HAL
open science

Capitaliser et partager les connaissances pour assurer une meilleure gouvernance associative : le cas de la mise en oeuvre d'un système de veille au Service Actions Diabète de l'Association Française des Diabétiques

Laura Phirmis

To cite this version:

Laura Phirmis. Capitaliser et partager les connaissances pour assurer une meilleure gouvernance associative : le cas de la mise en oeuvre d'un système de veille au Service Actions Diabète de l'Association Française des Diabétiques. domain_shs.info.docu. 2009. mem_00524640

HAL Id: mem_00524640

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00524640v1

Submitted on 8 Oct 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

INSTITUT NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA DOCUMENTATION

MEMOIRE pour obtenir le

Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD

niveau I

présenté et soutenu par

Laura PHIRMIS

le 10 novembre 2009

Capitaliser et partager les connaissances pour assurer une meilleure gouvernance associative.

Le cas de la mise en œuvre d'un système de veille au Service Actions Diabète de l'Association Française des Diabétiques.

Jury
Carole Avril
Manuel Zacklad

Promotion XXXIX

A Madame Gina Pucheu du Centre de bilan de compétences ANIG…

Remerciements

Je tiens à remercier l'Association Française des Diabétiques et particulièrement les membres du Service Actions Diabète : Carole AVRIL, Responsable du service et Sophie TRILLEAUD, conseillère juridique et sociale, pour leur écoute, leur disponibilité et la confiance accordée lors de cette mission.

J'adresse également mes remerciements à l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'INTD.

A mes collègues de l'INTD pour leur esprit d'équipe durant cette année d'activité intense.

A Jean-Sébastien qui a su m'épauler durant cette formation…

Notice

PHIRMIS Laura. Capitaliser et partager les connaissances pour assurer une meilleure gouvernance associative. Le cas de la mise en place d'un système de veille au Service Actions Diabète de l'Association Française des Diabétiques. 2009. 122 p. Mémoire, titre professionnel Chef de Projet en Ingénierie Documentaire, niveau I, INTD, 2009.

Dans un contexte d'explosion des flux d'information et de montée en puissance des pratiques collaboratives, comment une association de patients, soumise aux contraintes propres à son statut, peut-elle acquérir, partager et pérenniser les connaissances pour assurer pleinement sa gouvernance et ses missions ? Après avoir abordé les différentes approches, les dimensions et les enjeux du Knowledge Management en entreprise, ce mémoire, dans le cadre d'une démarche de gestion des connaissances, rend compte de la mise en place d'un système de veille collaborative. Axé sur une approche pragmatique, il étend la réflexion sur dispositifs à valeur ajoutée susceptibles d'optimiser la capitalisation et le partage des connaissances.

Gestion des connaissances; Veille collaborative; Veille informative; Capital immatériel; Capitalisation; Association; Santé

Table des matières

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS INSTITUT NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA DOCUMENTATION.....1

REMERCIEMENTS.....3

NOTICE.....4

TABLE DES MATIERES.....5

LISTE DES TABLEAUX.....10

LISTE DES FIGURES.....11

INTRODUCTION.....12

PREMIERE PARTIE APPROCHE PLURIDISCIPLINAIRE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES : UN CONCEPT A S'APPROPRIER.....15

1 DE NOMBREUSES DEFINITIONS : COMMENT CERNER LA GESTION DES CONNAISSANCES ?.....16

2 LES GENERATIONS DU KM : DE L'ENTREPRISE PRODUCTRICE A « L'ENTREPRISE APPRENANTE ».....18

3 VALORISER LE CAPITAL : UNE PREOCCUPATION CROISSANTE DES ENTREPRISES.....19

3.1 Le Knowledge Management une source de valeur indéniable pour l'entreprise.....19

3.2 Les Finalités 21

4 LES CONCEPTS CLES : DE L'INFORMATION A LA CONNAISSANCE.....22

4.1 Données, Information et document 22

4.2 La dynamique des connaissances 23

5 STRUCTURATION DES CONNAISSANCES.....26

6 TYPOLOGIE DES OUTILS DE GESTION DES CONNAISSANCES ET TRAVAIL COLLABORATIF 29

6.1 Caractéristiques d'un outil de KM 29

6.2 Les principaux outils et supports 32

6.2.1 Les outils d'accès à l'information..... 33

6.2.2 Les plateformes KM..... 35

6.3 Les tendances et perspectives du marché 37

7 LE KNOWLEDGE MANAGEMENT EN PRATIQUE : LE PILOTAGE D'UN PROJET 39

7.1 Les leviers du KM..... 40

7.2 Mise en œuvre d'une démarche de KM 40

7.3 A chaque démarche sa méthode 42

7.4 Des applications très concrètes 43

7.4.1 Veille et intelligence économique..... 43

7.4.2 Gestion des Ressources Humaines..... 44

7.4.3 Records Management..... 45

SECONDE PARTIE UN DISPOSITIF DE VEILLE INFORMATIONNELLE AU SERVICE DE L'ACQUISITION DES CONNAISSANCES : LE CAS DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DES DIABETIQUES.....46

1 ANALYSE DE L'EXISTANT 47

1.1 Présentation de l'association 47

1.1.1 Missions et activités..... 48

1.1.2 Les enjeux stratégiques 49

2 ANALYSE DES BESOINS INFORMATIONNELS 52

2.1 Des patients en forte demande d'informations en matière de santé..... 52

2.2 Enquêtes de besoins..... 54

3 LES CONTRAINTES 56

3.1 Contraintes financières 56

3.2 Contraintes techniques 56

3.3 Contraintes organisationnelles et humaines 57

4 DEMARCHE KM 59

4.1 Etats des lieux des connaissances de l'association..... 59

4.1.1 Evaluation du fonds documentaire 59

4.1.2 Cartographie des connaissances 60

4.2 Elaboration de la veille 62

4.2.1 Collecte et traitement 62

4.3 Les ressources à mobiliser : une démarche collaborative nécessaire..... 65

5 CHOIX ET CARACTERISTIQUES DU FUTUR OUTIL.....66

5.1 Fonctionnalités..... 66

5.2 Mise en place du dispositif 67

5.2.1 Alimentation 67

5.2.2 Traitement et diffusion 67

TROISIEME PARTIE ET APRES ? COMMENT VALORISER ET CAPITALISER LES CONNAISSANCES EN LES PARTAGEANT ?.....69

1 LES DISPOSITIFS DE PARTAGE ET DE DIFFUSION DES CONNAISSANCES 70

1.1 L'extranet 71

1.1.1 Le cas de l'AFD 71

1.1.2 Le cas du CISS..... 72

1.2 La formation 73

1.2.1 Démarche éducative..... 74

2 DISPOSITIFS DE CAPITALISATION DES CONNAISSANCES : COMMENT CAPITALISER DES INFORMATIONS NON STRUCTUREES ? 77

2.1 Placer l'humain au cœur du dispositif..... 77

2.1.1 Les retours d'expérience 77

2.1.2 Les communautés du savoir : mettre à contribution et animer les réseaux existants78

2.2 Des outils pour formaliser les connaissances 81

2.2.1 Thésaurus Diabète 81

2.2.2 Base de données, un exemple : Filemaker Pro 82

2.2.3 Référentiel métier : le représentant des usagers du système de santé 83

2.2.4 Annuaire d'experts (professionnels de santé médicaux, paramédicaux, juridiques et sociaux) 84

3 L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT : UN CHANTIER COMPLEXE A REALISER 86

3.1 Une culture du partage à acquérir 86

3.2 Des périmètres de compétences à définir..... 87

3.2.1 Le rôle polyvalent des managers 87

3.2.2 Le rôle du professionnel de l'information 88

3.2.3 Repenser le management des connaissances, vers un management 2.0 ?..... 89

CONCLUSION **91**

BIBLIOGRAPHIE **94**

COMPRENDRE LE KNOWLEDGE MANAGEMENT **96**

LA VEILLE ET SES OUTILS **105**

LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE **109**

ANNEXES **111**

ANNEXE 1 : EXEMPLE D'ONTOLOGIE INFORMATIQUE **112**

ANNEXE 2 : MODELE EN COUCHES D'UNE PLATEFORME DE KM **113**

ANNEXE 3 : OFFRE DES OUTILS DE KM **114**

ANNEXE 4 : PROCESSUS DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCE **115**

ANNEXE 5 : ENQUETE DE BESOINS **116**

ANNEXE 6 : THEMATIQUES DE VEILLE. AFD **118**

ANNEXE 7 VISUELS DES OUTILS DE VEILLE **119**

ANNEXE 8 INDEXATION DES NUMEROS EQUILIBRE **120**

ANNEXE 9 REFERENTIEL DES COMPETENCES DU REPRESENTANT DES USAGERS **121**

ANNEXE 10 : MICROTHESAURUS DIABETE (AFD) **122**

Liste des tableaux

TABLEAU 1: CARACTERISTIQUES DES MODELES DE REPRESENTATION DES CONNAISSANCES 26
TABLEAU 2 : FONCTIONNALITES D'UNE PLATEFORME DE KM 36
TABLEAU 3 : VENTES DE LICENCES D'OUTILS KM ET TRAVAIL COLLABORATIF. SOURCE : GARTNER DATAQUEST (2004)..... 37
TABLEAU 4: LES LEVIERS DU KM. GILLES BALMISSE. GUIDE DU KNOWLEDGE MANAGEMENT, 2007..... 40
TABLEAU 5 : LES DIFFERENTES VEILLES. NET RECHERCHE 2009. V. MESGUICH 44

Liste des figures

FIGURE 1: LA STRUCTURE DU NAVIGATEUR DE SKANDIA. JEAN-YVES PRAX 20
FIGURE 2 : MODELE HIERARCHIQUE DE LA CONNAISSANCE. GUIDE DES OUTILS DU KNOWLEDGE MANAGEMENT. G. BALMISSE, 2007 22
FIGURE 3 : CONNAISSANCES DE L'ENTREPRISE. M. GRUNDSTEIN, 1994 24
FIGURE 4 : PROCESSUS DE CONVERSION DES CONNAISSANCES. NONAKA, H. TAKEUCHI. 1995 25
FIGURE 5 : EXEMPLE DE TAXONOMIE. SOURCE: GUIDE DES OUTILS DU KNOWLEDGE MANAGEMENT. GILLES BALMISSE, 2007 27
FIGURE 6 : EXEMPLE D'UNE ONTOLOGIE 28
FIGURE 7 : PRINCIPAUX ENJEUX DE L'ECM D'ENTREPRISE. 2008,. MARKESS INTERNATIONAL 30
FIGURE 8 : PANORAMA DES OUTILS DU KM. GUIDE DU KNOWLEDGE MANAGEMENT. GILLES BALMISSE, 2007 31
FIGURE 9 : FONCTIONS D'UNE PLATEFORME KM. SOURCE : GUIDE DES OUTILS DU KNOWLEDGE MANAGEMENT. GILLES BALMISSE, 2007 35
FIGURE 10 BESOINS EN INFORMATION. ENTRED 2007-2010. INVS. ECHANTILLON : 8926 ADULTES ... 53
FIGURE 11 : STRUCTURE FEDEREE DE L'AFD. SOURCE : DOSSIER DE PRESENTATION DE L'AFD. SITE : WWW.AFD.ASSO.FR 57
FIGURE 12 : ORGANIGRAMME DU SIEGE DE L'AFD 58
FIGURE 13 : FONDS DOCUMENTAIRE, ACTIONS DIABETE 60
FIGURE 14 : ANALYSE DES CONNAISSANCES 61
FIGURE 15 : SCHEMA DU CYCLE DE LA VEILLE 62
FIGURE 16 : PROCESSUS DE CAPITALISATION DES CONNAISSANCES. E.KOLMAYER, M.PEYRELONG. ENSSIB-GRESI 70
FIGURE 17 : PARCOURS DE FORMATION D'UN CANDIDAT PATIENT EXPERT 75
FIGURE 18 : CYCLE DE VIE D'UNE COMMUNAUTE. KNOWINGS, 2004 79
FIGURE 19 : ACTEURS D'UN RESEAU DIABETE 80
FIGURE 20 : SCHEMA DE LA COMBINAISON DYNAMIQUE DES SAVOIRS D'APRES GERARD MALGLAIVE 84
FIGURE 21 : LES POSITIONNEMENTS PROFESSIONNELS DANS LE TRIANGLE IDC. JEAN MICHEL, 20 88

Introduction

La Gestion des Connaissances est une discipline plus que jamais d'actualité. Souvent méconnue dans certains milieux, cette méthode de management a déjà été adoptée par des structures à fort capital intellectuel : grands groupes dans les secteurs industriels, bancaires et des services. La concurrence accrue, incite les entreprises à mettre rapidement leurs produits sur le marché ce qui a laissé une place centrale aux connaissances procédurales dans l'organisation. Celles-ci doivent être mises en commun pour améliorer les démarches d'ingénierie.

La diffusion et le partage collectif des savoir-faire deviennent prépondérants et représentent de véritables atouts concurrentiels. Le capital immatériel, comprenant le capital des connaissances et le capital humain, occupe une place de choix dans ces types de structures.

Dans le milieu associatif de la santé où la transmission du savoir et des connaissances est l'une des missions essentielles, le défi est désormais de conserver une position stratégique. En effet, pour les associations à but non lucratif, il est crucial de conserver la fidélité des adhérents tout en conservant sa base militante. Plus globalement, il s'agit d'assurer une gouvernance associative efficace, c'est-à-dire être un acteur incontournable face aux institutions de santé. Il s'agit également de mettre en exergue de véritables compétences métiers et les activités à valeur ajoutée : formation, ingénierie, conseil social et juridique, marketing de services …

Les technologies de l'information et de la communication ont ouvert des opportunités pour optimiser le Knowledge Management. Dans un contexte d'explosion des flux d'information, de dématérialisation des stocks d'information et de percée du Web 2.0, de nouvelles problématiques se posent aux organisations : comment formaliser efficacement les connaissances? Comment pallier les pertes de connaissances lors d'un départ d'un collaborateur? Ces questions sont d'autant plus présentes que la classe des « baby-boomers » part en retraite. Les Ressources Humaines sont amenées à penser à un nouveau mode de management en introduisant la nécessaire culture du partage et le travail collaboratif.

La crise économique et financière qui sévit depuis plus d'un an pousse également les entreprises réfléchir à des dispositifs de capitalisation et de partage des connaissances plus efficaces, dans l'optique de pérenniser les savoir-faire et ainsi conserver la mémoire de l'entreprise, notamment en cas de licenciement ou de départ volontaire.

De plus, les repères organisationnels ont tendance à s'estomper. Face à une montée en puissance des pratiques collaboratives, comment acquérir de nouvelles connaissances, et les valoriser ? Comment garantir la fiabilité d'une information?

Dans ce contexte économique morose, la veille peut parfaitement s'intégrer dans cette dynamique de gestion des connaissances, dans la mesure où elle contribue à la compréhension de l'environnement interne (communauté, ressources internes) et externe (clients, fournisseurs) de l'entreprise.

L'approche pragmatique abordée dans ce mémoire s'articule globalement autour de trois questions : comment optimiser le partage des connaissances et la formation ? Comment le faire de façon économique et intégrer la valorisation des connaissances dans l'activité quotidienne? Comment élaborer des stratégies liées à l'importance croissante de la connaissance, particulièrement dans les associations de santé, soumises à de fortes contraintes légales, organisationnelles et financières?

Dans une première partie, nous dresserons l'état des lieux de la gestion des connaissances en entreprise en évoquant ses différentes dimensions technologiques, sociologiques et organisationnelles, ses relations étroites avec la veille, les domaines d'application et les modes de pilotage d'une démarche de KM.

Puis, nous illustrerons, par un cas concret, l'une des applications du KM dans l'acquisition des connaissances, par la mise en place d'un dispositif de veille.

Enfin, nous proposerons des axes de réflexion sur des démarches de gestion des connaissances à valeur ajoutée, utiles pour le développement d'une association de patients ou d'autres structures similaires.

Première partie
Approche pluridisciplinaire de La Gestion des Connaissances : un concept à s’approprier

1 De nombreuses définitions : comment cerner la gestion des connaissances ?

A l'heure actuelle, il n'existe pas de définition universelle et unanime du Knowledge Management tant sur l'aspect théorique que pratique dans la littérature. Le terme en lui-même se traduit par « KM », « gestion des connaissances », « management des connaissances »[1].

La gestion des connaissances se situe au carrefour de plusieurs disciplines : sciences sociales, sciences cognitives, sciences de l'information et de la communication, science des technologies de l'information et de la communication. Elle répond à plusieurs définitions plus ou moins étendues selon le domaine des intervenants qui l'utilisent. En quelque sorte, elle se pratique plus qu'elle ne se définit.

Plusieurs approches, complémentaires peuvent néanmoins aider à en définir les contours[2].

Ce concept n'est pas nouveau et de nombreux courants ont contribué à son émergence notamment :

- Le courant économique et managérial (se déclinant en 3 phases),
- Le courant technologique de l'intelligence artificielle
- Le courant de l'ingénierie des systèmes d'information (NTIC). [6, BOUGHZALA, ERMINE] p. 97.

Le courant économique et managérial a étudié l'impact de la perte d'un salarié sur le capital de l'entreprise [16, GRUNSTEIN] p. 99. Il a également analysé le rôle des routines dans le processus de mémorisation des connaissances. Enfin, il aborde la problématique de la capitalisation des connaissances : le rôle de la coopération des individus dans le processus de créations de connaissances nouvelles.

Le courant de l'intelligence artificielle a introduit la notion de la connaissance dans l'univers informatique, d'où naîtra, plus tard, l'ingénierie des connaissances qui axe ses études sur la modélisation des connaissances (page 26).

Le courant de l'ingénierie des systèmes d'information, marqué par l'émergence des NTIC, se distingue de l'ingénierie des connaissances car celle-ci donne une forme, un sens à

[1] Il ne sera pas fait de distinction entre ces termes dans ce mémoire.

la connaissance. Les connaissances sont extraites par des systèmes experts, sont codées puis intégrées au système d'information, au même titre qu'un document écrit.

Au cours de ces travaux, Jean-Yves PRAX[2] a isolé quatre types d'approches pour définir le KM dans sa globalité. [31, PRAX] p.103

- **La définition utilitaire :** l'information est obtenue au moment où l'on en a besoin et sans en faire la demande. Ce qui implique, en amont, de:
    - traiter l'information pertinente (diminuer le bruit)
    - obtenir une information transmise «à temps »
    - trouver une information par sérendipité.

La veille, à cet égard, rempli une fonction importante.

- **La définition fonctionnelle :** l'approche est basée sur le cycle de vie des connaissances. Elle consiste à mettre en place des dispositifs qui suivent le cycle de vie des connaissances tels que les plateformes d'échanges, groupwares, workflow… Il s'agit d'une définition souvent prônée par les éditeurs de logiciels.

- **La définition opérationnelle** est basée sur une efficacité collective. Il s'agit de combiner les savoirs et savoir-faire dans les organisations, les process et les produits pour créer de la valeur.

- **L'approche économique** consiste à valoriser le capital intellectuel (perçu comme un actif immatériel) de l'entreprise.

Ces deux dernières définitions sont actuellement les plus évoquées dans la littérature spécialisée[3]. [3, BALMISSE] p. 96.

---

[2] Docteur ès-sciences, PDG de Polia Consulting, est l'un des premiers consultants à s'être spécialisé dans le Knowledge Management, dès 1993.

[3] Selon Gilles Balmisse, le Knowledge Management se définit comme étant *« une démarche de gestion systématique des savoirs, des savoir-faire et des compétences des collaborateurs, des clients, des fournisseurs et des partenaires dans le but d'atteindre des objectifs de croissance. »*

2 Les générations du KM : de l'entreprise productrice à « l'entreprise apprenante »

Les spécialistes du domaine distinguent deux générations de Knowledge Management, en lien direct avec des évolutions et économiques, technologiques et sociétales. [16, GRUNDSTEIN] p 99, [3, BALMISSE] p. 96

Le Knowledge Management de première génération a émergé au début des années 90, cette vague est essentiellement fondée sur la technologie. Le KM était utilisé comme outil de *« capitalisation de contenus et de gestion de la mémoire d'entreprise »* [31, PRAX] p. 103. Cette première génération portait essentiellement sur la création de bases de connaissances conçues par des *« techno-spécialistes »* [24, MICHEL] p. 101.

Les informations jugées critiques pour l'organisation étaient capturées, identifiées et stockées pour être mises à la disposition des salariés, ils pouvaient ensuite les réutiliser en fonction de leur activité.
De nombreux projets ont démarré par la mise en place de systèmes de gestion documentaire et d'intranet de façon à faciliter la capture et la codification des connaissances intégrées dans la base.

Cette première génération a souffert d'une orientation trop systématiquement technologique, sans prendre en compte la dimension humaine dans le traitement des connaissances.

La seconde génération est caractérisée par l'aspect des relations sociales et informel de la connaissance. Les technologies ont développé des applications collaboratives, personnalisables afin de mettre en relation les salariés pour échanger, partager et approfondir leur expertise, en d'autres termes : créer des réseaux de connaissances. Cette génération introduit l'intégration du KM aux objectifs stratégiques de l'entreprise. [34, VAZILLE] p. 104

3 Valoriser le capital : une préoccupation croissante des entreprises

3.1 Le Knowledge Management une source de valeur indéniable pour l'entreprise

Au niveau économique, chaque entreprise possède deux types d'actifs constituant son patrimoine : les actifs matériels, représentant les moyens physiques de production de l'entreprise et les actifs immatériels représentant les éléments incorporels détenus ou mis à disposition.

Lorsqu'une entreprise évalue sa valeur réelle, la dimension intellectuelle du capital est prise en compte. Ce capital existe essentiellement sous deux formes :

- le capital humain
- le capital structurel

Le capital humain comprend la valeur des connaissances, les expériences, les compétences et les *« tours de mains »* [30, PIOMAN, ROCHE] p. 103.

Le capital structurel englobe les structures mises en place, indispensables au support et au développement de l'entreprise, tels que les savoirs et savoir-faire, les processus, les modalités de management, transformant les savoir-faire en facteur de production. [31, PRAX] p. 103.

Michel Grundstein donne la définition suivante de la capitalisation des connaissances :

« Capitaliser sur les connaissances de l'entreprise, c'est considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital, et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital » [16, GRUNDSTEIN] p. 99.

La connaissance est donc considérée comme un véritable capital de l'entreprise.

La dématérialisation progressive de l'économique a contribué à l'émergence du capital connaissance. Passant de l'économie matérielle, dominée par la production industrielle, à

«une tertiarisation progressive » de l'économie, cette transformation a engendré un glissement des besoins vers les activités intellectuelles [30, PIOMAN, ROCHE] p. 103. Le mouvement d'informatisation et de dématérialisation des données qui a suivi, a renforcé cette dynamique.

Le Knowledge Management étant l'un des leviers permettant d'accroître les performances des organisations, les entreprises sont de plus en plus amenées entreprendre des démarches de KM, parfois en ignorant qu'il s'agit de gestion de connaissances. Cette discipline est d'ailleurs présente dans tous les secteurs d'activités, en particulier : l'industrie manufacturière, le secteur bancaire, la recherche scientifique et les services.

L'entreprise produit et capitalise des valeurs qui ne sont pas toujours visibles financièrement le Knowledge Management est un moyen permettant, dans certains cas, de qualifier et de quantifier ces actifs. S'il est possible d'estimer ce qu'a coûté la connaissance en termes de ressources, d'outils, il est, en revanche, difficile de mesurer sa « réalité économique » c'est-à-dire sa valeur.

Dans ce contexte, le pilotage par l'immatériel a vu le jour, initié par Leif Edvinson[4] et Michael Malone en 1997. Ils élaborent un tableau de bord composé de cinq axes regroupés dans une dimension temporelle : le Navigateur Skandia

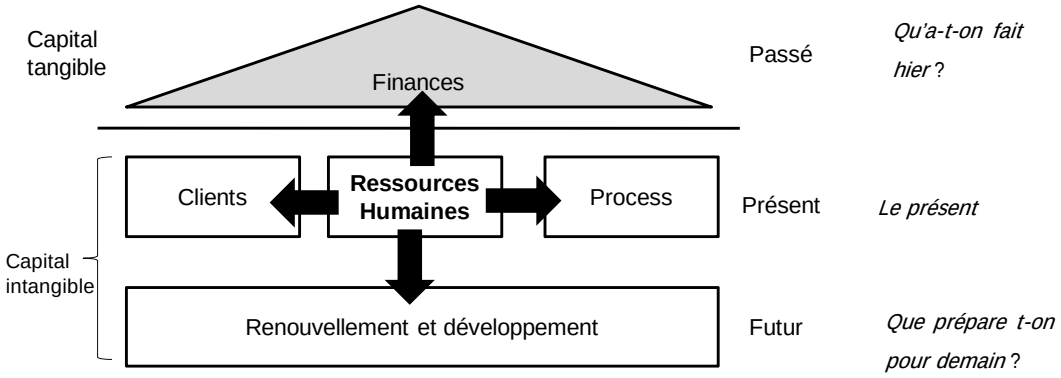


Figure 1: La structure du Navigateur de Skandia. Jean-Yves Prax

A partir de ce navigateur, l'entreprise peut déterminer les facteurs susceptibles de créer de la valeur : les finances, les clients, les process, le renouvellement et le développement, et les ressources humaines placées au cœur de la démarche.

[4] Président de Skandia AFS, groupe suédois d'assurances.

3.2 Les Finalités

Les finalités du Knowledge Management sont principalement d'ordre économique, organisationnel et social [3, BALMISSE] p. 96.

- **Optimiser les processus :** Les processus peuvent être optimisés par la capitalisation et la réutilisation des savoirs et savoir-faire, par un meilleur partage des pratiques. En effet, le Knowledge Management contribue à la diffusion de l'excellence au sein de l'organisation, c'est-à dire diffuser partager au mieux les connaissances mais également partager les meilleures pratiques.

- **Développer l'innovation :** stimuler l'innovation par l'acquisition de connaissances nouvelles en ayant recours à des référentiels de connaissances et favoriser les échanges porteurs d'idées nouvelles et la constitution d'un réseau d'experts, en d'autres termes : « niveler savoirs et savoir-faire vers le haut », repérer les connaissances nouvelles, les valider et les transformer en un projet industriel.

- **Optimiser le cycle de décision (gain de temps) :** réduire le cycle de décision est possible par la mise à disposition des meilleures pratiques et des retours d'expériences grâce aux outils de partage des connaissances. La connaissance des processus y contribue également.

- **Optimiser et développer les capacités d'apprentissage** par la mise en place de référentiel de connaissances, développer la formation et l'auto-formation tant pour les nouveaux arrivants qu'au long de son activité professionnelle. L'E-Learning, à ce titre, permet de dispenser la formation à distance et d'y accéder à tout moment. L'objectif est également améliorer l'aptitude à assimiler de nouveaux concepts et donc d'être réactif face à la nouveauté.

- **Réduire la subjectivité :** Les techniques KM de traitement de l'information reposent sur une démarche de traitement « intelligente » de l'information (traitement documentaire et technique). Les concepts véhiculés par des langages contrôlés de représentation des connaissances ont vocation à décontextualiser l'information. Ces techniques spécifiques au KM contribuent également au traitement de données pertinentes en équilibrant le rapport bruit/silence.

4 Les concepts clés : de l'information à la connaissance

4.1 Données, Information et document

Des études ont été menées pour analyser les relations entre données, information et document. La distinction entre document et connaissances a été clairement établie.

