nombre de variables à inclure, notamment le niveau de complexité et la nature des bénéfices recherchés.
- » **Lieu et contexte de mise en œuvre.** Contraintes contextuelles ordinaires comme une transition politique, les mouvements populaires, les normes sociales et culturelles et la langue. Il est utile de connaître tous ces facteurs lorsque vous discutez avec la partie demandeuse et la partie pourvoyeuse.
- » **Technologie et planification.** La technologie et les outils de guidage peuvent être utiles mais seules quelques personnes y ont accès, les maîtrisent ou peuvent les utiliser.
- » **Participants.** Il s'agit de tous les acteurs impliqués dans l'échange. Les contraintes ordinaires sont liées à la disponibilité, la volonté de participer, le nombre de participants, la préparation, l'effectif, la maîtrise du sujet ou d'une technologie, la capacité à agir, la capacité d'absorption, le rôle joué au sein de l'organisation et le déplacement éventuel.

Illustration 7.1.1 Contraintes physiques et personnelles aux activités de partage des connaissances





Concevez l'échange des connaissances avec les représentants de tous les acteurs. Si tous les acteurs prennent part à la planification et peuvent influencer la conception du programme, les chances sont grandes pour que le programme réponde à leurs attentes. En plus, ceci va renforcer la probabilité d'obtenir un retour sur information favorable et des résultats probants.

7.4.3 Mettre en œuvre le programme de partage des connaissances

Une fois les objectifs clairement définis, le public cible identifié et la planification du programme décidée, le programme du partage des connaissances passe à sa phase de mise en œuvre. Les organisateurs doivent particulièrement veiller aux aspects suivants :

- » **Les invitations.** Les envoyer longtemps à l'avance.
- » **La distribution en avance des documents de référence.** Informer les participants sur les sujets clés, les programmes et leur remettre les documents techniques avant le programme aidera à maximiser le temps consacré à l'échange des connaissances.
- » **Déplacement et transport (le cas échéant).** Prendre en compte la durée et les distances pour s'assurer que tous les participants resteront pendant tout le temps que durera le programme.
- » **Séjour et repas (le cas échéant).** Effectuer les réservations longtemps à l'avance et le plus près possible du lieu où se tiendra le programme de partage des connaissances (ou réserver et organiser l'activité dans les mêmes locaux). Faire attention aux politiques d'annulation de dernière minute pour maintenir les coûts bas et s'assurer qu'il soit possible d'obtenir des menus spéciaux le cas échéant.
- » **Indemnités (le cas échéant).** Dans certains pays en voie de développement, la pratique veut que les organisateurs paient des indemnités pour des déplacements en dehors de la ville. Dans certains cas, les partenaires au développement peuvent aussi prévoir des indemnités ou des bons pour les repas et le transport.
- » **Lieu.** Inspectez soigneusement le lieu pour vous assurer qu'il est accessible aux personnes handicapées, vérifier les dimensions de la salle, la configuration des sièges et les moyens technologiques.
- » **Interprètes et langage des signes.** On peut avoir besoin d'une interprétation simultanée ou consécutive ou encore en langage des signes pour les malentendants. Ce qui entraîne des coûts importants, étant donné qu'il faut au moins deux interprètes (et si nécessaire, des interprètes en langage des signes) et un équipement audio spécial.
- » **Appui administratif.** Prévoir une couverture adéquate pour l'inscription des participants, les besoins ponctuels et les cas d'urgence.
- » **Rapporteurs.** Nommer des rapporteurs pour prendre des notes et faire une synthèse des débats et des enseignements qui en ressortent.



Restez flexible tout au long du programme de partage des connaissances. Utilisez le programme comme un guide et non comme une ordonnance. Au fur et à mesure de l'avancée du programme, de nouvelles priorités et des circonstances inattendues peuvent surgir, auxquelles vous devrez vous adapter. Si les modifications au programme satisfont tous les participants et sont dûment communiquées, alors il y a peu de chance que le programme en pâtisse. En réalité, dans la plupart des cas, les participants apprécieront l'effort d'ajuster le programme en fonction de leurs besoins.

7.4.4 Adaptation et reproduction pour réussir

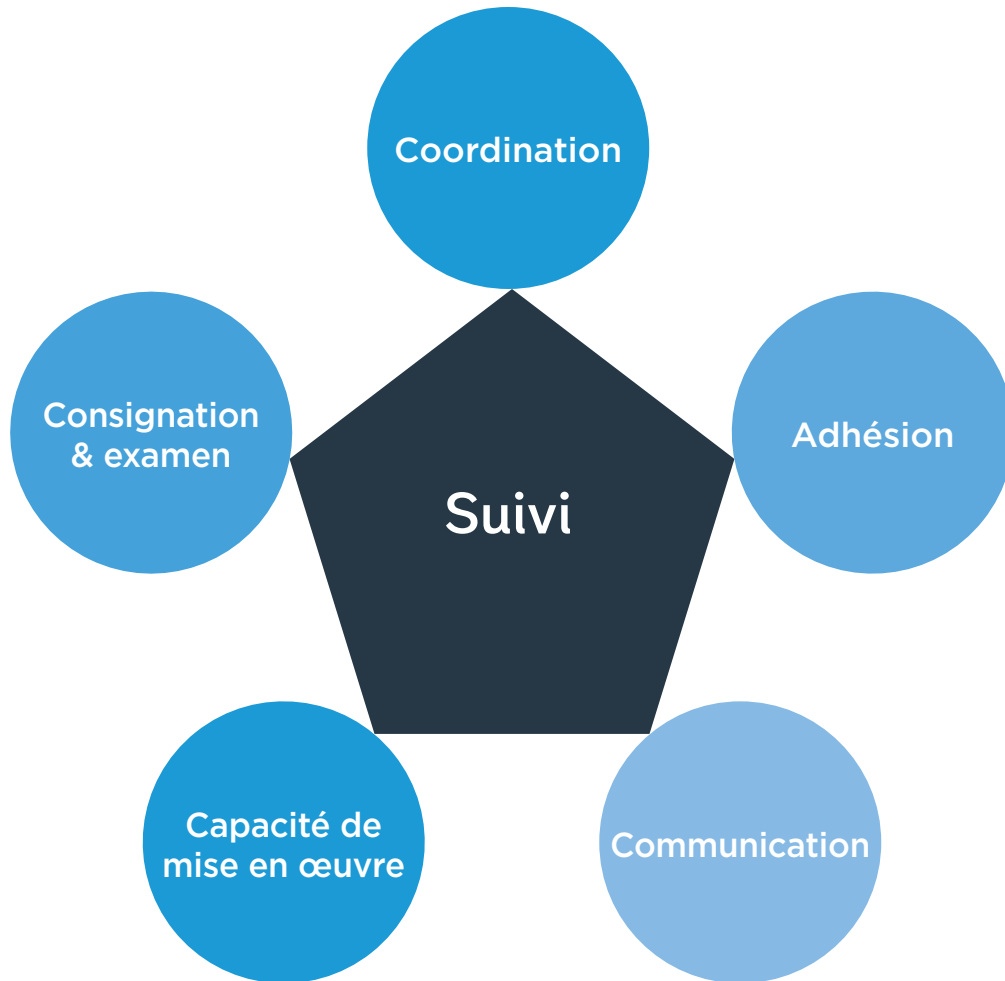
Le partage des connaissances n'est pas une fin mais un moyen d'adapter et de reproduire les solutions à succès. Par conséquent, il est important de ne pas voir le programme de partage des connaissances comme un événement à part entière, mais comme un tremplin pour obtenir des résultats. Pourtant, cette étape cruciale — *le suivi pour une action concrète* — est souvent le maillon faible de la chaîne du partage des connaissances.

En clair, un programme de partage des connaissances doit être conçu pour obtenir des résultats, parmi lesquels les objectifs et les modules de planification de l'action qui définissent les prochaines étapes spécifiques pour les participants. Le suivi a plus de chances d'être efficace s'il y a davantage de détails en termes d'étapes importantes, d'échéances et de responsabilité.

Trouvez ci-après cinq actions clés pour un suivi efficace (illustration 7.5) :

1. **Créer un groupe pour la mise en œuvre** qui sera responsable de la mise en œuvre du plan d'action. Cette équipe peut rectifier le tir si certains plans s'avèrent irréalistes ou nécessitent d'être adaptés. Sa mission peut intégrer des activités de suivi et d'évaluation.
2. **Transmettre les plans d'action aux directeurs généraux** qui ne participent pas encore à l'activité de partage des connaissances. C'est la direction générale qui doit créer l'environnement propice pour les changements proposés.
3. **Informé toutes les parties prenantes** concernées par la mise en œuvre des solutions. Faire adhérer ceux qui n'ont pas connaissance du programme sera crucial pour une mise en œuvre réussie.
4. **Renforcer les capacités** pour la mise en œuvre. Une évaluation de capacités peut être requise pour déterminer si tous les acteurs de la mise en œuvre possèdent le savoir-faire et les compétences nécessaires pour mener à bien les actions identifiées. Un appui additionnel de la part de la partie pourvoyeuse ou d'autres acteurs peut s'avérer nécessaire pour amener tous les participants à accélérer les activités, bien que des capacités supplémentaires puissent également être requises du côté de la demande. De nombreuses organisations œuvrant dans le partage des connaissances voient leur rôle se limiter à la phase de partage, mais un appui

Illustration 7.5 Cinq actions clés pour un suivi efficace du partage des connaissances



relatif de la partie pourvoyeuse au cours de la phase d'action, à travers des services consultatifs ou une assistance technique, peut être déterminant pour réussir.

5. **Consigner par écrit la phase de mise en œuvre.** Les spécialistes chargés de recueillir les connaissances doivent consigner les défis et les solutions pour les surmonter. Des leçons importantes peuvent être tirées pour une transposition à une plus grande échelle dans les autres parties du pays ou à l'international.

7.5 Pratiques encourageant une culture du partage des connaissances au niveau international

Les organisations qui excellent dans le partage des connaissances en interne ou à l'échelle nationale n'auront que très peu de difficultés à organiser des programmes de partage des connaissances — les quatre étapes présentées plus haut et concernant les programmes au niveau national s'appliquent toutes à des échanges au plan international. Toutefois, la première des quatre étapes « créer une plateforme pour l'identification et la diffusion des besoins et des solutions » mérite une attention plus poussée au niveau international. Il s'agit de savoir : qui identifie les solutions pertinentes, comment les institutions nationales peuvent-elles se positionner, de manière plus effective, comme des pôles de connaissance pour leurs pairs à travers le monde et quel rôle jouent les organisations internationales dans la négociation des partenariats de partage des connaissances?



Laissez du temps pour des activités hors programme. Les étrangers participant à un événement de partage des connaissances peuvent n'avoir jamais séjourné dans le pays hôte et pourraient profiter de l'occasion pour le connaître davantage. A moins de laisser le temps nécessaire au tourisme et aux emplettes, vous risquez de perdre des participants, même pendant les sessions clés.

7.5.1 Plateformes internationales pour les connaissances sectorielles

Il existe toute une palette de plateformes spécialisées dans le partage des connaissances et des solutions spécifiques à un secteur donné :

- » Les réseaux d'experts forment des cercles de professionnels virtuels pour discuter des derniers résultats de recherche et des expériences pratiques.
- » L'organisation des conférences internationales offre des opportunités de faire des rencontres, discuter et partager.
- » Les cours massifs ouverts en ligne et les plateformes d'enseignement offrent de plus en plus d'opportunités d'apprentissage et de partage à une plus grande échelle.
- » Les médias sociaux sont devenus un vecteur puissant de partage des connaissances.
- » Les cercles de professionnels sont créés afin de faciliter le partage des connaissances et promouvoir des solutions pratiques. Parmi elles figurent le Cercle de professionnels de la

Banque mondiale sur les enseignements tirés des méga-catastrophes⁸ et la Plateforme africaine pour l'efficacité du développement (APDev).⁹

Les solutions sectorielles restent néanmoins éparses et les trouver dépend souvent des initiatives d'individus qui ont choisi de rejoindre les plateformes de connaissance.

7.5.2 Partenariats internationaux

De nombreuses organisations s'engagent dans une variété de partenariats qui permettent de partager des expériences au-delà des frontières nationales. Les partenariats bilatéraux, l'adhésion à des réseaux sectoriels et les partenariats avec des organisations multilatérales peuvent offrir des opportunités d'apprentissage aux institutions nationales. En effet, avec le financement et l'assistance technique, le partage des connaissances est devenu le troisième pilier des efforts de coopération au développement sur la scène internationale. Les agences des Nations Unies¹⁰ et les banques multilatérales de développement font du courtage en connaissances au-delà des frontières nationales et sont bien placées pour faire correspondre l'offre et la demande des solutions de développement.

Le Pôle mondial d'expertise du Groupe de la Banque mondiale et les équipes pays encouragent le partage des connaissances comme partie intégrante des projets. Grâce à son Initiative mondiale pour l'amélioration de l'exécution des programmes (voir chapitre 5, encadré 5.1), le Groupe de la Banque mondiale et ses partenaires comme la GIZ (Allemagne), le Korea Development Institute (KDI) et la Banque interaméricaine de Développement (BID) soutiennent les pays afin que ces derniers mobilisent les connaissances de façon plus systématique pour optimiser les résultats des actions de développement. Le programme de partage des connaissances au sein des organisations (Organizational Knowledge Sharing — OKS) du Groupe de la Banque mondiale soutient le renforcement institutionnel des capacités pour recueillir et partager les connaissances, y compris les processus et les stratégies présentés dans ce manuel.¹¹ Les fonds fiduciaires multi-bailleurs, comme le Fonds Sud-Sud¹², accordent des financements en temps opportun pour la conception et la mise en œuvre de programmes de partage des connaissances.

Dans les pays développés, la GIZ et le Département pour le Développement international (DFID) du Royaume-Uni apportent leur soutien au partage des connaissances. Par ailleurs, dans les pays à revenu intermédiaire, il incombe de plus en plus aux institutions nationales d'étendre leur intervention pour la coopération internationale au service du développement. Parmi ces institutions, figurent

⁸ <https://collaboration.worldbank.org/groups/learning-from-megadisasters>.

⁹ Sous la coordination du NEPAD (Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique, un organe technique de l'Union africaine), <http://www.africa-platform.org>.

¹⁰ Parmi ces agences, le Programme des Nations Unies pour le Développement, l'UNICEF, l'Organisation des Nations unies pour l'Alimentation et l'Agriculture, le Bureau des Nations Unies pour la Coopération Sud-Sud et l'Organisation internationale du Travail.

¹¹ Consulter le site du partage des connaissances dans les organisations à l'adresse <http://wbi.worldbank.org/sske/organizational-knowledge-sharing-program-knowledge-hubs>. Le guide de la Banque mondiale *The Art of Knowledge Exchange* (Banque mondiale 2015) offre une introduction détaillée de la planification et de la conception des échanges de connaissance, notamment dans le cadre des partenariats Sud-Sud.

¹² <http://wbi.worldbank.org/sske/page/about-south-south-facility>.

l'Agence Présidentielle de Colombie (APC), le Ministère indonésien de la planification du développement (BAPPENAS), le Korea Development Institute (KDI) et l'Agence mexicaine de coopération pour le développement (AMEXCID). Ces organisations animent également des initiatives de partage des connaissances ciblées avec le secteur privé.

Le partage des connaissances dans la pratique

Consigner par écrit et partager les solutions efficaces de développement pour l'adaptation et la reproduction à l'échelle internationale

Le Programme de Partage des connaissances de la Corée

Le Programme de Partage des connaissances de la Corée (KSP) a été lancé en 2004 par le Korea Development Institute (KDI) avec l'appui du Ministère de la Stratégie et des Finances, mais il est né des cendres du Programme international du Développement des Échanges lancé au KDI par le gouvernement en 1982. Ainsi, de nos jours, lorsqu'un pays souhaite fixer une orientation pour son développement à partir du Programme de Partage des connaissances, il bénéficie de l'expérience du KDI, glanée après des décennies d'échange des connaissances et de travaux de financement.

Le KSP dispose d'une large bibliothèque comportant plus de 100 études de cas détaillées, consignnant les expériences en politique de réforme et de développement. Une plateforme virtuelle fonctionnant avec une base de données (www.kdevelopedia.org) permet d'avoir accès à une large gamme de ressources supplémentaires présentant les expériences de développement de la Corée du Sud. En dehors de son activité primordiale qui est la création et la publication d'instruments de connaissance et son action dans la consultation bilatérale, le KSP travaille aussi avec les organisations multilatérales ou avec un ou plusieurs pays en développement dans le cadre de projets de coopération triangulaire.

7.6 Partage des connaissances à l'aide de la technologie

Les organisations utilisent une variété de plateformes de technologies de l'information (TI) comme les intranets, les extranets, les wikis et les systèmes de discussion en ligne pour diffuser des informations et améliorer le savoir-faire. Cependant, ces systèmes peuvent ne pas utiliser les masses de connaissances de manière optimale, étant donné qu'ils sont souvent créés d'après un modèle d'information descendant, contrairement aux réseaux complexes sur lesquels s'appuie le partage de connaissances. Comme point de départ pour évaluer les capacités de partage des connaissances des systèmes de TI de votre organisation, il suffit de demander aux employés s'ils se servent des différents outils à leur disposition, ce qui, à leur avis, fait défaut, et comment on pourrait y remédier.

Un accès à Internet stable ouvre un monde d'opportunités pour le partage des connaissances. Nous présentons ici en détail six catégories de média sociaux qui peuvent efficacement compléter les outils dont vous disposez déjà. La plupart de ces outils dans chaque catégorie sont gratuits et accessibles sur smart phones et tablettes. Ils peuvent vous aider à vous connecter, inspirer, actualiser, photographier, faire des vidéos et mesurer ; voir aussi *L'Art du Partage des Connaissances* (Banque mondiale 2015, 39).

» **Se connecter** sur les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont un moyen idéal pour rester en contact avec votre public. Vous pouvez partager les activités et les événements en publiant des messages, images, vidéos et liens. Les réseaux comme LinkedIn, Facebook et Google Plus laissent le public apprécier (« liker ») et informent sur vos contributions.

» **Inspirer** grâce aux cercles de professionnels (Communities of Practice)

Les cercles de professionnels virtuels comme Jive, Ning et WordPress sont des plateformes créatives que vous pouvez mettre en place pour créer votre propre cercle sur Internet. Elles vous permettent d'inviter des membres qui peuvent créer des profils, consulter le contenu existant ou apporter leur contribution (messages, images, photos, documents audio etc.) sur un sujet particulier. De nombreuses plateformes disposent de systèmes de chat en direct, de discussion en ligne et des fonctions de vote qui stimulent l'interaction avec votre public.

» **Actualiser** grâce aux outils de « microblogging »

Les outils de microblogging comme Twitter et Blogger vous permettent de publier de petites annonces et des idées tirées d'expériences concrètes. Connectés en général aux outils permettant d'accéder aux média sociaux, ils peuvent être un puissant moyen pour transmettre vos connaissances et vos activités en temps-réel.

» **Faire des photos** grâce aux outils de partage des images

Généralement, une image parle souvent plus qu'un millier de mots et des applications comme Instagram, Picasa et Flickr vous permettent de partager les photos et images de vos activités en temps réel. Une fois envoyées, les images peuvent aussi être partagées sur les réseaux sociaux.

» **Partager des vidéos** via des sites de partage de vidéo

Comme mentionné dans le chapitre 5, l'enregistrement d'une vidéo peut être un moyen efficace pour transmettre des messages et partager les connaissances. Les plateformes comme YouTube, Vimeo et Vine vous permettent de charger les vidéos d'entretiens, de témoignages et d'autres histoires qui sont facilement accessibles. Une fois envoyées, les vidéos peuvent aussi être partagées sur les réseaux sociaux.

» **Mesurer** grâce aux analyses des réseaux sociaux

Les outils comme Hootsuite, Sysomos et Spredfast vous permettent de suivre, mesurer et analyser les données de vos réseaux sociaux en temps réel.

7.7 Conclusion

Bien que, comme nous l'avons constaté, le partage des connaissances soit plus un art qu'une science, son succès repose sur des considérations techniques importantes. Quelle que soit la méthode du partage des connaissances que vous adoptez, commencez par l'écoute afin de développer une bonne compréhension des problèmes à résoudre et des objectifs que vous souhaitez atteindre. Ce n'est qu'après cette phase que vous pourrez mettre en place un processus préliminaire efficace pour concevoir et mettre en œuvre les activités de partage des connaissances. Si tous vos acteurs sont impliqués dès le départ, ils s'approprient le processus et seront plus susceptibles de valider les résultats.

7.8 Checklist

Partage des connaissances	Oui	Non
Avons-nous la bonne approche pour partager : Écoutons-nous avant de partager ?		
Facilitons-nous systématiquement les activités ciblées du partage des connaissances ?		
Mettons-nous à disposition des espaces et offrons nous des opportunités pour un partage des connaissances en informel ?		
Utilisons-nous continuellement les média sociaux pour compléter nos moyens du partage des connaissances ?		
Disposons-nous d'une plateforme qui facilite le courtage local ou national en connaissances ?		
Utilisons-nous une gamme complète d'instruments du partage des connaissances et d'activités pour élaborer des programmes de partage des connaissances basés sur les résultats ?		
Disposons-nous d'un processus pour gérer la mise en œuvre des programmes de partage des connaissances ?		
Disposons-nous d'un processus pour assurer le suivi du partage des connaissances afin de garantir que les solutions sont adaptées, transposées à une plus grande échelle et reproduites ?		
Utilisons-nous systématiquement les partenariats, réseaux et plateformes internationaux pour accéder aux solutions et les promouvoir ?		

8. SUIVI ET ÉVALUATION

L'enseignement est davantage un processus invisible. Comme l'ont indiqué Schwandt et Marquardt (1999, 58) nous « voyons les résultats du processus d'apprentissage et non le processus en lui-même ». Ce raisonnement s'applique aussi aux organisations. En effet, il est difficile de dire exactement quand une organisation apprend. Nous pourrions percevoir que le partage des connaissances s'est développé dans toute l'organisation ou entre les équipes, mais déterminer s'il y a eu enseignement et déterminer ce qui a été appris ne se verra que dans la pratique. Par ailleurs, sans effort particulier, il est souvent difficile d'attribuer, de façon concluante, de nouvelles pratiques à des initiatives antérieures de partage des connaissances. En résumé, si vous avez un programme de partage des connaissances, comment savez-vous qu'il fonctionne ?

C'est à ce niveau que le suivi et l'évaluation entrent en jeu. Ce sont ces processus qui vous indiquent si vous réalisez les objectifs escomptés de vos initiatives de partage des connaissances et, si ce n'est pas le cas, quelles mesures palliatives sont nécessaires.

Le suivi et l'évaluation mesurent ensemble les résultats, mais sur la base de critères différents :

- » **Le Suivi** est généralement un processus continu de collecte d'information avant tout pour la gestion du programme. Il a tendance à mettre l'accent sur les *activités*.
- » **L'Évaluation** insiste largement et longuement sur l'ensemble du programme et requiert des examens moins réguliers de celui-ci. Il a tendance à s'appesantir sur les *résultats*.

Le présent manuel ne couvre pas tous les aspects du suivi et de l'évaluation, mais présente un nombre d'étapes fondamentales à retenir. Certaines des mesures utilisées dans le cadre du suivi seront quantitatives — des indicateurs « tangibles » comme la fréquence d'accès, de contribution et d'utilisation des produits de connaissances et des processus de partage des connaissances que vous avez mis en place. Cependant, pour compléter le processus du suivi, vous devrez chercher à savoir *pourquoi* des personnes utilisent ces instruments de connaissance et *quel bénéfice* ils en tirent (encadré 8.1). Ces jugements subjectifs représentent les mesures qualitatives « intangibles » produites en enquêtant auprès d'individus, leur demandant leurs opinions par rapport à l'activité — par exemple, y a-t-il eu une différence?

Les résultats — principal objet de l'évaluation — sont aussi un mélange de mesures qualitatives et quantitatives pour indiquer le degré de réussite d'un projet ou d'un

Encadré 8.1 Indicateurs de mesure du partage des connaissances

Le développement d'une série d'indicateurs, aussi appelés métrique ou mesures, mérite une attention particulière. Certains indicateurs peuvent être qualitatifs (« collaboration améliorée »), d'autres quantitatifs (« réduction du temps de fourniture d'un service x »). Vous trouverez ici certains indicateurs — pris comme objectifs — généralement utilisés pour mesurer l'efficacité du partage des connaissances. La plupart des organisations fixeront ces objectifs comme étapes importantes à atteindre à une certaine échéance.

Indicateurs de résultats intermédiaires

- » Meilleure collaboration entre les employés ou entre les départements
- » Instauration d'un budget dédié à la connaissance et à l'apprentissage
- » Connaissances nouvelles ou adaptées et établissement d'une gouvernance de l'apprentissage
- » Mécanismes d'incitations institués au service d'un apprentissage ouvert entre pairs
- » Établissement de partenariats élargis/plus efficaces à l'échelle nationale et internationale
- » Amélioration des capacités à organiser un partage des connaissances pertinent et basé sur les résultats

Indicateurs de résultats

- » Solutions transposées à une plus grande échelle au niveau organisationnel
- » Solutions reproduites à l'échelle nationale ou internationale
- » Fourniture de services de qualité améliorée
- » D'avantage d'innovations enregistrées ou mises en application
- » Gains d'efficacité dans des opérations centrales
- » Plus de visibilité sur la capacité du partage des connaissances par le client aux niveaux national et international

processus. Si nous voyons le partage des connaissances comme un outil *intégré* dans un projet ou un processus avec pour objectif de l'améliorer, alors le succès de ce projet ou de ce processus reflète le succès des pratiques de partage des connaissances utilisées. Les résultats du projet peuvent couvrir des mesures quantifiables comme les réductions du coût et les résultats qualitatifs comme les améliorations dans la fourniture de services que rapporteront les acteurs. Tous les éléments utilisés pour définir le succès général du projet doivent en retour être mis en valeur pour aider à mesurer le succès de l'activité de partage des connaissances.