Un document de travail est support pouvant être diffusé et partagé dans une organisation, via un outil informatique support ou par des échanges directs entre acteurs. Il contient des connaissances essentiellement formalisées. [20, KOLMAYER, PEYRELONG] p. 100.

La connaissance est un concept complexe à cerner, l'approche constructiviste fournit quelques éléments pour la définir.

En effet, la connaissance peut être abordée selon le tryptique : Information/Données/Connaissances [24, MICHEL] p. 101; [3, BALMISSE] p. 96. L'équation ci-dessous permet d'expliquer le processus de transformation de l'information en connaissance :

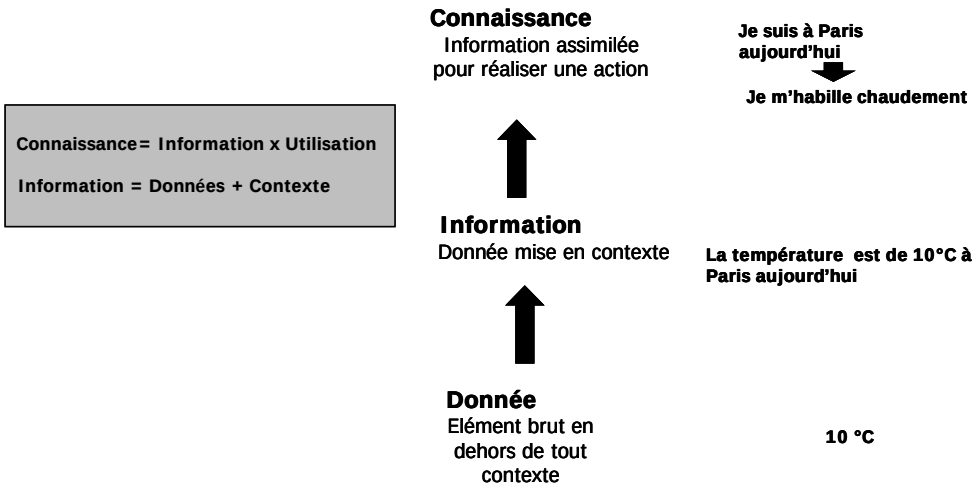


Figure 2 : Modèle hiérarchique de la connaissance. Guide des outils du Knowledge Management. G. Balmisse, 2007.

L'individu est au centre du processus de la création de la connaissance, c'est lui qui, d'après la réalité qu'il observe et par ses capacités cognitives mettra les informations en contexte, les connaissances prendront donc un caractère valide dans le contexte de travail dans lequel

elles sont produites. Le document, quant à lui est le support, l'élément matériel qui contient l'information. Il est issu d'un processus de traitement : la sélection puis la normalisation. Le phénomène de capitalisation opère alors sur des documents formalisés (auxquels peuvent être ajoutés des éléments descriptifs, telles que les métadonnées), si les documents ne sont pas formalisés une mise en forme est effectuée. [19, KOLMAYER, PEYRELONG] p. 100.

Par conséquent, les connaissances sont véhiculées sous forme d'informations contenues la plupart du temps dans des documents.

La connaissance résulte d'un processus cognitif qui est propre à chaque individu, elle est donc par nature subjective. Robert VAZILLE définit la connaissance comme étant *« la nature même de la compréhension et représente ce qui est mentalement construit par l'individu »*. [33, VAZILLE] p. 104

4.2 La dynamique des connaissances

Pour comprendre le processus de partage et de capitalisation des connaissances, il est nécessaire de comprendre le processus de conversion des connaissances.

Il existe plusieurs approches pour expliciter le processus de création de la connaissance. Des cogniticiens tels que NONAKA et TAKEUCHI ont étudié le cœur des mécanismes et processus de création de la connaissance en entreprise, ils considèrent que la connaissance en entreprise s'articule sous deux formes : **la connaissance tacite et la connaissance explicite**.

D'après la matrice ci-dessous, elle revêt également une dimension individuelle et collective :

Connaissances	Explicites	Tacites
Individuelles	conscientes déclaratives	Procédurales automatismes
Collectives	scientifiques normatives	sens communs communauté de pratiques

La dimension tacite regroupe les connaissances que possèdent les individus (leur savoir-faire, talent, tour de main), non formalisées et difficilement transmissibles.

Les connaissances tacites représentent les connaissances personnelles qui résident dans la tête d'un individu. Celles-ci sont implicites et intangibles et font appel à l'expérience de la personne qui la possède. Toute la difficulté réside dans le fait de la rendre exploitable pour d'autres personnes [6, BOUGHZALA, ERMINE] p. 97. La mise en support des connaissances tacites fait toujours l'objet de d'études.

Dans le cadre de la recherche d'information, une mise en place d'une démarche d'identification du tacite chez un individu est essentielle. Toute démarche reposant sur la gestion des connaissances tacites exige également une implication. [2, AFNOR] p. 96.

La dimension explicite regroupe les connaissances formalisées et transmissibles sous forme de documents réutilisables.

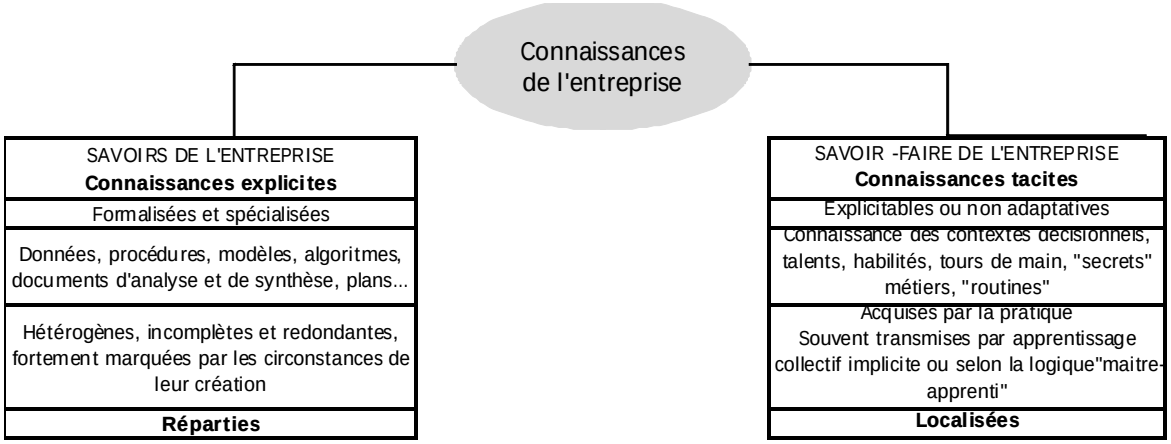


Figure 3 : Connaissances de l'entreprise. M. Grundstein, 1994

Selon les auteurs, la connaissance peut être considérée comme un objet transférable, jusqu'à une certaine limite. Dans leurs travaux sur l'innovation des entreprises japonaises, Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi ont également identifié le processus de conversion des connaissances comme un phénomène en spirale se déroulant en quatre phases : la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation. [26, NONAKA, TAKEUCHI] p. 102.

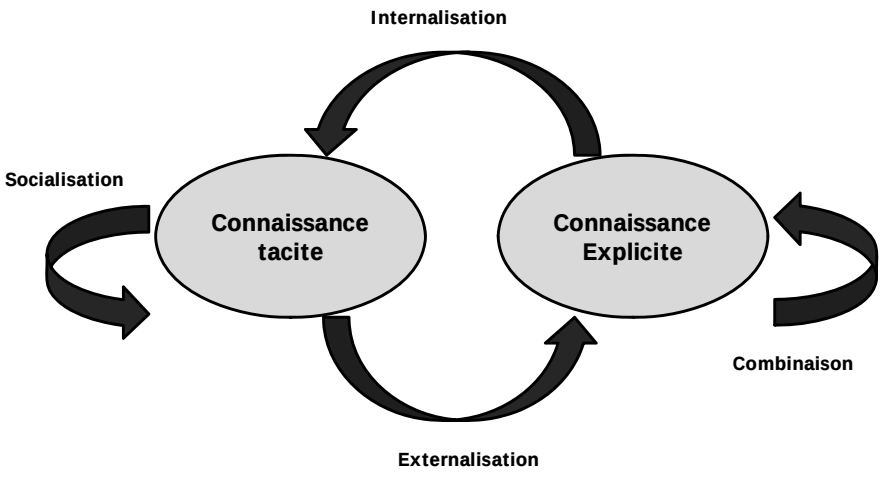


Figure 4 : Processus de conversion des connaissances. NONAKA, H. Takeuchi. 1995

Dans le cadre d'échanges, la collaboration est utilisée pour résoudre un problème collectif ou un problème de réalisation des tâches quotidiennes, les connaissances sont alors transférables, cette conversion des connaissances se fait par :

- Socialisation (du tacite vers le tacite) : l'acquisition de la connaissance tacite se fait alors **par l'expérience, l'observation.**

- L'externalisation (du tacite vers l'explicite) : est le processus qui permet le passage des connaissances tacites vers l'explicite. Il se traduit **par la modélisation de concepts** et découle d'échanges avec d'autres individus.

- L'internalisation (de l'explicite vers le tacite) : ce processus permettant la conversion des connaissances de l'explicite vers le tacite, s'effectue par **l'apprentissage à l'aide de support, documents, manuels…**

- Lorsqu'il s'agit de connaissances explicites (sous la forme de documents), la conversion se fait **sous forme de combinaison.** « *La combinaison est un processus de création des connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaiss*ances *explicites acquises par différents canaux de communication* »

5 Structuration des connaissances

La démarche d'organisation des connaissances part du principe de la modélisation. Il s'agit, par des techniques et des méthodes, de simplifier la réalité sous forme de modèles compréhensibles pour tous. L'objectif de transmettre la connaissance indépendamment de son créateur.

Le système d'organisation des connaissances constitue le cœur de la plateforme de KM. Celui-ci va permettre à l'utilisateur d'y accéder plus efficacement puisque les connaissances sont structurées en amont. [3, BALMISSE] p. 96.

Il existe plusieurs modèles de représentation des connaissances : la taxonomie, le thésaurus et l'ontologie.

	Description	Relations	Grammaire
Taxonomie	Représentation de la connaissance sous la forme de catégories. Plan de classement hiérarchique allant du général au particulier	Type de lien entre les concepts : **"est une sorte de"** et son inverse **"est représenté par"**	non
Thésaurus	Liste d'autorité organisée de descripteurs et de non descripteurs obéissant à des règles terminologiques propres et reliés entre eux par des relations sémantiques. Cette liste sert à traduite en langage artificiel dépourvu d'ambiguité des notions exprimées par le langage naturel.	Relations sémantiques entre les descripteurs : - **relation hierarchique** : relie un terme général à un terme spécifique - **relation d'équivalence** (relation de synonymie) : relie les descripteurs et non-descripteurs . **"Employé pour"** - **relation associative** : défini le type de rapprochement entre les descripteurs (tout-partie, objet-propriétés, cause-effet)	non
Ontologie	Modèle d'organisation des connaissances dans un domaine donné .Vocabulaire contrôlé . Un ontologie est un réseau sémantique qui regroupe l'ensemble des concepts décrivant complètement un domaine	Relations sémantiques Relations taxonomiques (hiérarchisation des concepts)	Oui Contraintes formelles sur la façon dont les termes du vocabulaire contrôlé peuvent être employés ensemble. Par exemple : contrainte sur la manière de formuler une question ou une affirmation pour avoir un sens.

Tableau 1: caractéristiques des modèles de représentation des connaissances

Ces modèles reposent sur le concept des réseaux sémantiques, caractérisés par des relations d'ordre sémantique et hiérarchique entre les concepts. Concrètement, l'utilisateur pourra avoir une représentation d'un domaine grâce à un ensemble de concepts liés entre eux.

Une taxonomie représente la connaissance sous forme de catégories. N'étant pas soumis à une grammaire sa mise en place est relativement aisée. Dans la pratique, elle est souvent utilisée dans des sites web, intranets ou bases de connaissances pour faciliter la navigation dans les contenus. [3, BALMISSE] p. 96

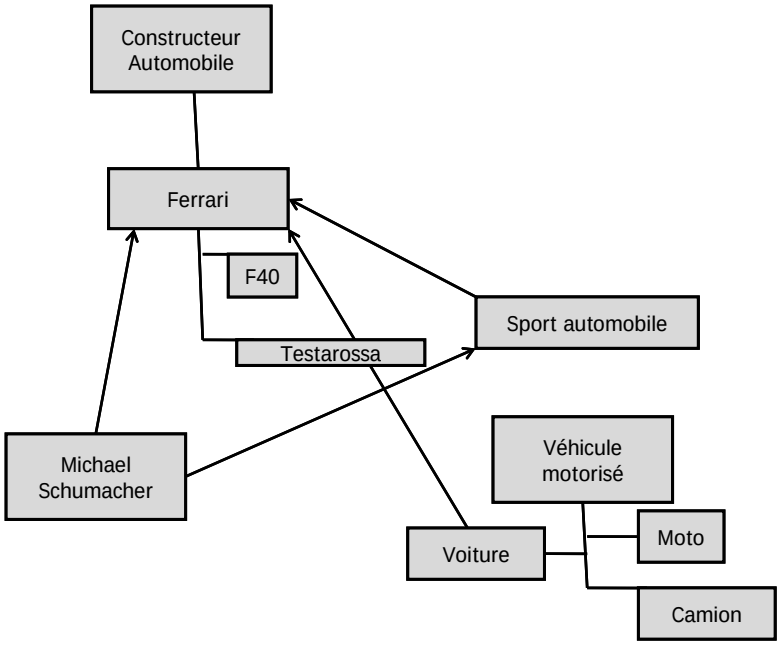


Figure 5 : Exemple de taxonomie. Source: Guide des outils du Knowledge Management. Gilles Balmisse, 2007

L'ontologie, dans le cadre des sciences de l'information et de l'informatique, est un vocabulaire conceptuel partagé et compris par une communauté d'experts [Annexe 1] p.112. Elle est formalisée pour permettre le traitement automatique de l'information
Elle est développée notamment pour :

- partager la compréhension d'un domaine,
- permettre la réutilisation du savoir dans ce domaine,
- expliciter ce qui est implicite dans un domaine,
- analyser le savoir sur un domaine.

Des langages spécifiques sont également utilisés pour développer les ontologies. Elles constituent l'architecture de supports tels que les bases de connaissances et peuvent être représentées par des graphes conceptuels.

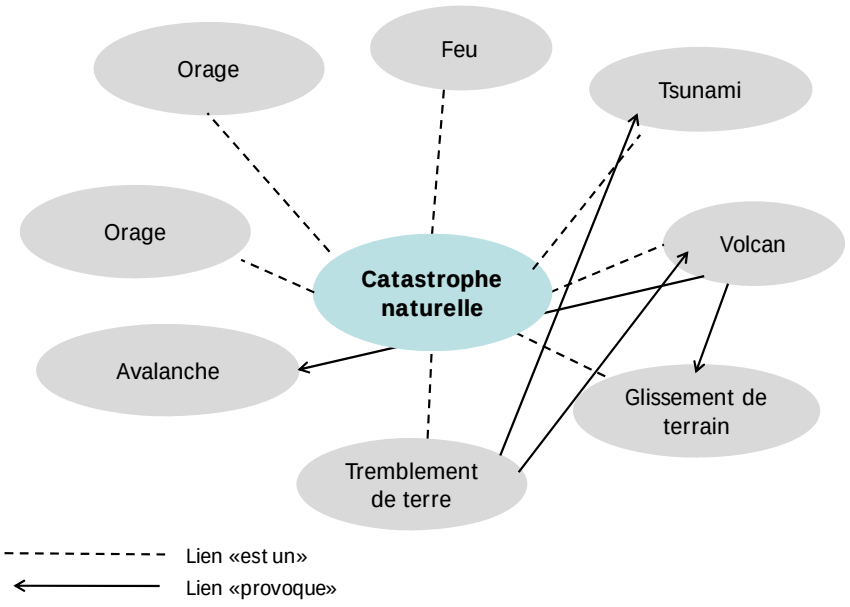


Figure 6 : Exemple d'une ontologie

Les études actuelles portent sur les méthodes génériques et procédures de création de système de gestion de connaissances [10, CHALMETA, GRANGEL] p. 98 . Nous pouvons citer, par exemple, les ISDM (Information Systems Developpement and Methodologies) conçues pour fournir toute une gamme de procédures (outils, technique et documentation).

D'autres travaux portent sur les interactions entre concepteurs et utilisateurs de ces systèmes et la mise en support informatique des connaissances explicites. [28, PARFOURU, MAHE, ZACKLAD] p. 102.

6 Typologie des outils de gestion des connaissances et travail collaboratif

6.1 Caractéristiques d'un outil de KM

Les outils sont de réels supports informatiques dans la mise en œuvre d'une démarche de KM. Certains auteurs établissent une distinction entre les outils **de** KM (des outils pouvant supporter une démarche de Knowledge management) et les outils **du** KM.

Selon Gilles Balmisse, un outil de KM est *« un outil qui facilite l'apprentissage en continu des individus »* Il contribue à l'apprentissage des acteurs tout au long de leur activité professionnelle et représente un moyen efficace pour transférer les connaissances. [3, BALMISSE] p. 96.

Si les outils informatiques ne sont pas toujours requis, leur utilité reste néanmoins indispensable pour la mise en place d'une démarche KM à grande échelle en raison de la volumétrie des données, des systèmes d'information et de la multiplicité des acteurs et des réseaux.

Les outils de KM répondent à certaines caractéristiques.

D'un point de vue fonctionnel, ils ont globalement vocation à faciliter l'accès aux connaissances ou à faciliter la collaboration[5].

- Ils reposent également sur des normes et des standards de représentation des connaissances. et des systèmes d'organisation des connaissances (que l'on peut qualifier comme les outils du KM)
- Ils gèrent principalement quatre dimensions : l'information (les contenus, faciliter l'accès à l'information), l'individu (les compétences et le partage), la création de nouvelles connaissances, la gestion de connaissances existantes
- Ils sont classés autour de quatre fonctions principales : la découverte des connaissances, la collaboration, la gestion des connaissances explicites et la gestion des expertises

[5] Consulter le slideshare : Les outils du KM 2.0. Gilles Balmisse, 2008. http://www.gillesbalmisse.com

D'un point de vue technique, l'architecture s'appuie sur un modèle logiciel « en couches[6] » [Annexe 2] p.113. Par exemple, ces outils utilisent des applications informatiques métier permettant l'accès aux informations, telles que :

- Les applications gestion de contenu ECM[7] (Enterprise Content Management) :

Les derniers résultats de l'étude MARKESS révèlent, d'ailleurs, l'impact de l'ECM dans les outils utilisés et dans les pratiques professionnelles :

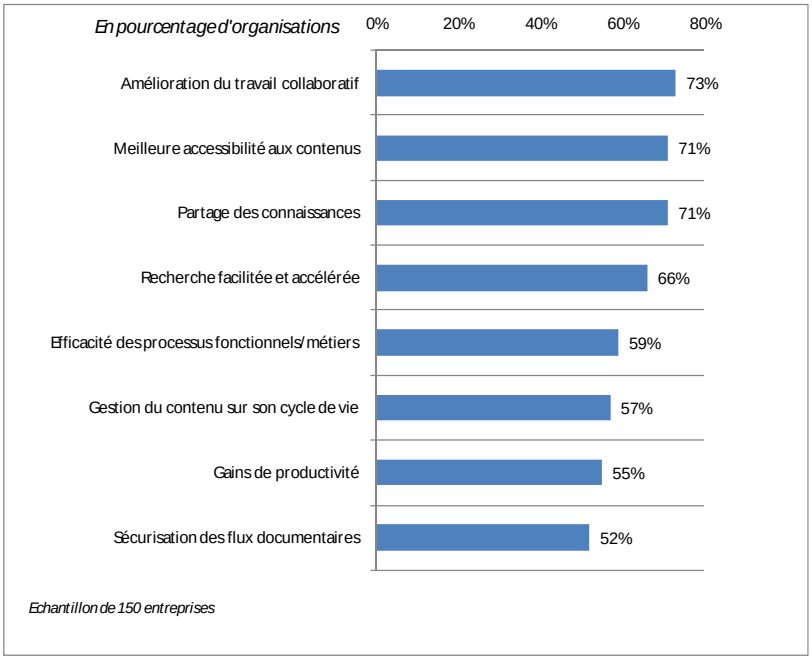


Figure 7 : Principaux enjeux de l'ECM d'entreprise. 2008,. MARKESS International

- Les applications CMS (Content Management System): orientées sur la diffusion du contenu
- Les applications CRM[8] (Customer Relationship Management), outils de support à la connaissance du client

D'autres applications plus spécifiques à la gestion des processus opérationnels telles que les ERP (Enterprise Resource Planning) sont également prisées.

---

[6] Sept couches logicielles : Couche interface utilisateur, couche sécurité, couche intelligence, couche applications, couche transport, couche middleware, couche données

[7] Gestion de contenu d'entreprise : est la somme des stratégies, des méthodes et des outils utilisés pour capturer, traiter, stocker, préserver et délivrer les contenus et les documents (information à valeur ajoutée) relatifs aux processus clés de l'entreprise. Leur rôle est donc rendre utilisable l'information pour des processus métiers (EMC, Nuxeo, IBM...).

[8] Gestion de la relation client

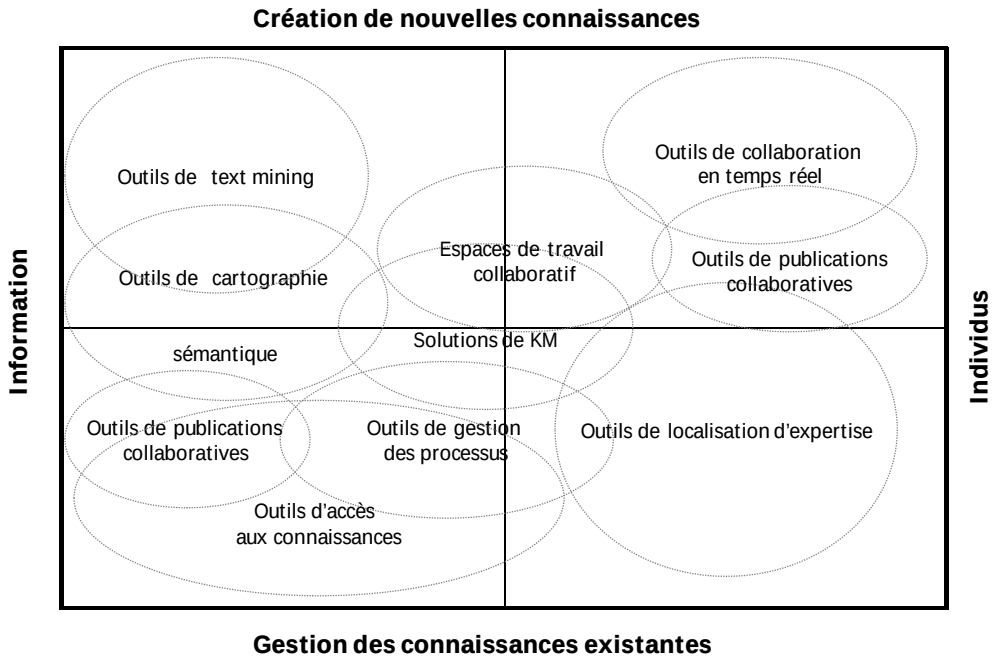


Figure 8 : Panorama des outils du KM. Guide du Knowledge Management. Gilles Balmisse, 2007

Le Panorama complet des outils figure en annexe [Annexe 3,] p 112.

D'un point de vue stratégique, la plupart des grandes structures ont acquis l'idée qu'il est nécessaire de combiner des outils à dimension sociale et relationnelle aux outils classiques pour assurer un meilleur partage des connaissances et des pratiques. Après avoir investi dans des outils KM « classiques », les grandes structures se tournent également vers l'informatique décisionnelle qui se concentre sur la recherche, le traitement et l'analyse des données, la gestion de la performance. Les solutions BPM[9] (Business Process Management) connaissent une forte progression.

La place des outils Open Source du KM, notamment les outils de recherche d'information, de classification et de visualisation ne sont pas à négliger. Ils sont également présents sur les mêmes segments de marché que les logiciels propriétaires.

[9] Business Process Management : gestion des processus métiers. Il s'agit d'un management de la performance centré processus. Il permet d'organiser et de piloter des processus métiers.

6.2 Les principaux outils et supports

L'introduction d'outils de gestion de connaissance s'est faite progressivement dans les organisations, facilitée par les technologies offertes par les technologies de l'information. Des systèmes de gestion de connaissances[10] (SGC) ont ainsi pu être mis en place. Dans leurs usages, ces SGC sont destinés à deux types de comportements [25, L.MONNIER-SENICOURT] p. 102 :

- La consultation du système, c'est-à-dire rechercher les bonnes pratiques, les connaissances capitalisées, afin de les réutiliser
- La capitalisation des expériences via un outil support.

Ces comportements sont influencés par différentes caractéristiques professionnelles selon le métier (caractéristiques des utilisateurs, leurs comportements, leurs besoins), les usages de l'outil informatique, l'existence d'une réglementation stricte du métier, le mode de travail en équipe....

En cela, elle se rapproche du modèle de la *« communauté des travailleurs du savoir »* (Knowledge Worker Community) qui vise à replacer l'outil comme une réponse fonctionnelle à des usages au sein d'une communauté professionnelle [31, PRAX] p. 103. Pour cela, il est possible d'élaborer une grille d'analyse permettant de déduire les fonctionnalités les plus attendues pour un éventuel outil et donc de réduire le nombre de progiciels du marché à étudier.

L'offre des outils étant pléthorique, il convient d'aborder le fonctionnement de trois catégories d'outils génériques les plus représentatifs :

- les outils d'accès aux connaissances (moteurs de recherche et base de connaissances)
- les plateformes de KM. systèmes d'information support du KM.

[10] En anglais : KMS (Knowledge Management System)

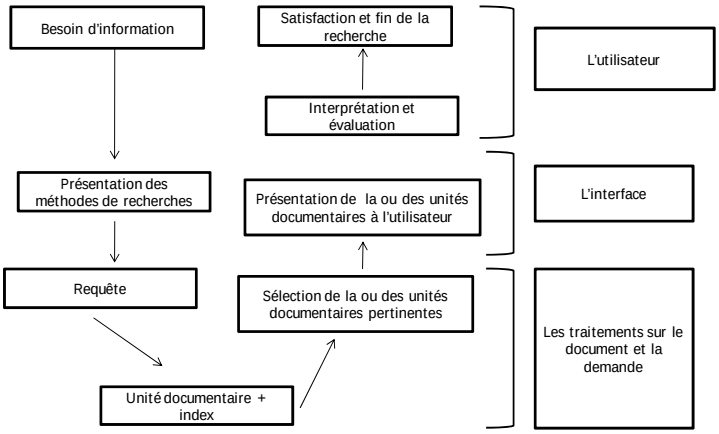
6.2.1 Les outils d'accès à l'information

Les outils d'accès à l'information ont pour vocation à faciliter l'accès aux connaissances explicites qui peuvent être disséminées dans les différents systèmes d'information dans l'entreprise. Classiquement, ils proposent des fonctionnalités d'indexation et de recherche. Par exemple, ils offrent la possibilité d'identifier l'auteur d'un document ou de localiser des profils d'expertises, de partager les résultats de ses recherches, d'extraire des fragments de texte pour restituer une information complète à partir d'un schéma prédéfini, de délivrer une présentation visuelle de l'information.

Les outils d'accès à l'information tels que les outils de text-mining (extraction de connaissance, résumé automatique), les outils de cartographie sémantique, en sont de bons exemples.