Tout comme le partage des connaissances doit faire partie intégrante des projets et des processus de votre organisation, le suivi et l'évaluation doivent aussi être intégrés au processus de partage des

connaissances, entrepris avec un effort bien pensé, systématique et axé sur des objectifs, et ce dès le début de la planification du partage des connaissances. Définissez clairement et montrez à vos collaborateurs l'importance de chaque étape du suivi et de l'évaluation. Ceci permettra de faciliter leur participation, et en retour sera essentiel pour poursuivre la mise en œuvre du programme de partage des connaissances avec succès. En optant systématiquement pour le suivi et l'évaluation, votre organisation devra créer un système continu d'amélioration de la gestion des connaissances.

Ce chapitre examinera en détail les points suivants relatifs au suivi et à l'évaluation : comment créer un environnement favorable, comment planifier et mettre en application, et les caractéristiques de certains outils du suivi et de l'évaluation employés communément.



Définissez vos mesures en gardant à l'esprit les différents destinataires. Les dirigeants qui allouent des ressources au partage des connaissances souhaitent en connaître le retour sur investissement. Les participants voudront savoir si leur participation a été constructive. Les potentiels futurs participants voudront connaître la valeur de ce genre d'initiative. Chaque individu a sa définition du succès, gardez donc cet aspect à l'esprit lorsque vous choisirez vos indicateurs.

8.1 Au démarrage

Comme pour tout programme, la phase du suivi et de l'évaluation (S&E) de vos activités de partage des connaissances doit être soigneusement structurée et planifiée afin que le programme produise des résultats probants. Le S&E doit avoir un objectif. Vous pourrez vouloir mesurer les améliorations de l'efficacité opérationnelle ou les gains issus du développement de la mémoire institutionnelle. Vous voudrez peut-être chercher à savoir si des solutions spécifiques ont été transposées à une plus grande échelle avec succès.

8.1.1 Créer un environnement favorable

En ayant d'abord une idée des objectifs de votre système de S&E, vous pourrez alors considérer les éléments spécifiques pour la mise en place d'un environnement favorable. Voici quelques éléments à considérer :

Responsabilité générale

Qui est responsable du suivi et de l'évaluation ? Y-a-t-il d'autres décideurs ?

La gestion du suivi et de l'évaluation doit être définie dès le début. Quelques solutions :

- » Un modèle centralisé dans lequel le S&E est confié à un directeur ou à un expert

- » Un comité d'évaluation, constitué de représentants de différents départements de votre organisation.
- » Un groupe consultatif, un groupe plus souple constitué d'experts ou des champions de la qualité qui peuvent donner des orientations sans autorité officielle de prise de décision

Dans le cadre des commissions, certaines organisations choisissent d'organiser des rencontres régulières au cours desquelles on discute des activités de partage des connaissances et d'apprentissage et on en contrôle le progrès. Dans le chapitre 5, nous avons mentionné l'équipe de validation qui peut se réunir à intervalles réguliers pour évaluer la qualité des produits de connaissances.

Mise en œuvre

Qui sera responsable de la mise en œuvre et avez-vous les aptitudes dans votre organisation pour assurer le suivi ? Le S&E peut prendre du temps. Quelquefois, plusieurs groupes d'acteurs doivent s'impliquer, parmi lesquels les partenaires externes et les bénéficiaires des services, et la collecte des données peut donc exiger un déplacement.



Création de partenariats avec les universités. Vous pouvez aboutir à un partenariat à bénéfices partagés en travaillant avec une université locale. Vous pouvez ainsi réduire les coûts et bénéficier de l'expertise technique de vos partenaires académiques. L'université peut, elle, retirer profit d'un accès à un programme « vie réelle » pour les besoins de sa recherche. Assurez-vous de vous mettre d'accord sur l'objectif et la portée de l'évaluation afin d'éviter tout malentendu par la suite.

Choisissez avec soin la personne la mieux indiquée pour effectuer les activités du suivi et d'évaluation. Le personnel interne, externe ou une association des deux peut correspondre mieux à vos besoins. Dans certains cas, les pairs peuvent mener des examens. La gestion externe peut entraîner des coûts importants mais peut être moins partielle pour les interprétations positives.¹³ (Voir aussi chapitre 5 sur les options de validation des produits de connaissances, étant donné qu'elles s'appliquent également aux travaux d'évaluation.)

Financement

Le suivi et l'évaluation doit constituer l'un des éléments de votre liste lorsque vous établissez le budget consacré au partage des connaissances (voir aussi chapitre 3). Mais quel en est le montant approprié ? Les évaluations peuvent être onéreuses ; le coût le plus élevé, pour des études d'impact réalisées dans le cadre des projets de développement peut atteindre des centaines de milliers de

¹³ Certains experts estiment cependant que les bénéfices d'une évaluation indépendante sont quelques fois exagérés. Consulter le blog publié par Howard White, « Is Independence Always a Good Thing ? » 1er mai, 2014, <http://blogs.3ieimpact.org/is-independence-always-a-good-thing>.

dollars. Le budget prévu initialement doit être plus important que le budget alloué à un processus de S&E en cours.

Les variables déterminant un processus de suivi et d'évaluation satisfaisant sont le temps et l'expertise. Le budget va prendre en compte le niveau de détail de l'évaluation — par exemple, combien de questions poser à combien de personnes ? Les organisations allouent généralement 5 à 10% du budget de leur programme aux activités de suivi et d'évaluation.

Votre budget peut comprendre certains, voire tous les éléments suivants :

- » Frais liés au personnel (interne et externe)
- » Déplacements
- » Coûts de l'événement
- » Matériel et fournitures
- » Communication
- » Frais indirects ou généraux



Ajustez votre budget au fur et à mesure. Établir un budget pour le suivi et l'évaluation est un processus itératif et vous devrez peut-être l'adapter au fur et à mesure que vous collectez de nouvelles données. Commencez le partage des connaissances avec une liste détaillée de tous les coûts attendus sur la base de la meilleure estimation et ajustez-le au fur et à mesure que vous avez des informations sur la planification et la mise en œuvre.

Normes qualité

Le suivi et l'évaluation peuvent fournir les données nécessaires pour que la direction puisse prendre des décisions éclairées au sujet des opérations internes, dans le cas où l'information est de qualité. Le Bureau d'évaluation indépendant du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a défini une série de normes dans le cadre de sa politique d'évaluation. Ces dernières, qui s'appliquent également aux programmes de partage des connaissances, comprennent les huit caractéristiques suivantes (avec des descriptions issues de leur site internet) :¹⁴

- » **Indépendance.** La fonction de l'évaluation doit être structurellement indépendante de la gestion opérationnelle et des fonctions de prise de décision au sein de l'organisation afin qu'elle soit libre de toute influence, plus objective et capable de soumettre des rapports directement aux niveaux compétents pour la prise de décision. La direction ne doit pas

¹⁴ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>.

imposer des restrictions quant à la portée, le contenu, les commentaires et les recommandations des rapports d'évaluation.

- » **Intention.** Le bien-fondé d'une évaluation et les décisions fondées sur cette dernière doivent être clairement définis dès le départ. La portée, la conception et le plan de l'évaluation doivent générer des résultats pertinents, en temps opportun qui répondent aux besoins des utilisateurs ciblés.
- » **Transparence.** Une discussion élaborée avec les acteurs est essentielle pour la crédibilité et l'utilité de l'évaluation. L'information totale sur la conception et la méthodologie de l'évaluation doit être partagée tout au long du processus pour construire la confiance par rapport aux résultats et comprendre leurs limites dans la prise de décisions.
- » **Éthique.** Les évaluations ne doivent pas refléter les intérêts personnels ou sectoriels. Les évaluateurs doivent être intègres sur le plan professionnel et respecter les droits des institutions et des individus à fournir l'information en toute confiance et vérifier les déclarations faites à leur sujet.
- » **Impartialité.** Les critères pour assurer l'impartialité sont l'indépendance vis-à-vis de la direction, une conception objective, une analyse et des mesures valides et l'utilisation rigoureuse des critères appropriés, décidés à l'unanimité par tous les acteurs.
- » **Qualité.** Les questions clés et domaines clés d'investigation doivent être clairs, cohérents et réalistes et l'information transmise exacte et fiable.
- » **Échéance.** Les évaluations doivent être conçues et mises en œuvre en temps opportun pour être pertinentes et utiles.
- » **Utilité.** La portée, la conception et le plan de l'évaluation doivent générer des résultats pertinents, en temps opportun qui répondent aux besoins des utilisateurs ciblés.

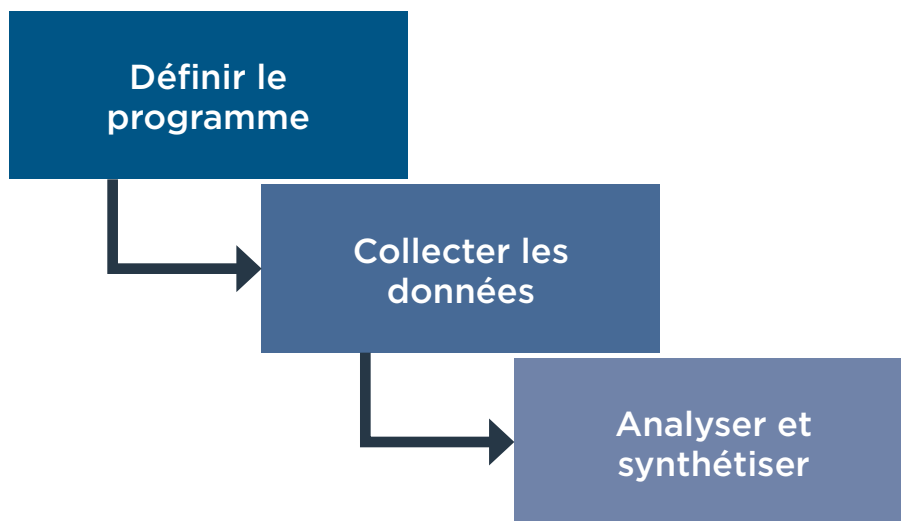
8.2 De la planification à la mise en œuvre

Les évaluations correspondent généralement à l'un des trois types suivants : la déviance positive, l'évaluation participative ou l'évaluation horizontale (encadré 8.1). Ce traitement concerne principalement les évaluations horizontales bien que la plupart des concepts s'appliquent également aux deux autres types. Voici un processus à trois étapes sur la base duquel vous mettrez votre processus de S&E sur la bonne voie de planification (illustration 8.1) : (1) Définissez soigneusement le programme étudié, (2) choisissez la méthode de collecte de données la plus indiquée, et (3) choisissez une approche analytique pour synthétiser les résultats mesurés.

8.2.1 Définissez le programme que vous évaluez

Avant d'évaluer tout programme, il faut une description concise de ses activités et de ses objectifs. Étant donné que le S&E doit faire partie intégrante du programme de partage des connaissances, la description du programme doit présenter certains détails concernant les avantages généraux de

Illustration 8.1 Les trois étapes de base du processus de suivi et d'évaluation



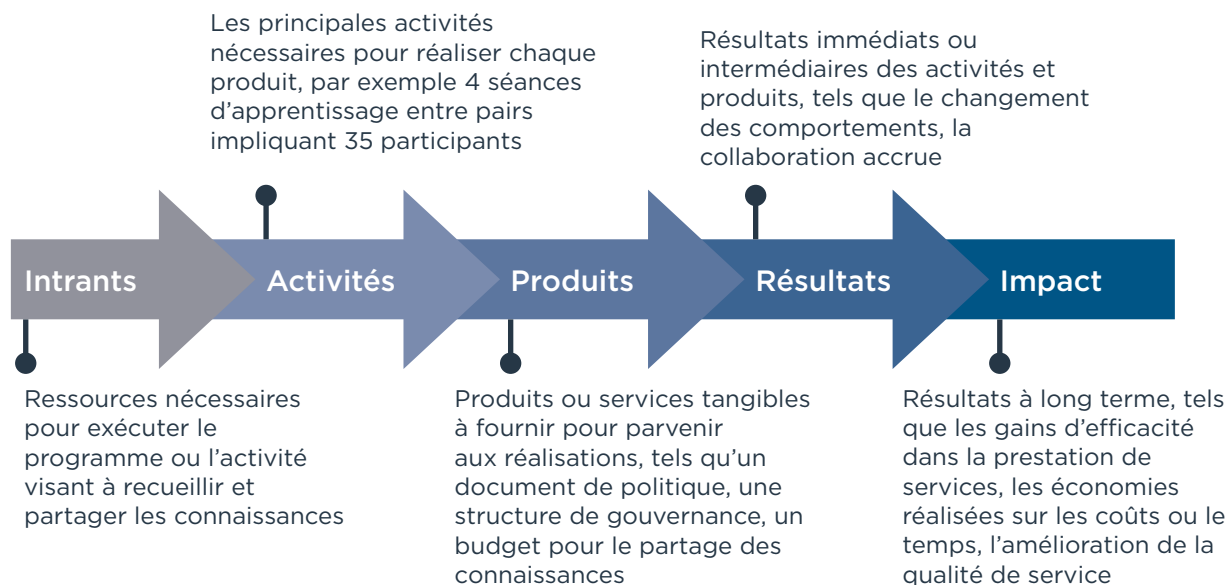
l'action de S&E, ses parties prenantes et les partenaires potentiellement impliqués. Elle doit également présenter les lignes budgétaires comme indiqué plus haut.

Soyez le plus précis possible dans votre description de ce à quoi ressemble la réussite de votre programme de partage des connaissances. Une simple chaîne causale peut permettre de décrire la théorie du changement sous-jacente au programme en reliant les activités et les résultats. Une chaîne causale typique pour décrire les liens comprend les données d'entrée → les processus → les données de sortie → les résultats → l'impact (illustration 8.2). Bien que le format de la chaîne des résultats puisse être un peu restrictif, il peut vous aider à bien structurer votre pensée au sujet des causalités dans le cadre de votre programme de partage des connaissances.



Associer le partage des connaissances à un objectif clair. Il est essentiel de définir dès en amont l'objectif des programmes de partage des connaissances. Comment se manifeste le succès ? Quand savons-nous que nos objectifs ont été atteints ? Formulez un objectif au départ et définissez des indicateurs permettant de décrire le changement souhaité en des termes concrets et mesurables.

Illustration 8.2 Chaîne causale reliant les causes à l'impact



8.2.2 Collecte des données

Pour comprendre le processus et les résultats obtenus il vous faudra consulter les parties prenantes directement ou indirectement impliquées dans l'activité de partage des connaissances (ou affectées par celui-ci). Si le fait de consulter toutes les personnes se retrouvant dans cette catégorie s'avère coûteux, il vous faudra définir un échantillon à partir duquel vous tirerez des conclusions pour l'ensemble de la population.

Voici trois approches pour définir l'échantillon :

- » L'échantillonnage probabiliste, par exemple à travers le choix de segments des groupes cibles ou échantillonnage aléatoire ;
- » L'échantillonnage réfléchi, fondé sur la sélection du public cible sur la base de critères spécifiques ;
- » L'échantillonnage par commodité qui est une approche motivée par l'accessibilité de l'échantillon. Cette option sera généralement la moins coûteuse mais ne produira pas toujours des résultats crédibles.

Voici quatre approches de collecte des données auprès de votre échantillon :

- » **Demander aux individus.** Les organisations peuvent utiliser des sondages d'opinion, questionnaires, études en ligne, interviews, annuaires et plusieurs autres méthodes pour collecter des informations auprès d'individus. Certaines de ces techniques sont présentées plus loin dans ce chapitre dans les sections « Outils du suivi » et « Outils de l'évaluation ».

Encadré 8.1 Quel type d'évaluation devons-nous entreprendre ?

Les programmes de partage des connaissances sont généralement évalués de l'une des trois façons suivantes : (1) la déviance positive, (2) l'évaluation participative, et (3) l'évaluation horizontale.

Déviance positive. Analyser les activités de partage des connaissances productives pour comprendre les raisons de leur succès.

Évaluation participative. Processus d'évaluation avec plusieurs parties prenantes. En impliquant tous les acteurs clés, le résultat de l'effort d'évaluation peut être plus équilibré. En outre, les processus d'évaluation participative emportent généralement plus d'adhésion et les résultats et recommandations y relatives sont bien acceptés.

Évaluation horizontale. Impliquer les acteurs d'une manière structurée, par exemple à travers des entretiens, des groupes de discussion ou des activités d'apprentissage entre pairs.

- » **Demander aux groupes.** La méthode de collecte de données la plus répandue auprès des groupes est celle de groupes de discussion. Toutefois, les analyses *a posteriori* et autres techniques participatives telles que les ateliers de réflexion ou des séances de type World Café peuvent être utiles si nous souhaitons obtenir les réactions d'un plus grand groupe de personnes.
- » **Observer.** Observer l'impact du partage des connaissances. Par exemple, la reproduction d'une solution peut être une façon adéquate de juger de son efficacité. Les visites sur le terrain, les photographies ou les enregistrements vidéo peuvent compléter les activités d'observation à travers la présentation des comportements des auditoires cibles importants.
- » **Examiner les enregistrements et données existants.** Les documents, enregistrements et rapports existants sur des activités antérieures et les données de sortie peuvent parfois servir de base pour l'évaluation de leur potentiel impact sur les résultats. De plus en plus, les journaux, les annuaires, les publications sur les blogs et les discussions en ligne enregistrent les activités sur une base presque quotidienne.



Réduisez les coûts. Vous pouvez être tentés de découvrir tout ce qui existe sur l'efficacité des initiatives de partage des connaissances. Mais pour des raisons économiques, il est important de s'attarder sur les données essentielles afin de réduire le temps consacré à la collecte et au traitement des données. Les coûts peuvent également être réduits en diminuant la taille de l'échantillon. Demandez-vous quel est le nombre de parties prenantes nécessaire pour se faire une idée assez correcte des résultats. Enfin, vous pouvez utiliser des outils comme les enquêtes en ligne pour collecter les données ou réunir des groupes de discussion par vidéoconférence ou encore organiser des entretiens téléphoniques.

8.2.3 Analyser et synthétiser

L'analyse intervient lorsque les données numériques et qualitatives sont résumées et les corrélations et tendances identifiées. Dans le cadre du partage des connaissances, la plupart des données étudiées par l'équipe d'analyse des données seront sans doute qualitatives, telles que les réponses aux questionnaires et les enregistrements d'interviews. Il est parfois utile de structurer les données dans une matrice à deux dimensions : (1) principaux sujets ou problèmes et (2) cas ou exemples où ils ont été résolus. Les sujets et questions sont inscrits dans les colonnes et les cas ou exemples de réussite dans les lignes. Les cellules d'intersection comportent les résultats pertinents obtenus de chaque expérience ou cas par sujet.

Les hypothèses injustifiées peuvent s'avérer difficiles à gérer en matière d'évaluation. Elles surviennent généralement lorsque la causalité est attribuée à l'activité de partage des connaissances pour ce qui est des résultats positifs, tandis que d'autres facteurs non examinés ont peut-être été plus déterminants. Dans de tels cas il est important d'identifier ces facteurs potentiels et de les éliminer. Une des approches consiste à vérifier si les données collectées s'inscrivent dans le droit fil de vos attentes avant l'évaluation. Vous pouvez aussi évaluer de quelle manière le résultat voulu aurait pu être différent sans l'activité de partage des connaissances. D'autres évaluations d'impact plus élaborées impliquent les groupes de contrôle ou groupes de comparaison, semblables au groupe ciblé, mais qui n'ont pas pris part à l'activité de partage des connaissances.

Techniques d'analyse

Plusieurs techniques peuvent être pratiques pour l'analyse des données de l'évaluation dans le cadre du partage des connaissances. Les plus courantes mesurent la valeur ajoutée à une opération par une activité de partage des connaissances.

Analyse coût/avantages

L'analyse coût-bénéfice compare le coût total engendré par une activité de partage des connaissances aux bénéfices qui en ont découlé. Les coûts et les avantages sont généralement exprimés en termes monétaires. Ce qui semble facile peut en réalité être assez compliqué comme l'hypothèse sous-jacente — selon laquelle une valeur monétaire peut être attribuée à tous les coûts et, en particulier, à tous les avantages du partage des connaissances — peut être fausse. Par exemple, mesurer la valeur actualisée nette de la collaboration entre équipes,¹⁵ ou le bénéfice tiré lorsqu'un nouveau membre du personnel rejoint l'équipe peut être difficile par nature. La plupart des bénéfices du partage des connaissances restent difficiles à cerner. Lorsque vous déterminez la valeur monétaire du partage des connaissances posez-vous la question : quel serait le coût de ne rien faire ?

Analyse de l'efficacité par rapport aux coûts

L'analyse coût-efficacité est aussi un type d'analyse courant qui évalue le coût tout en évitant d'attribuer une valeur monétaire aux avantages du partage des connaissances. Au contraire, il additionne

¹⁵ La valeur actualisée nette du partage des connaissances est la somme des bénéfices actualisés de toutes les activités de partage des connaissances moins leurs coûts actualisés mesurés à la même date.

les coûts directement mesurables et les compare aux résultats physiques et non monétaires tels que « l'augmentation des tonnes pour chaque hectare de riz récolté » ou « réduction de la prévalence du VIH/SIDA ». Le ratio coût-efficacité est calculé en divisant les coûts totaux mesurables de l'activité de partage des connaissances par les unités physiques de réalisation. Le résultat produit des quantités telles que \$X pour chaque tonne d'une production accrue de riz ou \$Y pour chaque point de pourcentage de réduction de la prévalence du VIH/SIDA. L'application de l'analyse coût-efficacité à plusieurs autres programmes similaires, dont seulement quelques-uns comprenaient le partage des connaissances, est un autre moyen permettant de se faire une idée claire de l'efficacité du partage des connaissances.



Développez soigneusement les analyses coût-bénéfice et coût-efficacité du partage des connaissances. Commencez par une liste détaillée des coûts liés au partage des connaissances susceptibles de survenir. L'idéal est de se baser sur le budget défini. Utilisez la même approche détaillée pour énumérer tous les bénéfices potentiels. La conception coopérative est essentielle pour ces types d'analyse. La sensibilité à certains avantages peut considérablement varier d'un groupe de contrôle à l'autre ; et une comptabilité partielle peut cacher certains aspects importants de l'efficacité du partage des connaissances.

Pesage numérique

Le pesage numérique est une façon simple et rapide d'évaluer l'efficacité du partage des connaissances. Un groupe cible apprécie (sur une échelle de 1 à 5, par exemple) le niveau de succès enregistré pour atteindre chacun des différents critères d'efficacité tels que « meilleure performance », « meilleure prestation de services », etc. Les points correspondant à chaque critère sont additionnés (ceux-ci sont parfois pesés en fonction de leur importance), et ces totaux sont ajoutés pour obtenir une note totale de l'ensemble de l'activité du partage des connaissances. L'inconvénient de cette méthodologie réside dans le fait que les notes représentent juste une estimation subjective des participants. Toutefois, cette technique permet d'avoir une idée rapide des impressions de la partie prenante sur la performance.

Synthèse

Une fois l'analyse terminée, vous pouvez tirer quelques conclusions plus générales, relatives à l'efficacité de l'activité de partages des connaissances. Ces conclusions peuvent justifier une recommandation faite dans le sens d'appliquer le partage des connaissances à des programmes similaires dans un futur proche. Veillez néanmoins à ce que les conditions soient comparables. Un programme de partage des connaissances qui réussit dans un domaine peut être un échec dans un autre, en l'absence, par exemple, d'un soutien similaire au niveau de la gestion.



Faire du suivi et de l'évaluation une partie intégrante de votre stratégie de communication. Le fait de rendre compte constitue une composante clé du processus d'évaluation et le partage des résultats de votre évaluation doit être minutieusement pensé. Au démarrage, définissez et choisissez votre public et la manière dont il peut bénéficier de l'évaluation. Distribuez largement le rapport au cours des réunions du personnel, des conférences et sur la plateforme interne de l'organisation. Pour être sûr d'attirer l'attention de vos collègues, vous pouvez faire un montage vidéo montrant des histoires et interviews captivantes. Les prospectus, affiches et histoires courtes sur les performances ainsi qu'un peu d'infographie peuvent vous permettre d'enrichir votre système de communication.

8.3 Outils du suivi

Étude de satisfaction post-activité

La collecte des opinions et impressions des utilisateurs des connaissances et des personnes ayant pris part aux activités de partage des connaissances doit constituer un élément standard des stratégies de votre organisation en matière de connaissances et de ses produits de connaissance. Même des enquêtes courtes et simples menées à la veille d'un événement permettront de créer une base de données pour une évaluation ultérieure de l'initiative. Les enquêtes montrent à votre auditoire votre engagement à améliorer le programme de partage des connaissances.