Le cœur de ces outils repose sur des technologies de moteur de recherche.

Le schéma ci-dessous décrit le rôle de l'utilisateur dans le processus de recherche d'information :



Ce processus fait intervenir trois éléments : l'utilisateur à l'initiative de la recherche, l'interface et les traitements effectués sur la requête et sur le document. La recherche peut de dérouler de manière itérative.

Le principe de recherche d'information repose, en partie, sur l'indexation qui est une représentation sous forme condensée du document. Le but est d'obtenir une information pertinente. Dans ce cas, pour réduire le bruit, faciliter la navigation et présenter l'information de façon intelligente, l'interface regroupe plusieurs technologies et langages issues du web

sémantique dont la démarche est d'associer le sens, contenu et document par des traitements automatiques.

En effet, le KM a fait évoluer les technologies des moteurs de recherche. Plusieurs tendances se dégagent.

- **Les moteurs de recherche offrent de plus en plus de fonctionnalités visant à mobiliser les connaissances tacites et l'expertise**. Les éditeurs de solutions tels que Exalead, Autonomy, Entopia proposent une recherche simultanée depuis la même interface des documents et les individus. Cependant, ces solutions n'ont pas vocation à capitaliser les échanges, elles proposent uniquement une mise en relation.

- Les nouvelles solutions de recherche d'information proposent également des outils d'aide à la navigation grâce à des méthodes de structuration et d'analyse du contenu (technologies de text-mining), par exemple, Sinequa. Les outils de visualisation de l'information, tels que les outils de cartographie sémantique sont de plus en plus commercialisés (par exemple, Kartoo).

- Un nombre croissant d'entreprises recourt aux solutions proposées par les éditeurs de moteurs de recherche sémantiques. En effet, ce sont des outils à forte valeur ajoutée pour l'entreprise mais ils nécessitent une administration quotidienne en termes d'affinage des données.

  En 2006, le Groupe Geopost a sollicité les services de Lingway pour contribuer au développement d'un portail intranet multilingue du groupe d'un moteur de recherche sémantique Lingway KM.

Par conséquent, le KM contribue grandement à l'amélioration des performances des moteurs de recherche : temps de recherche optimisé, recherche structurée et navigation plus aisée.

6.2.2 Les plateformes KM

Une plateforme KM peut être définie comme étant *« une plateforme technologique dont la vocation est de soutenir l'ensemble des processus de gestion de connaissances »* [3, BALMISSE] p 96. Elle sert également d'interface à trois éléments : le contenu, les communautés, les processus.

Globalement la plateforme KM remplit quatre fonctions : la découverte des connaissances, la collaboration, la gestion des connaissances explicites, la gestion des expertises.

Création de nouvelles connaissances

Information	Découverte des connaissances	Collaboration	**Individus**
	Gestion des connaissances explicites	Gestion des expertises	

Gestion des connaissances déjà existantes

Figure 9 : Fonctions d'une plateforme KM. Source : Guide des outils du Knowledge Management. Gilles Balmisse, 2007

Il existe trois types de plateformes de KM :

- **La plateforme base de connaissance** (citons par exemple : éditeurs Freelance Télétravail, plateforme dédiée au management, Kaidara, Néocase[11])

Elle est axée sur une approche processus de capitalisation des connaissances : les connaissances sont gérées comme des objets que l'on peut stocker dans un répertoire structuré de façon à les réutiliser facilement. Elle est particulièrement déployée dans les secteurs industriels (industrie automobile, aéronautique), les services (banques, assurances, centre d'appels), le secteur médical et pharmaceutique. Les applications CRM contribuent fortement à la connaissance du client et donc aux stratégies marketing.

- **La plateforme de socialisation**

Elle constitue un outil support à l'échange des connaissances tacites (savoirs et savoir-faire) entre les individus. Elle repose sur le partage et l'acquisition des connaissances, et a donc une dimension sociale forte.

[11] Les produits disponibles sur : http://fr.neocasesoftware.com/index.asp?gclid=CNGHwcLokZ0CFYVk4wodNiNN2g

Par exemple, Slideo[12] est une base de connaissances, en ligne, enrichie par l'utilisateur (issu du monde professionnel), qui, après une inscription en ligne, peut déposer des ressources en fonction d'une thématique ou du domaine d'activité.

- **La plateforme intégrée**

Comme son nom l'indique, elle représente une combinaison de ces deux aspects.

Intéressons nous à la plateforme de base de connaissances, la plus classique. Celle-ci vise à assurer la gestion des connaissances explicites (les connaissances nouvelles, les connaissances déjà existantes).

D'un point de vue fonctionnel, la plateforme de KM est un support regroupant : des outils de text-mining, des outils de localisation d'expertise, des outils et des interfaces de recherche, des espaces collaboratifs d'échange

Fonctions		Tâche	Moyens
Gestion des connaissances explicites		Faciliter l'alimentation d'une base de connaissance	Fonctionnalités facilitant la création et la publication d'information
		Proposer un système d'organisation des connaissances pour structurer l'information dès son intégration dans la base	Représentation conceptuelle des connaissances (Taxonomie, Thésaurus, Ontologie)
		Faciliter l'accès à l'information Proposer des fonctionnalités d'évaluation de la qualité.	Commmentaires sur la pertinence, questionnaire de satisfaction, système de raisonnement
Découverte des connaissances		Mise en perspective et système d'analyse d'informations inexploitées dans le système d'information	Approche basée sur le processus : **phase de découverte** : système de classification **Phase de recherche :** interface de recherche
Découverte des connaissances	Gestion des expertises	Faciliter la location d'expertise afin de capitaliser les échanges pour une possible réutilisation par d'autres collaborateurs	Mise en relation de l'expert et du demandeur
	Localisation d'experts	Identifier l'individu qui possède une expertise recherchée	Mise en place d'annuaires dans lesquels sont décrits : les différents domaines d'expertises des collaborateurs leurs coordonnées
Collaboration		Echanger et partager des connaissances . Mettre en relation trois entités : les données , les acteurs et les outils de communication	Mise à disposition d'espace d'échange, d'espace de gestion de projet,

Tableau 2 : Fonctionnalités d'une plateforme de KM

[12] Site officiel : http://www.slideo.com/

6.3 Les tendances et perspectives du marché

L'offre en matière d'outils KM est très riche, les éditeurs sont en nombre croissant. [3, BALMISSE] p. 96. Les entreprises se tournent davantage vers les offres du marché plutôt que les solutions de type logiciel libre, le marché offre des perspectives de croissance avec les outils de type web 2.0, les outils de travail collaboratifs et les outils sémantiques.

Entre de 2003 et 2008, les ventes de licences d'outils collaboratifs ont augmenté en moyenne de 9,3%

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	**Croissance moyenne**
Ventes de licences d'outils de travail collaboratif et de KM en milliards de dollars (monde)	3,22	3,55	3,92	4,30	4,68	5,04	9,3%

Tableau 3 : Ventes de licences d'outils KM et travail collaboratif. Source : Gartner Dataquest (2004)

Les spécialistes du domaine observent plusieurs tendances depuis quelques années :

- Convergence des technologies : actuellement la tendance est à la convergence des technologies et par conséquent à la progicielisation des solutions de KM. La préoccupation des éditeurs de logiciels est l'intégration, c'est-à-dire l'interopérabilité logicielle.

- Intégration des outils de collaboration en contexte est caractérisée par :

    - l'arrivée de solutions d'entreprise « Web 2.0 ». Cette offre comporte les outils de collaboration tels que les WIKIS, blogs, réseaux sociaux, les applications web de travail collaboratif, telles que, par exemple, les solutions développées par Microsoft Sharepoint.

    - l'intégration de certaines fonctionnalités Web 2.0 dans des solutions plus classiques

D'après une étude menée par Forrester Research[13] en 2009, les éditeurs ont réalisé l'importance d'intégrer des fonctionnalités sociales dans leurs offres, certaines solutions arrivant sur le marché proviennent même du social Networking tels que le microblogging, les réseaux sociaux, les activités de diffusion en continu. L'étude révèle également que les éditeurs traditionnels suivent également cette tendance.

[13] Cabinet d'analystes indépendants spécialisé dans les technologies et systèmes d'information.
Site officiel : www.forrester.com

Ces outils tendent également à se focaliser davantage sur les besoins des individus en offrant des fonctionnalités de personnalisation.

En conclusion, un outil KM est un support vers lequel convergent plusieurs technologies et méthodes qui contribuent à créer un système de connaissances. L'objectif est de rendre la connaissance utile accessible à l'utilisateur et partageable par la coexistence de briques logicielles: intégration, interopérabilité, sécurité des documents. Cependant, la mise en place d'un outil quel qu'il soit est l'aboutissement d'une démarche de projet de Knowledge Management.

7 Le Knowledge Management en pratique : le pilotage d'un projet

Pourquoi avoir recours au Knowledge Management ?

La mise en place d'une démarche KM est induite par des changements survenus dans l'environnement de l'entreprise : au niveau du personnel, des clients, des fournisseurs…Elle est générale [Annexe 4] p 115.

La mise en place d'une démarche de Knowledge Management résulte d'un double constat : tant au niveau de l'environnement de l'entreprise, qu'au niveau opérationnel (activité quotidienne), la démarche se justifie, en partie, pour des raisons économiques. En effet, les entreprises tendent à être submergées d'informations ce qui peut nuire à leur productivité. L'accès à l'information étant plus difficile, l'activité de recherche devient alors non productive : information redondante, disseminée, obsolète.

Elle repose, en premier lieu, sur les objectifs fixés par l'entreprise . Ceux-ci qui peuvent être de différentes natures et peuvent porter sur :

- les projets avec une date de début et une date de fin
- les processus faisant partie de l'activité quotidienne
- l'étude d'un thème ou d'une actualité (à laquelle la veille peut contribuer)
- les outils qui permettent l'analyse d'information et la gestion de crise.

S'il n'y a pas d'objectifs préalablement fixés, il n'y pas de démarche possible. [2, AFNOR] p.96

Le pilotage d'une démarche de gestion des connaissances, se réalise généralement en mode projet. Celui-ci est conduit en 3 phases :

- **La phase d'analyse et diagnostic.** Les objectifs, les instances de décisions (direction, comité de pilotage, maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre), les moyens les outils de pilotage et le calendrier de production sont définis.
- **La phase de mise en œuvre du projet** (développement pilote), c'est une phase d'accompagnement, de communication et de coordination intense entre les participants. Un prototype est alors conçu

- **La phase de déploiement**. Durant cette phase, des réajustements sont effectués et des procédés de mesures qualitatives et quantitatives sont mis en place.

7.1 Les leviers du KM

La mise en œuvre d'une démarche de KM repose sur quatre leviers (domaines d'action).

En effet, le KM est un moyen d'atteindre les objectifs de l'entreprise tout en apportant des solutions à des problématiques opérationnelles :

- Difficulté d'accès à l'information,
- Perte de savoirs et savoir-faire par exemple lors d'un départ volontaire ou d'un départ en retraite (turn-over important),
- La répétition d'erreurs …

Problèmes	Solutions apportées par le KM
Perte de savoirs et de savoir-faire suite à un départ en retraite, une mutation ou départ volontaire	Gestion du capital humain Capitalisation et partage des connaissances
Difficulté à obtenir les bonnes informations du fait de la dissémination et de la mauvaise organisation des savoirs et des expertises	Accès à l'information Gestion du capital humain Compréhension de l'environnement de l'entreprise
Mauvaise communication et circulation de l'information	Accès à l'information
Répétition d'erreurs déjà commises par le passé	Capitalisation et partage des expériences

Tableau 4: Les leviers du KM. Gilles Balmisse. Guide du Knowledge Management, 2007

7.2 Mise en œuvre d'une démarche de KM

Classiquement, trois approches peuvent être envisagées, selon la structure et la culture de l'entreprise. Selon Jean Yves Prax, il n'existe pas de méthode générique de mise en œuvre du KM. La démarche doit émaner d'une vision participative , la dimension humaine doit y prendre une place significative. Robert Vazille ajoute également la notion d'implication,

fondamentale à toute démarche de KM. Elle sera adaotée en fonction des objectifs visés et du mode de fonctionnement de l'organisation. [33, VAZILLE] p. 104

Approche Top Down : la démarche consiste à convaincre d'abord la Direction Générale, à l'intégrer dans la stratégie de l'entreprise, puis mettre en place un schéma directeur qui se déclinera dans tous les services. Cette démarche vise l'organisation dans sa globalité puisqu'elle est prévue dans la stratégie de l'entreprise. La culture d'entreprise joue un rôle primordial dans son adoption et les engagements doivent être à tous niveaux. [31, PRAX] p.103.

L'approche Bottom Up consiste à développer un projet ou quelques projets pilote dans certains services sans les médiatiser. Si le pilote est concluant, alors, il sera redéployé progressivement.

L'ensemble des tâches à dérouler dans le cadre d'une approche bottom up peut se résumer comme suit : un projet pilote est détecté, un sponsor et un chef de projet sont désignés, les résultats sont ensuite suivis par la Direction Générale. Le projet est ensuite déployé à l'ensemble de l'organisation. Cette approche est actuellement remise en cause notamment avec l'introduction des pratiques et applications collaboratives (groupware) dans la conduite des projets. [11, DUDEZERT, BOUGHZALA] p.98

Dans l'approche combinée, une sensibilisation est effectuée auprès de la direction générale et de l'ensemble de l'organisation, un chantier de mise en adéquation de la culture de l'organisation est lancé.

Un projet pilote pour une branche de l'organisation est identifié (par exemple : Service Ressource Humaines et Management des compétences, Technologies ou Système d'Information). Les membres et le chef de l'équipe projets sont alors désignés et le projet est ensuite suivi par la Direction Générale qui publie régulièrement l'état d'avancement et les résultats, à l'aboutissement de la phase de sensibilisation de l'organisation et du projet pilote. Le déploiement global est lancé en dernier lieu.

7.3 A chaque démarche sa méthode

Les méthodes supportant les démarches de KM visent à :

- formaliser l'expérience (formaliser les savoirs tacites sous forme explicite) afin de la rendre diffusable, réutilisable par d'autres experts ou praticiens.
- modéliser des connaissances
- aider à la décision

La démarche de formalisation suit des étapes successives :

- expression de la situation vécue
- représentation générique de la situation en contexte
- construction d'une règle, un modèle conceptuel ou l'agréger à un modèle existant
- formalisation de cette règle ou modèle au sein d'une bibliothèque utilisable par une application, pour diffusion

Parmi les méthodes les plus caractéristiques, se démarquent :

- les méthodes de capitalisation de retours d'expérience partant de l'expérience terrain pour revenir à un niveau d'abstraction (REX, MEREX, l'échange de bonnes pratiques...)
- les méthodes de modélisation appliquées à l'entreprise analysant les flux de connaissances appliqués au processus (MKSM, Méthode KALAM...)
- Les méthodes d'aide à la décision (arbre de décision)
- Les méthodes visant à repérer de façon cartographique et conceptuelle la mémoire de l'entreprise (ontologie, réseau social...)

Ces stratégies visent à formaliser le savoir tacite soit par des méthodes de repérage de la connaissance, soit par des méthodes de capitalisation. [31, PRAX] p.103

En français, le storytelling, analyse du récit, consiste mettre en récit par l'image et de façon attractive une situation ou une question professionnelle. Par exemple, le site Storytelling Wiki[14], a été crée pour coécrire une encyclopédie de récits

7.4 Des applications très concrètes

7.4.1 Veille et intelligence économique

Depuis les années 90, la veille est devenue un phénomène incontournable dans l'entreprise. Celles-ci ont dû suivre l'évolution technologique de leur secteur et donc de leurs concurrents. De plus, la mondialisation a accentué l'externalisation des activités, la connaissance des marchés locaux, nationaux mais aussi internationaux est devenue indispensable. Il existe différents objectifs (stratégiques) pour différentes veilles.

Par ailleurs, le contexte de crise économique et financière a renforcé cette nécessité pour les entreprises d'appréhender leur environnement direct.

La veille découle donc de deux approches possibles : une démarche d'anticipation qui consiste à rechercher et interpréter les signaux faibles ou s'inscrit dans une démarche de compréhension de son environnement. [36, ARCHIMAG]. p. 105

De plus, elle s'intègre parfaitement au processus de gestion des connaissances dans la mesure où les informations acquises à partir de l'environnement constituent une base nécessaire pour enrichir le « réservoir des connaissances » [40, BENHAMOU] p. 106.

Par exemple, dans le cadre d'une veille scientifique, économique ou technique, une méthode, basée sur les connaissances des experts, peut consister à combiner modélisation des connaissances d'un domaine stratégique de l'entreprise avec des actions de veille pour dégager des axes de recherche d'information.

Cette modélisation peut ainsi faciliter l'élaboration d'un plan de veille des secteurs et déterminer des focus de veille. La méthode MASK est utilisée dans ce cas de figure. Les cabinets spécialisés dans le KM tels que Knowings, KnowledgeConsult proposent des produits de veille adaptés.

---

[14] Site : http://storytellingwiki.wetpaint.com/

Type de veille	Passé / Présent	Prévision / Prospective
Veille marketing	Tendances de fond des marchés	Marché environnant Merchés émergents Nouveaux marchés potentiels
Veille concurrentielle	Concurrents directs innivation produits	Entrants potentiels Risque de déstabilisation du marché par des pratiques concurrentielles agressives
Veille Technologique	Produits, services concurrents	Produits technologiques ou services de substitution
Veille juridique et réglementaire	réglementation nationale et internationale	Déréglementation, évolution du cadre juridique.
Veille macro-économique	Conjoncture économique	Prospectives économique
Veille géopolitique	Actualité internationale	Rsiques pays
Vie sociétale	Comportement des consommateurs	Evolutions inter-générationnelles

Tableau 5 : les différentes veilles. Net Recherche 2009. V. Mesguich

7.4.2 Gestion des Ressources Humaines

La gestion des connaissances joue également un rôle important dans la détection des savoirs, savoir-faire et savoir-être. Identifier, localiser les expertises, les domaines de connaissances, élaborer un référentiel métier telles sont les missions services de Ressources Humaines actuelles. Les grandes structures mettent en œuvre des chantiers de gestion de processus métier auxquels participent les Ressources Humaines. Des études proposent des pratiques de gestion qui contribuerait à la réussite des politiques de KM. [11, DUDEZERT et BOUGHZALA] p. 98

Ces missions peuvent contribuer à faciliter la mise en œuvre réussie d'une politique de KM :

- Savoir où les connaissances sont localisées
- Estimer les bénéfices d'une démarche de KM

- Choisir des programmes de KM appropriés (impliquer les salariés par un mode de rémunération)
- Assurer le suivi de la formation des salariés qui accompagne la conduite au changement
- Créer de nouveaux postes et déceler de nouvelles compétences métiers

7.4.3 Records Management

Le KM, par définition, a pour objectif de pérenniser les savoirs et savoir-faire de l'entreprise. Le Records Management est une discipline complémentaire dans la mesure où elle permet de repérer et de stocker les documents à valeur probante mais également tous les documents vitaux pour le fonctionnement de l'entreprise. Le RM vise, par conséquent, à pérenniser la mémoire d'entreprise.

Le KM est donc une discipline à dimensions multiples : l'humain, les connaissances, la technologie dont le socle repose sur une stratégie.

Après voir dressé un état des lieux du Knowledge Management en entreprise et des champs d'application de cette discipline, l'étude d'un cas concret apporte un éclairage sur les liens étroits entre la veille et le KM et les enjeux qu'il suscite.

Il est question, dans ce cas, de proposer la mise en place d'un dispositif de veille pouvant parfaitement s'intégrer dans une démarche de gestion des connaissances tout en tenant compte des objectifs, des enjeux stratégiques et des contraintes de la structure en question.

Seconde partie
Un dispositif de veille informationnelle au service de l’acquisition des connaissances : le cas de l’Association Française des Diabétiques

1 Analyse de l'existant

En 2007, le nombre total d'associations était estimé à environ 1.1 million, en France, dont 11% sont représentés par les associations de santé[15].

1.1 Présentation de l'association

L'Association française des Diabétiques[16] (AFD) est une association de patients loi 1901 fondée en 1938. Cette association de patients, l'une des plus anciennes, est reconnue d'utilité publique depuis 1976. Elle mène des actions visant à améliorer la qualité de vie des personnes diabétiques ou susceptibles de devenir diabétiques. Son mot d'ordre est : **accompagner, informer, défendre.**

Ce type d'association répond à des principes juridiques stricts: **la reconnaissance d'utilité publique et la non-lucrativité.**

Une association loi 1901 est considérée comme un organisme à but non lucratif :

- Si sa gestion est désintéressée, c'est-à-dire l'absence de rémunération de ces dirigeants de quelque nature que ce soit.
- Les excédents éventuels de recettes doivent être affectés aux activités non lucratives de l'association.
- Les biens de l'association sont dévolus à un organisme à but non lucratif et non aux membres sous réserve du droit de reprise des apports
- L'association ne doit pas concurrencer directement des entreprises ou des organismes à but lucratifs

L'Association Française des Diabétiques, comme la majorité des associations de santé repose sur une organisation fédérée. Cette dimension juridique et organisationnelle est particulièrement importante car elle influe sur la nature de l'organisation et des objectifs de croissance fixés. Par conséquent, la démarche de Knowledge Management à mettre en place devra en tenir compte.

---

[15] Stat-Info : le paysage associatif français, Associations.gouv.fr

[16] Site de l'AFD : www.afd.asso.fr

D'après la loi du 01/07/1901 relative au contrat des associations[17], *« les associations peuvent être reconnues d'utilité publique par décret en Conseil d'Etat à l'issue d'une période probatoire de fonctionnement au moins égale à 3 ans »*. Cette reconnaissance peut être retirée selon les mêmes modalités. Cela confère un statut particulier à ce type d'association.

1.1.1 Missions et activités

En tant qu'acteur de santé, l'Association Française des Diabétiques a effectivement plusieurs missions :

- Assurer ses fonctions en matière de gouvernance de la santé :

Elle représente les usagers du système de santé au niveau institutionnel. La loi Kouchner du 4 mars 2002 a permis, notamment, la nomination de représentants d'usagers provenant d'associations agréées. Ces représentants peuvent participer aux prises de décisions et siéger dans toutes les instances de santé et institutions telles que, par exemple :

  - Ministère de la Santé de la Jeunesse et des Sports
  - Conseil National des Travailleurs Salariés (CNAMTS)
  - Caisses Primaires d'Assurance Maladie (CPAM)
  - La Haute Autorité de Santé
  - L'Institut de Veille Sanitaire
  - L'INPES

- Participer aux évolutions du système de santé :

Au sein des instances de santé, l'AFD, joue également un rôle de veille, d'alerte et de proposition auprès des patients et du grand public.
De plus, l'association est membre fondateur du CISS[18] (Collectif Interassociatif sur la Santé), ce collectif regroupe 32 associations souhaitant faire évoluer la santé publique par des actions collectives.
Afin de renforcer la présence des usagers dans l'économie de la santé, la démocratie sanitaire et ses actions de lobbying, l'AFD mène actuellement des projets ambitieux.

- Défendre les personnes atteintes de diabète contre les discriminations liées à la maladie

---

[17] Site de Legifrance : http://www.legifrance.gouv.fr

[18] En 2009, les associations adhérentes au CISS sont disponibles sur : www.leciss.org

- Organiser des missions de sensibilisation et de prévention du diabète et de ses complications auprès du grand public et des associations
- Accompagner l'amélioration de la qualité de vie des patients par des actions individuelles et collectives
- Œuvrer à la guérison du diabète en soutenant la recherche médicale et scientifique.

Ces démarches reposent sur le partage et la mutualisation des connaissances. Jean-Luc Bernard, ancien Président du CISS affirmait en 2006 : « *C'est notre capacité collective à produire de la connaissance, à travailler ensemble, réfléchir de manière transversale à l'avenir de notre système de santé, à organiser le débat public sur ces différentes problématiques, que nous pourrons véritablement agir, afin que notre système perdure et répondre au plus près des aspirations de nos concitoyens* »

1.1.2 Les enjeux stratégiques

L'association est actuellement dans un contexte de réorganisation structurelle. Le programme d'actions 2009-2011, voté lors des Assises de Dijon en juin 2009, a défini deux principaux axes de travail :

- La structure et le fonctionnement de la Fédération
- Les actions labellisées : développer des actions de solidarité nationale.

Le projet prévoit de renforcer la structure fédérale afin d'améliorer la collaboration inter associative et mutualiser les savoirs et savoir-faire.

Il redéfinit les missions du siège :

- Actions de lobbying
- Formation
- Développement des outils de communication
- Développer l'action militante sur des faits de société liés aux droits des usagers de la santé par exemple, la loi Hôpital Patient Santé Territoire (HPST), l'augmentation du forfait hospitalier, les discriminations professionnelles des personnes atteintes d'une maladie chronique…

Des objectifs stratégiques ont été identifiés :

- Des objectifs organisationnels
- Des objectifs informationnels

Globalement, l'AFD souhaite améliorer :

- La surveillance « concurrentielle », c'est–à-dire connaître de façon plus approfondie les acteurs d'influence : institutions, partenaires, réseaux dans le secteur associatif et plus globalement dans le secteur de la santé afin de détecter des opportunités de développement de services (tels que la formation, les partenariats) ou de positionnement sur de nouveaux créneaux. L'association vise une meilleure gouvernance associative en renforçant sa présence médiatique, et devenir l'association de référence concernant le diabète.
- La productivité en interne, pour se recentrer sur son cœur de métier.
- La fidélisation de ses membres, car l'association est en partie financée par les dons publics. Ces dons concernent les missions de l'AFD, la recherche, les legs et donations. En 2008, la part des dons versée représentait 83 % du total des collectes (hors legs).
- La dimension qualité en s'engageant dans une démarche de gestion des connaissances : veille, gestion documentaire, mise en place d'une gestion de l'activité par des processus de tâches ou d'activité, de gestion des risques et des incidents…

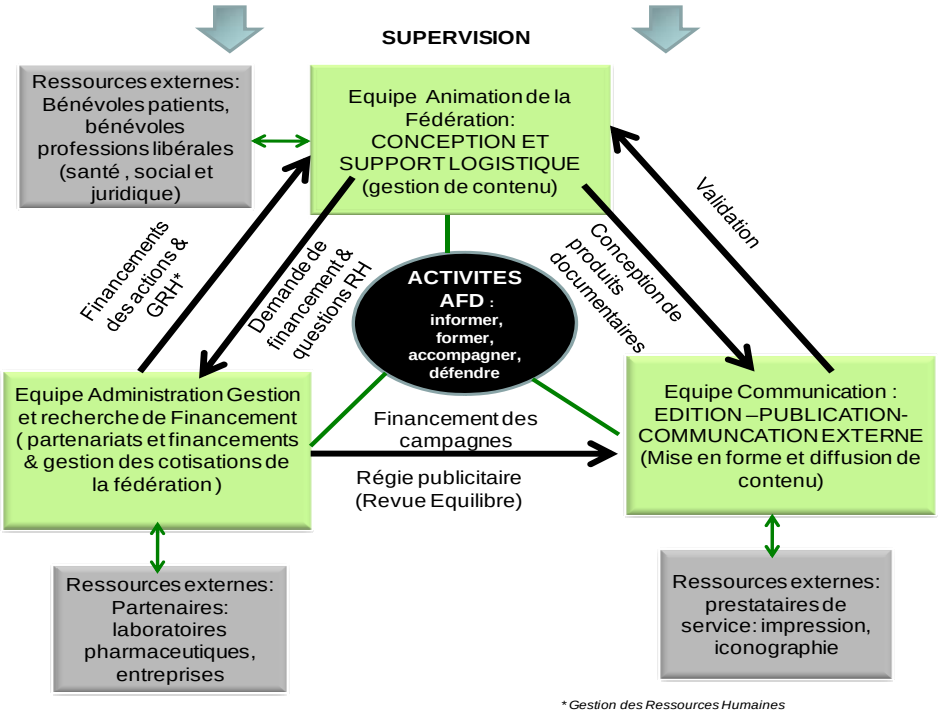
A cet effet, le service Actions Diabète a vocation à devenir le Service Connaissance Diabète (cf. organigramme p. 58). C'est l'une des volontés exprimées par la Responsable du service : être le service de référence en matière d'accès aux connaissances, de formation et de conception d'outils. Pour atteindre ces objectifs, le service doit acquérir une certaine expertise dans la gestion documentaire. Dans ce contexte, le projet visant à mettre en place un dispositif de veille axé sur l'actualité est devenu une nécessité.