Sondages d'opinion

Les sondages d'opinion peuvent indiquer la position d'un groupe cible sur une question donnée. Ils procèdent généralement par le choix d'un échantillon aléatoire de la population. Ils mettent très souvent à contribution un plus grand nombre de parties prenantes et peuvent devenir une activité chronophage et coûteuse. Les participants peuvent être constitués par ceux qui ont eu le temps de réfléchir à une action ou un problème donné avant d'être interrogés ou par ceux qui n'ont pas eu un temps de réflexion préalable ; toutefois, ces deux groupes ne sont que très rarement associés.

Annuaire

Les annuaires et journaux de résultats favorisent l'enregistrement et le suivi des données relatives aux résultats sur de longues périodes de temps. Ils constituent un outil d'auto-évaluation qui permet aux acteurs impliqués d'être informés de ce qui a été fait, des résultats obtenus et de la manière dont ils ont contribué, ou auraient dû contribuer à obtention d'un résultat. Un journal de résultats typique

contient une description des difficultés et une liste d'indicateurs qui mesurent si des progrès ont été réalisés, où, quand et par qui ?

Si vous décidez de consigner vos activités, prenez vos notes juste après l'événement afin d'éviter d'oublier des détails importants. Par ailleurs, examinez minutieusement le format de votre journal car une approche « tout est valide » ou non structurée pourrait réduire son utilité au moment d'extraire et d'analyser l'information.

Bilans d'intervention

Les *bilans d'intervention* sont des réunions conduites par les organisateurs — ou organisateurs et participants — à la fin d'un projet ou d'une activité portant sur l'évaluation ouverte et sincère des succès et des échecs. Une réunion typique de compte-rendu après action (qui peut être modérée par un animateur) commence par un rappel de la portée de l'activité, suivie d'une série structurée de questions telles que :

1. Que devait-il se passer ? Que s'est-il réellement passé ?
2. Pourquoi y a-t-il eu des différences ?
3. Qu'est-ce qui a fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné, et pourquoi ?
4. Que devons-nous faire différemment la prochaine fois ?

L'animateur peut solliciter des données quantitatives sur la gestion du coût ainsi que des données qualitatives telles que la qualité perçue du produit fini. Comme indiqué au chapitre 5, ces comptes rendus constituent une technique d'évaluation des connaissances faite à la suite des activités opérationnelles. Dans ce contexte, le compte-rendu devrait, dans l'idéal, inclure tous les membres de l'équipe impliqués dans l'opération ou au moins les personnes présentes durant son exécution. Le compte-rendu peut être fait après toute activité de partage des connaissances ou suite à l'élaboration d'un produit de connaissances. Dans le cadre d'une activité de partage des connaissances, le compte-rendu implique en général les organisateurs, et les résultats viendront alimenter la phase d'évaluation ; la réaction des participants sera évaluée à travers d'autres techniques comme les enquêtes.

Outils d'enquête sur internet

De nombreux outils d'enquête bien conçus et disponibles sur internet peuvent faciliter la conception de l'enquête, la mise en œuvre et la collecte des données. Similaires aux méthodes d'enquête traditionnelles, les plateformes sur internet (à l'instar de SurveyMonkey) vous permettent d'atteindre un plus public plus large dans de plus brefs délais et d'obtenir plus de détails et de discipline. En outre, plusieurs de ces plateformes sont gratuites si vous n'avez pas un très grand nombre de réponses. Pour les participants vivant dans des zones à faible accès internet, ce genre d'enquête peut être complétée par des entretiens téléphoniques ou d'autres moyens. Cette méthode est présentée de façon plus détaillée dans la section « Outils d'évaluation ».

Changement le plus significatif

L'outil appelé « changement le plus significatif » (CPS) renvoie à un type de suivi et évaluation participatif mené par les acteurs d'une activité de partage des connaissances. Celle-ci commence par la collecte et la sélection systématique d'expériences productives sur le terrain qui sont ensuite évaluées par un panel constitué d'acteurs ou d'employés sélectionnés. Ces évaluateurs s'assoient ensemble, lisent les expériences à haute voix et ont des discussions régulières et approfondies sur la valeur des changements signalés.

Le processus CPS intervient tout au long du cycle du programme de partage des connaissances et informe la gestion du programme. Tout comme les autres outils de suivi, il fournit des données sur l'impact et les résultats qui peuvent permettre d'évaluer la performance du programme dans son ensemble. L'un des avantages du processus CPS réside dans le fait que les expériences conduites sur le terrain peuvent produire des résultats inattendus et donner lieu à un processus d'évaluation plus dynamique. Les informations produites peuvent aussi être utiles au processus de validation de produits de connaissances spécifiques.

8.4 Outils d'évaluation

Questionnaires

Les questionnaires ou sondages sont le moyen le plus utilisé pour collecter des données à des fins d'évaluation (voir aussi « outils d'enquête sur internet » ci-dessus, dans la section sur les outils de suivi). Les questionnaires peuvent être distribués de différentes manières, allant de celui administré en temps réel lors d'un tête-à-tête au questionnaire en ligne ou mobile. Ces moyens sont en passe de devenir la méthode la plus populaire et courante de collecte de données. En effet, ils favorisent l'assemblage, la diffusion et l'administration rapide des enquêtes.

Les logiciels spécialisés d'enquête et de sondage réduisent le coût de l'entrée des données qui est généralement très élevé lorsqu'il s'agit d'un vaste échantillon. Les données sont instantanément disponibles et des rappels peuvent être envoyés par un simple clic. D'autres avantages sont l'automatisation des instructions « passer à » (une nouvelle question s'affiche si la personne sondée a répondu à la précédente), une méthode qu'il semble souvent difficile d'employer avec les enquêtes sur papier. Une variante du sondage sur Internet est l'utilisation de questionnaires par le biais de téléphones intelligents et d'applications consacrées à la collecte de données. Ces sondages permettent d'obtenir des informations sur la position géographique des utilisateurs afin de dresser une cartographie géo-spatiale de tous les points de données. En termes d'inconvénients, l'Internet et les applications mobiles limitent l'échantillon aux personnes ayant accès à Internet et aux connexions de données mobiles et les questions sont difficilement testées et clarifiées.

Carte équilibrée des résultats

Contrairement aux mesures traditionnelles axées sur la comptabilité en entreprises, la carte équilibrée des résultats ajoute trois facteurs abstraits du succès à la dimension financière : le client ou bénéficiaire du service, les processus endogènes et l'apprentissage ou la croissance (Kaplan et Norton 1996). L'avantage de cette approche augmentée axée sur les entreprises privées et utilisée pour

l'évaluation du partage des connaissances est qu'elle lie directement l'enseignement à la performance opérationnelle, qui, à son tour, est liée à la performance générale de l'organisation. De ce fait, la carte équilibrée des résultats donne un aperçu important des motivations et capacités du personnel, des systèmes d'appui et des processus. Plusieurs organisations, en particulier celles du secteur privé, utilisent des logiciels pour intégrer la carte équilibrée des résultats dans leurs processus de gestion de la performance.

Évaluation rétrospective des résultats

Cette approche, souvent appelée « récolte des résultats » vise à décrire le contexte, le projet, les acteurs clés et les comportements observés dans une initiative de partage des connaissances d'un point de vue rétrospectif ; l'évolution de ces facteurs au fil du temps ; et le rôle que l'initiative a joué sur le changement des comportements clés. Chose intéressante, une évaluation rétrospective des résultats révèle parfois des résultats inattendus. L'évaluation comprend trois phases majeures :

1. Examiner les rapports, communications et conversations avec le personnel et les acteurs de l'initiative ;
2. Elaborer un calendrier des activités de l'initiative en utilisant les informations compilées pour décrire l'apport du projet ;
3. Identifier les acteurs clés dans le calendrier des activités et les contacter afin de mieux évaluer la façon dont l'initiative peut stimuler le changement.



Procédez à une analyse pertinente que vous pouvez communiquer clairement. Lorsque vous vous préparez à analyser et présenter les résultats de votre évaluation, assurez-vous de faire référence à vos objectifs de départ et aux intérêts majeurs de votre public. L'objectif de votre évaluation consiste à présenter les résultats qui répondent aux questions clés de façon significative tout en évitant un mélange de données et chiffres complexes.

8.5 Conclusion

Le suivi et évaluation sont des éléments essentiels du partage des connaissances qui contribueront considérablement à sa réussite sur le long terme. Le S&E peut justifier les ressources engagées, offrir une base pour des améliorations pratiques dans le cadre du partage des connaissances et favoriser la validation d'un apprentissage effectif. Ces contributions sont essentielles et doivent être soutenues si on entend développer le partage des connaissances et lui donner plus de visibilité dans les programmes des décideurs nationaux et internationaux.

8.6 Checklist

Suivi et évaluation	Oui	Non
Mesurons-nous systématiquement les résultats du partage des connaissances au sein de notre organisation ?		
Mesurons-nous systématiquement les résultats de notre partage des connaissances en externe ?		
Avons-nous clairement assigné des rôles et responsabilités pour le suivi et évaluation ?		
Avons-nous défini un budget pour le suivi et évaluation ?		
Avons-nous clairement défini notre programme de suivi et d'évaluation, en créant par exemple une chaîne causale qui établit un lien entre nos investissements dans le partage des connaissances et les résultats ou l'impact ?		
Avons-nous mis en place un processus de collecte des données efficace ?		
Avons-nous choisi les techniques appropriées pour l'analyse et la synthèse des données ?		

9. EN RÉSUMÉ : RENFORCER L'EFFICACITÉ DES ORGANISATIONS GRÂCE AU PARTAGE DES CONNAISSANCES

Le partage des connaissances dans la pratique

Démarrer le processus : Élaborer une initiative de partage des connaissances

Le ministère ougandais de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche

En 2014, le ministère ougandais de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAAIF) a sollicité l'aide de la Banque mondiale pour faire du partage des connaissances une partie intégrante de ses activités. Son objectif était d'identifier, de recueillir et de partager systématiquement ses solutions d'amélioration de la productivité agricole et piscicole au niveau national et avec des organismes internationaux analogues.

Dans un premier temps, la Banque mondiale a organisé des ateliers et des réunions visant à développer une compréhension commune de l'objectif et des moyens permettant de répondre à la demande du ministère. La première de ces réunions a rassemblé des participants de toutes les directions du ministère avec pour objectif l'évaluation des atouts et des lacunes de l'organisation dans le domaine du partage des connaissances, en utilisant des indicateurs du cadre de développement des capacités en matière de partage des connaissances de la Banque mondiale.

Par la suite, une équipe multidisciplinaire du MAAIF a convenu des grandes étapes de l'intégration du partage des connaissances dans les activités de base du ministère et les a représentées sous la forme d'une feuille de route. Dans un processus participatif auquel ont participé le directeur en charge du partage des connaissances et le personnel de tous les départements, l'équipe a ensuite formulé une vision du partage des connaissances pour l'organisation.

Dans une troisième étape, l'équipe multidisciplinaire a identifié un ensemble de mesures prioritaires à prendre dans un délai 100 jours :

- » Mettre sur pied un groupe de travail chargé d'élaborer une stratégie de partage des connaissances comprenant des éléments spécifiques, à savoir :
 - o une définition claire des rôles et des responsabilités
 - o un processus d'élaboration du budget
 - o une stratégie d'établissement des partenariats
 - o des mesures incitatives pour le partage des connaissances
- » Recueillir les contributions des parties prenantes au projet de stratégie
- » Soumettre le projet de stratégie à l'approbation de la direction

Le MAAIF a utilisé une méthode à résultats rapides pour établir les grandes étapes, les cibles, les rôles et responsabilités pour assurer une mise en œuvre en temps opportun. Dans un délai de trois mois, le MAAIF a mis sur pied une équipe de travail, qui a élaboré le document de stratégie dans le cadre d'un atelier animé par la Banque mondiale, établi le budget, et reçu l'approbation du ministre.

Les chapitres précédents indiquaient la démarche à suivre pour instaurer une culture du partage des connaissances au sein d'une organisation. Le présent chapitre résume les idées maîtresses en un certain nombre d'étapes à franchir, regroupées sous deux phases : « jeter les bases » (chapitres 1 à 4) et « exécuter le programme » (chapitres 5 à 8). Ces étapes donnent une vue d'ensemble du processus de changement nécessaire pour mettre en marche et faire avancer le programme (illustration 9.1). Les programmes de la Banque mondiale qui fournissent un appui actif sur place sont mentionnés le cas échéant dans ces étapes.

Certaines étapes sont mieux franchies en parallèle ou dans un ordre différent, et comme toujours, les détails spécifiques varient considérablement d'une organisation à l'autre — l'essentiel est de garder à l'esprit ces étapes lors de la conception de votre propre processus.

L'étape du suivi-évaluation est l'avant-dernière, mais — comme le chapitre 8 lui-même — elle devrait peut-être être lue en premier. Elle met l'accent sur un certain état d'esprit et sur une procédure rigoureuse qui doivent être intégrés dès le tout début du processus de changement, et être maintenus tout au long de la mise en œuvre du programme de partage des connaissances.

Illustration 9.1 Les étapes de l'initiative

Jeter les bases

1. Mettre en place une équipe de coordination du partage des connaissances
2. Formuler une vision et des attentes
3. Évaluer les capacités de partage des connaissances de l'organisation
4. Élaborer la stratégie
5. Élaborer des programmes pilotes
6. Définir les indicateurs de succès
7. Mettre en place une structure de gouvernance
8. Développer la communication
9. Élaborer un budget
10. Établir des partenariats



Exécuter le programme

1. Développer les compétences nécessaires pour recueillir et partager les connaissances
2. Mettre en place une plateforme de partage des connaissances
3. Recueillir les expériences
4. Mettre en œuvre des initiatives pilotes de partage des connaissances
5. Mettre au point des initiatives d'apprentissage
6. Mesurer les résultats
7. Passer à une plus grande échelle

9.1 Jeter les bases

Comme indiqué dans les chapitres 1 à 4, instaurer le partage des connaissances au sein d'une organisation exige une prise en main par un groupe de personnes engagées. Des animateurs externes peuvent aider à jeter les bases du partage des connaissances. La Banque mondiale travaille avec des partenaires chevronnés dans toutes les régions du monde pour fournir des services d'appui aux organisations qui souhaitent se mettre sur la bonne voie pour devenir des organisations qui favorisent le partage des connaissances.

En jetant les bases, le groupe chargé de la prise en main dirige un processus *collégial* qui associe l'ensemble de l'organisation à :

- » la mise sur pied d'une équipe de coordination du partage des connaissances
- » la formulation d'une vision et des attentes
- » l'évaluation des capacités de partage des connaissances de l'organisation
- » l'élaboration de la stratégie
- » l'élaboration de programmes pilotes
- » la définition des indicateurs de succès
- » la mise en place d'une structure de gouvernance

- » la communication et la promotion pour attiser l'engouement
- » l'élaboration d'un budget
- » l'établissement de partenariats

9.1.1 Mettre sur pied une équipe de coordination du partage des connaissances

La première étape consiste à mettre sur pied un groupe engagé au sein de votre organisation, une équipe de coordination du partage des connaissances. Cette équipe sera composée de vos « agents du changement ». En les choisissant, assurez-vous que ce sont des défenseurs de la cause qui ont le pouvoir — formel ou informel — d'influencer un large public.

De qui aurez-vous besoin ? En général, la direction doit être impliquée dès le tout début du processus, l'idéal étant qu'elle pilote elle-même l'initiative. Il ne faut pas perdre de vue que le processus sera inutilement parsemé d'embûches si le soutien et la participation de la hiérarchie intermédiaire font défaut dès les premiers stades. Vous aurez également besoin d'une équipe technique et de leaders d'opinion. Enfin, assurez-vous d'associer immédiatement tout expert en gestion des connaissances et en informatique, car ils sont les plus susceptibles d'être les champions du changement.

Les membres de votre équipe de coordination du partage des connaissances seront les champions et adeptes naturels du partage des connaissances, qui inspireront les autres et leur montreront la voie à suivre. Puisqu'ils seront au cœur de l'initiative du partage des connaissances, ils la porteront à travers l'ensemble de l'organisation. Par conséquent, ils doivent provenir de tous les départements de l'institution. Selon la taille de votre organisation, l'équipe de coordination du partage des connaissances peut comprendre jusqu'à 30 personnes, mais probablement pas plus.

9.1.2 Formuler une vision et des attentes

L'équipe de coordination du partage des connaissances doit montrer l'exemple et faire du partage des connaissances le comportement par défaut de l'organisation, l'intégrer dans les actions de la direction et dans toutes les opérations. L'une des mesures cruciales à prendre pour y parvenir consiste à formuler un énoncé de vision concis mais précis qui traduit les objectifs et les attentes dans le domaine du partage des connaissances. L'élaboration participative de l'énoncé de vision — par l'équipe de coordination du partage des connaissances en collaboration avec le reste du personnel — est la clé pour rendre ledit énoncé crédible et pour susciter l'adhésion.

Orientez la vision en indiquant ce que devrait être le partage des connaissances dans votre organisation dans les trois à cinq années à venir et la façon dont il soutiendra la mission globale de l'organisation. La vision sera le point d'ancrage du processus de changement à venir, expliquant brièvement à toutes les personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation le but du partage des connaissances. Ensuite il faudra déceler les atouts et les obstacles associés à cette vision.

9.1.3 Évaluer les capacités de l'organisation en matière de partage des connaissances

Dans quelle mesure le partage des connaissances est-il déjà pratiqué dans votre organisation ? Quelles sont les capacités nécessaires dont elle dispose déjà et quelles sont celles qui ont besoin d'être renforcées ou créées pour que le partage des connaissances devienne une partie intégrante du travail au quotidien ? Un bon diagnostic apportera des réponses à ces questions et il convient de le réaliser sans tarder. La Banque mondiale a conçu un atelier interactif d'auto-évaluation d'une journée avec animateur dans lequel un groupe d'environ 20 à 30 membres du personnel, y compris de la direction, peut mener une réflexion collective sur les capacités actuelles de l'organisation en ce qui concerne les huit piliers décrits dans le présent guide. Cette auto-évaluation ne sera en aucun cas « scientifique », mais elle permettra de poser un regard critique sur les atouts à mettre en valeur et les lacunes à combler.

Plusieurs éléments sont essentiels pour que les participants prennent pleinement et franchement part à une séance d'auto-évaluation : la création d'un climat de confiance, la déclaration et la démonstration que toutes les opinions comptent, et la légèreté et le caractère divertissant du processus. Très souvent, cet exercice s'est révélé être pour de nombreux participants la première occasion de réfléchir profondément au comportement et à la culture de leur organisation dans un cadre de collaboration. Cette séance contribuera donc considérablement à donner le ton quant à la façon dont le partage des connaissances devrait se pratiquer au sein de l'organisation.

Certaines organisations peuvent préférer recourir à des sondages en ligne pour réaliser cette évaluation. Les sondages peuvent certes présenter l'avantage de toucher un grand nombre d'intervenants, mais la réflexion et les discussions leur font défaut. Si vous avez recours à un sondage, proposez une activité de suivi pendant laquelle une telle réflexion peut être menée. De même, le rapport d'un consultant ne permet pas toujours d'obtenir toute l'adhésion souhaitée des différentes parties prenantes.

Dresser un tableau qui résume les résultats d'une séance d'auto-évaluation est un bon moyen d'orienter l'action (voir ci-dessous). La illustration 9.2 est un résumé des résultats obtenus par un organisme du secteur public qui a tenu une séance d'auto-évaluation. Les participants ont évalué les capacités liées à chaque pilier et aux ferments d'un environnement favorable. Les trois niveaux de performance — excellent, bien et attention (nécessaire) — représentent des moyennes de notes attribuées par les participants.

Les éléments nécessaires sont désormais en place pour une stratégie détaillée qui propulsera votre organisation du statu quo à la vision énoncée.

Illustration 9.2 Capacités en matière de partage des connaissances : résumé des résultats d'une auto-évaluation initiale dans un organisme du secteur public

Pilier	Déterminant	Note du déterminant	Ferments (n=30)					
			Compétences et connaissances	Motivation du personnel	Engagement des dirigeants	Ressources humaines	Ressources financières et matérielles	Liens
Dirigeants et culture	1 Appui systématique sur l'expérience	Bien	Bien	Attention	Bien	Très bien	Bien	Bien
	2 Système d'incitation notable	Bien						
Gouvernance, compétences et systèmes	3 Outils et systèmes efficaces	Bien	Bien	Attention	Attention	Très bien	Attention	Bien
	4 Rôles et responsabilités clairs	Attention						
Financement	5 Ressources financières suffisantes	Attention	Très bien	Attention	Attention	Bien	Attention	Bien
Partenariats	6 Partenariats pour le PC pour favoriser la poursuite à grande échelle	Bien	Bien	Attention	Bien	Bien	Attention	Bien
Identification et recueil des connaissances	7 Processus efficace d'identification et de validation	Bien	Très bien	Attention	Bien	Très bien	Attention	Bien
Initiatives de promotion du savoir et d'apprentissage	8 Initiatives intégrées participatives de promotion du savoir et d'apprentissage	Bien	Très bien	Bien	Bien	Très bien	Attention	Bien
Partage des connaissances	9 PC systématique pour améliorer la prestation de services	Attention	Bien	Bien	Attention	Très bien	Attention	Attention
Suivi et évaluation	10 Évaluation rigoureuse des activités de PC	Attention	Très bien	Bien	Attention	Très bien	Attention	Attention

9.1.4 Formuler la stratégie

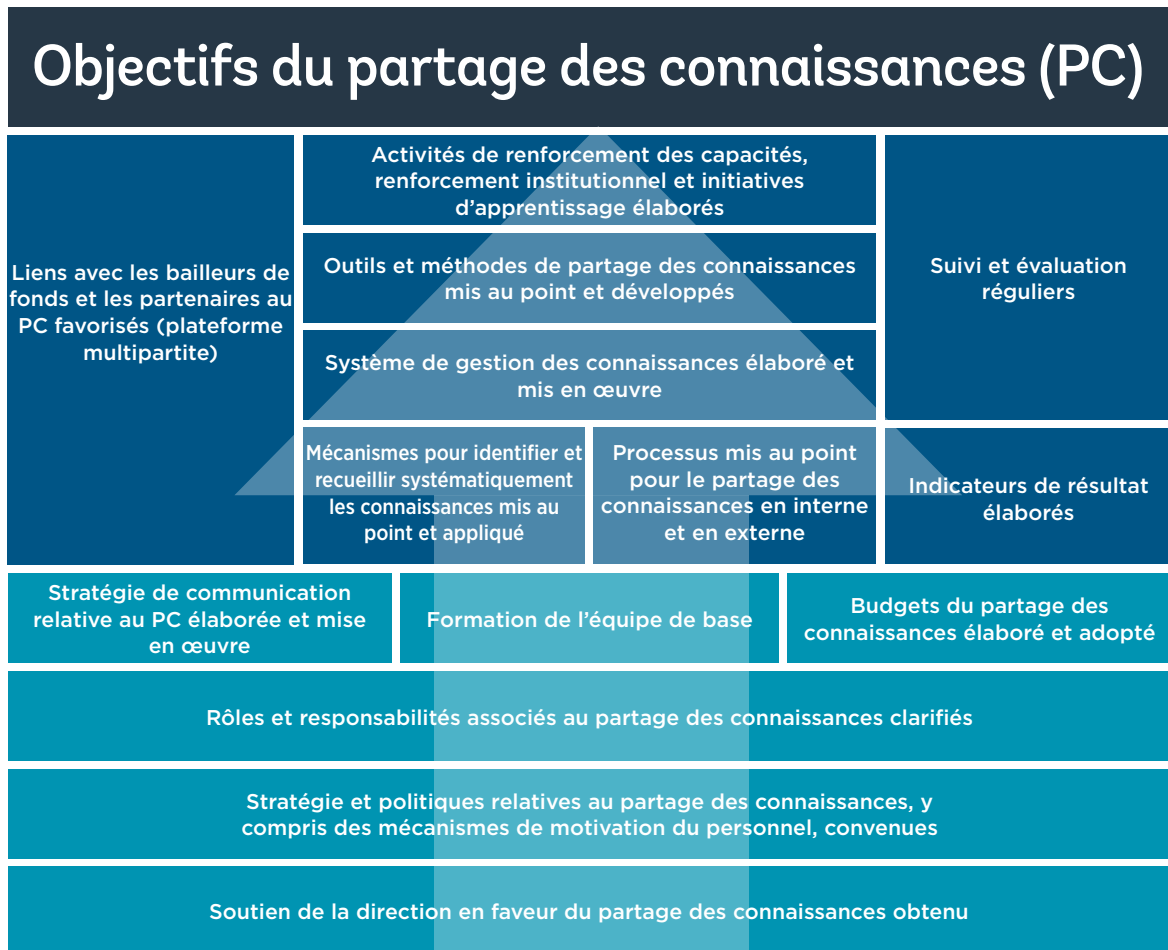
À présent vous disposez d'une équipe et d'une vision, et vous avez une idée des aspects sur lesquels mettre l'accent dans le cadre du processus de changement. Vous pouvez donc maintenant vous attaquer à la conception du parcours à suivre, à savoir la stratégie. La stratégie est une feuille de route et un plan d'action, à élaborer par l'équipe des parties prenantes ou par un sous-groupe dans le cas où cette équipe de très grande taille. La Banque mondiale a mis au point un atelier pour aider à élaborer le document de stratégie en guidant les principales parties prenantes à travers les trois dimensions du partage des connaissances : interne, nationale et internationale. Les résultats des discussions constituent la base du document de stratégie, qui est ensuite rédigé, diffusé, validé et approuvé par la direction.

La feuille de route sera un moyen simple mais important de faire connaître le processus de changement à toutes les parties prenantes. Il faut créer un schéma ou toute autre esquisse facile à comprendre qui montre la chronologie envisagée des grandes étapes, étant entendu qu'il faudra travailler sur certaines de ces étapes parallèlement et que l'ordre peut changer au cours du processus (la illustration 9.3 montre un exemple de feuille de route élaborée par un autre organisme du secteur public).

La feuille de route va constituer le guide pour le plan d'action approfondi du document de stratégie. Le plan d'action précise les activités à mener pour franchir les étapes, et il définit clairement les rôles et les responsabilités. En fonction de la durée du processus global de changement, qui est habituellement d'environ deux ou trois ans, le plan devra être très détaillé uniquement pour les trois à six premiers mois. Les activités suivantes devront figurer dans le plan, mais à un niveau plus schématique jusqu'aux stades ultérieurs, lorsque les conditions auront évolué et que les besoins pour les stades ultérieurs auront été déterminés plus clairement.

Le document de stratégie doit être diffusé, faire office de référence tout au long du processus de changement et éventuellement être révisé au cours du processus. (Voir la section A.2 de l'annexe pour un exemple d'un document de stratégie réel élaboré par un organisme du secteur public.)

Illustration 9.3 Une feuille de route pour le processus de gestion du changement



9.1.5 Élaborer des programmes pilotes

L'utilisation du partage des connaissances dans le cadre de programmes pilotes peut aider à susciter rapidement l'adhésion à l'initiative de partage des connaissances. Il faut le faire dès que cela semble possible — plus tôt vous démontrerez la valeur ajoutée du partage des connaissances, le mieux ça vaudra, et les enseignements tirés de ces tests concrets sont inestimables.

Selon l'orientation stratégique de l'organisation et de ses partenariats, le programme pilote peut être à caractère interne, local ou international. Certaines organisations peuvent choisir de mener un programme pilote à chacun de ces niveaux. Il faut choisir les aspects qui sont prioritaires pour

votre organisation afin d'avoir une grande visibilité des activités de partage des connaissances et de ses résultats.

9.1.6 Définir des indicateurs de succès

Le suivi-évaluation doit être un fil conducteur de la mise en place, du maintien et de la croissance du programme de partage des connaissances de votre organisation. Le suivi-évaluation ne peut fonctionner que si au début de chaque étape examinée dans ce guide 1) les résultats souhaités sont identifiés parallèlement à des indicateurs de succès mesurables pour chaque résultat, par rapport à un niveau de référence, le cas échéant (voir la section 9.2.6) ; 2) les opérations et les résultats intermédiaires font l'objet d'un suivi et sont consignés par écrit ; et 3) les résultats sont évalués par rapport aux objectifs. Un programme efficace de suivi-évaluation assurera la pérennité du partage des connaissances et montrera concrètement l'impact qu'il a sur les résultats de la prestation de services de l'organisation.

9.1.7 Mettre en place une structure de gouvernance

Le fait de définir les rôles et les responsabilités dès le début du processus de changement crée un espace formel où les différents acteurs collaborent à l'initiative. Comme nous l'avons noté dans le chapitre 2, le partage des connaissances n'aura pas lieu s'il n'existe pas de structures, de systèmes et de rôles spécifiques pour le soutenir. La Banque mondiale organise des ateliers consacrés à la conception de la gouvernance pour le partage des connaissances, couvrant aussi bien les fonctions existantes que les fonctions supplémentaires éventuelles qui sont nécessaires à la réalisation des objectifs fixés pour le partage des connaissances.

9.1.8 Promouvoir la communication et attiser l'engouement

La communication est un volet majeur de toute initiative de changement. De nombreux membres du personnel ne sont souvent pas informés d'une nouvelle initiative, et certains de ceux qui en auraient entendu parler peuvent y être indifférents dans le meilleur des cas. Le plan d'action doit comprendre des activités de communication et de promotion qui permettront de susciter l'engouement dans l'organisation et montrer l'impact positif tangible que peut avoir le partage des connaissances sur le travail quotidien de chaque employé. On ne soulignera jamais assez la nécessité d'une communication efficace et enthousiaste ainsi que le rôle essentiel qu'elle joue dans le succès du processus de changement.

Que peuvent donc faire les agents du changement pour s'assurer que les employés sont informés ? La direction doit affirmer ouvertement son soutien, puis demander l'engagement de tous en faveur de l'initiative et appuyer cette démarche par des motivations non monétaires, mais très attrayantes. Des réunions régulières de l'équipe de base, ainsi qu'une place de choix accordée aux informations régulières et discussions sur le partage des connaissances lors des réunions de départements, aideront à faire avancer l'initiative.

9.1.9 Élaborer un budget

Le budget détermine la réalité des choses — quoi qu'il ressorte des états et des plans, c'est le budget qui révélera le prix que l'organisation attache au partage des connaissances. Comme nous l'avons examiné en détail dans le chapitre 3, le budget devra couvrir la main-d'œuvre, les équipements, le matériel et éventuellement des ressources financières pour montrer que des fonds suffisants sont disponibles pour obtenir des résultats au cours d'une période budgétaire donnée.

Selon le cycle budgétaire de l'organisation, certaines activités qui nécessitent des fonds importants pourront attendre le tour suivant. Cependant, dans de nombreux cas, une grande partie du travail de partage des connaissances dépend du temps du personnel, lequel est généralement un peu plus fongible. Il faudrait s'assurer que le budget est exécuté dans le délai et justifie suffisamment les diverses dépenses.

9.1.10 Établir des partenariats

Les environnements de plus en plus complexes dans lesquels évoluent les organismes du secteur public font des partenariats une solution importante pour assurer qualité et la visibilité de votre programme de partage des connaissances, à la fois sur les plans interne et externe. Les partenariats nationaux sont importants pour élargir l'horizon de l'apprentissage et pour appliquer à une plus grande échelle les solutions qui ont fait leurs preuves. Les partenariats internationaux peuvent également permettre une plus large exposition aux bonnes pratiques dans la mission opérationnelle. Ils peuvent aussi être source de financements.

9.2 Exécuter le programme

Les chapitres 5 à 8 portent sur la mise en route du processus de partage des connaissances. Ils montrent en effet comment :

- » développer les compétences nécessaires pour recueillir et partager les connaissances
- » mettre en place une plateforme de partage des connaissances
- » recueillir les expériences
- » mettre en œuvre des programmes pilotes de partage des connaissances
- » mettre au point des initiatives d'apprentissage
- » mesurer les résultats
- » passer à une plus grande échelle

9.2.1 Développer les compétences nécessaires pour recueillir et partager les connaissances

Les partenariats et les programmes pilotes peuvent favoriser l'acquisition de nouvelles compétences essentielles pour identifier, recueillir, valider, gérer et partager efficacement les connaissances, et pour assurer régulièrement le suivi-évaluation du programme.

La Banque mondiale a mis au point divers guides, outils et initiatives d'apprentissage pour aider les organisations à développer certaines de ces compétences et à améliorer leurs programmes existants. L'équipe de la Banque mondiale travaille de plus en plus avec un réseau de partenaires à travers le monde afin de mettre en œuvre de telles initiatives à une plus grande échelle.

- » Un atelier de trois à quatre jours examine les compétences nécessaires pour identifier et recueillir systématiquement les connaissances.
- » Le guide de la Banque mondiale (2005) intitulé *L'Art du Partage des Connaissances* présente un cadre de travail en cinq étapes et un large éventail d'outils et d'activités à utiliser aux fins du partage des connaissances.
- » Un autre produit aide les organisations à concevoir une participation et des interactions de groupe dans les initiatives d'apprentissage.

9.2.2 Mettre en place une plateforme de partage des connaissances

Un référentiel ou une plateforme de connaissances permet d'emmagasiner les connaissances. Lors de l'élaboration du référentiel, il faut voir plus loin que le site web traditionnel, dont les fonctions de recherche et de maintenance seront probablement trop limitées. Une base de données ayant une taxonomie et une interface appropriées, accessible depuis des smartphones et des tablettes, est souvent souhaitable. En outre, il faut évaluer les activités que vous menez sur les réseaux sociaux et, éventuellement, les élargir, en fonction de votre public cible. La Banque mondiale, le PNUD et d'autres organisations proposent des ateliers sur l'élaboration et la maintenance de plateformes pour les cercles de professionnels et sur la conception de systèmes mobiles de partage des connaissances.

9.2.3 Recueillir les expériences

Il sera utile de consigner par écrit les expériences les plus pertinentes dès le début du processus. Cette démarche témoigne d'un processus fondamental du programme de partage des connaissances envisagé, à savoir la transformation de la connaissance empirique en connaissance explicite pouvant être diffusée et partagée. Une bonne formule possible pour recueillir les expériences au sein de l'organisation, est de choisir, si possible, des champions en passe de prendre leur retraite afin qu'ils prodiguent des conseils pratiques sur des solutions importantes pour l'organisation. Pour recueillir les expériences externes, il faut retenir les enseignements tirés d'expériences locales qui méritent d'être reproduites et poursuivies à une plus grande échelle sans délai.

9.2.4 Mettre en œuvre des programmes pilotes de partage des connaissances

Durant les premiers jours de l'exécution du programme, une grande partie de l'effort déployé sera consacrée à la démonstration des avantages qu'il comporte. La mise en œuvre rapide des programmes pilotes identifiés plus tôt est le moyen idéal de procéder à ladite démonstration. Ces programmes pilotes formeront le socle sur lequel reposeront les étapes restantes, constituant le cadre de certaines premières initiatives d'apprentissage, pour mesurer les résultats et passer à l'échelle supérieure.

Il ne faut pas s'inquiéter si tout n'est pas encore parfait ; après tout, les programmes pilotes restent une expérience d'apprentissage pour l'équipe de coordination du partage des connaissances et pour tous les intervenants. Cependant, il convient de mettre un accent particulier sur l'exécution des programmes pilotes, étant donné que la direction et certains des sceptiques garderont l'œil ouvert. Quand c'est possible, il est recommandé de s'attaquer en premier aux activités les plus faciles et susceptibles de produire rapidement des résultats.

9.2.5 Mettre au point des initiatives d'apprentissage

Réfléchissez à ce que votre organisation propose déjà en matière de programmes de formation pour les nouveaux employés, de développement des compétences techniques des experts et de formation des cadres. Il faut vérifier si les initiatives de formation en cours répondent vraiment aux besoins de leurs cibles respectives, aussi bien du point de vue du contenu que de leur exécution :

- » Les ateliers et les formations sont-ils principalement fondés sur des théories « toutes faites » et des exemples internationaux ou font-ils recours à des exemples pertinents du point de vue local ?
- » L'apprentissage est-il principalement entrepris sous la forme de cours magistraux ou est-il participatif et axé sur l'apprenant ?

En principe, vous serez en mesure d'utiliser les connaissances recueillies pour élaborer de nouvelles initiatives dans les domaines d'apprentissage actuels de votre organisation.

9.2.6 Mesurer les résultats

Il est temps d'utiliser les mesures du succès définies plus haut (section 9.1.6) pour guider la collecte de données et de retours d'information sur les efforts déployés jusque-là pour recueillir et partager les connaissances. Il faut, si possible, comparer les résultats à une base de référence pour démontrer la valeur ajoutée des efforts entrepris. Par exemple :

- » Pour le partage des connaissances au niveau interne, montrez en quoi il a contribué à accélérer certains processus de prestation de services ou à en améliorer la qualité.

- » Pour le partage de connaissances au niveau externe, attirez l'attention sur les solutions qui ont été adaptées et reproduites ailleurs grâce au programme.

9.2.7 Passer à une plus grande échelle

Le partage des connaissances ne doit pas s'arrêter à un projet pilote mené de façon concluante. C'est à ce moment-là que le vrai travail est en passe de commencer : il s'agit de profiter de l'élan positif du programme de partage des connaissances pour le déployer à une plus grande échelle. Il faut passer à une plus grande échelle sur le plan interne afin de stimuler et associer un plus grand nombre de départements, et passer à une plus grande échelle au niveau externe afin d'adapter et de reproduire les solutions éprouvées à travers le pays et au-delà.

ANNEXES

A. Our l'élaboration des stratégies de partage des connaissances

1. Modèle de cadre d'élaboration d'une stratégie de partage des connaissances
2. Checklist pour la qualité pour un cadre d'élaboration d'une stratégie de partage des connaissances
3. Exemple : Document-cadre du partage des connaissances, Institut national de la comptabilité Shanghai et Institut de la finance et du développement de l'Asie-Pacifique (*Asia-Pacific Finance and Development Institute — AFDI*), Chine

B. Rôle et responsabilités : fonctions et termes de référence

1. Comité directeur chargé du partage des connaissances
2. Équipe de coordination de la gestion des connaissances/du partage des connaissances
3. Directeur des connaissances et de l'apprentissage
4. Spécialiste du développement des connaissances et de l'apprentissage
5. Spécialiste chargé de recueillir les connaissances
6. Spécialistes des médias audiovisuels
7. Concepteur de programmes de cours/d'apprentissage

C. Recueillir des connaissances

1. Exemple : Produit de connaissance, FMARD (Nigéria)

D. Outils et modèles de pour le partage des connaissances

1. Tour d'horizon : Instruments et activités de partage des connaissances
2. Activité de partage des connaissances :
 - a. questionnaire pour la planification
 - b. Checklist pour la mise en œuvre
 - c. Fiche d'évaluation
 - d. Questionnaire de suivi
3. Modèle de bilan d'intervention

E. Glossaire

A. Outils pour l'élaboration des stratégies de partage des connaissances

1. Modèle de cadre d'élaboration d'une stratégie de partage des connaissances
2. Checklist qualité pour un cadre d'élaboration d'une stratégie de partage des connaissances
3. Exemple : Document-cadre du partage des connaissances, Institut national de la comptabilité Shanghai et Institut de la finance et du développement de l'Asie-Pacifique (Asia-Pacific Finance and Development Institute), Chine

A.1 Modèle de cadre d'élaboration d'une stratégie de partage des connaissances

Chapitre	Description	Exemples
Introduction	Fournir le contexte et les généralités Pourquoi le partage des connaissances est-il nécessaire ?	Accroître l'efficacité de la prestation de services, s'attaquer à l'impact du niveau de rotation élevé du personnel, améliorer la qualité des solutions et l'innovation, appliquer les solutions à une plus grande échelle.
Parties prenantes	Énumérer tous les acteurs et leurs besoins en matière de partage des connaissances.	Parties prenantes internes et externes, direction, équipes de première ligne, fonctions administratives, experts, nouvelles recrues, partenaires, clients, homologues des collectivités locales, société civile, milieu universitaire, secteur privé, partenaires internationaux.
Principes du partage des connaissances	Décrire les principes directeurs sous-jacents d'un partage des connaissances couronné de succès dans votre organisation.	Pertinence, caractère pratique, rapidité, qualité, accessibilité, transparence, caractère inclusif, neutralité.
Vision, but, objectifs	Décrire la vision et les objectifs. Qu'est-ce que le partage des connaissances peut faire pour l'organisation ? Comment est-il lié à la mission globale de l'organisation ?	Aide l'organisation à s'acquitter de sa mission d'une manière plus efficace, faire de l'organisation un centre d'excellence/pôle du savoir reconnu sur le plan international.
Partage des connaissances en interne		
• Direction	Décrire le rôle de la direction en tant que chef de file du partage des connaissances.	Agir en modèle, assurer la communication et la rhétorique, intégrer dans la vision et la stratégie, lier de près aux activités et opérations de base, identifier les champions.
• Motivation	Mettre en place des mesures de motivation et incitations spécifiques pour le partage des connaissances.	Développement de carrière, visibilité des contributeurs, reconnaissance formelle et récompenses, reconnaissance informelle par les pairs et les cadres de l'organisation, évaluations de la performance, opportunités de formation, et visibilité externe.
• Flux de connaissances en interne	Décrire comment l'organisation entend augmenter les flux de connaissances par-delà les frontières formelles.	Réunions régulières, discussions ouvertes, activités de partage des connaissances à l'échelle de l'organisation, telles que déjeuners-conférences, possibilités de partage entre services, séminaires de réflexion d'équipes, possibilités de partage informel des connaissances, mise en place d'espaces ouverts, activités extra-professionnelles.

Chapitre	Description	Exemples
<ul style="list-style-type: none"> Plateformes 	<p>Décrire les plateformes existantes et nouvelles qui soutiennent le partage des connaissances.</p>	<p>Intranets, plateformes en ligne, systèmes de base de données, référentiels de connaissances, services d'appui aux processus, localisateur d'expertise, réseaux sociaux, courriel, systèmes mobiles.</p>
<p>Partage des connaissances en externe</p>	<p>Le partage des connaissances en externe peut être divisé en dimensions nationale et internationale, en fonction du positionnement stratégique de l'organisation.</p>	<p>Plateforme de courtage, cartographie de l'offre et de la demande de connaissances, courtage anticipatif et courtage à la demande ; recours à des partenaires internationaux, aux milieux universitaires et à des réseaux thématiques pour le courtage.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Courtage 	<p>Décrire comment les bénéficiaires et les fournisseurs de connaissances peuvent être mis en correspondance et réunis, au niveau national et/ou international.</p>	<p>Conférences, visites d'experts, foires du savoir, voyages d'étude, ateliers, dialogues multipartites, conventions de jumelage, cercles de professionnels.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Flux de connaissances en externe 	<p>Décrire les options pour les activités et les programmes de partage des connaissances visant à développer les capacités et à répliquer les idées et solutions à une plus grande échelle.</p>	<p>Sur le plan national : plateformes en ligne, systèmes de base de données, référentiels de connaissances, services d'appui aux processus, localisateur d'expertise, réseaux sociaux, courriel, systèmes mobiles.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Plateformes 	<p>Décrire les plateformes que l'organisation utilise.</p>	<p>Sur le plan international : conférences, réseaux sociaux, réseaux sectoriels, cercles de professionnels, organisations multilatérales.</p>
<p>Capacités de partage des connaissances</p>	<p>Décrire les modes d'identification des expériences et du savoir-faire pertinents dans votre organisation.</p>	<p>Définition de critères d'identification, organisation de groupes de discussion, entretiens, activités d'apprentissage entre pairs, examens du programme de travail, enquêtes et questionnaires, localisateurs d'experts.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Recueillir des connaissances 	<p>Décrire les compétences, les capacités et les processus nécessaires pour recueillir systématiquement les expériences et les enseignements tirés.</p>	<p>Produits de connaissance et notes sur les enseignements tirés, entretiens de départ, rapports de mission, groupes de discussion, enquêtes, sondages.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Validation 	<p>Décrire le processus de validation que l'organisation utilisera pour assurer la cohérence et la qualité des produits de connaissance et d'apprentissage.</p>	<p>Critères, processus et équipes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Apprentissage 	<p>Décrire l'environnement futur de l'apprentissage dans votre organisation. Quelles devraient être les caractéristiques de l'apprentissage et l'organisation utilisera-t-elle sa direction et son personnel avec les compétences techniques et adaptatives appropriées.</p>	<p>Utilisation des expériences locales dans les programmes d'initiation, formation technique, ateliers ; recours à des experts internes et aux expériences des clients ; approches d'apprentissage participatives et centrées sur l'apprenant</p>

Chapitre	Description	Exemples
<ul style="list-style-type: none"> Partage Suivi et évaluation 	<p>Décrire les compétences requises pour assurer l'amélioration de la collaboration et du flux de connaissances dans l'organisation.</p> <p>Décrire comment les initiatives de partage des connaissances seront suivies et les résultats mesurés.</p>	<p>Compétences à ancrer ; définir, concevoir, mettre en œuvre et suivre les programmes et activités de partage des connaissances</p> <p>Normes qualité.</p> <p>Type d'évaluation : déviance positive, évaluation participative, évaluation horizontale.</p> <p>Collecte de données : tableau de bord équilibré, questionnaires, évaluation rétrospective des résultats, enquêtes en ligne, changement le plus significatif, analyse a priori et a posteriori, sondages d'opinion, journaux.</p> <p>Techniques d'analyse : coûts-avantages, coût-efficacité, pondération numérique.</p>
<p>Partenariats :</p> <ul style="list-style-type: none"> Partenariats axés sur les connaissances Partenariats fonctionnels Partenariats de financement 	<p>Décrire les partenariats actuels et futurs que l'organisation poursuivra ou mettra en place :</p> <p>Pour améliorer l'accès au savoir-faire et la capacité à se mettre en relation avec des destinataires potentiels de connaissances</p> <p>Pour soutenir les fonctions de développement des connaissances et d'apprentissage, par exemple grâce à l'externalisation.</p> <p>Pour accéder à des ressources financières en appui du partage des connaissances.</p>	<p>Réseaux thématiques, cercles de professionnels, partenariats avec le monde universitaire, pairs, organismes de développement bilatéraux et multilatéraux, accords de jumelage.</p> <p>Externalisation des fonctions de développement des connaissances telles que les activités pour recueillir/consigner par écrit, organisation d'événements, élaboration d'initiatives d'apprentissage, mise en œuvre du programme de partage des connaissances, facilitation, hébergement et administration de la plateforme informatique.</p> <p>Collaborations bilatérales, organisations de développement bilatérales et multilatérales, monde universitaire, fondations, fonds fiduciaires, partenariats public-privé, secteur privé, financement par le grand public, mécanismes de parrainage.</p>
<p>Fonctions de base et gouvernance</p>	<p>Décrire comment le partage des connaissances sera ancré dans l'organisation et définir les rôles et les responsabilités. Dans certains cas, ceci peut être complété par des définitions spécifiques des fonctions et des descriptifs de postes. Clarifier comment les connaissances et l'apprentissage peuvent devenir la responsabilité de chacun.</p>	<p>Fonctions : directeur du directeur des connaissances et de l'apprentissage, comité directeur chargé du partage des connaissances, équipe de coordination du partage des connaissances, chargée des connaissances et de l'apprentissage au niveau des départements.</p> <p>Rôles : journaliste, analyste, éditeur, bibliothécaire, animateur, courtier, concepteur pédagogique, expert en communication, dirigeant de cercle de professionnels, informaticien.</p>

A.2 Checklist qualité pour un cadre d'élaboration d'une stratégie de partage des connaissances

La directive proposée dans le document-cadre...

1. Est clairement guidée par la mission, les valeurs et les stratégies de notre organisation.
 Oui *Sinon,*
 Non *changement proposé :*
2. Comporte un énoncé clair des objectifs, de la valeur et de l'importance pour notre organisation.
 Oui *Sinon,*
 Non *changement proposé :*
3. Fournit des orientations suffisantes pour l'élaboration de procédures et lignes directrices conduisant à la mise en œuvre concrète.
 Oui *Sinon,*
 Non *changement proposé :*
4. Définit les canaux pour rendre compte à la direction de notre organisation.
 Oui *Sinon,*
 Non *changement proposé :*
5. Correspond à nos conditions et objectifs actuels.
 Oui *Sinon,*
 Non *changement proposé :*
6. Est applicable.
 Oui *Sinon,*
 Non *changement proposé :*

A.3 Exemple : Document-cadre du partage des connaissances, Institut national de la comptabilité Shanghai (SNAI) et Institut de la finance et du développement de l'Asie-Pacifique (Asia-Pacific Finance and Development Institute – AFDI), Chine

Cadre stratégique du partage des connaissances¹⁶

Ébauche à titre d'illustration



TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction
2. Vision, Purpose, Objectives
3. Snai/Afdi Knowledge Sharing Principles
4. Internal Knowledge Sharing
5. Domestic Knowledge Sharing
6. International Knowledge Sharing
7. Governance
 1. Introduction
 - 1.1 L'Asia-Pacific Finance and Development Institute (AFDI) est un établissement public placé sous la tutelle du ministère chinois des Finances, mis en place pour entretenir la contribution de la Chine au renforcement des capacités institutionnelles dans la région Asie-Pacifique. La création de l'AFDI ne signifie pas seulement la régularisation des initiatives prises par le Gouvernement chinois dans le domaine du renforcement des capacités de la communauté internationale, mais aussi l'expansion de la zone cible à couvrir par les initiatives

¹⁶ Ce document s'inspire d'une auto-évaluation réalisée par certains membres du personnel lors de l'atelier organisé en décembre 2015 sur le thème « Se préparer au partage des connaissances : auto-évaluation, formulation d'une vision et planification », soutenus par la vice-présidence Leadership, Apprentissage et Innovation de la Banque mondiale. Le cadre a été élaboré au titre du plan d'action sur 100 jours dans le but de soutenir une approche plus systématique du partage des connaissances.

du Gouvernement chinois. En plus du mécanisme de l'APEC, l'AFDI a également travaillé avec l'ASEAN+3, le Forum de coopération Asie de l'Est-Amérique latine (FEALAC) et de nombreuses autres organisations.