L'information est gérée par les trois principaux services en utilisant comme vecteur de communication principalement un espace dédié sur le serveur interne.

Les documents, stockés dans des espaces de travail, répondent à des logiques de classements personnels. L'accès à ces espaces est restreint au service et à la personne. Par

conséquent, il n'existe pas de système d'information d'entreprise officiel mais plutôt une coexistence de systèmes d'informations personnels.

Les relations interpersonnelles sont fortement privilégiées du fait de l'agencement des locaux. Les communications par mail sont toutefois pratiquées lorsqu'une information institutionnelle concernant des questions de santé fait l'actualité.



Les autres supports d'information sont les sites internet (militant et grands public) dans lesquels sont diffusés régulièrement des newsletters (« Angle de vie ») et des communiqués de presse.

2 Analyse des besoins informationnels

2.1 Des patients en forte demande d'informations en matière de santé

Les entretiens menés l'AFD ainsi que la participation à des restitutions d'enquêtes ont révélé, d'une part, un fort besoin d'informations en interne et en externe auquel doit répondre l'association. La diversité des publics rend cette démarche complexe. D'autre part, les patients diabétiques ne se tournent pas systématiquement vers les associations pour répondre à leurs besoins.

Il convient de distinguer deux types de besoins informationnels : les besoins en vue de la connaissance : l'envie de savoir, d'apprendre et les besoins en vue de l'action. [33, STANEL] p. 104

En interne, il s'agit de :

- S'informer pour assurer son activité quotidienne, institutionnelle et militante
- Assurer les activités quotidiennes en mode push (pousser l'information vers les usagers de l'information) et en mode pull (faire en sorte que les usagers trouvent eux-mêmes l'information), notamment par le site internet.

En externe, l'association par ses activités de communication, d'animation et de formation doit répondre aux demandes variées des différents publics cibles :

Interne	Publics cibles	
Pôle Animation de la Fédération Pôle Communication Pôle recherche de financements	Patients Bénévoles Adhérents Professionnels médicaux et paramédicaux Associations fédérées Institutions Laboratoires pharmaceutiques	Public spécialisé
	Presse	grand public

Par ailleurs, le baromètre 2009 de l'information santé[19] mené par IDS Santé, révèle qu'en dehors des médecins et des pharmaciens, seuls 24 % des patients estiment que l'information mise à disposition par des associations de patients est fiable. Stratégiquement, il s'agit donc de conquérir tout une partie du public, de renforcer sa présence médiatique, faire connaître davantage ses partenariats et enfin de proposer une information de qualité cautionnée par les institutions.

La dernière étude ENTRED 2007-2010[20] publiée par l'InVS révèle des besoins d'information importants, concernant : les questions juridiques, l'alimentation, les complications, la prise en charge.

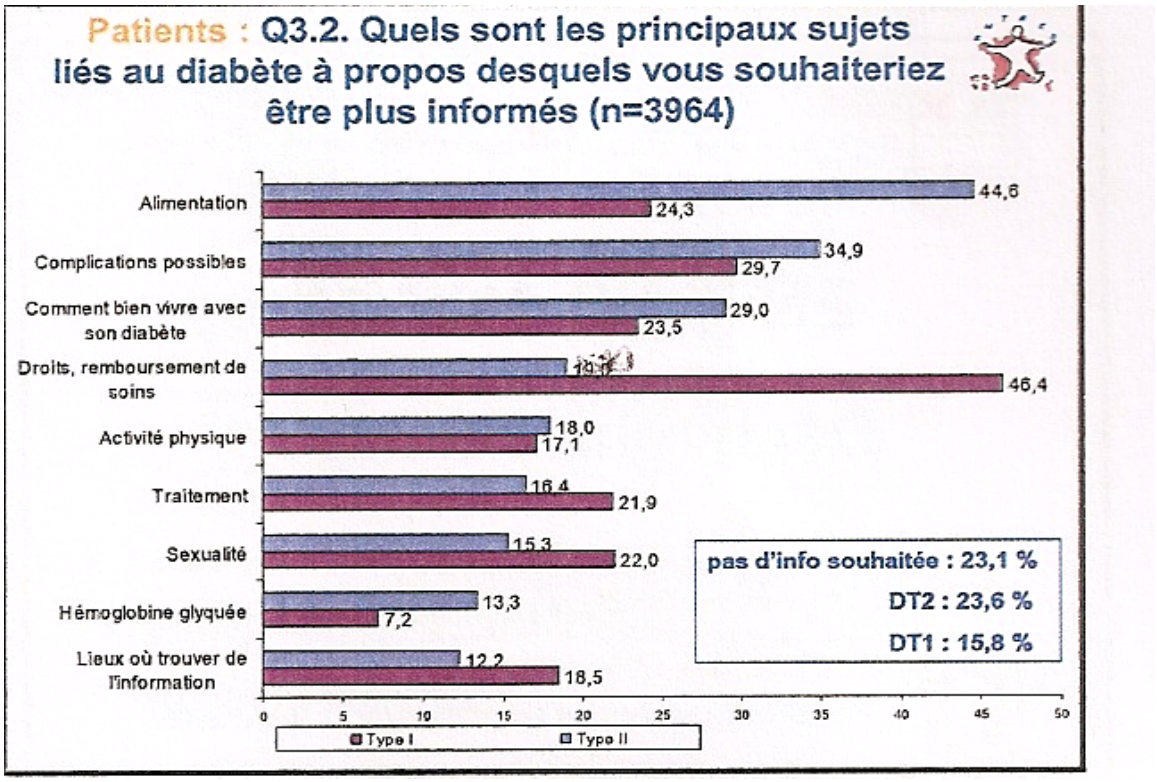


Figure 10 Besoins en information. ENTRED 2007-2010. InVS. Echantillon : 8926 adultes

[19]Participation à la restitution de l'étude nationale menée par IDS Santé [cabinet d'étude]. Cette étude vise à connaître et comprendre les comportements et les attentes du grand public face aux problématiques de santé, juillet 2009. Echantillon : 429 patients

[20] L'étude cherche à décrire l'état de santé et les soins reçus par les personnes diabétiques en France. Restitution de l'étude disponible sur : www.invs.sante.fr

En 2008, le service social et juridique de l'AFD a traité plus de 1600 demandes par mail, téléphone et courriers répondant à diverses problématiques juridiques (parfois pointues et complexes : assurance, permis de conduire, titre de séjour, prise en charge...)

L'AFD dispose de produits documentaires et de prestations pour répondre à ces demandes d'informations et de documentation (voir les ressources documentaires AFD p. 65) :

- Revues Equilibre (abonnement payant)
- Plaquettes d'information
- Editions : guides pratiques, récits de patients, romans
- Sites internet
- Synthèses documentaires
- Des livrets
- Brochures

2.2 Enquêtes de besoins

En premier lieu, des entretiens semi-directifs ont été réalisés en interne afin de connaître les habitudes de travail, les systèmes d'information de chacun et d'identifier des typologies de besoins :

L'analyse de ces entretiens a clairement **révélé la nécessité de créer un dispositif de veille.**

A l'issue de cette phase d'observation, les principaux besoins d'information ont été dégagés à partir de l'analyse des entretiens:

- Etre informé sur l'activité des autres services (améliorer la communication interne)
- Pouvoir localiser, identifier et centraliser les ressources documentaires
- Mener une veille active sur l'actualité en utilisant des outils ou systèmes performants

A moyen terme, les activités « chronophages » seront ainsi limitées, les collaborateurs pourront davantage se recentrer sur leur cœur de métier et ainsi améliorer leur productivité.

De plus, les entretiens des différents chargés de mission en santé, lors de la visite du CISS, a mis en évidence **la nécessité d'exercer une surveillance institutionnelle et réglementaire très active.** La rencontre des différents interlocuteurs lors de la visite au siège du CISS a permis d'étendre le domaine de la gouvernance associative à la gouvernance de santé.

Dans un second temps, un questionnaire plus détaillé a été ensuite soumis aux services internes : Service Communication, Service Animation de la Fédération (dont le service Actions Diabète) la Direction afin d'identifier les principaux thèmes de la veille à effectuer, les sources et les usages [Annexe 5] p.116.

Les résultats ont révélé que l'information la plus recherchée est d'ordre institutionnel et politique, suivent ensuite les informations juridiques et scientifiques, puis, les informations pratiques sur la qualité de vie. Les documents recherchés sont de type articles de loi, communiqués de presse, études sur les sites institutionnels.

La recherche d'information est basée sur un système unique et gratuit, elle s'effectue par un moteur de recherche (Google). Peu de salariés sont familiarisés à l'utilisation de bases de données ou bases documentaires ou les sites favoris. De plus, le temps consacré à la recherche est variable (en moyenne trois heures par semaine alors que le service actions Diabète qui cumule dix heures de recherche d'information hebdomadaires).

Les salariés interrogés ont souhaité la mise en place de dispositifs leur permettant de réduire le temps de recherche de l'information, diversifier les sources documentaires et les outils de recherche, avoir accès à une information plus structurée.

Les entretiens menés au CISS ont mis en exergue un besoin d'informations décisionnelles pour influer et optimiser le processus de décision :

- obtenir des informations fiables, provenant de sources reconnues (sites officiels, blogs d'association faisant référence dans le domaine)
- Des typologies d'informations diversifiées : informations factuelles, rapports, études
- localiser les sources d'informations et les acteurs et **les experts du domaine**
- Besoin d'informations conceptuelles : repérer les concepts clés ou les concepts émergents afin d'enrichir ses connaissances
- Besoin d'information décisionnelle pour influer dans le processus de décision

3 Les contraintes

3.1 Contraintes financières

Les contraintes financières sont fortement liées au statut juridique de l'Association. Seuls 9% du budget sont consacrés au Service Actions Diabète. Le manque de données financières n'a pas permis de constituer un budget pour d'éventuels achats de ressources électroniques : telles que l'abonnement à des bases de données documentaires payantes[21] (Medline, Pubmed), des bases de données internes ou des bases de données spécialisées, des abonnements à des revues . Cette veille ne peut pas pleinement exploiter tout le potentiel qu'offre le Web invisible[22] en termes d'anticipation sur l'actualité et de détection de « signaux faibles » [36, ASSELIN] p. 105.

Par conséquent, le système est supporté par des outils gratuits de type web 2 .0. Cependant, des développements futurs sont à prévoir ainsi que la constitution d'une véritable politique d'achat adaptée à des besoins ciblés.

3.2 Contraintes techniques

L'état du parc informatique restreint le choix des outils. Certaines configurations minimales requises ne permettent pas l'installation de certains logiciels. De plus, l'association ne dispose pas d'un service informatique interne. Elle a recours à une société prestataire qui intervient à la demande sur des problématiques de maintenance ou de paramétrages informatiques. Néanmoins, elle possède quelques ressources en interne et en externe ayant des compétences en webmastering éditorial et en informatique. Les délais d'intervention s'en trouvent rallongés. La mise à jour du parc informatique représentera nécessairement des dépenses substantielles.

[21] Bases bibliographiques, bases textuelles (articles de presse, études de marché...), bases numériques ou factuelles (bilan d'entreprises, données scientifiques ou techniques)

[22] Documents mal ou non indexés par les moteurs de recherche généralistes

3.3 Contraintes organisationnelles et humaines

L'organisation de l'AFD repose sur une structure fédérée. Elle est composée d'entités indépendantes composées d'associations locales et régionales fonctionnant par conséquent, de façon autonome : dans leur gestion courante, dans les problématiques rencontrées sur le terrain mais aussi leurs usages.

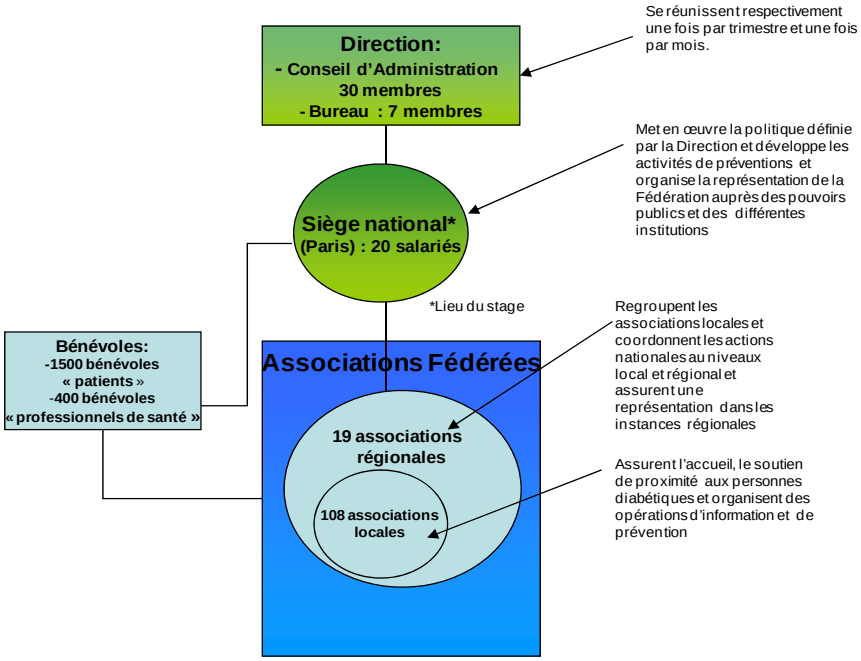


Figure 11 : Structure fédérée de l'AFD[23]. Source : dossier de présentation de l'AFD. Site : www.afd.asso.fr

Le projet de l'association est d'optimiser les relais de communication entre ces entités, le siège étant l'élément fédérateur, elle a un rôle central dans la collecte, la restitution et l'échange d'information.

Au siège, l'organisation, de nature verticale, est très hiérarchique (quatre niveaux hiérarchiques par pôle), ce qui limite la mobilisation interne des individus sur des projets transversaux.

[23] Des restructurations entreront en vigueur à compter de janvier 2010

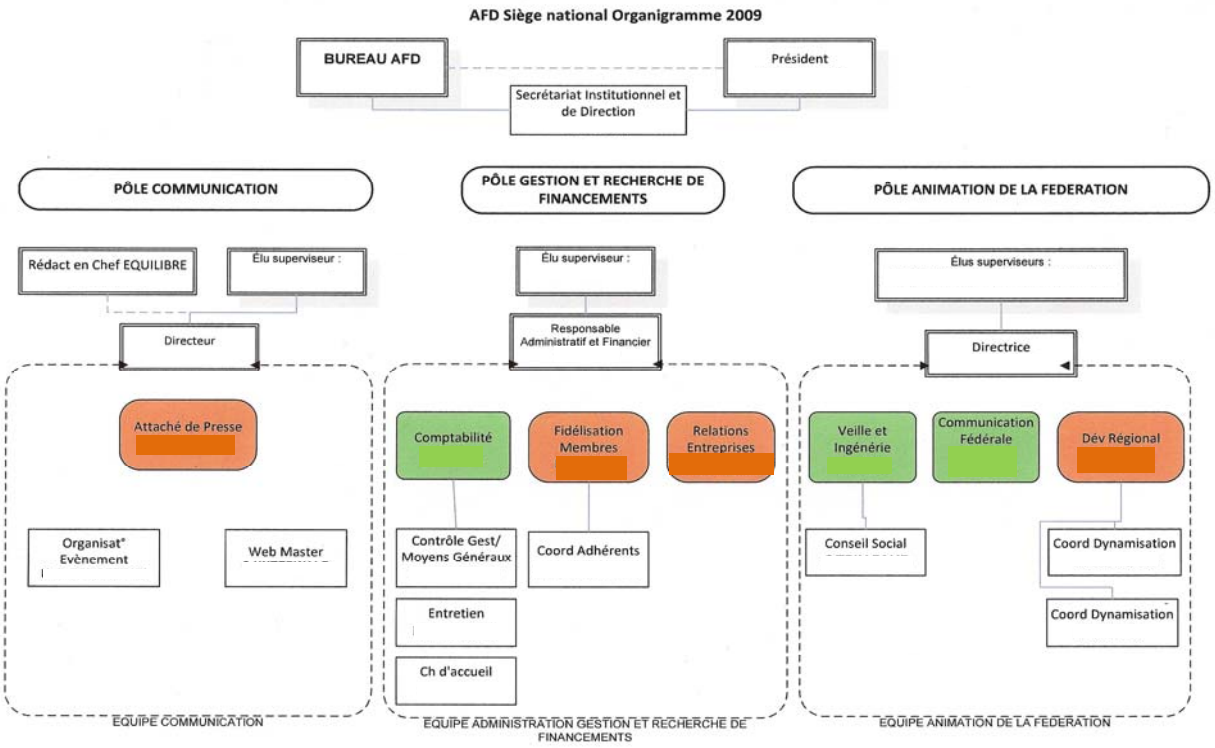


Figure 12 : Organigramme du Siège de l'AFD

4 Démarche KM

4.1 Etats des lieux des connaissances de l'association

La démarche choisie consiste à fournir une méthode pour dresser le bilan des gisements de connaissance en présence dans l'association. L'objectif est d'identifier les connaissances acquises, à acquérir et les connaissances perdues. L'enjeu est de déterminer les connaissances rares et précieuses mais aussi celles qui rendent l'association vulnérable c'est-à-dire celles détenues par une seule personne. Ces connaissances sont susceptibles d'être perdues lors du départ d'un salarié (mobilité, retraite). Cette démarche a été déterminée selon trois critères déterminants : les moyens financiers, humains et techniques.

4.1.1 Evaluation du fonds documentaire

Les fonds documentaires ont été, ici, évalués de façon qualitative et selon la typologie du document, n'ayant pas à disposition d'informations d'ordre bibliométrique (les entrées, les sorties, le volume et la nature des fonds archivés, les ressources documentaires en circulation...).

Avant toute démarche d'évaluation chiffrée, un système de classement, des critères de tri et de sélection des documents est à prévoir en amont. [2, AFNOR] p. 96.

Il existe trois grandes catégories de supports : les supports d'information et de préventions, la revue Equilibre.

Des supports adaptés sont destinés à des publics ciblés : les associations fédérées, les adhérents et bénévoles, le grand public et les laboratoires pharmaceutiques. Ces supports sont diffusés en push ou en pull.

Cependant l'AFD est également amenée à rediriger les demandes de document directement vers les équipementiers, producteurs, les laboratoires pharmaceutiques, notamment pour les livrets diététiques, certains produits des laboratoires pharmaceutiques tels que les lecteurs de glycémie.

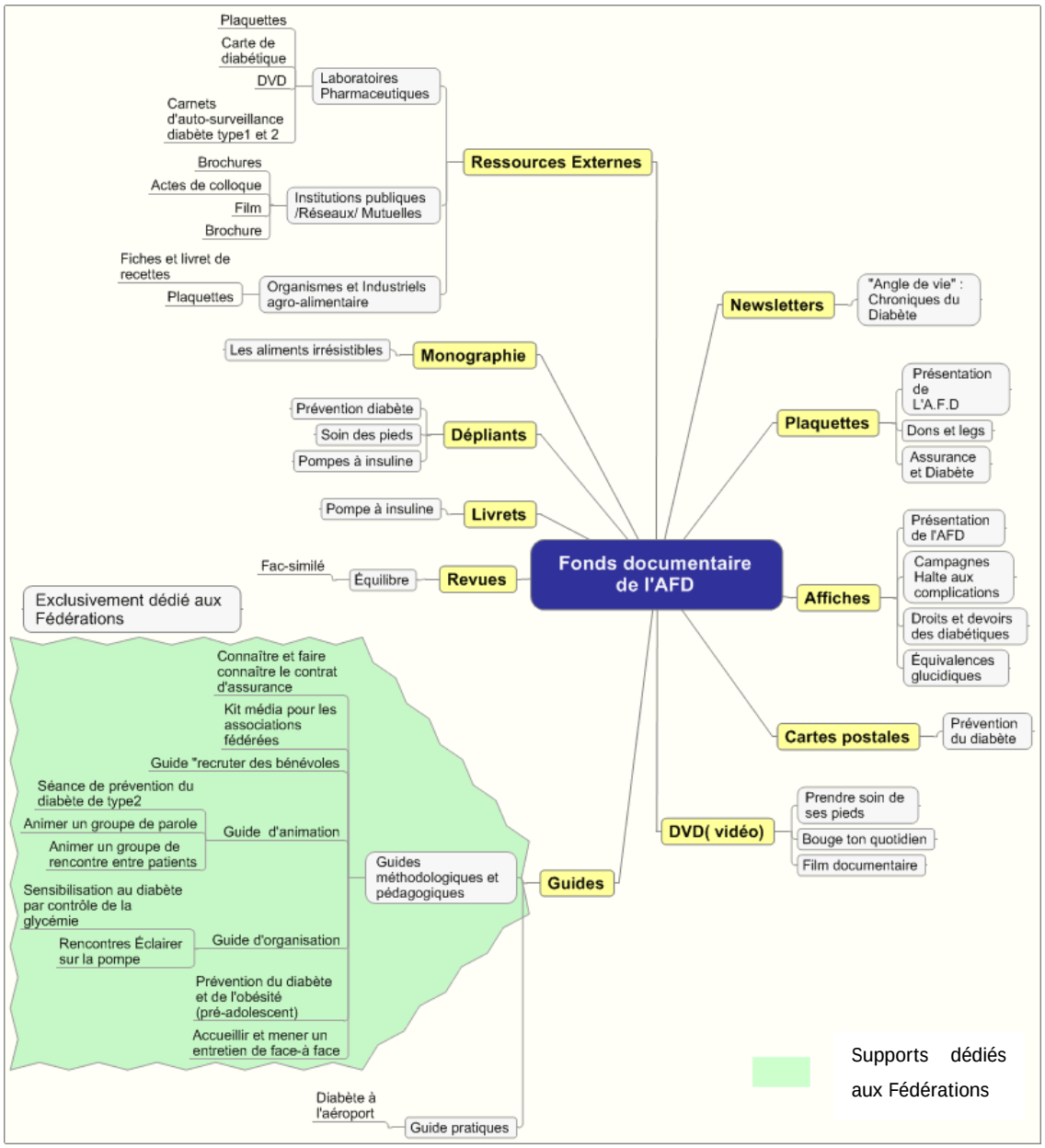


Figure 13 : fonds documentaire, Actions Diabète

4.1.2 Cartographie des connaissances

La cartographie des connaissances est une démarche complémentaire au processus de veille Il s'agit d'anticiper les besoins en connaissances. Cette démarche d'analyse a pour objectif d'identifier les connaissances critiques c'est-à-dire celles qui ont le plus de probabilité d'être perdues.

Les critères de criticité[24] peuvent être :

- La rareté et la substituabilité (le nombre de personnes possédant la connaissance, la possibilité de sous-traiter)
- L'utilité (valeur apportée par le domaine aux parties prenantes)
- Difficulté à capter la connaissance : le niveau de difficulté à trouver l'information dont on a besoin.
- Difficulté d'usage de la connaissance : les champs de connaissances (nature experte, profane)

Une méthode pourrait consister à identifier les connaissances que l'on peut partager (donc formalisées), les connaissances que l'on a acquises et les connaissances à créer. Outre cela, elle vise également à déterminer les connaissances réutilisables.

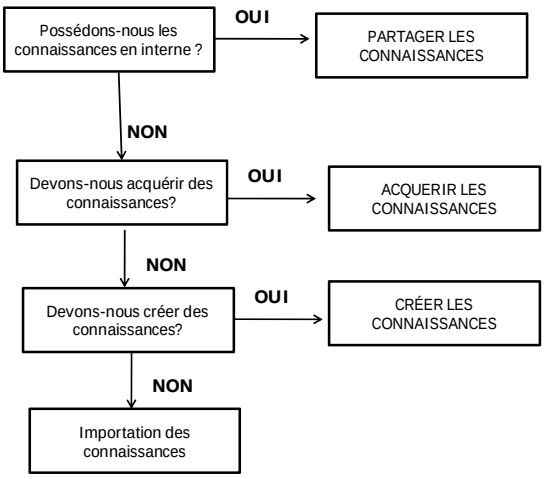


Figure 14 : Analyse des connaissances

Une fois cette démarche accomplie, l'organisation est en mesure d'identifier les connaissances lacunaires, les connaissances à actualiser.

Cette analyse des connaissances peut être complétée par une méthode de questionnaire. Celle-ci permet d'identifier ces typologies de connaissances. Il est effectivement crucial de repérer si ces connaissances sont tacites ou explicites. Des méthodes telles que l'analyse du récit ou storytelling s'avèrent efficaces [32, SOULIER] p. 103.

[24] Cf. G. AUBERTIN, document PDF : « La cartographie des connaissances, une porte d'entrée sur la gestion des connaissances.»Téléchargeable sur : www.club-gc.asso.fr (Club Gestion des Connaissances).

4.2 Elaboration de la veille

Une fois le bilan des connaissances effectué, il convient d'élaborer un plan de veille général. Il permet d'analyser tous les paramètres à prendre en considération : l'objectif de veille, les lieux de collecte, les outils, le traitement et au cœur du dispositif les ressources humaines à mobiliser.

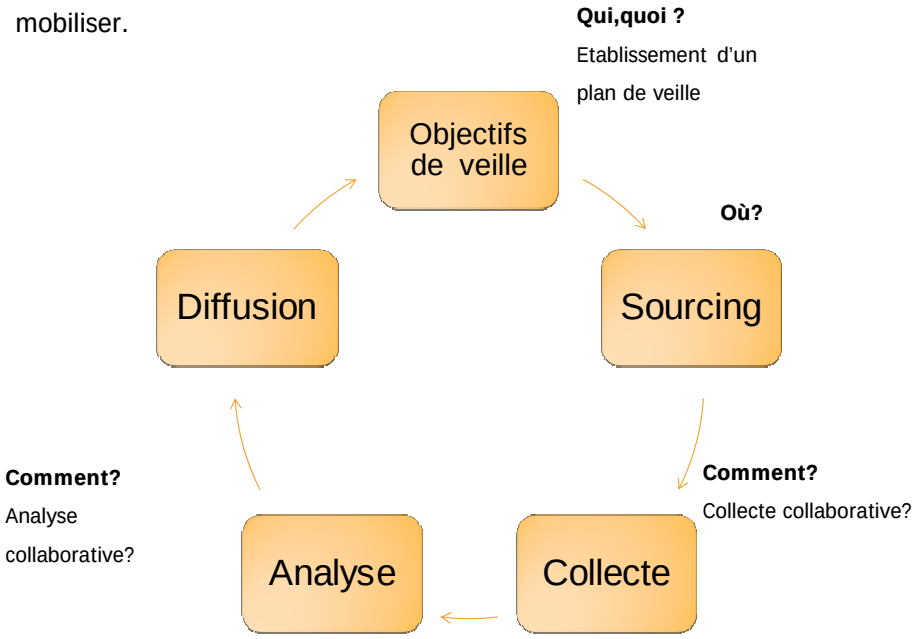


Figure 15 : Schéma du cycle de la veille

4.2.1 Collecte et traitement

4.2.1.1 Sourcing

La démarche de sourcing consiste tout d'abord à s'imprégner de l'environnement : repérer les typologies d'acteurs à surveiller, les organismes, mais également les lieux-ressources et les supports.