- 1.2 L'Institut national de la comptabilité Shanghai (SNAI) est une institution de service public affiliée au ministère chinois des Finances. Le SNAI abrite également l'AFDI. Au cours des dernières années, le SNAI a cherché à trouver la bonne méthode pédagogique pour les cadres professionnels de la finance et de la comptabilités, à cultiver des talents de haut niveau pour le secteur de la comptabilité et à assurer la formation continue avancée pour les régulateurs macroéconomiques, les petites, moyennes et grandes entreprises publiques, et les établissements et intermédiaires financiers. Aujourd'hui, le SNAI a élaboré sa philosophie et ses méthodes propres soutenues par les trois piliers que sont l'enseignement supérieur, les programmes de perfectionnement des cadres et l'enseignement à distance.
- 1.3 L'apprentissage se trouve au cœur des activités du SNAI et de l'AFDI : deux entités étroitement liées. Au sein de l'organisation, SNAI/AFDI visent à optimiser les processus opérationnels afin de devenir plus efficaces dans tous les domaines de leurs programme de travail et de leur mandat, y compris recueillir et partager d'une manière plus systématique les enseignements et les expériences cruciales. En Chine et à l'étranger, ces deux organisations peuvent se positionner ensemble comme un centre d'excellence qui partage des expériences précieuses sur la comptabilité et le secteur des finances publiques et favorise le partage systématique de ces connaissances entre les parties prenantes.

2. Vision, but, objectifs

- 2.1 SNAI/AFDI vise à devenir un centre de connaissances dans le secteur de la finance en Chine et au-delà d'ici 2020 afin d'appliquer à une plus grande échelle les pratiques qui ont fait leurs preuves et de promouvoir le partage des connaissances.
- 2.2 Le but de ce cadre stratégique du partage des connaissances est de mettre en place un cadre politique clair qui constituera le socle et de guider des activités de partage des connaissances fondées sur la vision et les objectifs.
- 2.3 Pour que le tandem SNAI/AFDI réalise sa vision, il doit aborder le partage des connaissances à trois niveaux : niveau interne (au sein de l'organisation), niveau national avec ses partenaires et les parties prenantes à travers la Chine, et niveau international via les échanges de connaissances Sud-Sud.
- 2.4 Les capacités organisationnelles de SNAI/AFDI sont considérées comme essentielles au soutien du partage efficace des connaissances. Tous les aspects cruciaux des capacités font l'objet d'une attention particulière dans le document-cadre et couvrent huit domaines interconnectés. Quatre de ces domaines se rapportent plus à l'environnement favorable au partage des connaissances et quatre autres aux capacités techniques jugées essentielles au partage des connaissances.

3. Principes de partage des connaissances de SNAI/AFDI

- 3.1 Les connaissances de SNAI/AFDI représente une certaine valeur — elles constituent le fondement d'un apprentissage de qualité et peuvent être une grande source d'inspiration et d'innovation à l'intérieur et l'extérieur de l'organisation. L'organisation encourage donc l'introduction, l'utilisation et le développement d'instruments et d'approches pour améliorer les activités consistant à recueillir les connaissances, à les consigner par écrit et à les partager et l'apprentissage au sein de ses services et entre eux, et plus largement au-delà de ses frontières.
- 3.2 SNAI/AFDI considère le partage des connaissances comme un élément essentiel de sa culture opérationnelle et de son éthique professionnelle. Certes, les activités de partage des connaissances sont souvent volontaires de nature, mais l'organisation a mis en place des mécanismes spécifiques pour inciter davantage et récompenser les comportements favorables à ces activités au niveau individuel comme au niveau des groupes et des équipes. L'organisation peut aussi établir des normes minimales applicables à tous les employés.
- 3.3 Les connaissances de SNAI/AFDI doivent être accessibles à un large public d'apprenants et, si possible, ouvertes à des retours d'information en vue de révisions. L'organisation reconnaît l'importance des technologies de l'information et de la communication qui soutiennent cette démarche, en particulier celles qui facilitent l'apprentissage et l'échange de connaissances par-delà les distances géographiques, et elle investit dans le développement desdites technologies tenant compte des besoins des participants et des utilisateurs.
- 3.4 Les connaissances et les produits du savoir de SNAI/AFDI doivent faire l'objet d'une assurance qualité par rapport à plusieurs aspects, notamment :
 - » **Pertinence.** Il n'est pas nécessaire de recueillir toutes les connaissances existantes au sein de l'organisation. La pertinence est déterminée par la mesure dans laquelle les informations ou les expériences peuvent aider les personnes ou les équipes à fonctionner plus efficacement et/ou à reproduire des solutions.
 - » Le **moment opportun** est une autre dimension de la pertinence. L'organisation doit s'efforcer de recueillir les connaissances lorsqu'elles comptent le plus pour les autres et contrôler clairement au fil du temps les différentes versions des produits de connaissances..
 - » **Rigueur et exhaustivité professionnelles et méthodologiques.** L'exhaustivité fait référence à un ensemble prédéfini de sujets qui doivent faire partie de tous les produits du savoir. Elle peut englober le nom de l'auteur et par exemple des métatags pour les moteurs de recherche. La rigueur professionnelle et méthodologique fait référence à un référencement précis des sources et à la logique et la qualité globales du raisonnement.
 - » **Respect de la légalité et confidentialité.** Les connaissances recueillies en vue de leur partage doivent de toute évidence toujours rester dans le domaine de la légalité (y compris le droit d'auteur) et dans celui de l'éthique de l'organisation. Elles doivent en outre être claires si les documents en question sont ouverts à tous ou comportent des éléments d'information à accès restreint, par exemple parce qu'ils

comportent des informations sensibles sur des personnes ou des données spécifiques de l'organisation.

- » L'**accessibilité** consiste à rendre les connaissances disponibles et consultables d'une manière facile pour un large éventail de publics grâce à des mécanismes en ligne ou hors ligne.

3.5 Les connaissances de SNAI/AFDI ont une valeur qui dépasse la valeur théorique — pour l'apprentissage —, mais elles ont aussi une valeur pratique pour la mise en œuvre et/ou la reproduction des solutions.

4. Partage des connaissances en interne

Au sein de l'organisation, SNAI/AFDI vise à optimiser les processus opérationnels afin de devenir plus efficace dans tous les domaines de ses programmes de travail et de son mandat, y compris recueillir et partager d'une manière plus systématique les enseignements et les expériences cruciales. En outre, SNAI/AFDI ont fait l'expérience d'approches plus participatives, qui peuvent enrichir sensiblement et compléter les méthodes de formation des étudiants. L'implication des étudiants dans ces approches novatrices d'apprentissage s'inscrit davantage dans l'enseignement quotidien et peut apporter des avantages compétitifs à l'organisation.

4.1 Environnement favorable

SNAI/AFDI a la conviction qu'une culture du partage de connaissances solidement ancrée est indispensable si l'organisation veut prospérer et remplir sa mission.. Elle contribuera à améliorer la collaboration entre les équipes et les départements, à accroître l'efficacité du personnel, à promouvoir l'innovation et la réplique à plus grande échelle des bonnes pratiques dans tous les domaines d'intervention de l'organisation. SNAI/AFDI va donc redoubler d'efforts pour favoriser une telle culture où le partage des connaissances devient l'affaire de tous. Un certain nombre de pratiques concrètes seront instaurées pour motiver et inciter le personnel à tous les niveaux à devenir des champions du partage des connaissances.

La **direction** donne à tous les employés les moyens de devenir des acteurs du partage des connaissances en créant un environnement ouvert où l'opinion de tout un chacun compte et où l'expérience est appréciée comme contribution à l'amélioration continue de l'efficacité de la prestation de services de l'organisation. La direction se fait le modèle du partage continu et efficace des connaissances.

SNAI/AFDI favorise le partage des connaissances et la collaboration interne entre les départements par le biais d'un ensemble de **mesures de motivation** qui fera en sorte que le partage des connaissances devienne l'affaire de tous dans l'organisation :

- » **Plan de carrière** : Un certain nombre d'incitations intrinsèques sont examinées avec le personnel, qui englobent des possibilités de développement personnel, de nouvelles possibilités d'évolution de carrière qui ont trait à la gestion et au partage des connaissances et des rôles élargis de facilitateurs d'initiatives d'apprentissage.

- » **Descriptifs de postes** : SNAI/AFDI examine notamment le partage des connaissances dans les descriptifs de poste de tous les employés. Le partage des connaissances devient ainsi une partie essentielle de leur travail au jour le jour, ce qui contribue à accroître la performance individuelle, le travail d'équipe et la collaboration au-delà des frontières de l'organisation.
- » **Crédit aux contributeurs aux produits de savoir** : SNAI/AFDI reconnaît les efforts déployés par le personnel pour contribuer au développement de produits du savoir en veillant à ce qu'ils soient bien crédités comme auteurs, éditeurs ou contributeurs.
- » **Récompenses et reconnaissance formelle pour des activités liées au partage des connaissances** : SNAI/AFDI reconnaît les performances exceptionnelles du personnel dans le domaine du partage des connaissances à travers des bourses qui sont accordées chaque année. Ces récompenses sont décernées aux équipes qui affichent un comportement exceptionnel sur le plan du partage de connaissances. Elles sont liées à des fonds modestes qui sont versées aux équipes sélectionnées.
- » **Reconnaissance informelle par les cadres** : La direction et les cadres de niveau intermédiaire de l'organisation reconnaissent une bonne performance associée au partage des connaissances dans le cadre de conversations informelles ou de courriels qui démontrent que l'organisation prend note de la contribution du personnel au partage des connaissances.
- » **Exposition des contributions au savoir et notation par les pairs** : SNAI/AFDI met en vitrine les contributions au pool de connaissances qui font l'objet de retours et de notations exceptionnels, par exemple sur la plateforme de partage des connaissances.
- » **Examen de la performance** : SNAI/AFDI prend note du manque de comportement favorable au partage des connaissances dans l'examen annuel de la performance du personnel. Tous les membres du personnel sont évalués sur la base d'un ensemble précis d'indicateurs mesurables, liés au partage des connaissances.
- » **Opportunités de formation** : L'institut récompense le personnel qui fait preuve d'un comportement exceptionnel dans le domaine du partage des connaissances en lui donnant accès à d'autres formations intéressantes.

Plateformes et référentiels de connaissances. Des plateformes, des outils et des référentiels (dont l'intranet, Work Tile, WeChat) existent au sein de SNAI/AFDI. Ils peuvent être davantage mis à profit au partage des connaissances à l'échelle de l'organisation, et servent d'espaces internes de gestion de contenu et de partage d'informations. La fonction principale d'une plateforme interne de gestion des connaissances est de partager l'information au sein de l'organisation et de faciliter le partage des connaissances parmi le personnel. L'intranet doit être évalué de manière plus approfondie pour déterminer sa capacité à soutenir pleinement les activités que sont recueillir, gérer, partager et trouver (rechercher) des expertises et des expériences précieuses.

Mécanismes d'appui au partage des connaissances. Il existe différents moyens et mécanismes au sein de SNAI/AFDI pour soutenir l'acquisition de connaissances, lesquels peuvent être utilisés davantage, à savoir :

- » Des réunions ordinaires en présentiel — SNAI/AFDI dispose d'une plateforme de réunions ordinaires pour les personnes qui souhaitent partager des expériences avec d'autres et appliquer des techniques éprouvées comme l'analyse a posteriori (AAR) et l'assistance par les pairs. Une série de questions est élaborée afin d'identifier et recueillir les expériences, en se focalisant sur le « comment ». Ces connaissances/expériences doivent être fondées sur une difficulté/un problème concrets et expliquer la façon dont le problème a été résolu par les mesures concrètes prises, les résultats obtenus et les leçons retenues de l'expérience. Chaque modèle comporte également une section dédiée aux recommandations.
- » Plateforme en ligne — SNAI/AFDI va créer une plateforme de connaissances réunissant sur un seul site des cours, des ouvrages, des vidéos et des actualités qui correspondent aux intérêts des utilisateurs. Il aide également les utilisateurs à établir leurs profils pour indiquer leurs compétences et leurs domaines d'expertise.
- » Plateforme WeChat — SNAI/AFDI a créé (et met davantage à contribution) des groupes WeChat pour différents groupes et équipes fonctionnelles. WeChat est un moyen de promouvoir le partage bidirectionnel entre les individus, les équipes et l'ensemble des membres du personnel de l'organisation, notamment sur toutes les questions concernant les aspects administratifs, les finances, les ressources humaines, et le personnel enseignant.
- » Courriel — Le système de messagerie en place de SNAI/AFDI est l'un des outils de communication les plus couramment utilisés dans l'environnement opérationnel de l'organisation, augmentant la vitesse et la facilité avec lesquelles l'information peut être communiquée par le personnel à travers le monde. Cependant, l'organisation a besoin de mettre en place une politique globale relative aux courriels non sollicités et aux « spams », ainsi qu'une politique de suppression des spams sans y répondre.
- » Plateforme mobile — SNAI/AFDI reconnaît l'omniprésence en son sein d'employés équipés d'un smartphone et prévoit de mettre au point des solutions de recherche sur mobile. Ces solutions seront novatrices en ce qu'elles pourront être appliquées immédiatement dans pratiquement tous les endroits.

Circulation des connaissances entre les départements. SNAI/AFDI est conscient du fait que le savoir institutionnel pourrait mieux circuler entre et au sein de tous ses départements et non pas seulement de haut en bas. Des options, telles que les rotations de postes et les détachements, visant à améliorer la circulation des connaissances seront explorées plus en profondeur afin que les bonnes pratiques appliquées dans un département puissent être partagées avec d'autres. Des instruments formels et informels seront envisagés pour soutenir la circulation optimale des connaissances, à commencer par des modèles de rapports de voyage d'étude (à l'étranger) et des déjeuners-conférences destinés à partager les acquis des formations.

4.2 Compétences techniques

Recueillir les connaissances. Recueillir les connaissances est considéré comme une activité précieuse pour l'organisation de diverses manières, notamment : la reconnaissance des bonnes pratiques qui peuvent être reproduites au sein des équipes et des départements ; l'alignement entre l'orientation stratégique de l'institution et celle des équipes ; la réalisation de gains d'efficacité en minimisant la répétition des erreurs et évitant de réinventer la roue dans la mesure du possible ; la promotion d'un service plus durable à l'appui du plan stratégique ; et la rétention des compétences des employés sur le départ et l'expertise relative à la relation client.

SNAI/AFDI reconnaît donc qu'il dispose d'une base de connaissances importante qui mérite d'être recueillie comme il se doit, y compris des connaissances sur les aspects suivants :

- » Expertise du personnel — la maîtrise des profils, compétences et antécédents de chaque employé ;
- » Relations avec les clients internes — comment identifier différents départements et travailler pour eux ;
- » Ressources — connaissance des ressources disponibles et de la façon de les acquérir et de les mettre à profit ;
- » Procédures de travail — procédures systématiques assorties de rôles et de responsabilités clairement définis ;

Modification des produits de connaissance. La connaissance peut évoluer rapidement. Une pratique que SNAI/AFDI entend améliorer est la possibilité pour le personnel de commenter les connaissances et informations existantes et d'y apporter des ajouts, de formuler des observations ou poser des questions ou de modifier le contenu.

Assurance de la qualité des produits du savoir. La validation des produits de connaissance requiert une attention dédiée avant qu'ils ne soient diffusés ; cette attention doit être portée entre autres sur les destinataires futurs, lesquels peuvent ne pas se limiter aux départements de l'organisation. Les connaissances et les produits de connaissance de SNAI/AFDI doivent faire l'objet d'une assurance qualité par rapport à plusieurs aspects, notamment :

- » **Pertinence.** Toutes les connaissances disponibles au sein de l'organisation ne méritent pas d'être recueillies. La pertinence est liée à la mesure dans laquelle les informations ou expériences peuvent aider les personnes ou les équipes à fonctionner plus efficacement et/ou à reproduire des solutions.
- » Le **moment opportun** est une autre dimension de la pertinence. L'organisation doit s'efforcer de recueillir les connaissances au moment où elles comptent le plus pour les autres et contrôler clairement au fil du temps les différentes versions des produits de connaissances.
- » **Rigueur et exhaustivité professionnelles et méthodologiques.** L'exhaustivité fait référence à un ensemble prédéfini de sujets qui doivent faire partie de tous les produits de connaissance. Elle peut englober le nom de l'auteur et par exemple

des métatags pour les moteurs de recherche. La rigueur professionnelle et méthodologique fait référence à un référencement précis à des sources et à la logique et qualité globales du raisonnement.

- » **Respect de la légalité et confidentialité.** Les connaissances recueillies en vue de leur partage doivent toujours rester dans le domaine de la légalité (y compris le droit d'auteur) et dans celui de l'éthique de l'organisation. Elles doivent en outre clairement indiquer si les documents en question sont accessibles à tous ou s'ils comportent des éléments d'information à accès restreint, par exemple des informations sensibles sur les personnes ou des données spécifiques à l'organisation.
- » **L'accessibilité** consiste à rendre les connaissances disponibles et consultables d'une manière facile pour un large éventail de publics grâce à des mécanismes en ligne ou hors ligne.

Pour affiner son processus d'assurance de la qualité, l'organisation étudiera de manière plus approfondie un certain nombre d'options, parmi lesquelles :

- » **La consultation d'experts** — SNAI/AFDI doit mettre en place un mécanisme permettant de vérifier systématiquement si les connaissances sont fiables pour être partagées. Dans certains cas, des experts externes du même domaine doivent être consultés pour donner leur avis sur les connaissances en question. Outre les formulaires d'évaluation dont il dispose, SNAI/AFDI doit mettre en place un mécanisme pour organiser et animer des groupes de discussion afin de vérifier la véracité des connaissances recueillies.
- » **La liste des choses à faire et à ne pas faire** — SNAI/AFDI fournit une liste claire de choses à faire et à ne pas faire, assortie d'exemples précis. La clé en ce qui concerne cet instrument consiste à disposer d'une base solide définie par des politiques unifiées qui peuvent guider les normes et des procédures pour à la fois minimiser les risques et se conformer aux règlements, maintenant et dans l'avenir. Des exemples concrets viendront appuyer cette disposition.

Le partage et la diffusion des connaissances seront améliorés grâce à l'introduction d'un certain nombre d'éléments :

- » **Environnement de mise à l'essai** — SNAI/AFDI doit établir un cadre permettant à ses personnels d'apprendre, d'éprouver (expérimenter), de mettre en œuvre et d'examiner en — offrant la possibilité d'essayer, avec ou sans succès.
- » **Apprentissage sur le tas** — Certains départements poussent déjà des membres du personnel à apprendre (en partie) à partir du travail réel. L'apprentissage sur le tas doit être encouragé dans tous les départements.
- » **Apprentissage fragmenté** — Certaines initiatives traditionnelles d'apprentissage peuvent être transformées en fragments d'apprentissage. Les séances d'apprentissage fragmenté se déroulent généralement en ligne, ce qui élimine les défis liés au regroupement des employés dans un lieu donné, au transport, aux repas et aux

coûts élevés qui en résultent. Les séances fragmentées sont aussi indiquées pour l'accès par téléphones portables ou tablettes et l'intégration à ces derniers.

- » **Meilleures pratiques** – L'organisation met en place un processus pour identifier et partager les meilleures pratiques entre les équipes et les individus. Il sera essentiel d'examiner les meilleures pratiques au fil du temps.
- » **Pratiques de partage en ligne.** Divers documents et outils sont disponibles en ligne au sein de l'organisation, à l'instar des bulletins d'information, des procédures internes et d'autres connaissances visant à améliorer l'efficacité et l'efficacité ; des plateformes interactives et des FAQ. SNAI/AFDI envisage par ailleurs de recourir davantage aux discussions avec modérateur et aux cours magistraux et cercles de professionnels, comme les clubs de livres, et d'utiliser davantage les réseaux sociaux pour soutenir les formations en ligne.

Évaluation du partage des connaissances : les dirigeants et les chefs de départements sont naturellement placés pour assurer le suivi-évaluation de la contribution des membres du personnel au partage des connaissances dans le cadre de leur évaluation formelle et de l'encadrement du personnel.

Évaluation de la formation : SNAI/AFDI accorde une grande attention à l'évaluation de la perception qu'ont les étudiants des formations, mais il accorde une attention moindre à la nécessité de donner suite aux retours d'information en interne et d'intégrer les changements et les améliorations aux formations.

Évaluation d'impact : des études de suivi peuvent être envisagées pour mieux évaluer ce que les apprenants font de leurs connaissances nouvellement acquises après avoir quitté la salle de classe. Des espaces en ligne pour les anciens étudiants d'un établissement d'enseignement peuvent soutenir cette fonction, sont déjà utilisés, et seront développés à une plus grande échelle.

5. Partage des connaissances au niveau national

Sur le plan national, SNAI/AFDI a pour objectif non seulement de développer ses capacités en matière de partage des connaissances organisationnelles, mais aussi d'enseigner les autres sur cette approche et de partager les meilleures pratiques à travers tout le pays, par le biais entre autres d'un Forum annuel au Centre de partage des connaissances de Chine (CKSC) où des institutions de premier plan partagent les bonnes pratiques et mettent en relation praticiens et les experts en la matière.

5.1 Environnement favorable

SNAI/AFDI reconnaît le partage des connaissances au niveau national comme contributeur essentiel à une prestation de services efficace.

Mandat officiel : SNAI/AFDI cherche à obtenir un mandat officiel pour devenir une plaque tournante du partage des connaissances relatives aux finances et à la comptabilité. Ce mandat créera l'environnement favorable nécessaire pour ce rôle important. La direction

de SNAI/AFDI va donc chercher à obtenir l'approbation de ce mandat auprès du ministère chinois des Finances.

Soutien de la direction au développement des capacités pour le partage des connaissances organisationnelles : SNAI/AFDI favorise et développe les capacités des organisations travaillant sur les finances et la comptabilité en Chine afin qu'elles deviennent également des organisations favorisant le partage des connaissances, en utilisant le cadre et l'approche de la Banque mondiale en matière de partage des connaissances. L'organisation met sur pied une équipe pour administrer ce programme auprès d'institutions partenaires à travers la Chine.

Intégration des expériences locales dans les formations : SNAI/AFDI investit par ailleurs dans l'intégration des connaissances et des expériences pratiques dans les initiatives d'apprentissage et de formation de l'organisation. Afin de mieux répondre aux besoins des organisations analogues et des clients, elle va concevoir des initiatives d'apprentissage de manière à répondre à leurs besoins spécifiques et à fournir des exemples concrets de solutions réelles qui ont été recueillis en Chine.

Communication : SNAI/AFDI fait preuve de leadership dans le domaine du partage des connaissances en promouvant activement le partage ouvert des connaissances et l'échange d'expériences sur les finances et la comptabilité avec des organismes analogues et partenaires nationaux et en communiquant sur les mérites de ces initiatives.

Rôle de courtier en expériences financières et comptables : SNAI/AFDI joue un rôle de courtier en expériences et solutions aux problèmes pertinents dans les domaines des finances et de la comptabilité dans toutes les provinces de la Chine. L'organisation développe des initiatives de partage des connaissances permettant le partage systématique des expériences telles que des forums, des discussions et des événements en ligne.

Reconnaissance : SNAI/AFDI reconnaît les efforts spéciaux déployés dans le domaine du partage des connaissances par les autorités financières locales et les institutions partenaires au niveau infranational en décernant un certificat ou un trophée spécial. En guise d'incitations, il offrira également aux champions du partage des connaissances la possibilité de devenir des mentors, des personnes ressources ou des agents en détachement chargés du partage des connaissances dans l'organisation.

Partenariats : SNAI/AFDI cherche à toujours redoubler d'efforts pour établir des partenariats fructueux avec des acteurs à travers la Chine afin de renforcer la qualité des prestations de services et de l'apprentissage. L'organisation reconnaît que ces partenariats sont essentiels au développement efficace d'un riche bassin de connaissances sur les finances et la comptabilité en Chine et à la négociation de ces connaissances entre les partenaires nationaux et les groupes locaux intéressés.

L'organisation estime que les partenariats sont essentiels à trois niveaux : contenu/fait de recueillir, mise en œuvre et finances.

Partenariats sur le contenu et les activités visant à recueillir les expériences

- » **Partenariats avec des instituts analogues dans le secteur des finances et de la comptabilité** : SNAI/AFDI cherche à établir une collaboration et des liens plus étroits entre les trois instituts nationaux de la comptabilité en Chine, et à attendre par ailleurs des instituts analogues pour relever la coopération et l'apprentissage conjoint sur des sujets d'intérêt commun.
- » **Activités pour recueillir les expériences** : L'organisation noue des partenariats puissants avec des institutions à travers la Chine pour recueillir et consigner par écrit, de manière efficace, les expériences pertinentes sur les finances et la comptabilité.

Partenariats sur la mise en œuvre

- » **Logistique événementielle** : L'organisation est prête à se positionner comme partenaire pour la fourniture de services de logistique et de gestion des événements dans toute la Chine.
- » **Partenariats technologiques** : Afin de mener efficacement des activités de partage des connaissances de qualité, SNAI/AFDI reconnaît l'importance de la technologie et développe et favorise ainsi les partenariats déjà établis avec les fournisseurs de technologies.

Partenariats sur les finances

- » **Partenariats de financement** : SNAI/AFDI recherche des partenaires, par exemple dans le secteur privé, qui peuvent contribuer activement à ses initiatives de partage des connaissances, soit par des contributions en nature, la réduction des coûts ou des contributions financières.