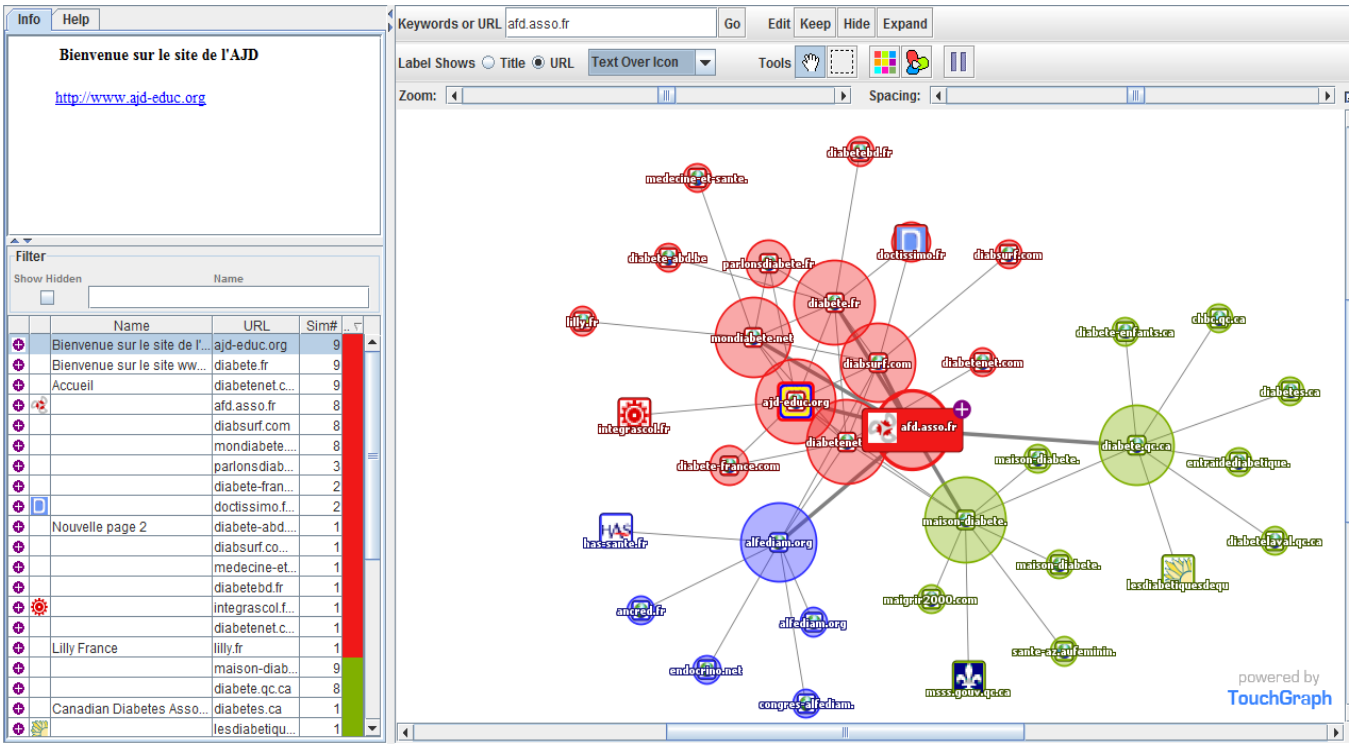
Pour effectuer une recherche thématique, trois étapes clés sont à respecter [49, MESGUISCH, THOMAS] p. 108 :

- Recherche des mots-clés et concepts et des acteurs du domaine

- Recherche des sources les plus pertinentes, à partir d'annuaires, moteurs de recherche

- Exploration approfondie des sources identifiées

Les outils de cartographie et de représentation visuelle sont d'une aide précieuse dans cette démarche, par exemple, le moteur de recherche cartographique.



TOUCHGRAPH[25] permet, notamment, d'avoir une première approche sur l'environnement de l'association par exemple de localiser les sites mais les également les acteurs qui gravitent autour de l'AFD : la Haute Autorité de Santé, les blogs. La suite de la démarche consiste à élaborer une feuille de route, déterminer les axes de veille [Annexe 6] p 118. Pour chaque focus, il est essentiel de prendre en compte quatre paramètres :

- **Le type d'information à collecter :**

  - L'information blanche : accessible au grand public, aux centres de documentation, aux média.

[25] Site : www.touchgraph.com

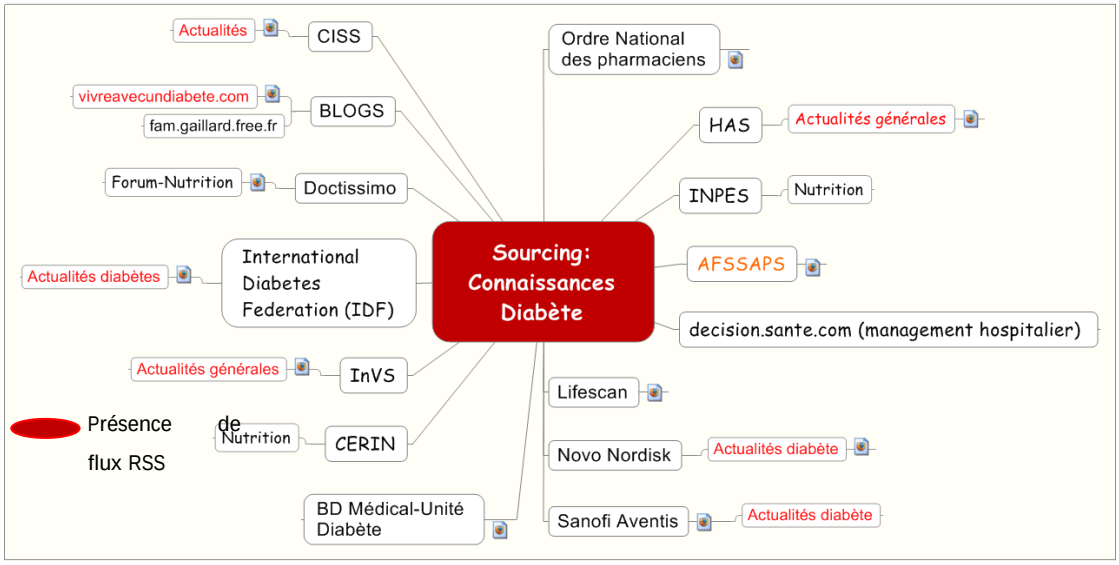
- L'information grise regroupant les travaux de recherche et universitaires, les documents internes, les salons professionnels, les informations informelles

- **La sélection et la hiérarchisation des sources :** les sources informelles (contacts, réseaux) institutionnelles, associatives

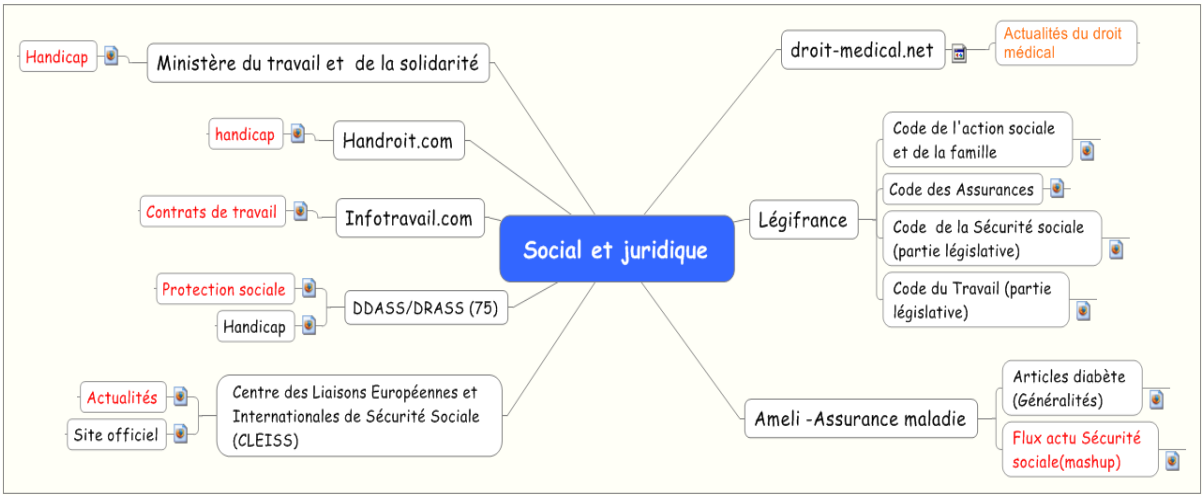
- **Le type de documents** à rechercher (rapport, acte de colloque, article de presse…).

- **La restitution de l'information** : s'interroger sur les outils de collecte et de traitement de l'information en fonction des besoins et du budget alloué (lecteur de fils RSS, logiciels de veille)

Sourcing : Service Actions Diabète



Sourcing : Service social et juridique



4.3 Les ressources à mobiliser : une démarche collaborative nécessaire

Le futur dispositif doit également prendre en compte des ressources à mobiliser pour coordonner le système d'information et de traitement.

Le responsable de veille sera en charge de sensibiliser les collaborateurs à a veille et identifiera leurs besoins, les thèmes à surveiller

Le contributeur collecte et intègre dans le réseau de veille les informations selon les thèmes de veille retenus. Il effectue un travail d'analyse préalable sur la qualité des informations transmises. Les contributeurs identifiés peuvent provenir de tous les services internes du siège : communication, animation de la fédération, très demandeurs d'actualités. Le siège peut aussi faire appel à des bénévoles « qualifiés », notamment, dans la phase de collecte d'information.

Un expert est chargé de valider les informations recueillies et évaluer leur degré de fiabilité (notamment les sources informelles). Il s'agira d'un expert métier : domaine sanitaire, social et juridique, connaissance des institutions.

Demandeur /Utilisateur : est le destinataire du livrable de veille. Il joue un rôle indispensable dans la remontée d'informations ou de dysfonctionnements (feedback).

Un comité de veille peut être constitué dans le cadre d'un projet d'action militante ou d'une surveillance ponctuelle. [36, ARCHIMAG] p. 105

5 Choix et caractéristiques du futur outil

5.1 Fonctionnalités

Actuellement, trois familles d'outils sont présentes sur le marché de la veille.

- **Les outils personnels** : souvent gratuits, disponible en solutions monopostes, par exemple les agrégateurs RSS (Netvibes, Google Reader…). [49, MESGUISCH, THOMAS] p. 108.

- **Les outils dits « mixtes » :** personnels et professionnels, par exemple les logiciels de surveillance (Website Watcher, KBCrawl).

- **Les outils professionnels** tels que les plateformes de veille (Digimind, AMI software, Qwam…). La technologie utilisée, dans ce cas, est la syndication de contenus RSS adaptée au suivi de l'actualité [42, BORDERIE].p 106. La technologie RSS permet de catégoriser les alertes selon les sources. Si les sites n'en possèdent pas, il est possible de générer un fil d'actualité d'après la combinaison de flux d'autres sites : les mashups de flux ; tels que le propose Yahoo Pipes[26]

Les fonctionnalités ci-dessus s'appliquent aux outils retenus :

	Lecteur de fils : Feedreader			Aggrégateur : Netvibes		
Fonctionnalités	**OUI ***	**NON ***	**A PREVOIR ***	**OUI**	**NON**	**A PREVOIR**
Classement thématique	x			x		
Recherche (simple/avancée)	x				x	
Alerte Mail			x	x		
Alerte sur une actu précise	x					x
Partage de flux		x		x		
Diffusion autmatique des nouveautés par mail	x					x
Archivage (volume, durée)	x					
Filtrage sur les mots	x					
Filtrage sur les requêtes	x					
Import/Export vers un fichier	x				x	
Téléchargement (audio/vidéo	x			x		
Tri (par date/ alphabétique)	x				x	
Reporting (rapport d'erreur)	x					x
Affichage des fils en temps réel	X					
Affichage des fils non lus	x			x		
Affichage des sources	x			x		
Compatiblité PC/Mac	x			x		
Compatiblité navigateurs (IE/Mozilla Firefox…)	x			x		
accès libre		x		x		

***Les rubriques **"oui"** et **"non"** indique les fonctionnalités que possèdent réellement l'outil. La rubrique **"à prévoir"** indique les fonctionnalités à intégrer pour compléter le dispositif.

[26] Didacticiel disponible sur : http://www.crvs.fr/tikiwiki/tiki-index.php?page=YahooPipes

D'autres critères, tels que les modes d'affichages, peuvent être également déterminants dans le choix de l'outil. Par exemple, Netvibes[27] propose une présentation sous la forme d'un portail de flux [42, BORDERIE] p. 106. L'interface devient alors personnalisable. Les utilisateurs profanes sont demandeurs de ces fonctionnalités. [Annexe 7] p 119.

Feedreader offre un affichage plus classique mais mise davantage sur les fonctionnalités de recherche, d'archivage, de tri et de filtrage.

5.2 Mise en place du dispositif

5.2.1 Alimentation

L'alimentation peut s'effectuer en mode collaboratif. Chaque service désigné pourra ainsi apporter sa contribution à l'outil. Après une formation et la mise en pratique d'un guide d'utilisation, il sera en mesure de gérer la plateforme de manière autonome.

Au niveau des fonctionnalités, le contributeur pourra ajouter ou supprimer des sources en fonction des axes de veille préalablement défini, après validation d'une personne experte du domaine (cf. p. 65).

5.2.2 Traitement et diffusion

Dans cette phase, il s'agit de donner du sens au contenu et d'entreprendre une réflexion sur des livrables et la diffusion de produits de veille, selon le support de diffusion, elle pourra être diffusé en push ou en pull :

- Selon le public visé, il est possible de diffuser la veille la forme d'un blog. Par exemple, Google Reader intègre automatiquement cette fonctionnalité.
- Les informations issues de la veille peuvent alimenter les rubriques « Actualités » des sites de l'AFD (site officiel et site militant).
- Les informations collectées et archivées peuvent être réutilisées dans le cadre de synthèses ou de dossiers documentaires.

[27] www.netvibes.com

- Les thèmes abordés peuvent également aider à concevoir un sujet d'article dans la revue Equilibre.

Le dispositif de veille peut être complété, par exemple, par une sitothèque actualisée : annuaires pharmaceutiques, l'Annuaire des Associations de Santé[28] (A.A.S), bases de données gratuites (CISMEF[29]), des centres de documentation spécialisés en santé (IRDES[30]), bases de données des médicaments gratuites (THERIAQUE[31]).

Un tableau de bord ou une cartographie des sources devra être alimenté régulièrement, afin de vérifier la pérennité des liens, d'alimenter ou de créer de nouveaux flux. Un système d'alerte par mail peut être envisagé pour informer les différents contributeurs du système des mises à jour et des nouvelles sources.

Néanmoins, l'opérabilité de ce futur outil n'est ni une solution unique ni une solution complète. D'autres axes de travail et dispositifs complémentaires peuvent être mis en place pour optimiser les performances et contribuer à l'atteinte des objectifs de l'association.

Il est possible, outre la technologie, de mettre en place des dispositifs de partage et de capitalisation des connaissances dédiées aux petites structures où celles dont les moyens financiers sont limités et les contraintes légales fortes. Dans ce cas, la démarche choisie consistera plutôt à trouver les leviers de croissance et les activités à valeur ajoutée, afin qu'elles puissent se différencier des « concurrents » du secteur.

---

[28] Recense les associations de patients, de leurs familles et celles faisant l'objet d'aide dans le domaine de la santé. Site : http://www.annuaire-aas.com/

[29] Catalogue et index des Sites Médicaux Francophones. Site : http://www.cismef.org/

[30] Institut de recherche et documentation en économie de la santé. Site : http://www.irdes.fr/

[31] Banque de données sur le médicament, agréée par la Haute Autorité de Santé

Troisième partie Et après ? Comment valoriser et capitaliser les connaissances en les partageant ?

1 Les dispositifs de partage et de diffusion des connaissances

La gestion des connaissances, par définition, consiste à capitaliser et à partager des savoirs. Globalement, la création de connaissances découle de ces deux processus. Elle se traduit par le passage du document à la connaissance (abordé en première partie). Le dispositif de capitalisation vise à rendre les connaissances accessibles au plus grand nombre d'utilisateurs possible. Dans ce cas de figure, des outils informatiques sont nécessaires, ce qui induit une transformation progressive des documents papier en documents électronique. Cependant, il ne suffit pas de mettre en place des systèmes d'accessibilité, de stockage des documents pour obtenir un dispositif efficace, l'adhésion des acteurs au dispositif est capitale.

Ainsi, la capitalisation des connaissances peut être perçue comme *« un processus dynamique sous forme d'un cycle opérant sur […] l'individu ou le collectif local de travail d'une part, l'entreprise, d'autre part.* »[20, KOLMAYER, PEYRELONG] p. 100 .

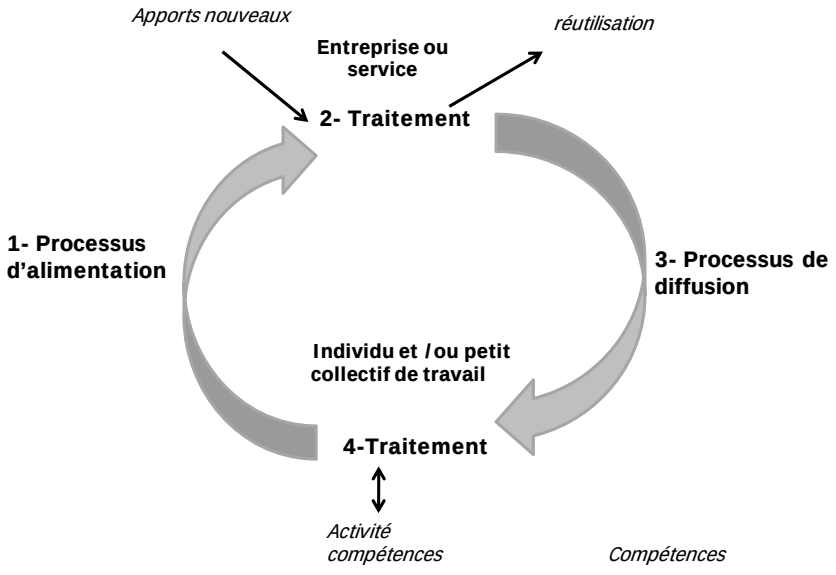


Figure 16 : Processus de capitalisation des connaissances. E.Kolmayer, M.Peyrelong. ENSSIB-GRESI

Les quatre phases ci-dessus permettent de décrire le processus de capitalisation.

Dans le processus d'alimentation des règles de contribution sont établies. Il définit dans le dispositif qui valide, qui peut légitimement être l'auteur d'une contribution, selon des

critères précis comme, par exemple, le niveau des connaissances (issues de la pratique, de l'expertise et de l'action).

La phase de traitement est en quelque sorte une base de connaissances qui peut être enrichie d'apports externes et peut être également alimentée par d'autres services. Les sources de connaissances, les acteurs et les moyens de collecte y sont également définis

La phase de diffusion est la mise à disposition de l'information en mode pull ou push.

La phase de traitement (ou d'appropriation) est une phase où chaque acteur donne un sens aux informations qu'il reçoit et les assimile (l'intègre à son propre apprentissage).

Le partage des connaissances est l'une des vocations premières du Knowledge Management. Ce qui s'avère particulièrement pertinent dans le milieu associatif. Certains dispositifs mis en place ont déjà des résultats probants.

1.1 L'extranet

L'extranet est un site à accès sécurisé, c'est un exemple d'infrastructure permettant de diffuser du contenu à une certaine communauté afin capitaliser de partager les connaissances. Techniquement, ce système d'information offre certains avantages : l'accès aux informations est sécurisé, le site est accessible depuis n'importe quel poste connecté sur le Web, la recherche d'informations est facilitée. [9, CARMES, NOYER] p. 98.

Les associations ci-dessous se posent nettement en animatrices de leur réseau : le CISS anime son réseau d'associations et l'AFD anime son réseau d'associations fédérées.

1.1.1 Le cas de l'AFD

Le site militant de l'AFD, lancé en 2008, est toujours cours en développement. Son infrastructure est sous forme d'extranet. Les adhérents disposent d'un identifiant et d'un mot de passe attitré. Il représente un réel vecteur de communication entre le siège national et la Fédération.

L'approche est très fonctionnelle et pragmatique, elle repose également sur des compétences en partie basée sur l'expérience et l'expertise : l'extranet fait clairement office de « boite à outils » et d'outil d'information aussi bien au siège qu'auprès de la Fédération.

En effet, l'extranet met à disposition des Associations Fédérées des outils administratifs, logistiques, organisationnels et de communication en mode pull.

A titre d'exemple, il propose des documents de travail de type administratif :

- documents RH (modèles de fiches de poste, documents juridiques, documentation comptable…)
- documents projet (cahier des charges, réponse à un appel d'offre, demande de financement, bordereaux…)

Il met à disposition un espace de dépôt de témoignages, sous forme de contributions asynchrones. L'échange d'expériences, dans ce cas, améliore l'apprentissage et favorise la capitalisation des connaissances.

1.1.2 Le cas du CISS

Le CISS a développé une ligne juridique et sociale Santé Info Droits en lien avec les questions de santé, afin de mettre, à disposition du plus grand nombre, ses compétences en matière de droits des malades, liant une approche militante et une expertise technique. En effet, le collectif est composé de juristes en activité.

L'objectif de l'extranet est de faciliter la recherche approfondies des documents produits par le CISS, d'informer sur les formations dispensées (calendrier, inscription), de mieux appréhender les thématiques juridiques et sociales abordées, il s'agit également d'un lieu d'échange entre les membres du réseau du CISS et les CISS régionaux.

L'extranet, propose également un espace de veille institutionnelle, régulièrement actualisé et en rapport avec les actions militantes conjointement menées avec les associations.

L'accès au contenu est plus restreint. Il s'effectue selon **trois profils d'utilisateur différents** :

- Le profil de base pour tout le réseau (profil unique) : accès restreint à une base de documents (publications, fiches pratiques, les rubriques de la formation)
- Le profil nominatif pour les représentants des usagers identifiés (profil individualisé) : accès aux mêmes rubriques et à l'ensemble des documents (hormis documents confidentiels du bureau)
- Le profil bureau (profil unique) : accès à l'ensemble de la base de données de l'extranet et les comptes-rendus des réunions du Bureau

1.2 La formation

La dimension éducative est une dimension majeure dans la transmission des connaissances. Par exemple, dans le cadre du diabète, l'éducation du patient fait partie intégrante du traitement. Le patient diabétique est acteur de sa maladie dans la mesure où il doit, notamment, savoir mesurer sa glycémie, adapter ses injections d'insuline, avoir une

alimentation équilibrée, identifier les signes d'hyperglycémie et d'hypoglycémie, en d'autres termes connaître les processus du diabète. Ici, l'enjeu est de transmettre des connaissances expertes à des profanes, cette démarche est complexe, car, au-delà des compétences et l'expertise du formateur, un travail important de catégorisation des connaissances doit être mené en amont. [53, LASCOUMES] p. 109

1.2.1 Démarche éducative

Les dispositifs d'accompagnement du malade coexistent pour éduquer le diabétique sur sa maladie et faciliter son parcours de soins. Ils s'inscrivent dans une logique de transmission des savoirs et savoir-faire, donc, d'apprentissage. Les méthodes pédagogiques employées ci-dessous sont représentatives des actions éducatives actuellement entreprises [52, DELF] p. 109

1.2.1.1 Elan solidaire : le cursus Patient Expert

L'élan solidaire est le nouveau concept défini par l'AFD, il se traduit par un renfort de la qualité dans l'accompagnement du patient diabétique.

Pour répondre au mieux à sa mission d'accompagnement et d'amélioration de la qualité de vie[32] des diabétiques par des actions individuelles, l'AFD a défini le concept de patients experts :

- Il n'est pas un soignant
- Il se positionne dans une « relation de patient à patient ».

D'après ce concept, elle a conçu le Cursus de formation de patients Experts[33]. Ce programme repose sur l'accompagnement délivré de patients à patients. Ce programme conçu par l'association a fait l'objet d'un partenariat avec l'Assurance Maladie, s'inscrivant logique d'accompagnement complémentaire au programme SOPHIA[34]. A l'issue de la formation, le patient expert doit être en mesure de maîtriser les techniques d'information,

---

[32] Programme Dynamisation Qualité de vie

[33] La notion de patient Expert est née de travaux d'un groupe de chercheurs de l'Université de Stanford. Cette notion a été officialisée par le Ministère de la santé au Royaume-Uni, qui en a fait un programme dès 2001. (Etude disponible sur le site du ministère : http://www.dh.gov.uk/en/Publicationsandstatistics/Publications/PublicationsPolicyandGuidance/DH_4006801)

[34] SOPHIA : Service d'accompagnement téléphonique expérimental de l'Assurance Maladie pour les malades chroniques. http://www.sophia-infoservice.fr/

être bien informé sur la maladie, avoir une bonne capacité d'écoute et être apte à assurer une gouvernance associative. Il est suivi tout au long de sa formation par un Référent Régional de Formation, en charge du recrutement et de l'information des candidats.

Les techniques pédagogiques sont basées sur l'auto- formation à distance, l'E-learning, et la formation sur site.

Le cursus est déroule en trois phases :

<table>
<tr><th colspan="3">RECRUTEMENT</th></tr>
<tr><td colspan="2">2 entretiens
↓
Si accord contractalisation tripartite
↓</td><td>1 entretien d'accueil
1 entretien de contact

Mise à disposition du CD-Rom et des supports de formation</td></tr>
<tr><th colspan="3">FORMATION</th></tr>
<tr><td colspan="3">Organisée en 3 dimensions se basant sur les savoirs, savoir-faire et les savoirs comportementaux des patients</td></tr>
<tr><td>Dimension I</td><td>Savoirs généraux concernant la maladie sous forme d'un support de formation à distance (CD-ROM)</td><td rowspan="2">Validation par QCM + entretiens avec le Référent Régional de Formation
Si OK Label Patient Expert attribué
↓</td></tr>
<tr><td>Dimension II</td><td>Spécialisation par des techniques d'animation et par thèmes (animer un groupe de rencontre, formation à l'écoute)</td></tr>
<tr><td>Dimension III</td><td>Patient Dirigeant
Donner la possibilité aux dirigeants d'association de se former dans le cadre d'une université (colloques, assises)</td><td>Apte à former les patients dirigeants</td></tr>
</table>

Figure 17 : Parcours de formation d'un candidat Patient Expert

Pendant la phase d'expérimentation, 40 bénévoles et 20 référents ont été formés. La première phase du déploiement, lancée de septembre 2008 à juin 2009, a révélé un fort besoin d'échange (75% des patients rencontrés) et de partage de connaissances avec d'autres patients diabétiques, ainsi qu'une forte implication des bénévoles formés.

1.2.1.2 Education thérapeutique

L'éducation thérapeutique et les actions d'accompagnement des patients menées par les réseaux associatifs sont deux démarches complémentaires. Il convient de distinguer l'éducation pour la santé et l'éducation thérapeutique. L'éducation pour la santé concerne la population générale, avec des programmes de vie saine, l'alimentation équilibrée, de l'alcoolisme...

L'éducation thérapeutique est un concept nouveau apparu il ya quelques années, elle ne peut être délivrée que par des professionnels de santé ce qui n'est pas le cas de l'éducation pour la santé. [51, BAUDIER, LEBOUBE] p. 109. Elle fait intervenir plusieurs structures : les hôpitaux, les réseaux de santé consacrés au diabète, les programmes d'accompagnements (cf. p. 78).

1.2.1.3 Animation d'ateliers

Les ateliers constituent un excellent moyen d'apprentissage. Ils permettent de mobiliser ses connaissances acquises et de les confronter à la réalité. Ils peuvent être réalisés sous la forme d'ateliers pédagogique (nutrition, diététique, hygiène de vie, aspects juridiques et sociaux) et sous forme de questionnaires regroupant des cas pratiques.

2 Dispositifs de capitalisation des connaissances : comment capitaliser des informations non structurées ?

La phase de capitalisation est axée sur un recensement et une organisation des informations contenues dans les sources de connaissances de l'organisation, l'objectif est de développer un système d'information performant et adapté.

2.1 Placer l'humain au cœur du dispositif

Il s'agit dans cette démarche, de capitaliser des connaissances tacites et de gérer des connaissances explicites, et ainsi, de mettre en place des dispositifs qui éviterait la répétition d'erreurs, les pertes de savoir-faire Dans ce cas, un mode de travail collaboratif est recommandé. Toute la difficulté de cette démarche est, d'une part, de formaliser ces connaissances essentiellement tributaires de l'individu et non de l'organisation et d'autre part, d'élaborer des méthodes de capture des connaissances non formalisables.

2.1.1 Les retours d'expérience

Cette démarche consiste à transmettre l'expérience, la connaissance tacite, par l'exemple, mais aussi d'apprendre par l'expérience. Cette expérience peut être, par exemple, formalisée par sous forme de documents de processus, des documents d'évaluation d'incidents, des questionnaires qualitatifs à l'issue d'un projet. [2, AFNOR] p. 96. Cet apprentissage porte des procédures à mettre en place dans les domaines de :

- **L'activité** : s'assurer que les projets et toute l'activité régulière disposent de procédures permettant de capter les connaissances à tous les stades d'avancement de l'activité. A titre d'exemple, il serait pertinent d'instaurer une procédure de traitement des dossiers litigieux au service social (de l'ouverture à la clôture d'un dossier) ou de mettre en place une procédure d'élaboration d'un numéro d'Equilibre en se basant sur le cycle de publication.

- **La pérennité** consiste à assurer la continuité des connaissances en alimentant régulièrement la base de connaissances nécessaires à l'organisation et à automatiser

le transfert de connaissance sans interventions externes. Néanmoins, en pratique, il est difficile de mettre à jour les connaissances au fur et mesure que les expériences évoluent [29, PARFOURU] p. 103.

2.1.2 Les communautés du savoir : mettre à contribution et animer les réseaux existants

L'importance du capital des connaissances (tant en volumes qu'en flux) exige la mise en place de réseaux tels que, par exemple, des réseaux de veille ou de communauté de métiers pour préserver et développer les savoir-faire. Ce type d'organisation n'est pas récent, dès les années 70, la communauté scientifique s'est organisée, plus particulièrement parmi les professionnels de l'information-documentation du secteur de l'enseignement supérieur ; les communautés de médecins, de juristes… [24, MICHEL] p. 101. Elles représentent toutes des communautés du savoir.

Les experts de ce domaine ont distingué quatre types de communautés professionnelles [34 , WENGER, MC DERMOTT, SNYDER] p. 104:

- Les communautés d'intérêt : groupes de discussion, anciens élèves
- Les communautés de pratiques : parmi lesquelles les communautés d'innovation et de progrès, elles s'inscrivent dans une logique d'innovation constante, elles exploitent les ressources communes pour être efficaces collectivement ; les communautés de pratiques projet qui organisent les collaborations et le partage de ressources pour réussir un projet.
- Les groupes projets
- Le personnel permanent : unité, division ou département.

La communauté de pratiques peut se définir comme un groupe d'individus liés entre eux de manière informelle et fonctionnent en réseau. Ces individus sont fédérés autour d'intérêts communs par des projets communs. [34, GEYNET] p. 104. Ils échangent leur savoir pour créer une valeur collective utile à chacun, ils partagent des ressources communes (savoirs, documents, expériences…) et participent également à un processus d'apprentissage collectif, basé sur l'accès aux savoirs tacites, sur l'analyse, sur la sollicitation d'experts et des actions d'innovation.

Ces individus conjuguent une culture commune avec la gestion de leurs intérêts personnels. [29, PAROT, TAHLI, MONIN] p. 102

WENGER, MC DERMOTT et SNYDER considèrent la communauté comme une sorte d'entité organique, ils ont ainsi défini le cycle de vie d'une communauté de pratiques. Selon les auteurs, le début et la fin d'une communauté peuvent être déterminés, c'est la façon dont elle est gérée et animée qui assurera sa pérennité.

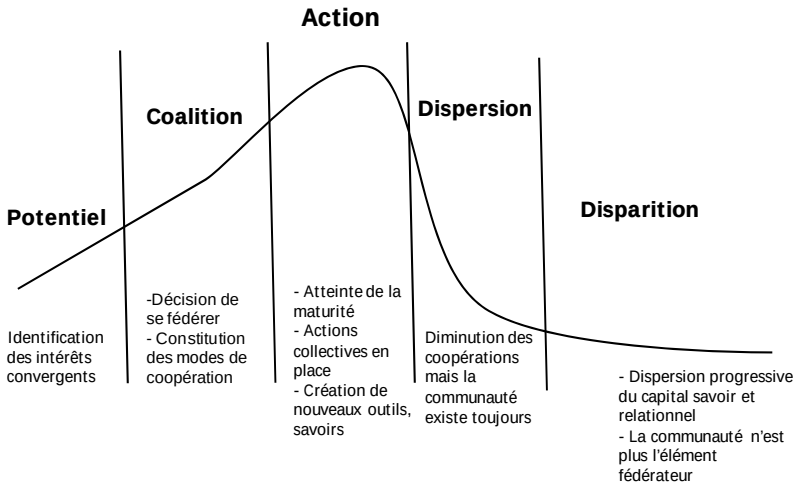


Figure 18 : Cycle de vie d'une communauté. KNOWINGS, 2004

Pour cela, une analyse préalable des besoins doit être réalisée pour identifier les enjeux, les métiers et les thématiques. Ensuite, dans la phase de coalition, la communauté de pratiques se constitue. Le profil des acteurs, leurs rôles, les modes de collaboration et les intérêts (à y participer) sont définis.

Une fois les communautés structurées, elles sont aptes à animer un réseau et à le développer. Elles élaborent un plan d'animation pour dynamiser la participation de la communauté par une diffusion régulière d'information, elles fournissent également des outils de communication et d'échanges tels que les applications collaboratives (wiki, forum, chat…), enfin ; elles contribuent à valoriser les participations et les résultats obtenus par celles-ci. [29, PAROT, TAHLI] p. 103.

Pour mesurer la popularité et la vitalité d'une communauté, il est utile de mettre en place des indicateurs quantitatifs. Ces indicateurs peuvent mesurer, par exemple : le nombre de personnes inscrites par rapport au thème ou au projet (si l'inscription se fait sur la base du volontariat), le nombre de contributions par thème et par membre, le nombre de documents de documents rédigés suite à un travail collaboratif, le nombre de billets échangés.

Le milieu associatif n'échappe pas à cette réalité des réseaux et des dispositifs de partage du savoir. En effet, la connaissance, étant un levier de croissance, les associations de patients et les acteurs de santé tendent à s'organiser en réseaux en mutualisant leurs services afin d'optimiser leurs processus et leurs pratiques, développer leur niveau de performance et être ainsi innovants.

L'Association Française des Diabétiques participe à des réseaux diabète actifs sur le plan national et international. L'AFD apporte sa contribution entre autre, à **ANCRED**[35] (Association Nationale de Coordination des Réseaux Diabète). Cette association regroupe 74 réseaux de santé diabète en exercice dans 76 départements. Elle participe à des projets et des programmes de formation, de suivi de protocole de soins[36].

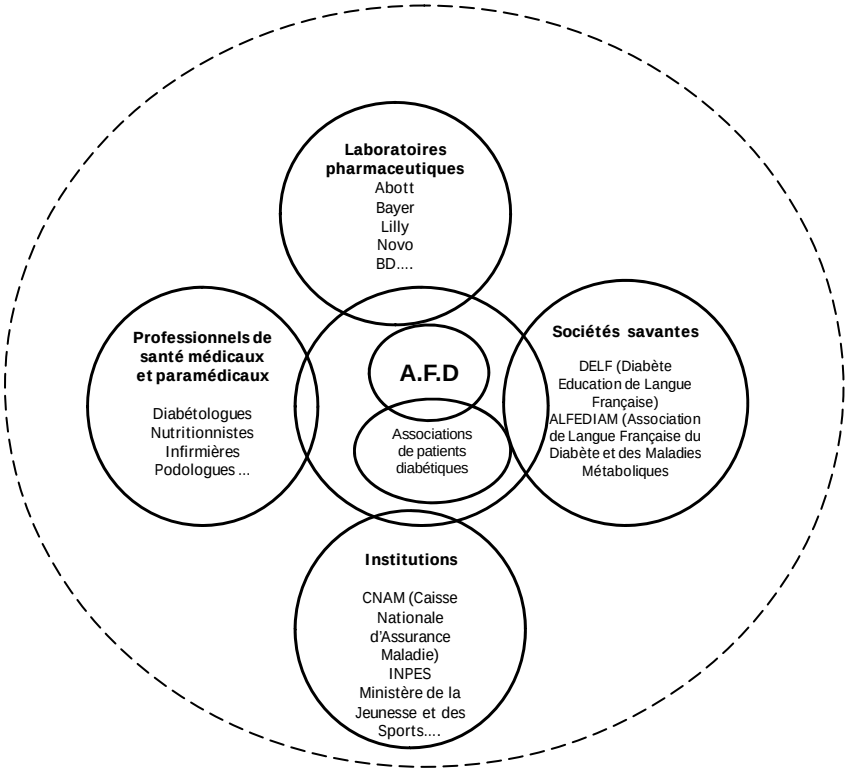


Figure 19 : Acteurs d'un réseau diabète

[35] Site officiel : www.ancred.fr

[36] Par exemple, le Programme SUDD (Suivi des Diabétiques en Difficulté) consiste à évaluer l'efficience d'un suivi personnalisé, en face à face et de proximité de patients diabétiques complexes.

2.2 Des outils pour formaliser les connaissances

2.2.1 Thésaurus Diabète

Le thésaurus est un langage documentaire contrôlé et relativement accessible, dans la pratique. Par exemple, il permet d'indexer et d'accéder à l'information de façon efficace, dans la mesure où les termes sont décontextualisés et univoques (voir p. 26). A petite échelle, il ne nécessite pas une architecture sophistiquée.

L'outil peut donc s'intégrer dans un processus de gestion documentaire, il peut concrètement être la liste d'autorité des termes à utiliser pour l'indexation des documents (par exemple, la revue Equilibre)

Les thésaurii existants développés et accessibles en ligne et offrent une base solide pour représenter les concepts du domaine notamment liés au diabète :

Le Thésaurus Santé Publique de la BDSP (version 4)[37] offre un périmètre de couverture assez large avec une granularité assez forte. Il propose 12825 termes; soit 7144 descripteurs, répartis en 57 sous-domaines (appelés également « champs » ou « micro-thesaurus ») et 5681 synonymes, ou « non-descripteurs », qui renvoient vers un descripteur valide. Il est également disponible sur Internet et téléchargeable en version PDF.

En 2008, **un micro-thésaurus sur le diabète**[38] a été réalisé à destination de l'AFD. Il doit être enrichi et être validé par un expert médical. Il s'agit d'un micro-thésaurus de 107 descripteurs sur le thème du diabète. D'une part, cet outil peut être utilisé comme un outil de classement et de recherche des ressources documentaires, d'autre part, il pourra servir à des personnes concernées par le diabète et en relation avec l'association pour approfondir leur connaissance de la maladie et ainsi améliorer leurs échanges avec les professionnels de santé [Annexe 10] p. 122.

NCBO Bioportal Ontology[39] : NCIThésaurus (version 8)

Bioportal est une plateforme qui permet d'accéder et d'échanger des ontologies au sein d'une communauté. Les résultats de la recherche peuvent être visualisés sous forme de cartographies où les liens entre les concepts sont représentés. Par exemple, d'après l'écran

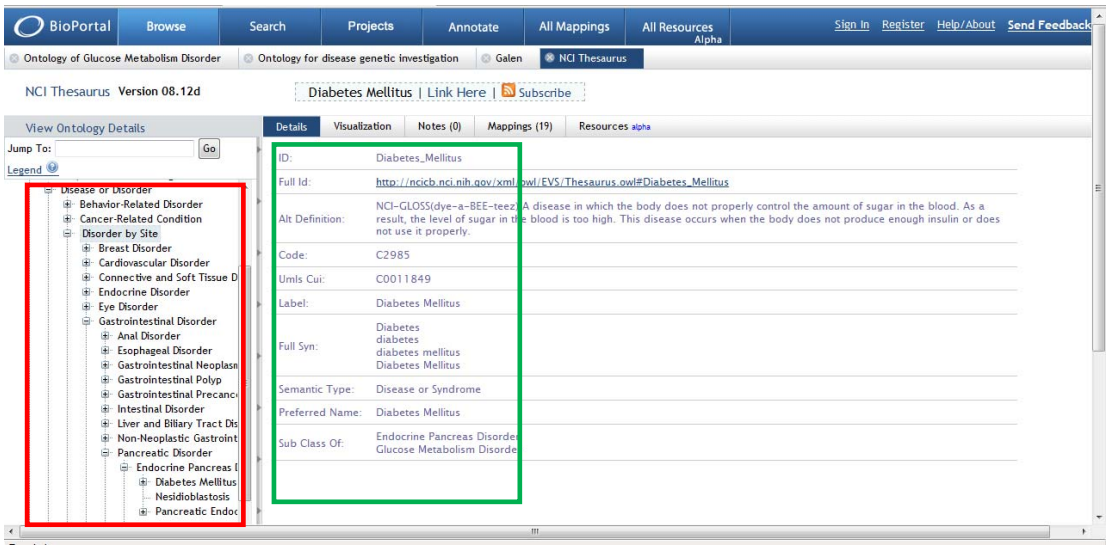
---

[37] Version téléchargeable sur le site de la BDSP : http://www.bdsp.ehesp.fr/Thesaurus/Default.asp

[38] Thésaurus réalisé en 2008 par des étudiantes en Master 1 de gestion de l'information et du document. Université Paris VIII – Saint-Denis

[39] Site : http://bioportal.bioontology.org/

ci-dessous, nous pouvons visualiser le thésaurus se rapportant à l'ontologie : « trouble du métabolisme lié au glucose »



2.2.2 Base de données, un exemple : Filemaker Pro

Filemaker Pro[40] est un système de base de données relationnelle permettant de stocker différentes typologie de documents, sous forme de contenus, données textuelles, banque d'images. [33, STANEL] p. 104

Il permet la saisie et l'enregistrement de données, l'import de données aux formats les plus courants (PDF, Word, Excel), un partage rapide des bases de données par une connexion en réseau.

L'usage d'une base de données relationnelle permet de donner accès plus rapidement aux collaborateurs à des documents utiles pour accomplir leurs tâches quotidiennes. Par exemple, l'intégration des numéros indexés de la revue Equilibre dans la base de données pourrait optimiser l'exploitation des informations. [Annexe 8] p. 120.

L'outil, ergonomique, peut s'intégrer dans une démarche processus. Une solution pourrait consister à modéliser les processus, par exemple, en créant le numéro d'Equilibre selon le cycle de publication d'un document.

---

[40] Site officiel : http://www.filemaker.fr/

Les bases de données que l'on peut envisager sont :

- Une base de données des numéros Equilibre
- Une base de données des adhérents (traitement des mails et des courriers)
- Une banque d'images

2.2.3 Référentiel métier : le représentant des usagers du système de santé

De nombreuses approches ont décomposé la compétence comme étant la combinaison du savoir, savoir-faire, savoir-être. Gérard Malglaive[41] ajoute l'idée que la compétence est mobilisée en fonction des objectifs fixés. Ici, l'objectif est de formaliser et donc de « professionnaliser » les connaissances requises pour prétendre à la fonction de Représentant des Usagers du système de santé (RU) qui n'est pas un métier (puisqu'exercé bénévolement) mais dont le statut est clairement régi par la loi[42].

Il s'agit également de valoriser une fonction dont les activités nécessite de maîtriser un certain nombre de savoirs.

A titre d'exemple, un référentiel appliqué aux savoirs et savoir-faire de l'AFD figure en annexe. [Annexe 9] p. 121

Le Collectif Interassociatif sur la Santé a défini les objectifs d'une telle démarche :

- Obtenir une meilleure visibilité et lisibilité de la représentation des usagers
- Valoriser la représentation des usagers et consolider le réseau des représentants existant
- Renforcer les liens associatifs et interassociatifs
- Impulser une dynamique collaborative

[41] Directeur de formation pour adultes au CNAM
[42] Loi Kouchner de 2002 : loi 2002-303 du 04 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité des systèmes de santé. Disponible sur : www.legifrance.gouv.fr

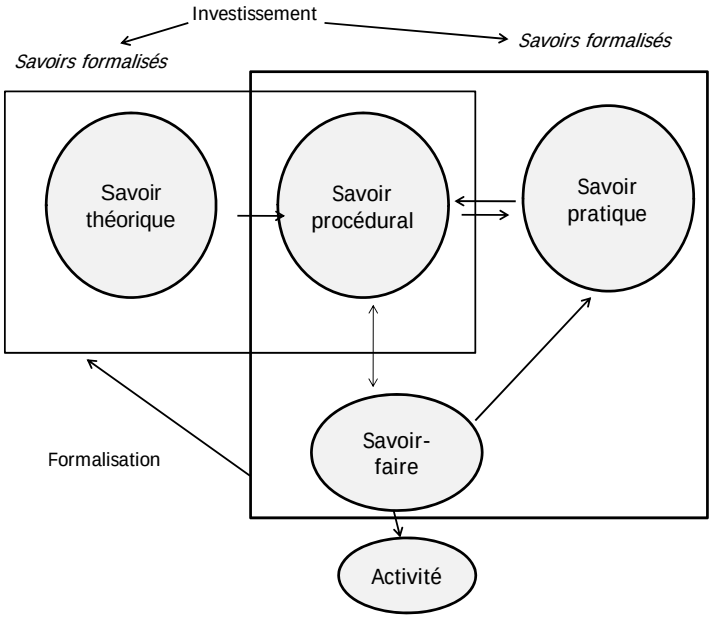


Figure 20 : Schéma de la combinaison dynamique des savoirs d'après Gérard Malglaive

- **Les savoirs théoriques et conceptuels** sont nécessaires pour comprendre les fondements de l'action, ils représentent les connaissances.
- **Les savoirs procéduraux** sont les modes opératoires, techniques, méthodes et procédures nécessaires à la conduite de l'action.
- **Les savoirs pratiques** représentent les expériences c'est-à-dire les savoirs informels, « in-sus » acquis par la pratique de l'action et l'expérience.
- **Le savoir-faire** est un répertoire d'actes dont dispose le sujet pour mener à bien une action donnée (procédure automatisée).

2.2.4 Annuaire d'experts (professionnels de santé médicaux, paramédicaux, juridiques et sociaux)

Localiser les experts d'un domaine permet d'améliorer la transmission et enrichir les connaissances existantes.

Le but est de savoir « **qui fait quoi ?** ». Les annuaires peuvent être mis en place sous forme de formulaires afin de localiser les experts. Néanmoins, il est conseillé de se tourner vers une solution informatique s'il est envisagé une collaboration et un échange pour favoriser la capitalisation des connaissances.

En effet, dans cas de figure, avoir recours à des experts renforce la capacité d'apprentissage : la transmission de connaissances tacites, développe l'innovation et permet

d'avoir des sources de connaissances informelles en continu et accessibles à une communauté d'utilisateurs.

Au-delà de cette dimension tacite, localiser et identifier des experts permet d'améliorer la productivité en réduisant le temps nécessaire pour réaliser une tâche, il permet d'améliorer la qualité du travail en identifiant la personne compétente pour réaliser la tâche.

La logique de développement de cet outil serait de constituer ensuite une cartographie du réseau social d'experts, l'objectif serait alors de connaître : **« qui sait quoi ? »**. L'intégration dans un outil de gestion de bases de données est également envisageable car celui-ci permet un accès partagé.

3 L'accompagnement au changement : un chantier complexe à réaliser

L'accompagnement au changement est un élément clé de la réussite d'un projet de KM, cependant, la démarche, à dimension humaine, reste complexe à réaliser.

3.1 Une culture du partage à acquérir

La culture est l'un des fondements du Knowledge Management. La gestion et le partage des connaissances est une problématique davantage lié à la culture d'entreprise qu'à l'utilisation d'outils informatiques.

La culture d'entreprise et les comportements des individus qui la partagent ou la subissent peuvent constituer un obstacle majeur à la mise en place d'une démarche de KM dans l'organisation. [5, BOUABID] p. 97.

Les freins à la mise en œuvre d'un projet peuvent être :

- L'exclusivité : la connaissance est considérée comme une source de pouvoir pour celui qui la détient. Il convient alors de la protéger à tout prix.

- Le manque d'intérêt : personne n'est intéressé par une connaissance ciblée. Pourtant la gestion des connaissances aide à déterminer quand elle devient utile.

- Résistance au changement et à l'innovation : résistance à ce qui « n'est pas maison », alors qu'il convient d'encourager les entreprises à s'intéresser à leur environnement extérieur (veille, R&D, expertise métier).

- L'aveuglement : manque de projets pour pallier les futurs besoins.

- L'absence de collaboration : dans une structure de type hiérarchique (management vertical). Lorsque le dirigeant ne pense pas que ses collaborateurs puissent contribuer à élaborer une stratégie, il ne partage pas les connaissances nécessaires

- Les personnes peu sensibles aux nouvelles technologies ou s'y adaptant mal.

La conduite du changement est donc primordiale mais elle reste une tâche complexe à mener sur long terme, elle ne va pas de soi. Elle implique une diversité d'acteurs et de facteurs.

Une conduite de changement réussie respecte plusieurs principes : la démarche est participative, elle est fondée sur l'action et l'implication des utilisateurs dès la phase de conception du projet. La démarche s'effectue progressivement «de façon flexible, itérative et incrémentale » car elle a également une dimension pédagogique : expliquer ce qui est mis en place et les bénéfices attendus dans l'activité quotidienne.

3.2 Des périmètres de compétences à définir

3.2.1 Le rôle polyvalent des managers

Le manager aura de nouveaux défis à relever, notamment la gestion de nouvelles formes de gestion des compétences : « la professionnalisation collective ». En effet, il devra faire vivre, animer une organisation apprenante où les individus seront considérés comme des « travailleurs du savoir ». Dans cette perspective, il favorise les situations d'échanges, de collaboration, il garantit aux collaborateurs un apprentissage permanent, par exemple, par le partage de pratique, par des groupes de capitalisation de retours d'expérience. [31, PRAX] p. 103.

Avec l'introduction du Knowledge Management comme levier de croissance, les objectifs individuels s'en trouvent modifiés. Gap Gemini offre, par exemple, une prime en fonction des contributions à la démarche de KM, telle que la participation aux retours d'expérience.

Les organisations assistent également à l'évolution des missions, des qualités et des pratiques professionnelles des managers. Ils doivent être aptes à former et animer des équipes, capitaliser et transférer des connaissances, comprendre et anticiper les attentes d'un client. En d'autres termes, ils sont à la fois **coach d'équipe, pédagogue et communicant.**

3.2.1.1 Définir de nouvelles compétences et les ressources nécessaires

Le middle management sera amené, en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines, à définir de nouvelles compétences, de nouveaux métiers et donc les besoins en formation. Les métiers de : Knowledge Manager[43], Chief Knowledge Officer (conducteur de changement), les métiers du projet KM, les métiers techniques (administrateur réseau…)

[43] Référentiel des métiers de l'ADBS : téléchargeable en version PDF (253 ko) sur : http://www.adbs.fr/

sont autant de nouvelles professions à intégrer dans l'entreprise adhérant au KM [15, GUICQUEL] p. 99

Le manager devra également déterminer les entités concernées : les collaborateurs, le client, l'activité ou l'environnement de l'entreprise, les domaines d'application et les leviers de croissance (tableau 4, p. 40).

3.2.2 Le rôle du professionnel de l'information

Dans la mesure où la percée des outils et services Web 2.0 proposent des fonctionnalités de gestion de contenu et de traitement de l'information (notamment la veille) que les utilisateurs non spécialisés peuvent s'approprier, nous pouvons légitimement mettre en question les missions et l'implication des professionnels de l'information dans la démarche de mise en œuvre du Knowledge Management.

Par définition, le professionnel de l'information est apte à gérer le traitement de l'information, le sens du contenu, il est donc en mesure gérer la connaissance. Globalement, il exerce dans une logique d'écoute, de communication et de partage. Il occupe une place transversale face aux exigences du KM :

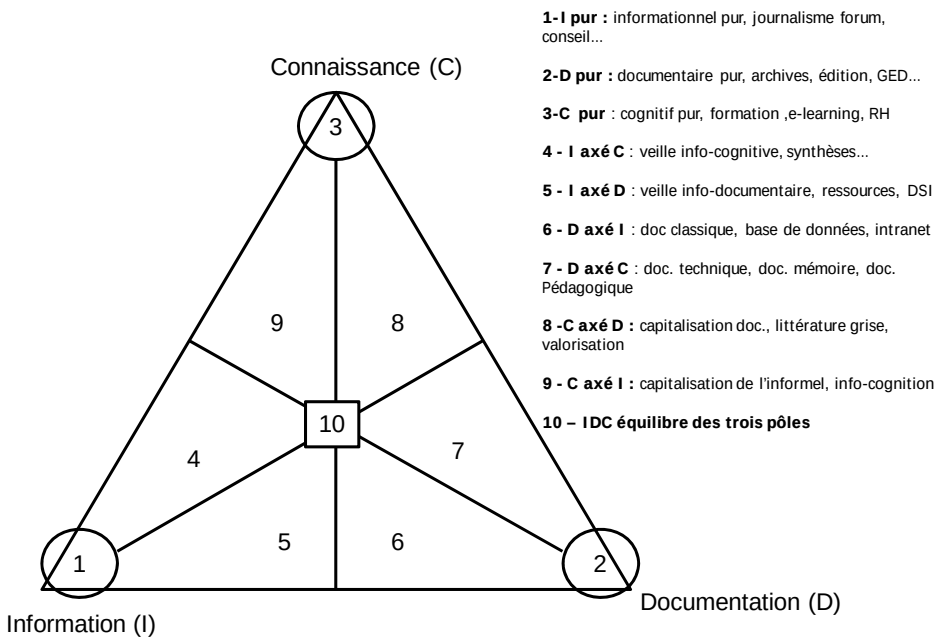


Figure 21 : Les positionnements professionnels dans le triangle IDC. Jean MICHEL, 20

En pratique, pour réussir la mise en œuvre d'une démarche de Knowledge Management, il contribue à mettre en place des dispositifs, tels que par exemple : une cellule de gestion des connaissances, une cellule de veille et de documentation [24, Michel] p. 101. Il contribue également à l'animation et au développement du travail collaboratif, en animant, par exemple, les communautés de pratiques ou d'intérêts.