Un budget central pour le partage des connaissances : L'organisation reconnaît que le financement est essentiel pour devenir effectivement une organisation favorisant le partage des connaissances. SNAI/AFDI va donc établir un budget dédié pour promouvoir le partage des connaissances sur les pratiques et les solutions financières et comptables à travers la Chine. À court terme, une réaffectation de ressources budgétaires existantes sera entreprise pour répondre aux besoins de financement des activités urgentes. Le budget comprendra des provisions pour la dotation en personnel, l'infrastructure des systèmes et des activités dédiées visant à recueillir et partager les connaissances. Ces activités peuvent inclure des voyages d'études, des programmes d'échange, la participation à des réseaux et les déplacements connexes.

Sources de financement supplémentaires : SNAI/AFDI peut solliciter des fonds supplémentaires pour le partage des connaissances auprès de partenaires du secteur privé.

Appui au développement des capacités d'élaboration du budget du partage des connaissances : SNAI/AFDI soutient le processus d'élaboration des budgets dédiés au partage des connaissances des partenaires locaux.

Les mécanismes qui seront mis à contribution du partage des connaissances domestique en Chine sont les suivants :

- » **Site web gratuit** : Le portail en ligne (gratuit) des comptables chinois peut être davantage mis à contribution. Il fournit déjà des actualités et des informations pertinentes pour les comptables, et l'organisation entend augmenter le nombre de visiteurs actifs et renforcer son influence à travers des discussions animées.
- » **Sites web payants** : La plateforme existante d'apprentissage en ligne, (service payant), pourrait davantage bénéficier de l'intégration de composantes et approches relatives au partage des connaissances dans les organisations — une possibilité qui sera étudiée de manière plus approfondie.
- » Une « **salle de classe ouverte** » est organisée dans différentes villes, ainsi qu'un forum dans les locaux de SNAI.
- » La possibilité d'un **cours sur le partage des connaissances dans l'organisation de SNAI/AFDI** sera examinée plus en avant dans l'optique de l'administration à des institutions analogues chinoises. Une formation pilote sera testée.

5.2 Compétences techniques

La compétitivité fondamentale d'une organisation réside dans les capacités de son personnel et dans le bon esprit d'équipe qui règne en son sein. SNAI/AFDI travaille donc au renforcement de ses propres capacités tout en aidant à renforcer les capacités dans les domaines des finances et du développement dans la région.

L'organisation a encore de la marge en ce qui concerne le renforcement de ses capacités, y compris les capacités à identifier la demande, intégrer les ressources et organiser les activités d'une manière plus efficace.

Le renforcement des capacités aidera à maintenir un avantage compétitif et à améliorer les aptitudes de SNAI/AFDI à devenir une organisation de premier plan pour le partage des connaissances en Chine. Face à la concurrence croissante et rapide, de réelles capacités de partage des connaissances peuvent donner un avantage compétitif à l'organisation.

Tirer les enseignements des bonnes pratiques en dehors de SNAI/AFDI. L'organisation croit fermement dans le développement de son personnel et alloue des fonds spécifiques pour encourager le personnel à participer à des formations, au partage des connaissances, et à d'autres programmes de renforcement des capacités. S'agissant de l'apprentissage en interne, SNAI/AFDI fait l'effort de s'inspirer régulièrement des bonnes pratiques appliquées en dehors de l'organisation et de négocier certaines de ces bonnes pratiques.

Lesdites bonnes pratiques et les enseignements à tirer peuvent couvrir un large éventail de sujets et d'initiatives tels que :

- » La capacité de restructurer et de réaffecter les ressources
- » La capacité de marketing et de commercialisation
- » L'innovation, la créativité et la réactivité

- » La gestion des partenariats
- » Les pratiques d'analyse comparative
- » La gestion de la relation client axée sur la planification des campagnes, le service à la clientèle et l'analytique (big data)
- » L'adoption d'un modèle opérationnel rentable et durable
- » L'élaboration et le renforcement de stratégies de gestion des ressources humaines

Le **lancement d'un pôle de connaissances** nécessitera une attention à différents niveaux :

- » Organiser des séances régulières de partage des connaissances, effectuer des visites d'échange, mener des recherches, mettre en œuvre des projets
- » Agir en tierce partie pour mettre à disposition la plateforme pluridimensionnelle de partenaires pour exposer leur expérience précieuse
- » Recourir aux circuits officiels pour obtenir des informations importantes
- » Fournir une plateforme de partage des connaissances pour les forums, les salons (plateforme de simulation pour la formation interne) et les conférences.

Validation des produits nationaux de connaissance. Les critères nationaux de validation du partage des connaissances sont semblables aux critères de l'organisation en la matière :

- » Pertinence
- » Moment opportun
- » Rigueur et exhaustivité professionnelles et méthodologiques
- » Respect de la légalité et confidentialité
- » Accessibilité

Solutions de localisation. SNAI/AFDI vise à mieux intégrer les expériences **concrètes (locales)** dans les initiatives d'apprentissage proposées afin de soutenir la réplique à grande échelle des solutions aux défis les plus cruciaux. À cette fin, il examinera :

- » La formation au sein de l'organisation
- » La recherche institutionnelle, les entretiens

Partage de solutions. SNAI/AFDI vise à associer les parties prenantes de manière plus participative à travers une sélection stratégique de concurrents/clients appelés à devenir des partenaires, et à travers une plateforme multipartite pour partager les expériences et les processus, et pour définir les normes sectorielles.

SNAI/AFDI a entrepris d'élaborer un cadre de suivi et d'évaluation afin de déterminer l'efficacité de son travail sur le partage des connaissances au niveau national. À l'heure actuelle, il assure le suivi de certains programmes mieux que d'autres. Le renforcement d'un tel système sera un volet de travail important.

6. Partage des connaissances au niveau international

SNAI/AFDI voit des opportunités importantes à devenir un centre de connaissances dans la région Asie-Pacifique, ainsi qu'un partenaire et un centre d'information clé (base de données) dans la région pour ce qui est de l'expérience et des connaissances pertinentes dans le domaine des finances et de la comptabilité. Les éléments constitutifs du centre de connaissances sont les suivants :

- » Meilleures pratiques internationales en matière de partage des connaissances
- » Sommet/Forum des institutions internationales de partage des connaissances
- » Base de données internationales sur le partage des connaissances (expérience et information)
- » Plateforme d'échange

6.1 Environnement favorable

SNAI/AFDI considère le partage des connaissances au niveau international comme un pilier fondamental de son travail, car il enrichit les programmes avec les toutes récentes solutions faisant autorité à l'échelle internationale, de même qu'il offre à l'organisation l'occasion de partager l'expertise sur les finances et la comptabilité avec les partenaires et des organismes analogues internationaux.

SNAI/AFDI cherche à partager l'expérience de la Chine sur les finances et la comptabilité afin que cela aide les organismes analogues internationaux, tant dans la région Asie-Pacifique qu'au-delà, en vue de résoudre leurs problèmes de développement. L'organisation veut multiplier les partenariats à long terme et les accords de jumelage, à la suite de l'expérience positive avec le programme national phare des professionnels de la comptabilité (« Top CFO »).

SNAI/AFDI vise donc à développer un Centre de partage de connaissances pour l'Asie-Pacifique (AKSC) qui fera la promotion du partage des connaissances entre les pays de la région. Le programme fera office de courtier en compétences en finances et comptabilité de la Chine auprès de partenaires internationaux.

Les initiatives de partage des connaissances sont sans but lucratif, mais cherchent à **recouvrer les coûts** encourus grâce à un modèle de rémunération des services dans lequel les frais associés aux vidéoconférences, à la logistique, aux lieux des réunions et au personnel, et les dépenses liées aux participants des pays en développement, sont couverts par SNAI/AFDI, tandis que l'organisation partenaire prend en charge les déplacements et l'hébergement dans le cas des voyages d'étude, à moins que les coûts du programme ne soient couverts par des sponsors tiers.

Les **système et plateformes** de l'organisation seront évalués plus en détail pour déterminer sa capacité à soutenir le partage des connaissances au niveau international. Différents systèmes et plateformes sont actuellement utilisés. Ils incluent :

- » WeChat, messagerie électronique
- » Système de bibliothèque

- » Système de gestion de l'information des étudiants diplômés internationaux
- » Bureautique
- » Site web et base de données du Global Development Learning Network (GDLN)
- » Cercle professionnel sur le partage des connaissances (www.knowledgehubs.org)

Les plateformes incluent :

- » Tous les systèmes mentionnés ci-dessus
- » Programmes scolaires conjoints
- » Forums organisés conjointement avec des partenaires
- » Site web sur la vision des comptables
- » Cours en ligne
- » Programmes d'invitation de professeurs

Mobilisation à travers des partenariats. Une stratégie spécifique de partenariat sera élaborée en appui du partage des connaissances au niveau international. À cette fin, les partenaires existants et nouveaux seront renforcés. Actuellement, SNAI/AFDI est engagé dans plusieurs partenariats, notamment avec :

- » Des institutions internationales de financement et de développement, telles que la Banque mondiale (BM), la Banque asiatique de développement (BAD), le Fonds monétaire international (FMI), l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE), le Fonds international de développement agricole (FIDA) ;
- » Des associations de comptables professionnels, tels que l'Institut chinois des comptables certifiés publics (CICPA), l'Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), le Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), l'Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), l'Institute of Management Accountants (IMA), l'Australian Society of Certified Practising Accountants (CPA Australia), la Certified General Accountants Association (CGA-Canada), et le Extensible Business Reporting Language International consortium (XBRL international) ;
- » Des universités, comme l'Université chinoise de Hong Kong (CUHK), l'Arizona State University (ASU), la Korea Development Institute School of Public Policy and Management (KDI School) ;
- » Des institutions gouvernementales affiliées, telles que l'Institute of Financial Training (IFT) du ministère des Finances du Viet Nam, l'Economics and Finance Institute (EFI) du ministère de l'Économie et des Finances du Cambodge.

6.2 Compétences techniques

Suivi et évaluation. SNAI/AFDI collabore activement avec les principales organisations du monde entier sous différentes formes et de diverses manières. On citera par exemple les protocoles d'accord avec les gouvernements du Viet Nam et du Myanmar, avec l'Ecole du Korea Development Institute (KDI School) en Corée du Sud et à travers le réseau GDLN.

Le suivi-évaluation des programmes est considéré comme essentiel et se déroule de différentes manières. Par exemple, l'EMBA avec l'Université de l'Arizona occupe un haut rang dans le classement du Financial Times, qui est un indicateur utile du succès du programme.

Si les partenariats et les programmes conjoints se révèlent précieux pour l'échange de connaissances, SNAI/AFDI reconnaît toutefois qu'il est crucial d'affiner et de détailler les objectifs spécifiques de ces échanges et programmes connaissances et que cela soutient également l'amélioration du suivi-évaluation. Les collaborations et échanges dans le domaine des connaissances manquent parfois d'un ensemble détaillé d'objectifs et ne peuvent donc pas faire l'objet d'un suivi rigoureux ni d'une évaluation efficace.

Les programmes de formation internationaux tels que le programme de Master sur 2 ans en Chine pour les participants de pays en développement peuvent présenter une énorme occasion d'intégrer des aspects de la pédagogie d'apprentissage lié au partage des connaissances au sein d'une organisation, aussi bien en ligne que hors ligne.

7. Gouvernance

SNAI/AFDI reconnaît l'importance de la création d'une culture du partage des connaissances où tous les employés ont une certaine responsabilité et un rôle à jouer. Le partage des connaissances n'est pas l'affaire d'un individu ou d'un service, mais il est plutôt intégré dans les descriptifs de poste de l'ensemble du personnel, y compris les fonctions techniques et d'appui.

Pour réaliser pleinement la vision et les objectifs du partage des connaissances, une structure de gouvernance solide sera mise en place à cet effet aux niveaux interne, national et international.

Actuellement, une équipe a été constituée et des termes de référence sont en cours d'élaboration pour les membres de l'équipe, les coordonnateurs et le chef de l'Équipe spéciale de mise en œuvre sur 100 jours. Ces termes de référence comprennent les points suivants :

Membres de l'équipe

- » Achever à temps les tâches confiées
- » Rendre compte périodiquement de l'état d'avancement de la tâche confiée
- » Communiquer régulièrement les résultats du travail accompli
- » Être un modèle pour les autres (membres non directement associés au programme de partage des connaissances de l'organisation)

Coordonnateurs

- » Communiquer clairement
- » Confier des tâches aux membres concernés de manière efficace

- » Suivre et rendre compte des grandes étapes
- » Apporter des solutions fondées sur la collaboration en cas d'incident imprévu

Chef de l'équipe chargée du plan d'action sur 100 jours

- » Définir et confier les tâches aux membres de l'équipe en conséquence
- » Indiquer des délais clairs pour chaque tâche
- » Prendre des décisions rapidement
- » Surveiller les progrès
- » Rendre compte au chef de l'institut des problèmes et communiquer clairement aux membres à ce sujet

B. Rôle et responsabilités : fonctions et termes de référence

1. Comité directeur chargé du partage des connaissances
2. Équipe de coordination de la gestion des connaissances/ du partage des connaissances
3. Directeur des connaissances et de l'apprentissage
4. Spécialiste du développement des connaissances et de l'apprentissage
5. Spécialiste chargé de recueillir les connaissances
6. Spécialistes des médias audiovisuels
7. Concepteur de programmes de cours/d'apprentissage

B.1 Comité directeur chargé du partage des connaissances

Description

Ce document définit les termes de référence du Comité directeur chargé du partage des connaissances [de votre organisation]. Les termes de référence définissent la mission, les objectifs, la composition et les procédures opérationnelles du Comité directeur. Le Comité directeur chargé du partage des connaissances est l'organe directeur qui oriente l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration continue des initiatives, politiques et stratégie de partage des connaissances [de votre organisation].

(Utiliser cette section pour fournir des informations de fond sur la mise en place du Comité directeur, sa mission et ses objectifs. Ces informations incluent les décisions prises au sujet du partage des connaissances dans votre organisation, les événements pertinents, les structures et les liens hiérarchiques connexes, et le processus ayant conduit à la création du comité.)

Responsabilités

- » Concevoir une stratégie du partage des connaissances
- » Superviser le processus de changement pour le partage des connaissances
- » Sensibiliser largement aux politiques, perspectives et objectifs associés à toutes les activités de partage des connaissances à l'échelle de l'organisation
- » Veiller à ce que les rôles et les responsabilités de l'exécution des programmes de partage des connaissances soient clairs et complémentaires
- » Favoriser la communication et la coopération entre les unités et les services sur les programmes, les politiques et les activités de partage des connaissances, et assurer l'alignement entre les unités opérationnelles et les fonctions d'appui dans la mise en œuvre du partage des connaissances
- » Définir des indicateurs de performance et des unités de mesure des activités de partage des connaissances de l'organisation
- » Désigner une équipe de mise en œuvre et son chef
- » Approuver les partenariats de partage des connaissances
- » Soutenir et informer régulièrement la haute direction sur toutes les questions relatives au partage des connaissances

(Utiliser cette section pour décrire les rôles et les responsabilités spécifiques des membres du Comité directeur chargé de partage des connaissances. Cela inclut les activités dont ils seront responsables, leurs engagements et les réalisations attendues de chaque membre du Comité directeur chargé de partage des connaissances.)

Qualifications/composition

(Utiliser cette section pour énumérer les membres du Comité directeur chargé du partage des connaissances ; inclure le titre et la fonction au sein de l'équipe.)

Opérations/fréquence des réunions

(Utiliser cette section pour fixer la fréquence des réunions du Comité directeur et les modalités de ces réunions. Indiquer notamment la façon dont les décisions et les comptes rendus seront communiqués au personnel.)

B.2 Équipe de coordination de la gestion des connaissances/ du partage des connaissances

Description

Ce document définit les termes de référence de l'Équipe de coordination de la gestion des connaissances [de votre organisation]. Les termes de référence définissent la mission, les objectifs, la composition et les procédures opérationnelles de l'Équipe. L'équipe de coordination de la gestion des connaissances est l'organe d'exécution des initiatives, des politiques et de la stratégie de partage des connaissances. Elle est composée de spécialistes de la gestion des connaissances et de l'apprentissage et de représentants de tous les départements opérationnels et administratifs de l'organisation. L'équipe est chargée de la mise en œuvre des programmes et activités majeurs de partage des connaissances dans votre organisation ; des événements, les plateformes et les systèmes pertinents ; de l'élaboration des initiatives et produits de connaissances et d'apprentissage ; et d'autres activités liées au cadre de stratégie de partage des connaissances. Cette équipe assure en outre le suivi des activités de partage des connaissances de l'organisation et contribue aux rapports de performance présentés au Comité directeur chargé du partage des connaissances.

(Utiliser cette section pour fournir toutes informations pertinentes de fond sur la mise sur pied de l'Équipe, sa mission et ses objectifs.

Responsabilités

- » Mise en œuvre de la stratégie de partage des connaissances
- » Élaboration des budgets liés au partage des connaissances
- » Suivi des dépenses liées au partage des connaissances
- » Coordination et organisation des activités et événements liés au partage des connaissances à l'échelle de l'organisation et à travers ses départements
- » Coordination des initiatives visant à recueillir les connaissances dans les départements
- » Élaboration anticipative d'activités innovantes de partage des connaissances en interne et en externe
- » Assurance du contrôle de la qualité et validation en temps opportun des instruments de connaissance
- » Coordination de la mise au point de produit du savoir et de l'apprentissage de haute qualité
- » Coordination de la conception et de la mise en œuvre des initiatives d'apprentissage de haute qualité
- » Mise en œuvre et maintenance des systèmes et plateformes de partage des connaissances
- » Conception, mise en œuvre et gestion des cercles de professionnels et des réseaux de partage des connaissances

- » Coordination du partage des connaissances liées au suivi-évaluation et rapports sur les activités menées
- » Élaboration de communications sur les activités de partage des connaissances
- » Mise en œuvre et utilisation active des collaborations et partenariats ayant trait au partage des connaissances et à l'apprentissage par les pairs, y compris l'identification de partenaires d'externalisation
- » Liaison au jour le jour avec des partenaires nationaux et internationaux sur les activités de partage des connaissances

(Utiliser cette section pour décrire les rôles et les responsabilités spécifiques des membres de l'Équipe de coordination de la gestion des connaissances. Cela inclut les activités dont ils seront responsables, leurs engagements et les réalisations attendues de chaque membre de l'Équipe.)

Qualifications/composition

(Utiliser cette section pour énumérer les membres du Comité directeur chargé du partage des connaissances ; inclure le titre et la fonction au sein de l'équipe.)

Opérations/fréquence des réunions

(Utiliser cette section pour fixer la fréquence des réunions de l'Équipe de coordination de la gestion des connaissances et les modalités de ces réunions. Indiquer notamment la façon dont les décisions et les comptes rendus seront communiqués au personnel.)

B.3 Directeur des connaissances et de l'apprentissage

Descriptif du poste

Le Directeur des connaissances et de l'apprentissage fait partie de l'équipe de la haute direction de l'organisation et supervise la conception et la mise en œuvre des stratégies de gestion des connaissances et d'apprentissage de l'organisation. Il favorise les gains d'efficacité dans la chaîne de valeur de la connaissance en créant un environnement propice au partage systématique des connaissances systématiques et à l'apprentissage organisationnel. Il supervise la mise en œuvre d'une infrastructure de connaissances qui soutient la prise de décision éclairée et l'apprentissage continu afin de préparer la direction et le personnel à l'accomplissement de leurs tâches opérationnelles de la manière la plus efficace.

Responsabilités

- » Superviser l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie, d'un cadre et de politiques de l'organisation en matière de gestion des connaissances
- » Superviser la mise au point des fonctions, des systèmes, des outils et des processus qui font recours aux connaissances pour améliorer l'efficacité organisationnelle
- » Promouvoir activement l'utilisation des connaissances et de l'apprentissage au sein et à l'extérieur de l'organisation

- » Faire preuve d'un comportement exemplaire dans le domaine du partage des connaissances
Faire preuve d'un comportement exemplaire dans le domaine du partage des connaissances vis-à-vis des collègues et des partenaires de l'organisation
- » Identifier, promouvoir et utiliser des partenariats axés sur les connaissances et l'apprentissage qui soutiennent et enrichissent la gestion et le partage des connaissances au sein et au-delà de l'organisation
- » Encourager les activités consistant à recueillir et partager les connaissances dans toute l'organisation
- » Concevoir et mettre en œuvre des mécanismes d'incitation pour récompenser les comportements exemplaires pour ce qui est de recueillir et partager les connaissances
- » Concevoir et mise en œuvre un cadre de résultats pour suivre et évaluer l'efficacité des mesures liées aux connaissances et à l'apprentissage

Qualifications

- » Une maîtrise en gestion des connaissances, conception pédagogique, apprentissage, ou dans un domaine connexe et au moins 10 ans d'expérience professionnelle dans l'élaboration, la gestion et la mise en œuvre de stratégies de gestion des connaissances
- » Expérience en gestion du changement dans les organisations
- » Excellentes aptitudes en leadership collaboratif
- » Excellentes aptitudes interpersonnelles et de gestion des ressources humaines, y compris la capacité à motiver les autres
- » Solides aptitudes à la réflexion stratégique et à l'intégration, assorties de la capacité d'identifier les opportunités et les obstacles concernant les activités consistant à recueillir et partager systématiquement les connaissances au sein de l'organisation
- » Bonne compréhension des technologies, plateformes et infrastructures informatiques qui facilitent la gestion et le partage des connaissances
- » Solides aptitudes à la communication et à l'écoute

B.4 Spécialiste du développement des connaissances et de l'apprentissage

Descriptif du poste

Le Spécialistes de la gestion des connaissances et de l'apprentissage exécute la stratégie relative aux connaissances et à l'apprentissage de l'organisation et met en œuvre les activités de l'organisation et des départements dans ce domaine. Il met en place et administre les systèmes de gestion des connaissances et d'apprentissage et l'infrastructure pour recueillir, gérer, partager et retrouver systématiquement des informations.

Responsabilités

- » Aide à favoriser le partage des connaissances à l'échelle de l'organisation, faisant en sorte que le savoir-faire, l'information et l'expérience soient partagés à l'intérieur de l'organisation et, le cas échéant, en dehors de l'organisation avec les partenaires et les autres parties prenantes
- » Rassemble et organise l'information destinée au référentiel de connaissances de l'organisation
- » Facilite le partage sans heurt des connaissances à travers les départements de l'organisation
- » interagit régulièrement avec les collègues chargés des opérations pour s'assurer que les connaissances essentielles sont régulièrement recueillies et partagées dans l'organisation
- » Gère le contenu des plateformes de connaissances et d'apprentissage de l'organisation
- » Analyse les caractéristiques des technologies existantes et émergentes et leur utilisation en vue d'une gestion et d'un partage des connaissances plus efficaces
- » Élabore les taxonomies des référentiels de connaissances et d'apprentissage l'organisation
- » Soutient la conception des plateformes et fonctionnalités des connaissances et de l'apprentissage de l'organisation
- » Extraits les instruments de connaissance de grande valeur en vue de leur diffusion
- » Soutient la promotion, la formation et l'intégration de la gestion des connaissances et des fonctions d'apprentissage dans l'organisation
- » Gère les plateformes de cercles de professionnels de l'organisation
- » Montre l'exemple du partage actif des connaissances dans toute l'organisation et avec les partenaires

Qualifications

- » Une licence en gestion des connaissances, conception pédagogique, apprentissage, ou dans un domaine connexe et au moins 5 ans d'expérience professionnelle dans la mise en place et l'administration de systèmes de gestion des connaissances
- » Bonne compréhension des technologies, plateformes et infrastructures informatiques qui facilitent la gestion et le partage des connaissances
- » Capacité à élaborer une architecture d'information et des taxonomies pour faciliter la consultation des instruments de connaissance de l'organisation
- » Solides aptitudes au travail d'équipe et à la collaboration
- » Bonnes aptitudes interpersonnelles et capacité à motiver les autres à contribuer aux initiatives de l'organisation sur les connaissances et l'apprentissage et à en faire usage
- » Solides aptitudes de communication et d'écoute
- » Attention au détail

- » Capacité à cerner rapidement les besoins et les instruments de connaissance des départements opérationnels
- » Capacité à évaluer rapidement les situations et prendre des décisions indépendantes concernant les activités consistant à recueillir et partager les instruments de connaissance
- » Connaissance élémentaire des processus opérationnels courants d'une organisation ainsi que de la collaboration avec des partenaires extérieurs
- » Éthique professionnelle proactive

B.5 Spécialiste chargé de recueillir les connaissances

Descriptif du poste

Le Spécialiste chargé de recueillir les connaissances appuie les activités consistant à identifier, recueillir, valider et mettre en forme les processus à l'échelle de l'organisation. Le spécialiste extrait et consigne par écrit les expériences et enseignements importants provenant des collègues des départements opérationnels et administratifs de l'organisation. Il soutient la constitution d'une base de connaissances globale, ciblée et très utile qui permet au personnel de l'ensemble de l'organisation d'accéder à des connaissances cruciales pour leurs missions.

Responsabilités

- » Recueille le savoir empirique des collègues et des experts à travers toute l'organisation, ainsi que des parties prenantes externes, afin d'enrichir et développer le référentiel d'instruments de connaissance précieux et partageables
- » Analyse en permanence l'organisation des connaissances importantes pour les opérations de l'organisation
- » S'entretient avec des parties prenantes internes et externes pour en tirer les expériences et les enseignements stratégiques en vue d'une application à une grande échelle et de leur diffusion
- » Gère la logistique, la mise en place, la conception et la mise en œuvre des activités synchrones consistant à recueillir les connaissances, y compris les réunions, les groupes de discussion et les ateliers
- » Conçoit et gère les activités consistant à recueillir les connaissances en ligne, y compris les enquêtes, les wikis, les blogs, les discussions en ligne
- » Évalue l'utilité des connaissances à recueillir en vue de leur reproduction de leur application à une plus grande échelle
- » Édite les instruments de connaissance pour ce qui est de la terminologie, de la mise en forme et du contenu
- » Analyse, synthétise et résume les connaissances recueillies et les transforme en instruments de connaissance formatés de haute qualité, normalisés et partageables

- » Utilise des outils audiovisuels pour recueillir les connaissances de haute qualité
- » Insère les attributs et les qualifications des instruments de connaissance pour en faciliter la consultation
- » Noue des relations de confiance avec une variété de parties prenantes au sein et à l'extérieur de l'organisation

Qualifications

- » Un diplôme d'études supérieures en journalisme, langue, gestion des connaissances, ou dans un domaine connexe et au moins cinq ans d'expérience dans l'exercice du journalisme
- » Excellentes compétences en entretien pour assurer une consignation optimale et l'extraction des connaissances issues des expériences personnelles
- » Excellentes compétences journalistiques
- » Objectivité pour identifier et recueillir des expériences considérés dignes d'être partagées
- » Intérêt et curiosité remarquables à l'égard des processus qui composent les activités professionnelles dans l'organisation
- » Bonne compréhension de l'environnement professionnel et des activités de l'organisation, ainsi que des compétences et des aptitudes requises pour mener à bien la fonction technique au sein de l'organisation
- » Motivation à partager les connaissances, les pratiques efficaces et les enseignements tirés et l'intérêt pour l'amélioration de l'efficacité de l'organisation
- » Altruisme et volonté de partager les connaissances
- » Très bonnes aptitudes à gérer le temps pour trouver le juste équilibre entre les activités opérationnelles et le travail sur les connaissances
- » Capacité à évaluer et analyser objectivement les aptitudes, les compétences et l'expertise des collègues
- » Aptitude et autodiscipline pour pouvoir réfléchir systématiquement aux missions passées en vue d'une amélioration régulière
- » Aptitude à réaliser des activités consistant à recueillir les connaissances, telles que les entretiens, les observations et les discussions de groupe
- » Aptitudes à la rédaction et à la production de médias pour traiter les expériences recueillies d'une manière qui permette qu'elles puissent être communiquées ou diffusées. Cela peut inclure des aptitudes à l'utilisation de médias de base et la maîtrise du numérique
- » Aptitude à assimiler l'information et l'analyser, la synthétiser et la résumer de façon claire et concise
- » Aptitudes à l'écoute et à l'observation pour capter les événements, les faits, les comportements et les activités

- » Aptitude à poser des questions pertinentes
- » Bonnes aptitudes à la communication interpersonnelle pour pouvoir interagir avec une variété de parties prenantes, y compris des collègues de niveau supérieur
- » Capacité émotionnelle et empathie pour établir des relations avec les autres et renforcer la confiance
- » Aptitudes à la dactylographie et à la prise de notes
- » Bonnes aptitudes de facilitation pour pouvoir obtenir la connaissance et l'information des autres personnes
- » Maîtrise des outils informatiques de la production de supports de connaissances

B.6 Spécialistes des médias audiovisuels

Descriptif du poste

Le spécialiste des médias audiovisuels aide à recueillir et enregistrer les expériences et les enseignements qui en sont tirés à travers et au-delà de l'organisation. Il gère toute la logistique technique, y compris l'agencement des lieux, la sonorisation, l'éclairage et les équipements audiovisuels (AV) pour assurer un processus d'enregistrement sans heurt. Il aide également à élaborer des initiatives d'apprentissage basées sur les systèmes audiovisuels et veille à ce que les instruments et produits de connaissance soient édités de manière professionnelle.

Responsabilités

- » Enregistre les entretiens et d'autres activités d'extraction des connaissances à l'aide d'équipement audiovisuels
- » Réalise l'édition professionnelle des enregistrements audiovisuels pour une utilisation ultérieure dans les instruments de connaissance et les produits plus complets du savoir et de l'apprentissage
- » Aide le spécialiste chargé de recueillir les connaissances pour ce qui concerne tous les outils et processus technologiques
- » Aide à localiser et maintenir un environnement techniquement approprié pour les enregistrements

Qualifications

- » Une licence en médias audiovisuels, conception multimédia, vidéographie ou dans un domaine connexe et au moins 5 ans d'expérience professionnelle pratique en tant que cameraman et/ou éditeur de vidéos
- » Excellente compréhension des équipements audiovisuels et des solutions d'enregistrement disponibles pour s'assurer que les connaissances sont recueillies dans des formats de qualité

- » Excellentes compétences en montage audio et vidéo avec une bonne connaissance des technologies et des outils d'édition audiovisuelle
- » Bonnes aptitudes à la communication
- » De bonnes aptitudes interpersonnelles seraient un plus

B.7 Concepteur de programmes de formation/d'apprentissage

Descriptif du poste

Le concepteur de programmes de formation/d'apprentissage est chargé de l'élaboration de programmes d'études pour les initiatives d'apprentissage de l'organisation. Il est chargé de veiller à ce que les initiatives d'apprentissage en classe et à distance produisent le maximum de résultats d'apprentissage pour le public, en utilisant une gamme de méthodes, outils et technologies d'apprentissage. Il travaille en étroite collaboration avec des experts en la matière et transforme le contenu technique en expériences d'apprentissage percutantes.

Responsabilités

- » Communiquer efficacement sous forme visuelle, orale et écrite
- » Appliquer la théorie et la recherche actuelles sur la conception pédagogique pour créer des expériences d'apprentissage attrayantes
- » Entreprendre des évaluations des besoins d'apprentissage pour cerner les lacunes en compétences des publics cibles
- » Concevoir des curriculums ou des programmes d'apprentissage
- » Choisir et appliquer diverses techniques de conception pédagogique afin de déterminer les modalités, méthodes et outils d'apprentissage les plus efficaces pour assurer un impact maximal sur le plan de l'apprentissage
- » Bien maîtriser les publics, et concevoir des initiatives d'apprentissage basées sur des objectifs d'apprentissage spécifiques
- » Bien comprendre les contraintes spécifiques du public, y compris sa situation géographique, sa disponibilité et ses compétences linguistiques
- » Analyser en permanence le marché des technologies existantes et émergentes à utiliser dans un environnement pédagogique, y compris les outils et techniques de pointe
- » Sélectionner, modifier ou créer un modèle de conception de l'apprentissage approprié pour une initiative d'apprentissage donnée

- » Utiliser une variété de techniques de conception pédagogique pour définir et organiser le contenu pédagogique et des activités interactives connexes
- » Concevoir des initiatives d'apprentissage qui reflètent une bonne maîtrise de la diversité des styles d'apprentissage
- » Évaluer et mesurer l'impact des initiatives d'apprentissage de l'organisation
- » Planifier et gérer des projets d'élaboration d'initiatives d'apprentissage
- » Mettre en œuvre et utiliser le système de gestion de l'apprentissage de l'organisation pour gérer et à organiser les initiatives d'apprentissage

Qualifications

- » Un diplôme d'études supérieures dans la conception pédagogique/de l'apprentissage, la gestion des connaissances, ou dans un domaine connexe et au moins cinq ans d'expérience professionnelle dans la conception d'initiatives d'apprentissage en présentiel, à distance et mixtes
- » Expérience pratique de l'élaboration d'initiatives d'apprentissage en salle de classe et en ligne
- » Aptitude à fonder des initiatives d'apprentissage sur le contenu des activités de l'organisation
- » Aptitude à créer des contenus innovants, interactifs et intéressants pour accroître l'impact de l'apprentissage
- » Bonne maîtrise de l'utilisation d'outils de formation et création de supports multimédias
- » Bonne connaissance des différents systèmes de gestion de l'apprentissage (LMS)
- » Bonne connaissance des normes courantes telles que SCORM
- » Aptitude à concevoir des programmes pour des événements et activités d'apprentissage qui reposent sur la théorie de l'apprentissage moderne et comportent un niveau élevé d'interaction et de réflexion
- » Bonne maîtrise des techniques d'évaluation de l'efficacité des initiatives d'apprentissage
- » Bonnes aptitudes en rédaction technique
- » Curiosité naturelle à l'égard de la conception pédagogique/de l'apprentissage et de la mission de l'organisation

C. Recueillir des connaissances

C.1 Exemple : Instrument de connaissance, FMARD (Nigéria)



FMARD
FEDERAL MINISTRY OF AGRICULTURE
AND RURAL DEVELOPMENT

Methodes de détection des engrais inorganiques falsifiés pour les agriculteurs

Sommaire exécutif

Département :

Services d'appui aux dotations agricoles (FISS)

Zone géopolitique/État :

North Central/État du Niger, Nigéria

Public cible : agriculteurs, fournisseurs d'intrants agricoles, vulgarisateurs agricoles

Mots clés : engrais, engrais dénaturés, engrais synthétique, dénaturation, identification, détection rapide, petit exploitant agricole, acquisition d'engrais

Coordonnées des auteurs et personnes à contacter :

L.C. Akudinobi (FISS) loveakus@yahoo.com ; Michael Ameh (FDA) michaelameh83@gmail.com ; Bright Onyenze (P&PC) onyenze-bright@yahoo.com ; Bethel Ohane-nye (FDA) bethel4joshe@yahoo.com ; Ajakaiye Haruna (HRM) harunadewale@gmail.com ; Mathew Omirigbe (FDA) ommirigbem@yahoo.com ; O.G. Ajani (VPCS) ajanitimothy99@gmail.com

L'engrais est l'un des intrants de base nécessaire au Nigéria pour accroître sa productivité agricole. Depuis des années, le Gouvernement nigérian préconise l'utilisation d'engrais aussi bien inorganiques qu'organiques afin de garantir une productivité agricole accrue qui permettra au pays de bénéficier d'une sécurité alimentaire durable.

L'un des principaux obstacles à l'augmentation de la productivité agricole en zones rurales est l'utilisation d'engrais falsifiés, qui s'explique par le fait que les petits exploitants agricoles ne savent pas comment identifier les engrais inorganiques falsifiés. Cette falsification revêt diverses formes, notamment le conditionnement, l'étiquetage, la marque ou encore le non-respect du poids indiqué sur les sacs.

Ce document expose les leçons recueillies auprès d'un agriculteur progressiste, Ahadji Abubakir, qui vit à Chaza, un village situé dans la localité de Suleja dans l'État du Niger, et les informations recueillies lors d'entretiens avec Mme L.C Akudinobi, directrice adjointe du Département des services d'appuis aux intrants agricoles (FISS). Il présente les mesures prises par l'agriculteur et les bonnes pratiques qu'il applique pour examiner les sacs d'engrais afin de s'assurer qu'il utilise des engrais de bonne qualité dans le cadre de ses activités agricoles pour obtenir un rendement optimal sur son exploitation de 2 hectares.

Le processus d'identification rapide d'un engrais inorganique falsifié est vivement recommandé pour assurer le succès des activités de nos agriculteurs. Il est également conseillé de sensibiliser aussi bien les fournisseurs d'intrants agricoles que les agriculteurs et de bien les former aux aspects du contrôle de la qualité pour faciliter l'identification facile d'engrais falsifiés et lutter ainsi contre la commercialisation de ces engrais dans le pays.

Contexte et défi

Le Gouvernement nigérian continue de promouvoir l'utilisation d'engrais inorganiques pour accroître la productivité agricole, ce qui garantira une sécurité alimentaire durable dans le pays. Le gouvernement offre une subvention à travers le Programme d'amélioration de la croissance (*Growth Enhancement Scheme* — GES) pour encourager l'utilisation de ce type d'engrais. La production agricole du Nigéria est caractérisée par la participation de petits exploitants agricoles dont les superficies cultivées varient de 0,5 à 3 hectares. La grande majorité des produits consommés dans le pays est cultivée par cette catégorie d'agriculteurs.

Les petits exploitants se plaignent de la faiblesse des rendements après l'utilisation d'engrais. Cette situation est particulièrement observée dans les petites exploitations agricoles. Alhadji Abubakir, agriculteur à Chaza, village situé dans la localité de Suleja dans l'État du Niger, a aussi fait l'expérience d'un rendement faible. Il lui avait été dit qu'en utilisant les engrais inorganiques, il améliorerait les rendements tout en continuant à exploiter le même lopin de terre, et que l'augmentation attendue de la productivité pourrait être entretenue grâce à une bonne utilisation de l'engrais. Mais ça n'a pas été le cas.

Avant 1996, la vente d'engrais était la seule responsabilité des différentes branches du Gouvernement, c'est-à-dire le gouvernement fédéral, l'Etat et les administrations locales, ce qui en garantissait la qualité. Avec la libéralisation du sous-secteur des engrais, le secteur privé s'est lancé dans l'importation, la composition et la vente des engrais. Parmi les personnes impliquées dans la falsification d'engrais et la vente d'engrais falsifiés figurent certains intermédiaires de la chaîne de distribution, des fournisseurs d'intrants agricoles et des importateurs.

La baisse criarde des rendements agricoles était particulièrement relevée durant la saison des pluies, lorsque la demande de produits était au plus haut. L'une des raisons de cette baisse était peut-être l'utilisation d'engrais falsifiés (de mauvaise qualité).

La falsification consiste à vendre des produits dénaturés (engrais complétés d'une substance étrangère) pour réaliser des profits rapides ou très élevés.

Il s'agit :

- » de substances autres que des engrais mélangées à des engrais
- » de substances autres que des engrais dont l'étiquette a été falsifiée et qui sont vendues comme engrais et engrais concentrés
- » du remplacement de l'étiquette des engrais falsifiés par une étiquette indiquant « engrais concentrés »
- » d'engrais bon marché dont l'étiquette a été falsifiée et qui sont vendus comme engrais coûteux
- » d'engrais bon marché mélangés à des engrais coûteux
- » de la falsification de l'étiquetage ou de la falsification d'engrais de qualité médiocre pour les faire passer pour des engrais concentrés

L'utilisation d'engrais falsifiés entraîne la baisse des rendements agricoles. La structure des sols et les nappes phréatiques peuvent également en être affectées. La plupart des engrais falsifiés que l'on retrouve sur les marchés au Nigéria sont les suivants :

Nom de l'engrais	Adultérants courants
Urée	chlorure de sodium, sable blanc des rivières
Phosphate diammonique (DAP)	argile, phosphate naturel, calcaire
Superphosphate simple (SSP)	argile, gypse
Chlorure de potassium	sable, terre rouge
Engrais ternaire NPK	SSP, phosphate naturel, mélanges de d'azote, de phosphate et de potassium

La principale difficulté pour Alhadji Abubakir était sa méconnaissance des techniques de détection rapide des engrais inorganiques falsifiés avant de les acheter. La plupart des agriculteurs ruraux n'en ont pas reçu la formation.

La falsification d'engrais naît du désir de certains fournisseurs sans scrupule de réaliser des profits énormes et rapides. Par ailleurs, les pénuries et l'accès insuffisant aux engrais pendant les périodes de pic de demande, le coût élevé et le manque d'argent sont quelques-uns des principaux facteurs qui favorisent la vente d'engrais falsifiés.

Les conséquences de l'utilisation d'engrais falsifiés sont la faible productivité des cultures et du sol et une possible pollution des eaux souterraines.

Mesures et solutions

Grâce à l'expérience qu'il a acquise au fil du temps, Alhadji Abubakir a appris à reconnaître un engrais falsifié en examinant les quatre aspects suivants :

- » Conditionnement et matériel de conditionnement
- » Etiquetage
- » Marque
- » Poids inférieur aux indications

Il applique les méthodes suivantes pour détecter les engrais falsifiés. Marque de l'engrais : s'assurer que la marque figure sur le sac. Etiquetage : s'assurer que les étiquettes sur les sacs sont imprimées clairement et indiquent la teneur en éléments nutritifs, le type d'engrais, la date de péremption, le nom et le logo du fabricant, etc.



Sac d'engrais convenablement labélisé et étiqueté, indiquant le nom de l'entreprise, son adresse électronique, le type d'engrais, la teneur en éléments nutritifs, etc.



Sac d'engrais convenablement labélisé et étiqueté, montrant le logo, l'entreprise, le type d'engrais, la teneur en éléments nutritifs, le numéro du lot, etc.



Sac d'engrais convenablement labélisé et étiqueté, portant le nom de l'entreprise, le logo, le type d'engrais, etc.

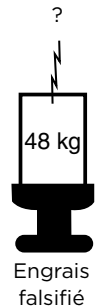
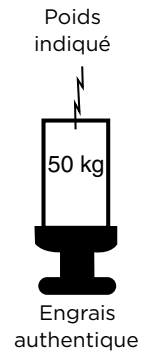
Il faut exiger du fournisseur qu'il utilise une balance. Si le sac n'a pas le poids indiqué, alors il s'agit d'un engrais falsifié.



Engrais NPK de bonne qualité 20-10-10, avec un revêtement intérieur en cellophane et une bonne intégrité granulaire.



Engrais falsifié : sans revêtement intérieur en cellophane, granularité compactée et irrégulière



Il faut s'assurer que le sac d'engrais comporte un **revêtement intérieur** en cellophane. Cette matière limite l'absorption de l'humidité ambiante et permet de conserver les éléments nutritifs volatiles en évitant qu'ils ne s'évaporent dans l'atmosphère.

Le **revêtement extérieur** est d'une qualité qui l'empêche de se déchirer facilement. Pour déterminer la solidité du sac, il faut le jeter depuis une hauteur de 2 mètres. S'il ne se déchire pas à la chute, alors c'est un sac de bonne qualité.

Intégrité granulaire : les grains doivent être assez durs de manière à ne pas s'effriter au toucher ; il ne doit pas y avoir de grumeaux ; et les grains ne doivent pas être humides ou avoir un aspect poudreux, etc.

Il est recommandé d'acheter les engrais chez un fournisseur agréé par l'État fédéral ou l'État fédéré qui vend des engrais authentiques.

Alhadji Abubakari a également formé des agriculteurs autour de lui aux techniques de détection des engrais inorganiques falsifiés, leur indiquant où trouver ces engrais, pourquoi éviter de les acheter en détail, et auprès de quelles autorités compétentes dénoncer la vente d'engrais falsifiés.

Résultats

En prenant les mesures présentées ci-dessus, Alhadji Abubakari a bénéficié du retour de son investissement dans l'utilisation d'engrais sous la forme d'une augmentation conséquente de sa production.

Il a pu détecter les engrais falsifiés en examinant les sacs et en vérifiant le poids du produit grâce à une balance pour s'assurer qu'il ne se faisait pas duper. Il a pu faire des choix éclairés sur la marque et le type d'engrais adapté à ses cultures et ses sols.

Alhadji Abubakari pratique en permanence la polyculture d'igname, de maïs et de sorgho. Il est considéré comme un agriculteur qui a réussi, parce que sa productivité a augmenté grâce à la qualité des engrais utilisés dans son exploitation agricole. Il utilise les revenus issus de la commercialisation de sa production excédentaire pour prendre plus d'épouses et envoyer ses enfants à l'école ou apprendre de l'artisanat.

Enseignements tirés

L'expérience d'Alhadji Abubakari indique clairement qu'un petit agriculteur peut facilement reconnaître un engrais falsifié en examinant son emballage. Cependant, les agriculteurs n'ont pas à commettre les mêmes erreurs pour savoir comment éviter les engrais falsifiés. En partageant son expérience et les enseignements qu'il en a tirés, Alhadji Abubakari a pu aider d'autres agriculteurs à améliorer leur propre productivité et contribuer au bien-être de la communauté. La diffusion de cette information permettra d'éviter des expériences qui se paient au prix fort et la frustration due à une mauvaise productivité.

Recommandations

Alhadji Abubakari recommande aux petits exploitants de toujours examiner le sac, l'étiquette, la marque et le poids pour reconnaître immédiatement un produit falsifié.

Il a également laissé entendre que de tels problèmes peuvent être évités à l'avenir grâce à la formation et au recyclage des agriculteurs et des fournisseurs d'intrants agricoles à l'identification d'engrais inorganiques falsifiés.

Ressources et bibliographie

- » Mme L.C Akudinobi, directrice adjointe au FMARD
- » Alhadji Abubakari, village de Chaza dans la localité de Suleja, État du Niger
- » Manuels sur les engrais pour les vulgarisateurs agricoles
- » Site web de l'International Fertilizer Development Centre
- » Fertilizer Analysis Manual
- » Introduction to Crop Production
- » Fertilizer Use and Management Practices for Crops in Nigeria

D. Outils et modèles de pour le partage des connaissances

1. Tour d'horizon : Instruments et activités de partage des connaissances
2. Activité de partage des connaissances :
 - a. questionnaire pour la planification
 - b. Checklist pour la mise en œuvre
 - c. Fiche d'évaluation
 - d. Questionnaire de suivi
3. Modèle de bilan d'intervention

D.1 Aperçu général : Instruments et activités de partage des connaissances

Selon la définition contenue dans le guide de la Banque mondiale (2015) intitulé *L'Art du Partage des Connaissances*, les instruments de partage des connaissances sont les véhicules du partage des connaissances, car ils rapprochent les participants de la réalisation de leurs objectifs de changement. Leur force est alimentée par les activités de partage des connaissances, qui forment les éléments constitutifs des instruments de partage. Les instruments de partage des connaissances peuvent être utilisés seuls ou en combinaison pour former un programme de partage des connaissances. De même, ils peuvent être constitués d'une ou plusieurs activités combinées. Le guide fournit des descriptions détaillées de chaque instrument et activité de partage des connaissances.

Instruments	Activités
<p>1. Collaborations à court terme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conférence • Visite d'experts • Foire du savoir • Voyage d'étude • Atelier <p>2. Collaborations à moyens terme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concours/défi • Forum de discussion • Dialogue/consultation multipartenaires <p>3. Collaborations à moyens terme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cercles de professionnels • Jumelage 	<p>1. Exposé</p> <ul style="list-style-type: none"> • Démonstration • Panel d'experts • Présentations éclairés • Exposition d'affichages • Rapport • Narration <p>2. Discussion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cercle d'anecdotes • Remue-méninge • Mini-groupe • Discussion en ligne • Café du savoir • Assistance des pairs <p>3. Expérimental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification des actions • Écriture collaborative intense • Visite de terrain • Aquarium • Jeu de rôle • Détachement • Simulation <p>4. Activités d'analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilan d'intervention • Groupe de discussion • Entretien • Auto-évaluation • Enquête • Analyse « SWOT »

D.2.a Activité de partage des connaissances : questionnaire pour la planification

1. Nom de l'organisation : _____
2. URL : _____
3. Lieu (ville, État, pays) :
 1. Ville : _____
 2. État : _____
 3. Pays : _____
4. Prière de joindre un profil de l'organisation ou utiliser l'espace ci-dessous pour fournir des antécédents pertinents sur votre organisation. Ces informations nous aiderons à mieux cerner votre propre contexte lorsque nous concevrons l'échange de connaissances.
5. Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés ?
6. Veuillez inscrire dans l'espace ci-dessous 5 à 10 questions précises que vous avez à nous poser.
7. Comment comptez-vous mettre en œuvre ce que vous avez appris ?
8. Durée de l'échange : _____ (jours)
9. Veuillez indiquer dans l'espace ci-dessous le moment qui vous convient le mieux (semaine, mois, année) pour l'échange :
10. Cochez les cases pour indiquer le type de participants intervenant dans l'échange. En outre, veuillez indiquer le nombre de participants à côté de ceux que vous avez choisis :

<input type="checkbox"/> Décideurs	_____ personnes
<input type="checkbox"/> Cadres supérieurs	_____ personnes
<input type="checkbox"/> Cadres moyens	_____ personnes
<input type="checkbox"/> Spécialistes des questions techniques	_____ personnes
<input type="checkbox"/> Enseignants/étudiants	_____ personnes
<input type="checkbox"/> Autres (veuillez préciser ci-dessous)	_____ personnes

11. Les membres de la délégation parlent-ils l'Anglais ? _____ personnes

12. Que pensez-vous que nous pouvons apprendre de vous ?

Vos coordonnées

Nom : _____

Prénoms : _____

Poste dans l'organisation : _____

Courriel: _____

Adresse : _____

D.2.b Activité de partage des connaissances : Checklist pour la mise en œuvre

Réalisation des activités de partage des connaissances	Fait Oui/Non
PARTICIPANTS	
• Tous les participants concernés, agents de changement et décideurs identifiés	
• Toutes les invitations préparées, signées et expédiées	
• Besoins en connaissances des participants clarifiés	
LOGISTIQUE	
• Toutes les dispositions ont été prises pour l'obtention des visas (lettres d'invitation spéciale)	
• Toutes les dispositions ont été prises pour les déplacements internationaux et locaux des participants (ramassage à l'aéroport, transferts aux différents lieux, etc.)	
• Hébergement réservé et repas organisés, y compris les demandes de repas spéciaux	
• Toutes les dispositions financières clarifiées et confirmées (indemnités, etc.)	
• Tous les lieux de rencontre réservés et dispositions des sièges et des équipements supplémentaires (tableaux à feuilles mobiles, marqueurs, etc.) confirmés	
• Toutes les dispositions ont été prises concernant les équipements technologiques (projecteur, équipements audio, etc.)	
• Toutes les dispositions ont été prises pour l'interprétation (équipe d'interprétation simultanée, cabine d'interprétation et équipements audio)	
• Décorations des salles préparées	
• Badges/porte-nom imprimés et finalisés	
• Dispositifs pour enregistrer et recueillir les informations en place (enregistrement vidéo, entretiens avec les participants, etc.)	
• Toutes les mesures de précaution ont été prises en cas d'éventuelles difficultés (météo défavorable, arrivées tardives, etc.)	
• Visites supplémentaires organisées (visites de terrain, programme culturel, etc.)	
CONTENU	
• Buts et objectifs de l'apprentissage clarifiés avec les participants	
• Ordre du jour, sessions et activités préparés et finalisés	
• Orateurs et personnes ressources identifiés, invités et confirmés	

Réalisation des activités de partage des connaissances	Fait Oui/Non
• Toutes les présentations et les médias à l'appui préparés et testés pour utilisation	
• Tous les documents d'appui pertinents préparés et imprimés	
• Fiches d'inscription et d'évaluation établies et imprimées	
ÉQUIPE	
• Équipe d'organisation réunie	
• Haute direction informée et invitée	
• Équipe d'animateurs identifiée, confirmée et informée du déroulement	
• Rapporteurs identifiés, confirmés et informés du déroulement	
• Équipe administrative identifiée, confirmée et informée du déroulement	

D.2.c Activité de partage des connaissances : fiche d'évaluation

Veillez répondre aux questions suivantes pour nous aider à améliorer nos futurs échanges de connaissances.