Une double compétence en ingénierie documentaire, lui permet :

- d'effectuer un travail d'analyse sur les langues, les terminologies et ontologies afin de concevoir des langages de représentation de l'organisation. Dans ce cas de figure, il a recours à des procédés de modélisation graphique ou linguistique

- de concevoir un système d'information au service de la transmission des savoirs et de sensibiliser, par la même occasion son environnement, à la valorisation et au partage des connaissances. C'est le cas dans le domaine de l'IST et de la recherche

Cependant malgré leur expertise, les documentalistes peinent à trouver leur place dans les projets de gestion des connaissances dans l'entreprise [15, GUICQUEL] p. 99.

3.2.3 Repenser le management des connaissances, vers un management 2.0 ?

Quel est l'impact du web 2.0 sur le KM et le management en entreprise ? Ce sujet est l'objet d'intenses réflexions. Cette question révèle de bouleversements au niveau organisationnel, au niveau des relations interpersonnelles [11, DUDEZERT, BOUGHZALA] p. 98.

Concernant les outils de socialisation, serait-il envisageable d'intégrer, par exemple, les blogs personnels des collaborateurs dans le cycle de la connaissance des entreprises, à savoir combiner ces connaissances tacites aux connaissances déjà formalisées dans l'entreprises ? Cela ne pourrait-il pas enrichir les réseaux déjà existants ? Certaines entreprises ont déjà pris cette initiative. Par exemple, Sun[44] a crée son blog d'entreprise vitrine de sa politique d'entreprise. Les réseaux de socialisation et de recrutement en sont de bons exemples. Des risques subsistent quant à la pertinence et la fiabilité des informations mais aussi sur la sécurité des données internes.

Le KM ne peut donc pas se limiter à une simple discipline, ou une technologie informatique, la question est de savoir quel rôle il jouera à l'avenir. Est-il encore destiné à valoriser les

[44] URL : http://fr.sun.com/emrkt/innercircle/newsletter/0408/feature-bus.html

potentiels de l'entreprise ? La question est de plus en plus présente depuis l'utilisation d'outils et de services de type web 2.0 dans l'organisation.

En effet, l'expression « entreprise web 2.0 » fait référence aux entreprises qui, d'une part, ont mis en place une infrastructure et/ou des outils et d'autre part fait référence à la façon dont ces outils sont utilisés (blogs, wikis, RSS, podcasts…). Les entreprises concernées sont celles qui sont prêtes à assimiler et partager des concepts liés à la connaissance.

Globalement le KM et le web 2.0 peuvent être soumis à trois aspects de comparaison [21, LEVY] p. 101 :

- Le concept
- Les principes tels que les capacités fonctionnelles des outils et des applications
- La culture organisationnelle.

Certains grands groupes tels que Bouygues, Schlumberger, Danone[45] ont déjà intégré la culture de la collaboration au cœur de leur infrastructure. Ce bouleversement n'est pas sans conséquence, car il met en cause certains principes du management tel que le contrôle vertical de l'information. L'organisation soutient, dans ce cas de figure, ses collaborateurs dans une dynamique de changement, cependant le sens du partage n'est pas une démarche innée dans l'entreprise car par nature garder une information stratégique pour soi est synonyme de valeur ajoutée et de pouvoir pour celui qui la détient.

[45] KM Forum 2009 : Participation à la Conférence -Retours d'expérience sur les entreprises 2.0

Conclusion

Si l'idée de mettre en place le Knowledge Management dans l'organisation est acceptée par tous, les acteurs auront sans doute conscience que ce système de management peut les aider au quotidien à :

- Localiser les expertises et les compétences : « qui fait quoi ? » et « qui sait quoi ? »
- Capitaliser tout ce qui est réutilisable dans l'activité pour constituer un référentiel métier et le mettre à disposition du réseau
- Se prémunir contre la mobilité et les pertes de savoir-faire

Pour amorcer des démarches de KM, des solutions existent bel et bien à petite échelle, reposant essentiellement sur les savoirs collectifs des individus. L'usage de la technologie est une nécessité :

- pour des déploiements à grande échelle
- si le projet court (par exemple, pérenniser la mémoire de l'entreprise) sur une période à très long terme (au-delà du temps de carrière d'un salarié).

Pour assurer la réussite d'un projet de KM, il convient également de :

- définir des objectifs précis en accord avec la stratégie globale de l'organisation.
- évaluer le retour sur investissement d'un projet et les bénéfices des parties prenantes. Cette étape contribue d'une part à faire accepter le changement, mais d'autre part, permet de se recentrer sur son cœur de métier.

Selon Jean MICHEL « les connaissances des hommes de l'entreprise, leurs savoirs, leurs pratiques constituent la ressource capitale à mobiliser et cela reste la clé du succès des meilleures pratiques du KM ».

Cependant, dans la pratique, la mise en place d'un système de management des connaissances s'avère être beaucoup plus complexe, elle fait appel à des solutions diversifiées - managériales, humaines et technologiques - entraînant souvent des bouleversements organisationnels importants et parfois psychologiques. Ces changements peuvent générer autant d'enthousiasme que de réticences, voire de freins. En effet, comment convaincre le salarié qu'il ne sera pas dépossédé de son savoir-faire en le partageant ?

Le travail de l'accompagnateur comprend donc une part importante de communication, de coaching, de facilitation. Le management des connaissances est également le management du changement. La méthode de mise en œuvre d'une démarche d'adaptation à l'environnement sera influencée par des éléments fondamentaux tels que la culture d'entreprises, la communauté et le contexte.

Bibliographie

Cette bibliographie analytique, arrêtée au 09 octobre 2009, compte 58 références. Elle est structurée autour de trois thèmes :

- Comprendre le Knowledge Management
- La veille et ses outils
- La gouvernance associative

Au sein de chaque thématique, les références sont classées par ordre alphabétique d'auteur. Pour faciliter les renvois du corps du texte vers la bibliographie, les références sont précédées d'une numérotation et présentées ainsi : [numéro de la référence, NOM D'AUTEUR] numéro de la page, par exemple : [42, BORDERIE].p 106.

La rédaction des références bibliographiques est conforme aux normes :

- Z44-005. décembre 1987. Documentation. Références bibliographiques : contenu, forme et structure et à la norme
- NF ISO 690-2 Février 1998 Information et documentation. Références bibliographiques Documents électroniques, documents complets et parties de documents.

Comprendre le Knowledge Management

Fondements, concepts, outils et méthodes…

1.

ACCART Jean-Philippe. Dispositifs de capitalisation des connaissances. Repérage de l'offre et construction d'une typologie [en ligne]. EDIIS – Université de Lille I. Juillet 2001, [consulté le 09 juillet 2009]. <http://www.univ-lille1.fr/bustl-grisemine/pdf/memoires/G2001-107.pdf>

Une enquête a été réalisée auprès d'entreprises, à partir du thème « dispositif de capitalisation des connaissances. Repérage de l'offre et construction d'une typologie. » Une grille d'analyse a permis de dégager certains résultats. Une première typologie de dispositifs est ainsi identifiée.

2.

AFNOR. Knowledge Management : réussir votre démarche**.** 2002. 415 p. ISBN 2-12-234211-0

Basé essentiellement sur une approche globale et pragmatique, ce recueil à vocation à fournir les outils nécessaires pour mener un projet de KM, de l'analyse des besoins à la mise en œuvre pratique.

3.

BALMISSE Gilles. Guide des outils du Knowledge Management. Paris, Vuibert, 2007. 315 p. Collection Entreprendre Informatique. ISBN 2-7117-4829-4

Ce guide, très pragmatique, offre un panorama complet des outils du KM. Il aide à comprendre, choisir, mettre en œuvre et évaluer des outils efficaces. Il présente également les technologies émergentes et aborde les technologies des logiciels libres.

4.

BALMISSE Gilles. Les plateformes de Knowledge Management [en ligne]. Qualitique, octobre 2004,
n°161.<http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/Les%20plateformes%20de%20KM.pdf> [consulté le 12 juillet 2009]

Dans cet article l'auteur détaille le fonctionnement d'une plateforme de KM et le rôle central qu'elle joue dans un système de gestion de connaissance.

5.

BOUABID-BODINIER Rachida. Veille, capitalisation des connaissances : des dispositifs au service d'une évolution des mentalités ? 2006. 133 p. Mémoire, DESS en Sciences de l'Information et de la documentation spécialisées, INTD, 2006

Ce mémoire traite de la relation étroite entre veille et gestion des connaissances. L'auteur analyse des dispositifs de partage et de capitalisation des connaissances. Elle présente également différentes stratégies de veille dans lesquels l'aspect humain est au cœur du dispositif.

6.

BOUGHZALA Imed, ERMINE Jean-Louis. Management des connaissances en entreprise. Paris, Hermes Sciences Publications, 2004, p.19-50. ISBN 2-7462-0849-0

Dans cette première partie consacrée à l'introduction du management des connaissances, les auteurs analysent les différents courants d'émergence du KM. Ils définissent les typologies des connaissances en entreprises décrivent les processus de conversion de celles-ci.

7.

BOULIER Serge. De la production collaborative à la capitalisation des connaissances. Documentaliste-Sciences de l'information, ADBS Editions, mai 2008 vol.45, n°2, p.9-10

Dans le cadre du salon Documation 2008, l'ADBS a animé une session qui présentait le lien entre capitalisation des connaissances et pratiques collaboratives. L'auteur, dans cet article, précise le rôle des professionnels de l'information et les compétences nécessaires pour mener ces types de projets.

8.

BOUTU Olivier. Gestion documentaire : 100 questions pour comprendre et agir. Saint-Denis, AFNOR, 2005. 145 p. ISBN 2-12-475079-8

L'auteur, consultant chez CAP AFNOR pour des actions de management de la qualité, apporte des solutions aux questions les plus fréquemment posées, concernant la mise en place d'un système documentaire en entreprise. Il explique notamment ce qu'est l'approche processus.

9.

CARMES Maryse, NOYER Jean-Max. Intranet-Extranet-Internet : un enchevêtrement complexe. Processus d'apprentissage organisationnel et représentation des dynamiques des organisations complexes [en ligne]. INTRACOM 2005. Québec, novembre 2005 [consulté le 04 juillet 2009]. <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/26/79/PDF/sic_00001602.pdf>

Les auteurs analysent le rôle et l'impact (notamment sur les pratiques professionnelles) de ces trois systèmes d'information dans une dynamique d'apprentissage au sein d'organisations complexes

10.

CHALMETA Ricardo, GRANGEL Reyes. Methodology for the Implementation of Knowledge Management Systems. Journal of the American Society for Information Science and Technology, Wiley Interscience, 2008, vol.59, n°5, 742-755.

Les auteurs partagent l'idée que pour qu'un projet de système de gestion de connaissances soit mis en place avec succès, il doit reposer sur une méthodologie. Ils proposent les solutions ISDM (Information Systems Developpement and Methodologies), basées sur des méthodologies génériques.

11.

DUDEZERT Aurélie, BOUGHZALA Imed. Vers le KM 2.0 : quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs. Paris, Vuibert, 2008. 269 p. Collection Entreprendre Informatique. ISBN 978-2-7117-6936-0

Au travers de témoignages d'experts du domaine, de retours d'expérience, et de travaux cet ouvrage analyse les nouvelles tendances du Knowledge Management et l'impact des technologies Web 2.0 sur celui-ci. Il révèle également des bouleversements organisationnels et managériaux.

12.

FERCHAUD Bernadette. De la gestion de l'information à la gestion des connaissances. ADBS Editions, 2001, vol. 38, p.43-45. 2009. [ISSN 0012-4508]

Compte-rendu d'une journée d'étude réalisée par l'ADBS en 2001 sur la place des documentalistes dans un dispositif de KM et les répercussions sur l'évolution de la profession, quelques exemples sont présentés.

13.

FRANK Christian, GARDONI Mickaël. Management des connaissances explicites pour un centre de recherche. Proposition de la démarche ANITA et cas d'étude EADS. Document Numérique, Lavoisier, 2004, vol. 8, p.123–126. ISSN 1279-5127

Dans le cadre de l'analyse des activités de recherche industrielle au sein d'EADS, ces chercheurs proposent le prototype ANITA (ANnotation Tool for Industrial TeAms) afin d'améliorer les performances de l'entreprise. Le modèle repose sur une ontologie partagée et destinée aux experts du domaine.

14.

GEYNET Yannick. Les communautés de pratique, une nouvelle forme de gestion des connaissances. Le Mans, Exposé transversal, DEA Communication Homme-Machine et Ingénierie Educative, Laboratoire d'Informatique de l'Université du Maine. 2003, 27 p.

Dans cet exposé, l'auteur présente les différentes théories fondatrices des communautés de pratiques, il aborde également les nouvelles approches basées sur les sciences sociales.

15.

GUICQUEL Florence. Veille et Management des Connaissances, les documentalistes au cœur de la problématique des organisations [en ligne]. Qualitique, n°179, juillet-août 2006 [consulté le 16 septembre 2009]. <http://www.knowledgeconsult.com/fr/>

Dans un contexte de globalisation des marchés et de développement rapide des technologies, l'auteur s'interroge sur le rôle (sous-estimé) des professionnels de l'information, notamment les documentalistes, dans les activités de veille et de management des connaissances. Elle base son analyse sur les résultats de l'enquête 2005 de l'ADBS, réalisée auprès de 3400 professionnels. Elle donne également des recommandations afin que les documentalistes puissent développer leur participation dans les projets de KM.

16.

GRUNDSTEIN Michel. Le Management des Connaissances dans l'entreprise : problématique, axe de progrès, orientations. Actes du Colloque « Capitalisation des connaissances et *Innovation ». Noisy-le-Grand, ISIEE, 07 décembre 2001, 21 p.*

Après avoir donné quelques éléments de définition et évoqué les différents courants qui ont contribué à l'émergence du concept de capitalisation des connaissances, l'auteur propose de développer certaines initiatives d'après quelques exemples. Il introduit une évolution vers système d'information numérique centré sur le poste de travail informatisé de «l'acteur-décideur »

17.

HENAO CALAD Monica, PIA ARANGO FONNEGRA Maria. Concept maps as a strategy to convert knowledge in knowledge management. VINE, Emerald Group Publishing, 2007, vol.37, n°1, p. 41-48. ISSN 0305-5728.

Cet article présente d'une part, les concepts de base du Knowledge Management et d'autre part étudie la possibilité d'utiliser les cartographies conceptuelles comme outils de représentation au service de la transformation des connaissances. Quelques exemples illustrent cette étude.

18.

JDN Solutions. Appréhender le Knowledge Management. Le journal du Net [en ligne], 7 avril 2004, [consulté le 24 juin 2009].

<http://www.journaldunet.com/solutions/dossiers/pratique/knowledge_management.shtml>

Dans cet article sont présentés l'interaction entre la gestion de contenu et le Knowledge Management ainsi qu'un panel d'outils informatiques facilitant la gestion des connaissances.

19.

KOLMAYER Elisabeth, PEYRELONG. L'émergence du document dans le processus de capitalisation des connaissances [en ligne]. Communication aux journées « Org & Co », SFSIC, Aix-en-Provence, 3-5 juin 1999.

<http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/20/81/PDF/sic_00000108.pdf> [consulté le 04 juillet 2009].

Les auteurs ont analysé ce qui définit un document dans le processus de capitalisation des connaissances, puis sur un exemple précis de capitalisation, elles déterminent, ensuite, les conditions de mise en écriture des connaissances.

20.

KOLMAYER Elisabeth, PEYRELONG Marie-France. Partage de connaissances ou partage de documents ?[en ligne]. ENSSIB-GRESI, 2002 [consulté le 04 juillet 2009].

<http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/20/79/PDF/sic_00000100.pdf>

Les auteurs, chercheuses à L'ENSSIB ont mené une enquête visant à étudier la place du document dans le processus de partage de documents.

21.

LEVY Moria. Web 2.0 implications on Knowledge Management. Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing, 2009, vol. 13, n°1, p.120-134. ISSN 1367-3270

Après avoir définit les fondements du web 2.0 et les outils, l'auteur analyse dans quelle mesure le Web 2.0 peut influer sur le KM, en particulier sur l'assimilation et le partage des connaissances. Elle démontre que ces deux concepts reposent sur des principes communs

22.

LIN Hsiu-Fen. A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness. Journal of Information Science. Royaume-Uni, Sage Publications, 2007, vol.33, n°6, p. 643-659. ISSN 0165-5515

Cet article traite des résultats d'une étude empirique menée auprès de 141 cadres taïwanais employés par de grands groupe, afin d'évaluer deux hypothèses. L'une des hypothèses testées est que les pratiques évolueront lorsque l'entreprise améliorera sa capacité à acquérir, transférer, appliquer et préserver ses connaissances.

23.

MC DERMOT Richard, O'DELL Carla. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge [en ligne]. Journal of Knowledge Management, 2001, vol.5, n°5, 76-85. ISSN 1367-3270. DOI: 10.1108/13673270110384428

Cet article relate une étude au sein d'entreprises. Les auteurs mettent en avant la difficulté de mettre en place des initiatives de Knowledge Management, entre autre le partage des connaissances, dans des structures où la culture d'entreprise est solidement ancrée.

24.

MICHEL Jean. Enjeux, concepts-clés et pratiques de la gestion des connaissances. Le rôle des documentalistes dans la construction et la consolidation des savoirs collectifs. **In** Les rencontres 2004 des Professionnels de l'IST [en ligne]. Journées de formation des documentalistes de la Recherche, 15 –17 juin 2004, Nancy, Palais des Congrès [consulté le 28 mai 2009]. < http://michel.jean.free.fr/publi/JM347.html>

Lors de ce colloque, l'auteur dresse un état des lieux du KM, de ses enjeux et des courants qui ont contribué à son émergence. Il analyse ensuite le positionnement des documentalistes dans l'univers de l'information-documentation, et plus particulièrement dans le domaine du de la gestion des connaissances.

25.

MONNIER-SENICOURT L. L'influence des caractéristiques professionnelles sur la consultation d'un SGC et la capitalisation : le cas des métiers d'auditeur, d'avocats et de consultant. Systèmes d'Information et Management, 2008, n°1, volume 13, p 31-62. ISBN 978.7472.1435.3

Une étude est réalisée dans un cabinet d'experts auprès d'avocats et de consultants. L'auteur dégage sept critères d'influence déterminant la consultation et la capitalisation d'un système de gestion de connaissances.

26.

NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI Hirotaka. La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante. Bruxelles, De Boeck Université, 1997, 303 p. ISBN 978-2744500343

Les auteurs, étudient par une approche cognitive la dynamique des connaissances : ils apportent une définition de la connaissance et expliquent les phénomènes de création, de transfert des connaissances.

27.

NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI Hirotaka. The knowledge creating company : how can japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, 1995. 304 p. ISBN 978-0195092691

Les auteurs professeurs en Management affirment que les entreprises japonaises sont innovantes car elles créent de la connaissance. Ils définissent deux types de connaissances en entreprise : les connaissances tacites et les connaissances explicites. Ils proposent ensuite quelques études de cas de grands groupes japonais : Honda, NEC, Nissan.

28.

PARFOURU Samuel, Sylvain MAHE, Manuel ZACKLAD. Dispositif Documentaire pour la Gestion des Connaissances [en ligne]. 2006, [consulté le 09 juillet 2009]. <http://www.cndwebzine.hcp.ma/IMG/pdf/Dispositif_Documentaire_pour_la_Gestion_des_Connaissances.pdf>

Dans cet article, les auteurs s'intéressent aux Systèmes à base de connaissances (SBC) sous l'angle de leur conception et de leur développement. En premier lieu, ils analysent les différentes interactions entre les différents acteurs autour du système via la mise en place d'un dispositif documentaire. Ils démontrent, ensuite, en quoi le SBC pourrait constituer un moyen de coordination et d'échange entre les acteurs.

29.

PAROT Stéphanie, TALHI Farida, MONIN Jean-Michel et al. Les communautés de pratique. Analyse d'une nouvelle forme d'organisation et panorama des bonnes pratiques [livre blanc en ligne]. Knowings, novembre 2004, [consulté le 05 juillet 2009], 53 p. <http://www.knowings.com/knowings/news.nsf/TBVGN/FR-DownloadFichiers/$File/WPCOPKnowingsPPRA.pdf>

Ce livre blanc, réalisé par l'éditeur de logiciel Knowings, analyse le fonctionnement des communautés de pratiques, selon leur cycle de vie. Il offre également une véritable feuille de route pour créer, animer et développer une communauté de pratiques

30.

PIOMAN Joanna, ROCHE Claude. Connaissance Capitale : management des connaissances au travail. Les éditions l'Harmattan, 2002, 633 p. ISBN 2-7475-2403-5

Les auteurs étudient les notions fondamentales à comprendre avant de mettre en place un management des connaissances. Après avoir balayé l'aspect théorique et historique et les enjeux économiques du management, ces professionnels proposent, à travers l'analyse de cas, des méthodes de gestion.

31.

PRAX Jean-Yves. Le Manuel du Knowledge Management. Paris, Dunod, 2ème édition, 2007, 511 p. ISBN 978-2-10-051191-4

Guide complet sur les enjeux, les méthodes et la conduite et le pilotage de projets KM. Cet ouvrage est ponctué de nombreux cas concrets.

32.

SOULIER Eddie. Le système de gestion des connaissances pour soutenir le storytelling dans l'entreprise. Revue Française de Gestion [document pdf en ligne], Lavoisier, 2005, [vol. 31], n° 159, p. 247-264.

L'auteur définit ce qu'est le recueil de récit : l'ensemble des méthodes et d'outils pour gérer le récit dans l'entreprise. Un projet de conception d'un système de storytelling dans le secteur du conseil est présenté dans cet article. Il évoque également les difficultés du transfert des connaissances par écrit.

33.

STANEL Sorin Bogdan. Gérer les bonnes pratiques des entreprises : entre gestion des connaissances et veille stratégique. 2004. 110 p. Mémoire, DESS en Sciences de l'Information et de la documentation spécialisées, INTD, 2004

Ce mémoire porte sur la mise en œuvre de stratégies de veille et de gestion des connaissances dans une organisation de type réseau, proche d'une structure associative. L'auteur y étudie entre autre la mise en place d'un système de gestion de bases de données relationnelles et apporte sa stratégie pour accompagner le changement.

34.

VAZILLE Robert. Le Guide du management des connaissances. Paris, AFNOR, 2006. p.67-107. ISBN 2-12-475518-8

Cet ouvrage est un guide pratique, pour appliquer une démarche de KM efficace. Il détaille les principales étapes d'une démarche de mise en œuvre du KM en entreprise : de la définition des objectifs au déploiement. Des retours d'expériences illustrent les cas de démarches les plus réussies.

35.

WENGER Etienne, Mc DERMOT Richard. Cultivating Communities of Practice. Boston, Harvard Business School Press, 2002. ISBN 1-57851-3308

Dans ce guide pratique, les auteurs, spécialistes du domaine, définissent ce que sont les communautés de pratiques : typologies, organisation, domaines d'application, cycle de vie… Ils dégagent sept principes clé pour faire vivre les communautés. Il révèle en quoi la dimension humaine est centrale dans la pratique du KM.

La veille et ses outils

Dispositifs, outils, méthodes projet…

36.

Archimag. Guide pratique : Veille et moteurs de recherche. Paris, Serda édition-IDP. Novembre 2007, n°31, 96 p. ISSN 0769-0975.

Ce numéro spécial d'Archimag entièrement consacré à la veille présente les outils, les principales problématiques et les modes de diffusion.

37.

ASSELIN Christophe. Web visible et invisible : deux approches pour une veille efficace. **In** GFII, CCI de Paris. Séminaire : Quelles sources pour quelles veilles [en ligne]? Octobre 2006, [consulté le 15 juillet 2009], Paris < http://www.gfii.asso.fr/article.php3?id_article=1761>

Ce séminaire organisé par le GFII dresse fait le bilan des différentes catégories de sources qui sont proposées, en fonction du type de veille recherchée. L'équipe de Digimind y a fait une présentation dans laquelle elle définit les dimensions visibles et invisibles du Web et analyse l'impact stratégique de ces notions au moment de la collecte des sources.

38.

BALMISSE Gilles. Les bons leviers de la veille. Archimag, Guide pratique : Veille et moteurs de recherche. Paris, Serda édition-IDP. Novembre 2007, n°31, p. 18-19. ISSN 0769-0975

Dans cet article l'auteur dresse une analyse des principaux leviers de la veille, l'un d'eux est l'innovation.

39.

BALMISSE Gille, OUNI Ali, BERGER Merchid et al. Gérer autrement les projets [dossier : Web 2.0 et Information-Documentation]. Documentaliste-Sciences de l'Information, ADBS Editions, 2009, vol.46, n°1, p.44-53. ISSN 0012-4508

Les auteurs expliquent en quoi la gestion de projet 2.0 (nouveaux outils, nouveaux modes d'organisation) apporte une réponse adaptée aux nouvelles exigences des organisations.

40.

BENHAMOU Philippe, TOUNKARA Thierno. Gestion des connaissances et veille : de la recherche d'informations à la création de connaissances. Actes du Colloque « Capitalisation des connaissances et Innovation ». Noisy-le-Grand, ISIEE, 07 décembre 2001.

Les auteurs proposent une démarche opérationnelle de recherche d'informations et de création des connaissances qui consiste à intégrer en amont un système de modélisation des connaissances au processus de veille. Ils proposent un guide méthodologique.

41.

BONDU Jérôme. Panorama d'outils de recherche d'informations gratuits et en ligne [livre blanc en ligne]. Inter-Ligere SARL, avril 2009. 40p. <http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/1/69/75/75/Inter-Ligere_outils-recherche-gratuits-enligne_V1.pdf>
[consulté le 18 juin 2009]

Ce livre blanc est une « boîte à outils gratuits » dédié à la recherche d'information sur internet. L'auteur y propose une quarantaine de services sélectionnés en fonction de leurs performances et de leur facilité d'usage.

42.

BORDERIE Xavier. Netvibes : une fondation solide et extensible pour ceux qui manipulent l'information au quotidien. Documentaliste-Sciences de l'Information, ADBS Editions, 2009, vol.46, n°1, p.42-43. ISSN 0012-4508

L'auteur, développeur chez Netvibes présente les différentes fonctionnalités et technologies proposées par cet agrégateur de flux RSS.

43.

CHAIMBAULT Thomas [Enssib]. Diffuser les résultats de la veille en utilisant des outils de publications (blogs et wikis) [powerpoint en ligne]. Media Centre-Ouest Université de Poitiers. Orléans, 4-5 mars 2008, [consulté le 09 juillet 2009]. 62 p. <http://www.slideo.com/gfinpdf.php?id=640>

L'auteur, chercheur à l'ENSSIB, met à disposition des internautes tout une panoplie d'outils de publication de type web 2.0 destinés à diffuser les résultats d'une veille.

44.

CORNEC Nathalie, MARTIN Armelle et al. Journée d'études ADBS : la veille en santé. Documentaliste-Sciences de l'information, 2006, vol. 43, p. 43-47. ISSN 0012-4508

Les auteurs donnent quelques définitions de la veille et du processus applicables en dehors du secteur de la santé. Des exemples d'applications sont proposés lors d'une journée d'étude organisée par l'ADBS.

45.

COURRIER Serge. Utiliser les fils RSS et Atom. Paris, ADBS Editions, 2008. 65 p. ISBN 978-2-84365-100-7

Ce premier tome est consacré aux possibilités d'exploitation des informations diffusées au format RSS et Atom. L'auteur, spécialiste des technologies RSS propose un benchmarking détaillé des outils RSS gratuits et payants, utile pour faire son choix.

46.

DELENGAIGNE Xavier. Organiser sa veille avec les logiciels libres. Territorial Editions, 2007, 114 p. Collection Dossiers d'Experts. ISBN 978-2-35295-201-5

L'auteur, spécialiste des nouvelles technologies propose des méthodes, des outils issus des logiciels libres pour rationaliser le processus de veille. Il démontre également l'utilité de la représentation visuelle de l'information : cartes heuristiques, cartes conceptuelles…

47.

GOUJON Martine. L'espace flux de l'Y : un agrégateur pour filtrer, un portail pour diffuser. Documentaliste-Sciences de l'Information, ADBS Editions, 2009, vol.46, n°1, p.40-41. ISSN 0012-4508

Retour d'expérience sur la mise en place d'un portail d'information avec des technologies web 2.0 par le centre de documentation de l'Agence d'urbanisme de la région grenobloise.

48.

KB Crawl. Mise en place d'une cellule de veille sur internet [livre blanc en ligne]. Avril 2008, [consulté le 08 juin 2009]. 30 p. < http://www.kbcrawl.net/fr/ressources/livre-blanc.html>

Ce document récapitule les étapes essentielles à suivre pour qu'un projet de création d'une cellule de veille aboutisse : de l'analyse des besoins à la mise en œuvre. Il s'adresse à tout type de structure (PME, administration, grands groupes).

49.

MESGUICH Véronique, THOMAS Armelle. Net Recherche 2009. 3ème édition. Paris, ADBS Editions, 2009. 320 p. Collection Sciences et Techniques de l'Information. ISBN 978-2-84365-117-5

Ce guide 2009 offre un panorama complet des outils et méthodes actuels en matière de recherche d'information. Il présente également les dispositifs permettant d'effectuer une veille à moindre coûts.

50.

PINTE Jean-Paul. La veille informationnelle en éducation pour répondre au défi de la société de la connaissance au XXIème siècle : Application à la conception d'une plateforme de veille et de partage des connaissances en éducation : Commun@utice [en ligne]. 492 p. [Thèse pour l'obtention du grade de Docteur de l'Université de Marne-La-Vallée en Sciences de l'Information et de la Communication], Université de Marne-le-Vallée. 2006. [consulté le 24 juin 2009].

< http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/14/39/90/PDF/THESE_JEAN_PAUL_PINTE.pdf>.

Les travaux de cette thèse porte sur la conception d'une plateforme de veille et de partage des connaissances dans le domaine de l'éducation. Les processus de création et de partage des connaissances sont recrées en situation auprès des étudiants. L'auteur fait une analyse précise des concepts de partage et capitalisation des connaissances ainsi que des interactions entre veille et gestion des connaissances

La gouvernance associative

Enjeux, réseaux, gouvernance de santé …

51.

BAUDIER François, LEBOUBE Gilles. Education thérapeutique et disease management : pour une 3ème voie « à la française » ? Santé Publique, vol. 19, p. 335-340. ISSN 0995-3914

Dans cet article, les auteurs soulignent la percée de l'éducation thérapeutique du patient, un constat partagé par les institutions de santé. Ils définissent les finalités et les champs d'intervention de cette discipline. Ils comparent ce système avec le Disease Management pratiqué aux Etats-Unis

52.

Le Collectif Interassociatif sur la Santé. Paris, Référentiel CISS du représentant des usagers. Paris, Le CISS, 2007.

Le CISS a réalisé un référentiel d'activités et de compétences à destination des représentants des usagers bénévoles. La méthode utilisée est fondée sur le schéma de la combinaison dynamique des savoirs (d'après Gérard Malglaive). Cette matrice peut servir d'outil de construction d'un référentiel métier à destination des associations.

53.

Le Collectif Interassociatif sur la Santé. Guide CISS du représentant des usagers du système de santé. Paris, Le CISS, Edition 2006. 166 p.

Ce guide aborde, sous l'angle juridique et social : le rôle et le statut du représentant des usagers, les droits des usagers, l'organisation sanitaire et la configuration des établissements publics de santé.

54.

Journal du DELF-Diabète Education de Langue Française. Diabète Education. Edition spéciale Congrès, février 2009.

Cette édition est entièrement dédiée à l'évaluation de programmes d'éducation thérapeutique : d'études statistiques, recherches qualitatives, enquêtes. Plusieurs méthodes sont présentées.

55.

LASCOUMES Pierre. L'usager, acteur fictif ou vecteur de changement dans la politique de santé ? Sève : Les tribunes de la santé. Editions de Santé et Presses de Sciences Po, hiver 2003 [revue trimestrielle], p 59-70. ISSN 1765-8888

La loi Kouchner du 04 mars 2002 a marqué un tournant pour les associations de santé, elle a introduit la notion de « démocratie sanitaire » et a mis en évidence la reconnaissance de la place des usagers dans le système de santé. Cependant selon l'auteur, l'efficacité de l'action des collectifs associatifs repose essentiellement sur un travail coopératif constant de formation : transmettre un savoir expert à un public profane.

56.

LECIMBRE. E, DECCACHE. A et al. Le rôle des associations de patients dans le développement de l'éducation thérapeutique en France. Santé Publique, Société Française de Santé Publique, 2002, volume 14, p.389-401. ISSN 0995-3914

Restitution d'une enquête menée auprès de 124 associations de patients. L'objectif de cette enquête est d'étudier la place et le rôle qu'elles occupent dans le développement l'éducation thérapeutique.

57.

Mémento Pratique Francis Lefebvre 2003-2004. Associations-Fondations- Congrégations. Editions Francis Lefebvre, 2002, p.293-310. ISBN 2-85115-526-1

Ce chapitre est entièrement dédié à la procédure d'obtention et au statut juridique de la reconnaissance d'utilité publique d'une association.

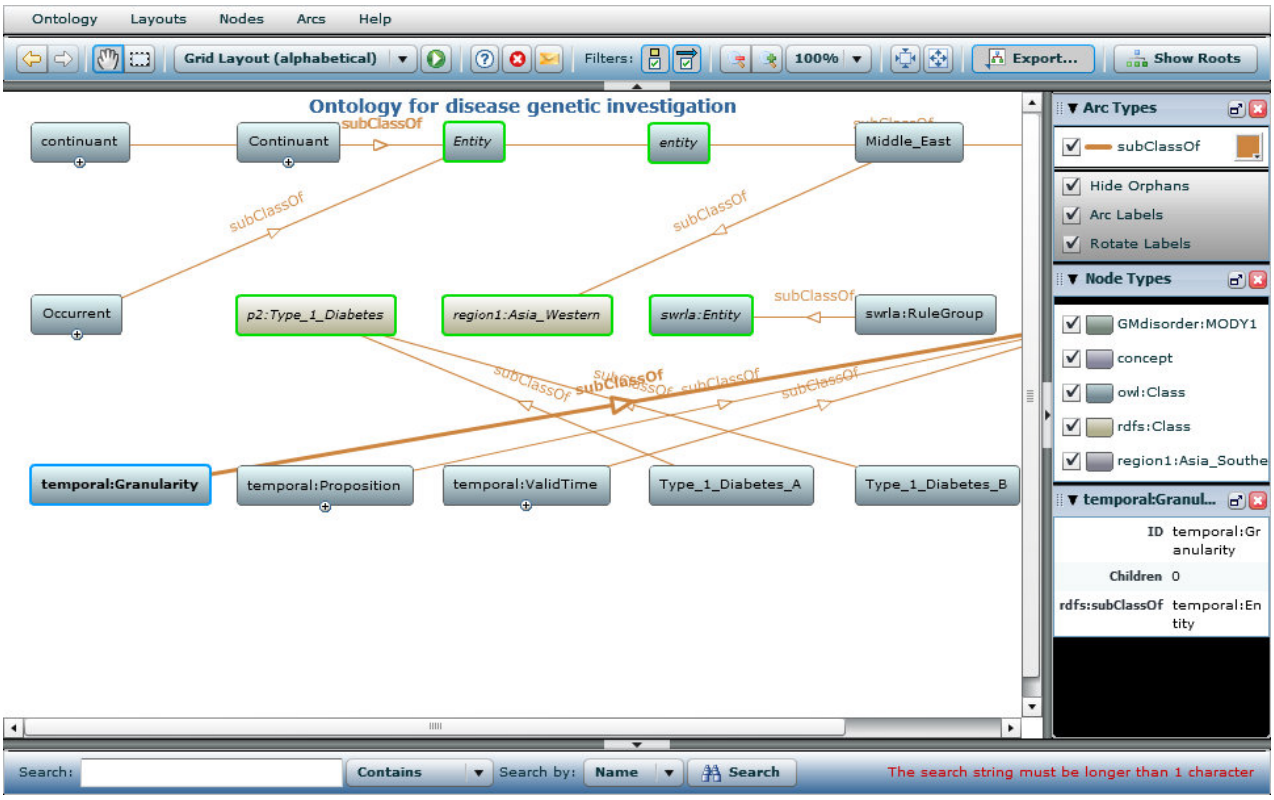
58.

Rapport d'activité de la Commission Nationale d'Agrément [en ligne]. CNA, Direction Générale de la Santé, février 2008, [consulté le 13 juillet 2009]. 75 p. < http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/084000126/index.shtml>

Ce rapport traite du fonctionnement et les activités de la Commission Nationale d'Agrément des associations représentant les usagers dans les instances hospitalières ou de santé publique. La liste des associations agréées y figure, ainsi que les textes juridiques de référence.

Annexes

Annexe 1 : Exemple d'ontologie informatique



Source : Bioportal Ontology

Annexe 2 : Modèle en couches d'une plateforme de KM

Couche logicielle	Fonctionnalités principales
Couche interface utilisateur	Exécution des tâches Aide factuelle ("Qu'est-ce que c'est?") Aide procédurale ("Comment faire pour?") Aide contextuelle
Couche sécurité	Système d'authentification Système de gestion de données Intégrité et confidentialité des informations
Couche intelligence	Organisation et représentation des connaissances Accès aux ressources Personnalisation de l'information en fonction des préférences de l'utilisateur
Couche application	Gestion des connaissances au quotidien à destination des collaborateurs (applications métiers : ECM, CMS, GED...)
Couche transport	Support de communication
Couches données	Données informatiques

Annexe 3 : Offre des outils de KM

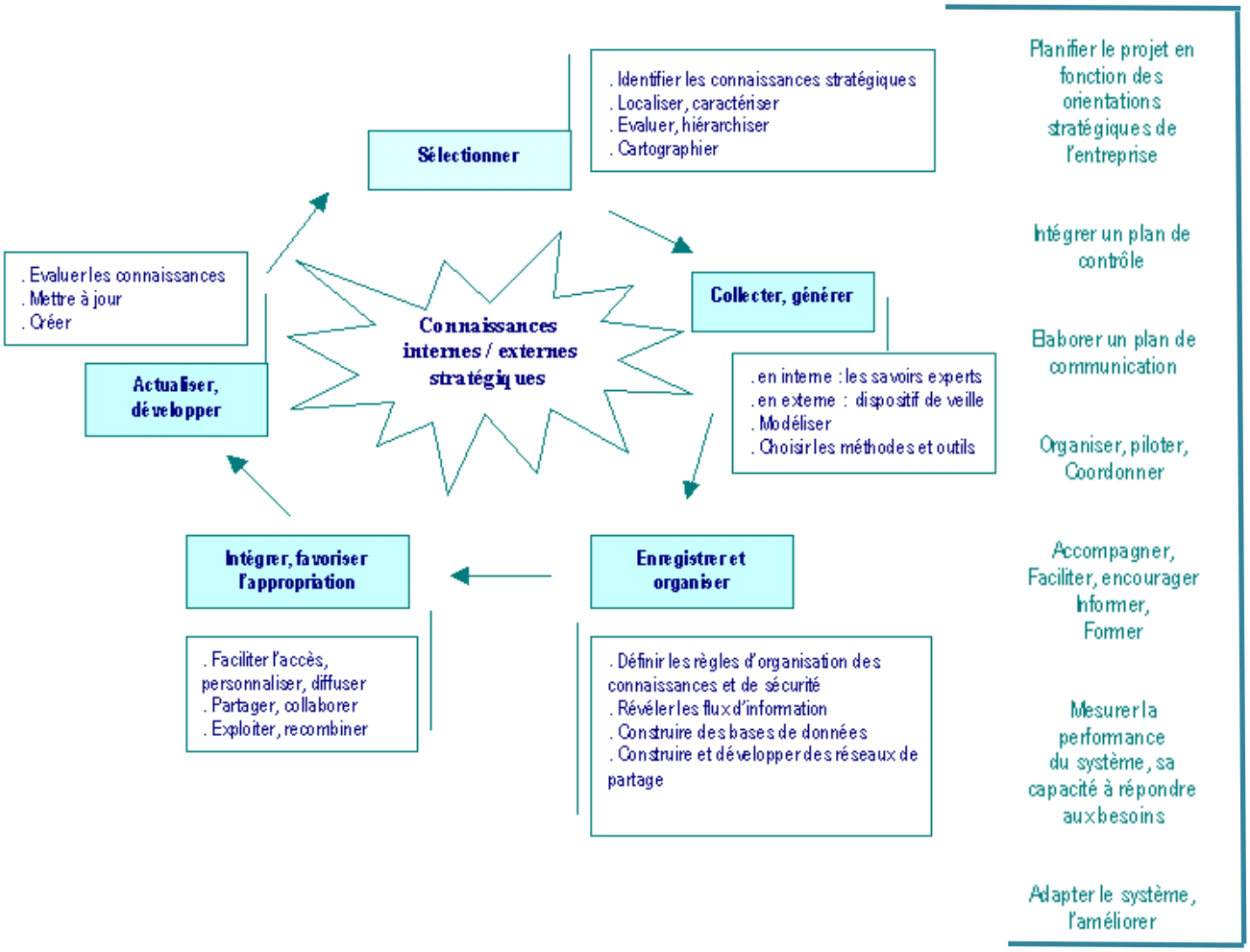
Offres du marché KM

Typologie d'outils	Fonction	Editeurs*	Logiciels	Site web**
Outils d'accès aux connaissances : Moteurs de recherche Plateformes de recherche en entreprise	Faciliter l'accès aux connaissances explicites Permet de rechercher des individus à partir d'un profil d'expertise	Convera Entopia EMC Documentum Endeca	RetrievalWare 8 K-Bus Ask Once Endeca Profind	www.convera.com www.entopia.com www.documentum.com www.endeca.com
Outils de cartographie sémantique : moteurs de recherche cartographique outils de mind mapping (carte heuristique)	Analyser et présenter l'information afin de communiquer et aider à la prise de décision	Anacubis Inxight Kartoo Mindjet	Anacubis Connect VizServer Kartoo KM Mindmanager 8	www.anacubis.com www.inxight.com www.kartoo.net www.mindjet.com
Outils de text-mining	faciliter la découverte de connaissances: extraction des connaissances, résumé automatique, classification automatique	ClearForest SAS Inxight Temis	ClearForest Text Analysis Suite SAS Text Miner Inxight SmartDiscovery TEMIS Insight Discoverer	www.clearforest.com www.sas.com www.inxight.com www.temis.com
Outils de gestion processus : outils de modélisation outil de workflow	Concevoir et optimiser les processus métier (faciliter la formalisation et la définition des éléments clé d'un processus) Automatiser les processus obtenus	Boc Ennov TIBCO	Adonis Ennov5 Process Staffware Process Suit	www.boc-eu.com www.ennov.com www.tibco.com
Outils de localisation d'expertise	Faciliter la recherche d'un d'experts susceptibles d'aider un individus par la transmission de connaissances	Agilience Participate Sopheon Tacit	Expertise Finder Participate Enterprise 3 Accolade Q&A Center ActiveNet	www.agilience.com www.participate.com www.sopheon.com www.tacit.com
Espaces de travail collaboratif: gestion de contenu (documents produits) gestion de projet collaboration **Outils de collaboration en temps réel :** Téléconférence Visioconférence Webconférencing	Mettent à dispositions des collaborateurs des espaces dédiés à la coopération, au partage et à l'échange de documents Permet la collaboration et l'interaction simultanée entre les individus distants géographiquement par des réunions ou conférences virtuelles	EMC Documentum IBM/Lotus Microsoft AT&T Raindance	Documentum eRoom Enterprise QuickPlace Sharepoint Services 3.0 AT&T Connect Raindance Meeting Edition	www.emc.com/products/family/eroom-family.htm www.lotus.com www.microsoft.com/fr/fr/ http://uc.att.com/ www.raindance.com
Outils de messagerie instantanée	Dialoguer en temps réel	Yahoo! Microsoft IBM Jabber	Yahoo! Instant Messenger Microsoft MSN Messenger IBM Lotus Sametime Jabber XCP	www.yahoo.fr www.microsoft.fr www.ibm.com www.jabber.com
Outils de publication collaborative Systèmes de gestion de contenus, outils de blogs, wikis	Offrir toutes les fonctionnalités utiles à la gestion du cycle de publication de documents par groupe d'individus	EMC Documentum Open Source Xerox OpenSource	ECM Plateform DocuShare 4 MediaWiki Drupal	www.documentum.com www.docushare.xerox.com www.mediawiki.org www.drupal.org
Solutions KM : Outils de modélisation des connaissances, Bases de connaissances ontologiques Outils de partage de connaissances suites logicielles	Permettent la capture , l'identification et la structuration des connaissances Faciliter l'acquisition, le stockage et l'utilisation des connaissances	Epistemics Mondeca Knowings Kaidara	PCPACK 4 ITM Knowledge Manager Kaidara Advisor	www.epistemics.co.uk www.mondeca.com www.knowings.com www.kaidara.com

* Liste non exhaustive exemples représentatifs

** Dernière mise à jour : 08/10/09

Annexe 4 : Processus du Management des Connaissance



Annexe 5 : Enquête de besoins

Association Française des Diabétiques

Projet : mise en place d'un système de veille

Les résultats des entretiens menés en février ont clairement démontré la nécessité de créer un dispositif de veille à l'AFD.

L'objectif de ce nouveau questionnaire est de d'identifier les principaux thèmes de la veille à effectuer, les sources et les usages.

Nom :

Prénom :

Service :

Fonction :

Questionnaire :

1. **Quelle est la nature de l'information que vous collectez sur le diabète?**

☐ Juridique (précisez)

☐ Scientifique et médicale (précisez)

☐ Institutionnelle (précisez)

☐ Vie pratique

L'accès est-il :

☐ Gratuit ? ☐ payant ?

2. **Quel type de document recherchez-vous ? (rapport, communiqué de presse, article de loi...)**

3. **Dans quel but collectez-vous ces informations ?**

4. **Pour vous aidez dans votre travail, quelles sources d'information utilisez-vous?**

☐ Internet (précisez) :

☐ Revues/ magazines (précisez) :

5. **Etes-vous abonné à des :**

☐ revues/ magazines :
- ☐ format papier
- ☐ format électronique
- ☐ les deux

Lesquelles ?

☐ listes de diffusion (newsletters)

Lesquelles ?

☐ plateformes collaboratives (blogs, chats, wiki…)

Lesquelles ?

☐ Autres (précisez)

6. **Quels outils utilisez-vous pour rechercher l'information ?**

☐ Les moteurs de recherche (précisez)

☐ Les sites favoris (précisez)

☐ Les bases de données (précisez)

☐ Autres (précisez)

7. **En moyenne, sur une semaine, combien de temps consacrez-vous à la recherche d'information ?**

8. **Quelles sont les informations/ connaissances qui vous semblent indispensables d'acquérir et que vous n'avez pas actuellement ?**

_____

_____

_____

9. **Quels moyens de stockage utilisez-vous pour conserver vos documents ?**

_____

_____

_____

10. **Quels usages faites-vous des informations collectées ?**

☐ S'informer

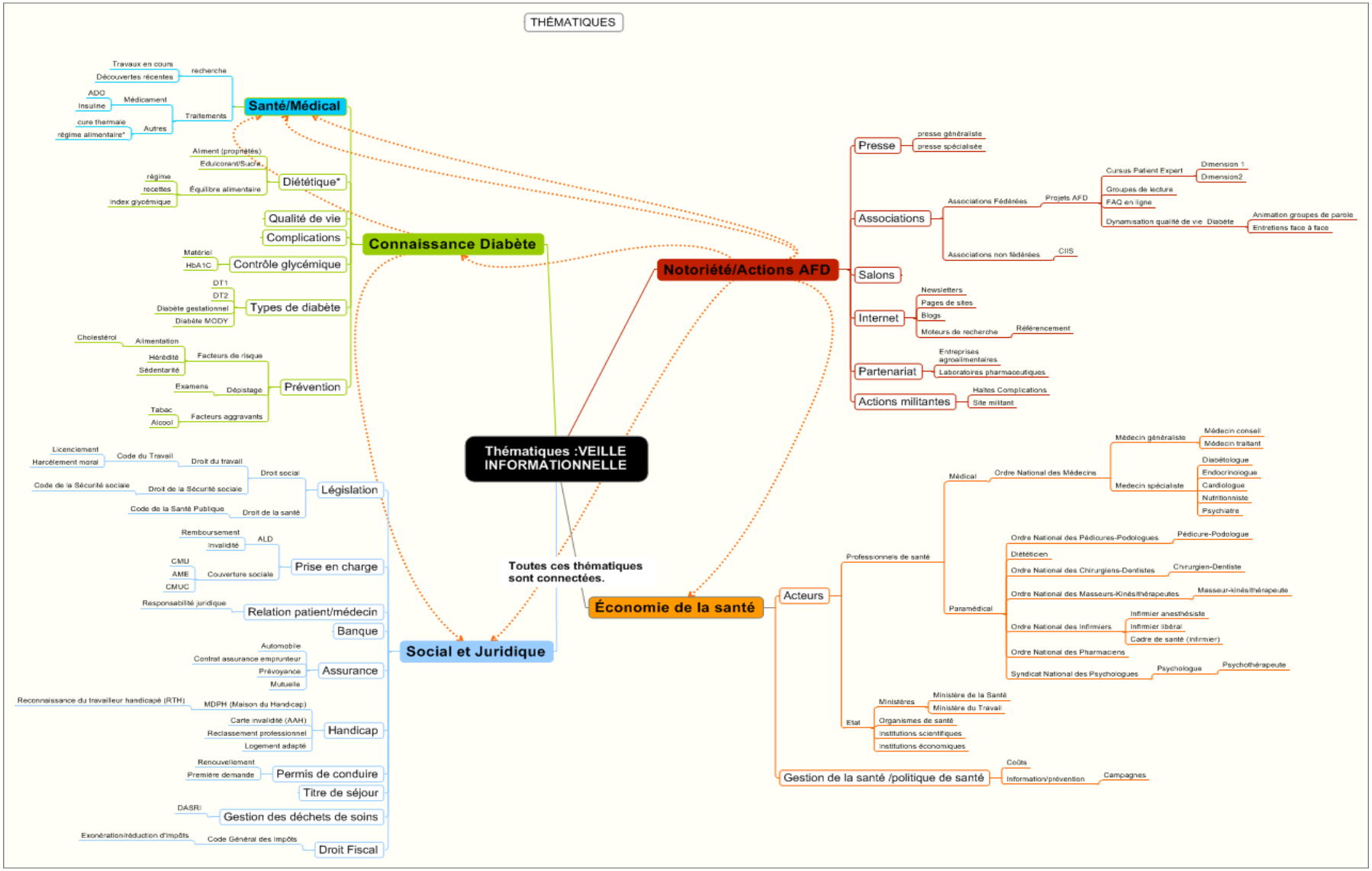
☐ Informer

☐ Les deux

11. **Avez-vous un système de classement ? (plan de classement, classement chronologique, classement thématique…)**

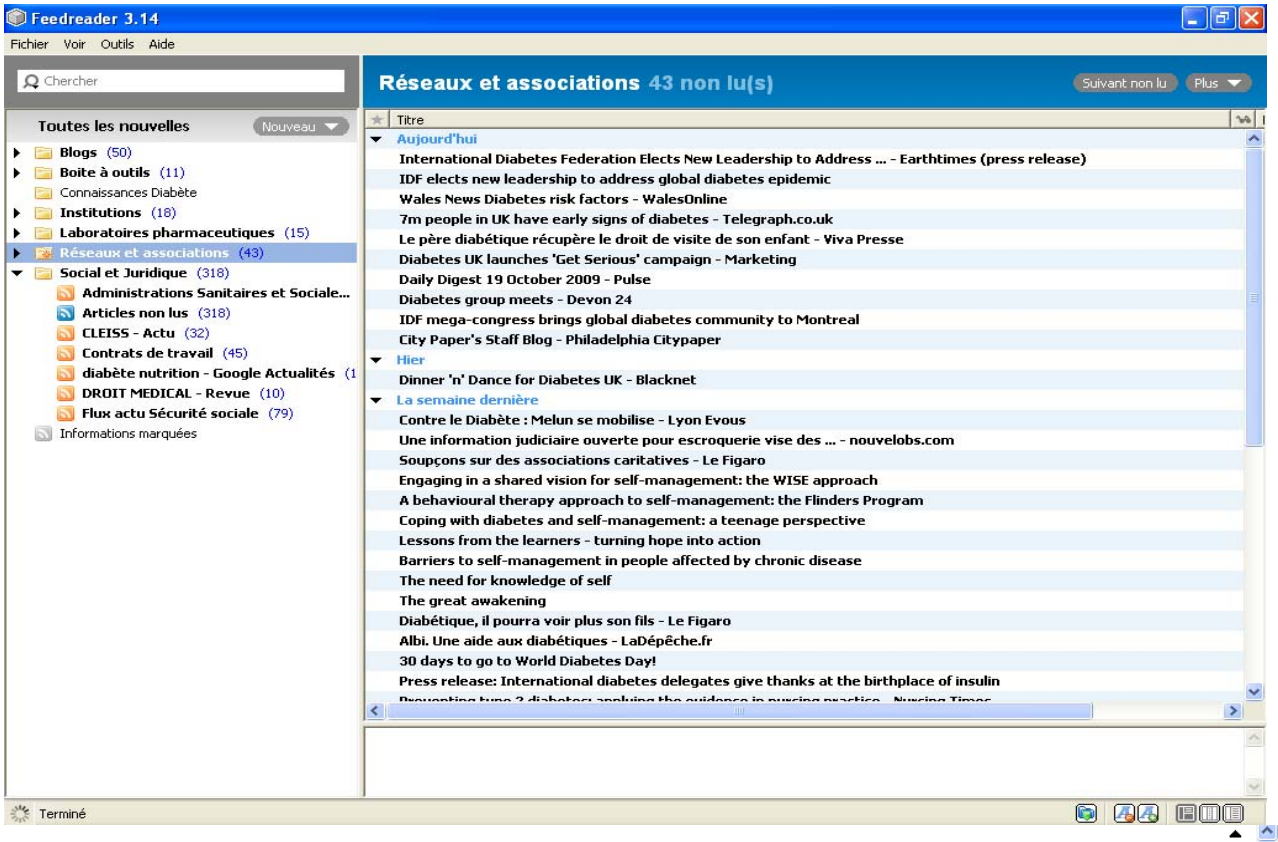
☐ Oui (précisez) ☐ Non

Annexe 6 : Thématiques de veille. AFD