1. Quelle note attribuerez-vous aux facteurs suivants :

	1 = Très faible	2	3	4	5 = Très élevé
Qualité globale de l'échange de connaissances					
Utilité globale de l'échange de connaissances					
Mesure dans laquelle l'échange de connaissances a atteint les objectifs visés					
Qualité des ressources fournies lors de l'échange					

2. Le temps imparti à chacune des sessions était-il suffisant ?
 - Oui
 - Non (Veillez indiquer la session à laquelle il aurait fallu consacrer plus de temps :)
3. Qu'est-ce qui a le mieux fonctionné lors de l'échange ?
4. Que recommanderiez-vous pour améliorer l'échange ?
5. Quels sont les principaux messages que vous reprenez de cet échange de connaissances ?
6. Comment appliquerez-vous les connaissances acquises de l'échange dans votre organisation ?

D.2.d Activité de partage des connaissances : questionnaire de suivi

1. Qu'est-ce qui, le cas échéant, a changé dans votre travail ou pour votre organisation à la suite de l'échange de connaissances ?
2. Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées dans votre propre contexte pour mettre en œuvre ce que vous avez appris au cours de l'échange de connaissances ?
3. Quel a été l'aspect le plus bénéfique de l'échange de connaissances pour votre travail ou votre organisation ?
4. Avec le recul, y a-t-il des aspects de l'échange de connaissances dont vous estimez qu'ils auraient dû être traités différemment ?
5. Quels obstacles avez-vous rencontrés depuis l'échange de connaissances ? Auriez-vous besoin d'une assistance supplémentaire pour les surmonter ?
6. Avez-vous d'autres observations et suggestions à formuler pour tirer davantage les enseignements des expériences pratiques ?

D.3 Modèle de bilan d'intervention

Nom de l'équipe/Intitulé du projet : _____

Projet/Évènement examiné :

--

Date de l'examen : _____

Moment où l'examen été réalisé :

- Pendant l'exécution du projet
- Après l'achèvement du projet

Participants

Nom	Titre du poste	Rôle dans l'équipe

Résumé du projet/de l'évènement :

--

Qu'est-ce qui s'est bien passé et pourquoi ?

(Quelles sont les mesures efficaces prises pour atteindre votre objectif ?)

Succès	Comment assurer le succès à l'avenir ?

Qu'est-ce qui peut être amélioré et comment ?

(Qu'est-ce qui aurait pu mieux se faire ? Que pouvons-nous faire différemment dans des situations similaires à l'avenir pour assurer le succès ? Quel serait votre conseil aux équipes de projets futurs ?)

Qu'est-ce qui peut être amélioré ?	Recommandations

GLOSSAIRE

Les termes en italique sont également définis séparément.

Apprentissage sur le tas :

Un « processus dynamique où un petit groupe de personnes résolvent des problèmes réels, tout en se concentrant sur ce qu'ils apprennent et sur la façon dont leur apprentissage peut bénéficier à chaque membre du groupe, au groupe lui-même, et à l'organisation dans son ensemble » (Marquardt et Berger 2014, 181, voir aussi Marquardt 2004). Pour les individus, l'apprentissage sur le tas peut générer des idées qui peuvent améliorer la confiance en soi. Il peut améliorer notre capacité à mieux réfléchir à nos actions. Au niveau de l'équipe, l'apprentissage sur le tas favorise la communication et la collaboration. Au niveau de l'organisation, il est un excellent moyen d'augmenter les flux de connaissances à travers les liens hiérarchiques et les frontières organisationnelles (Schwandt et Marquardt, 1999).

Apprentissage mixte (ou hybride)

Un programme d'éducation formel dans lequel un étudiant apprend au moins en partie grâce à la prestation en ligne de contenu et d'enseignement, tout en assistant à une salle de classe physique, avec un certain contrôle exercé par l'étudiant sur le temps, le lieu, le moyen ou le rythme. Les méthodes de classe en présentiel sont associées à des activités assistées par ordinateur.

Systèmes de gestion de contenu (CMS)

Application informatique qui permet la publication, l'édition, la modification de contenus, ainsi que leur organisation, leur suppression et leur maintenance, à partir d'une interface centrale. Ces systèmes fournissent des procédures pour gérer le flux de travail dans un environnement collaboratif. Les systèmes de gestion de contenu sont souvent utilisés pour administrer des sites web contenant des blogs et des actualités. De nombreux sites web d'entreprise et de marketing utilisent ces systèmes, ce qui évite généralement de devoir procéder à un codage manuel.

Équipe transversale

Une équipe dont les membres proviennent de différentes fonctions de l'organisation ou ont des spécialités différentes qui travaillent ensemble pour accomplir une tâche. En général, ces équipes sont constituées de personnes qui travaillent au même niveau hiérarchique dans une organisation.

Système d'aide à la décision (DSS)

Un système informatique utile à la gestion, aux opérations et à la planification d'une organisation (généralement au niveau des cadres moyens et supérieurs). Il facilite

la prise de décision dans un environnement en évolution rapide (problèmes de décision non structurée et semi-structurée) en compilant des informations utiles à partir d'une combinaison de données brutes, de documents et des connaissances personnelles. Ces systèmes peuvent être entièrement informatisés ou humains ou une combinaison des deux. Si les universitaires les perçoivent comme un outil d'appui au processus de prise de décision, leurs utilisateurs les considèrent comme un outil de facilitation des processus de l'organisation.

Formation à distance

Un mode de prestation de l'éducation et de l'instruction, souvent à caractère individuel, au profit d'étudiants qui ne sont pas physiquement présents dans un lieu traditionnel, comme une salle de classe. Les cours à distance qui nécessitent une présence physique sur place pour une raison quelconque (notamment le passage des examens) sont considérés comme relevant de l'*apprentissage mixte*.

Formation en ligne

Utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans l'éducation. La formation en ligne comprend de nombreux types de supports livrés via la télévision, des CD-ROM, l'intranet/extranet, et d'autres formes d'apprentissage basées sur la Toile. La formation en ligne est généralement soutenue par l'accès à un réseau local ou à l'internet. Elle peut avoir lieu dans une salle de classe ou en dehors sous forme de formation asynchrone (les individus accédant aux supports pédagogiques à des moments différents) ou la forme d'une formation synchrone dirigée par un instructeur. La formation en ligne est indiquée pour l'apprentissage à distance et l'apprentissage souple, car l'apprenant peut lui-même décider du rythme, mais il peut également être utilisé en conjonction avec l'enseignement en présentiel, auquel cas, on a généralement recours à l'*apprentissage mixte*.

Connaissance empirique (ou implicite)

Connaissances intangibles se trouvant dans la tête des individus mais qui peuvent être converties en connaissances explicites à travers un processus consistant à les recueillir et à les consigner par écrit.

Connaissance explicite (ou codifiée)

Connaissances qui ont été énoncées, codifiées, stockées, et facilement transmises à d'autres. L'information contenue dans les livres scolaires, les manuels, les documents, les procédures, les études de cas et les guides pratiques en format vidéo sont des exemples de connaissances explicites. Polanyi (1966) définit la connaissance explicite ou codifiée comme « la connaissance qui peut être transmise par le langage systématique formel » (cité dans Schwandt et Marquardt 1999, 127). Dans Zack (1999, 46), « les connaissances explicites sont plus précisément et formellement exprimées, bien qu'elles soient extraites du contexte originel de leur création ou de leur utilisation (par exemple, une formule mathématique abstraite découlant d'expériences physiques) ».

Motivation extrinsèque

La « tendance à réaliser des activités pour des récompenses externes connues, que celles-ci soient de nature tangible (par exemple de l'argent) ou psychologique (par exemple des louanges) » (Brown 2007, 143). Les récompenses extrinsèques peuvent inclure la reconnaissance, les honneurs, l'augmentation de salaire, des primes, la formation et le développement de carrière.

Théorie du champ de forces

Théorie selon laquelle les organisations sont soumises à des forces qui agissent à la fois en faveur du changement et contre lui. L'analyse des champs de forces constitue un cadre de recherche des forces favorables et défavorables qui influent sur la situation actuelle (Swanson et Creed 2013).

Structure formelle de l'organisation

Fonctions, pouvoirs, liens hiérarchiques et règles d'une organisation.

Motivation intrinsèque

Comportement basé sur des récompenses intangibles qui découlent des valeurs propres et motivations personnelles d'un individu. Ces récompenses peuvent inclure un sentiment d'accomplissement, de la fierté et de la satisfaction tirées de l'accomplissement d'une tâche difficile et d'un apprentissage. Elles ne sont pas nécessairement liées à la réalisation d'un objectif spécifique. Citant Malone et Lepper (1987), Tran (2014, 178) note qu'une activité est décrite comme intrinsèquement motivante si « les gens s'y engagent pour ce qu'elle est en soi plutôt que dans le but de recevoir une récompense externe ou d'éviter une punition. Nous utilisons les termes amusantes, intéressantes, captivantes, agréables et intrinsèquement motivantes tous de façon plus ou moins interchangeable pour qualifier de ces activités ».

Produit (ou Instrument) de connaissance

Document numérique ou collection de médias contenant des connaissances sur une question ou un problème spécifique. Généralement bref et orienté vers l'apprenant, le produit de connaissance présente les principaux enseignements tirés d'une expérience opérationnelle et constitue un appui à la prise de décision pour une difficulté particulière. Son contenu obéit à un format normalisé — qui permet de retracer les problèmes, les mesures, les résultats, les enseignements et les recommandations — qui fait de l'instrument une leçon à part entière. Ce produit doit être validé dans le cadre d'un examen par les pairs et formaté avec des métadonnées permettant de le retrouver dans un référentiel de connaissances plus vastes. Le modèle d'un instrument de connaissance est également utilisé dans le concept de « théories de l'action » mentales, qui décrit le comportement au niveau de l'individu, du groupe et de l'organisation. Tout comme la structure d'un produit de connaissance, une théorie d'action simple doit comprendre une description élémentaire du contexte, le problème à résoudre (but), et une stratégie pour prendre des mesures afin de résoudre le problème, en supposant que les conditions sont comparables (Argyris et Schön 1974 et 1978).

Recueillir des connaissances

Fait de convertir des connaissances ou des expériences nichées dans l'esprit d'un individu en une représentation explicite, que ce soit sous forme imprimée ou sous la forme d'un média électronique.

Équipe chargée de recueillir les connaissances

Équipe qui consigne par écrit de manière systématique et uniforme les enseignements tirés d'expériences opérationnelles qui n'ont pas encore été explicitement enregistrées ou sont difficiles à enregistrer. Cette activité a pour but de recueillir des idées cruciales et les leçons à retenir pour les appliquer ailleurs éventuellement. Les membres de l'équipe ont une capacité à saisir rapidement les principaux défis et les pistes de solution d'une manière journalistique. Leurs techniques les plus courantes sont les entretiens et groupes de discussion.

Organisation créatrice de connaissances

Organisation capable de traduire les connaissances tacites en connaissances explicites applicables à un contexte différent et de les formaliser. Au fil du temps, la nouvelle connaissance elle-même devient tacite et disponible pour devenir explicite dans un autre contexte (Nonaka et Takeuchi 1995). Pour réaliser ces transformations, les dirigeants et le personnel ont besoin de se livrer à une réflexion permanente au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'organisation, et il faudrait trouver du temps et de l'espace pour mener cette réflexion.

Échange de connaissances

Voir *partage des connaissances*

Pôle de connaissances

Institution ou réseau dédié qui recueille, partage et échange les expériences de développement avec des partenaires nationaux et internationaux afin d'accélérer le développement (Gouvernement de l'Indonésie et d'autres 2012).

Gestion des connaissances

Discipline qui préconise une approche intégrée de l'identification, du recueil, de l'évaluation, de la récupération et du partage de l'ensemble des instruments d'information d'une entreprise. Selon la définition de Gartner Group (Duhon 1998), ces instruments peuvent inclure des bases de données, des documents, des politiques, des procédures et l'expertise et l'expérience pas encore recueillies auprès de chaque travailleur. Elle vise à améliorer l'efficacité et la qualité des produits et services et à innover. Certes la gestion des connaissances se chevauche avec l'*apprentissage organisationnel*, mais elle peut en être distinguée par un plus grand accent qu'elle met sur la connaissance comme instrument stratégique et sur la promotion du *partage des connaissances*. La gestion des connaissances est un facilitateur de l'apprentissage organisationnel.

Référentiel de connaissances

Système de stockage de données qui peut comprendre de multiples technologies mises en réseau. Il permet une gestion centralisée des instruments de connaissance et y donne accès, et soutient la gestion des ressources pour enrichir, maintenir, mettre à jour, recycler et écartier les instruments de connaissance. Les référentiels de connaissances sont également appelés plateformes de gestion des connaissances ou plateformes de ressources en connaissances.

Partage des connaissances

Un sous-ensemble de la *gestion des connaissances* qui englobe l'échange de connaissances (informations, compétences, expériences ou expertise) au sein des organisations et entre elles. Bien qu'il puisse être unidirectionnel, le partage des connaissances dans la plupart des cas est un échange bilatéral ou multilatéral dans lequel les parties apprennent les unes des autres. Le partage des connaissances est plus que de la simple communication, car une bonne quantité des connaissances dans les organisations est difficile à expliciter. Dans le cadre de l'action en faveur du développement, une certaine forme de partage des connaissances a un aspect régional. Par exemple, le partage des connaissances Sud-Sud renvoie à des échanges entre des partenaires et des pairs à travers des pays en développement.

Systèmes de gestion de l'apprentissage (LMS)

Application logicielle pour l'administration, la consignation, le suivi, la déclaration et la prestation de cours d'apprentissage en ligne ou de programmes de *formation*. Les LMS vont des systèmes de gestion des dossiers de formation et d'éducation à des logiciels pour la distribution en ligne ou des cours d'*apprentissage mixte* sur l'internet avec des fonctionnalités pour la collaboration en ligne. Les collèges et les universités utilisent ces systèmes pour dispenser des cours en ligne et relever la qualité des cours sur le campus. Les départements de la formation des organisations utilisent les systèmes de gestion de l'apprentissage pour offrir une formation en ligne, ainsi que pour automatiser la tenue des dossiers et l'inscription des employés.

Organisation favorisant l'apprentissage

« Une organisation qui est outillée pour créer, acquérir et transférer des connaissances et pour changer les comportements de sorte à refléter de nouvelles connaissances et idées » (DuBrin 2005, 410). Les organisations favorisant l'apprentissage présentent cinq caractéristiques principales : la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, une vision commune, l'apprentissage par équipe, et — le cinquième élément qui les intègre — les systèmes de pensée (Senge, 1990).

Apprentissage organisationnel

Un domaine de la connaissance dans la théorie organisationnelle qui étudie la façon dont une organisation apprend et s'adapte. Il se définit également comme « un système d'actions, d'acteurs, de symboles et de processus qui permettent à une organisation de transformer l'information en connaissance précieuse, ce qui en retour augmente sa capacité d'adaptation à long terme » (Schwandt 1993, 8). « L'apprentissage organisationnel consiste à rendre explicites des théories tacites de l'action pour que les gens puissent en prendre conscience, les examiner de façon critique, et les changer . . . [Il] facilite la reddition de comptes en renforçant la prise de conscience et la capacité d'exercer un choix conscient et l'intention » (Lipshitz, Friedman et Popper 2007, 122). Pour mieux préparer l'organisation il faut développer la capacité à apprendre. Une politique, des structures des compétences sont nécessaires à cet effet » (Schön 1975).

Comportement de l'organisation

Étude du comportement des individus et des équipes dans une organisation, de l'interaction entre les individus et l'organisation, et de l'organisation elle-même.

Culture de l'organisation

Selon DuBrin (2005, 337-39), « un système de valeurs et croyances communes qui influent sur le comportement des travailleurs . . . Souvent, elle trouve son origine dans les valeurs, les pratiques administratives et la personnalité du fondateur ou des fondateurs. Par ailleurs, la vision du dirigeant peut également avoir un impact considérable sur la culture . . . La culture de l'organisation reflète et répond aux choix, comportements et préjugés conscients et inconscients des hauts dirigeants. » DuBrin (2005) pose neuf dimensions de la culture de l'organisation : valeurs, récits de l'organisation avec des significations sous-jacentes, mythes, degré de stabilité, allocation des ressources et récompenses, rites et rituels, sentiment d'appartenance, croyance à une mission noble, et sens de l'innovation.

Efficacité de l'organisation

Mesure dans laquelle une organisation remplit son mandat et répond à la demande des parties prenantes avec lesquelles elle travaille.

Mémoire de l'organisation

Interprétations partagées du passé d'une organisation telles que relatées par les membres de l'organisation. La mémoire de l'organisation peut être « épisodique » ou « sémantique ». La première décrit les souvenirs d'une personne qui a eu des expériences contenues dans les mémoires, alors que la seconde est indépendante de ces expériences — par exemple, la narration de récits par quelqu'un qui ne faisait pas partie d'une expérience réelle (Schwandt et Marquardt 1999, 206).

Connaissance tacite

Connaissance se trouvant dans la tête des personnes. La connaissance tacite est personnelle, spécifique au contexte, et donc difficile à formaliser et à communiquer (Schwandt et Marquardt 1999, 206). Les connaissances tacites sont comprises et appliquées de manière inconsciente, difficiles à exprimer, acquises de l'expérience et l'action directes et généralement partagées à travers des conversations très interactives, des narrations et l'expérience commune.

Formation

Acquisition de connaissances, de compétences et d'aptitudes destinées à améliorer les capacités, la productivité et la performance d'un individu. Elle forme le noyau de l'apprentissage tout en étant de plus en plus utilisée pour le développement professionnel — en vue de mettre à niveau et à jour les compétences tout au long de la vie professionnelle.

Valeur

Importance qu'un individu ou un groupe attache à quelque chose qui sert de guide à l'action.

BIBLIOGRAPHIE

APQC (American Productivity and Quality Center). 2003. *Measuring the Impact of Knowledge Management*. Houston.

———. 2009. « Using Investment to Ensure ROI on KM Efforts. » <ftp://public.dhe.ibm.com/services/us/gbs/bus/hcm/rbtt/kmroi.pdf>.

———. 2013. *Transferring and Applying Critical Knowledge (Best Practices Report)*. Houston. <https://www.apqc.org/knowledge-base/documents/transferring-and-applying-critical-knowledge-best-practices-report>.

Argyris, Chris et Donald Schön. 1974. *Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass.

———. 1978. *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*. Reading, MA : Addison-Wesley.

BAD (Banque asiatique de développement) 2011. *Guidelines for Knowledge Partnerships*. Manille.

Banque mondiale. 2015. *The Art of Knowledge Exchange*, 2e édition. Washington : Banque mondiale. <http://wbi.worldbank.org/sske/art-knowledge-exchange>.

Banque mondiale. 2016. *Capturing Solutions for Learning and Scaling Up*. Washington : Banque mondiale.

Bhatt, Dilip. 2000. « EFQM [European Foundation for Quality Management]: Excellence Model and Knowledge Management Implications. » 2000. www.comp.dit.ie/dgordon/Courses/ResearchMethods/Countdown/3Elements.pdf.

Brown, Lois V., éd. 2007. *Psychology of Motivation*. New York : Nova Science Publishers.

Craig, Robert L. 1996. *The ASTD Training and Development Handbook : A Guide to Human Resource Development*. New York : McGraw-Hill.

Crossan, Mary M., Henry W. Lane et Roderick E. White. 1999. « An Organizational Learning Framework : From Intuition to Institution. » *Academy of Management Review* 24 (3): 522-37.

Davenport, Thomas H. et Laurence Prusak. 1998. *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*. Boston : Harvard Business School Press.

Drucker, Peter F. 1993. « The Rise of the Knowledge Society. » *Wilson Quarterly* 17 (2): 52-71.

- DuBrin, Andrew J. 2005. *Fundamentals of Organizational Behavior*. 3e édition. Cincinnati, OH : South-Western College Publishing.
- Duhon, Bryant. 1998. « It's All in Our Heads. » *Inform* 12 (8): 8-13.
- Gawande, Atul. 2009. *The Checklist Manifesto : How to Get Things Right*. New York : Henry Holt.
- Gino, Francesca et Bradley Staats. 2015. « Why Organizations Don't Learn. » *Harvard Business Review* (novembre) : 110-18.
- IEG (Groupe indépendant d'évaluation) 2014. *Learning and Results in World Bank Operations : How the Bank Learns, Evaluation 1*. Washington : Banque mondiale.
- . 2015. *Learning and Results in World Bank Operations : Toward a New Learning Strategy, Evaluation 2*. Washington : Banque mondiale.
- Kaplan, Robert S. et David P. Norton. 1996. « Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. » *Harvard Business Review* (janvier-février) : 75-85.
- Knowles, Malcolm S., Elwood F. Holton III et Richard A. Swanson. 2012. *The Adult Learner : The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 7e édition. New York : Routledge.
- Kolb, David A. 1984. *Experiential Learning : Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Lipshitz, Raanan, Victor J. Friedman et Micha Popper. 2007. *Demystifying Organizational Learning*. Thousand Oaks, Californie : Sage Publications.
- Malone, Thomas W. et Mark R. Lepper. 1987. « Making Learning Fun : A Taxonomy of Intrinsic Motivations for Learning. » In *Aptitude, Learning, and Instruction, Vol. 3: Conative and Affective Process Analyses*, édité par Richard E. Snow et Marshall J. Farr, 223-53. Hillsdale, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.
- Marquardt, Michael J. 2004. « Action Learning : A Powerful New Training Tool for Developing Individuals, Teams and Organizations ». *By George!* The George Washington University, 18 février. <http://www.gwu.edu/~bygeorge/021804/actionlearning.html>.
- Marquardt, Michael J. et Nancy O. Berger. 2014. *Global Leaders for the Twenty-First Century*. Albany, New York : State University of New York Press.
- Nonaka, Ikujiro et Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York : Oxford University Press.
- Polanyi, Michael. 1966. *The Tacit Dimension*. Garden City, New York : Doubleday. Chicago : University of Chicago Press, 2009, préfacé par Amartya Sen.
- Schön, Donald A. 1975. « Deutero-Learning in Organizations : Learning for Increased Effectiveness ». *Organizational Dynamics* 4 (1): 2-16.
- Schwandt, David R. 1994. « Organizational Learning as a Dynamic Sociological Construct : Theory and Research ». Dans *Proceedings of the 12th International Conference of the System Dynamics Society* 2: 55-66. Albany, New York : System Dynamics Society. http://www.systemdynamics.org/conferences/1994/proceed/papers_vol_2/schwandt.pdf.

Schwandt, David R. et Michael J. Marquardt. 1999. *Organizational Learning : From World-Class Theories to Global Best Practices*. Boca Raton, Floride : CRC Press.

Senge, Peter, M. 2006. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. Édition révisée. New York : Crown Publishers.

Smith, Heather A. et James D. McKeen. 2003. « Instilling a Knowledge-Sharing Culture ». Document de travail, Queen's University School of Business, Kingston, Canada. <https://wikis.uit.tufts.edu/confluence/download/attachments/54161086/Instilling+a+Knowledge-Sharing+Culture.pdf>.

Swanson, Donald James et Andrew Shawn Creed. 2013. « Sharpening the Focus of Force Field Analysis ». *Journal of Change Management* 14 (1): 28-47. doi:10.1080/14697017.2013.788052.

Tran, Ben. 2014. « Rhetoric of Play : Utilizing the Gamer Factor in Selecting and Training Employees ». Dans *Psychology, Pedagogy, and Assessment in Serious Games*, édité par Thomas M. Connolly, Thomas Hailey, Elizabeth Boyle, Gavin Baxter et Pablo Moreno-Ger, 175-203. Hershey, Pensylvanie : IGI Global.

Zack, Michael H. 1999. « Managing Codified Knowledge ». *Sloan Management Review* 40 (4): 45-58.



SPONSORISÉ PAR LE
MINISTÈRE DE LA STRATÉGIE
ET DES FINANCES,
RÉPUBLIQUE DE CORÉE



GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE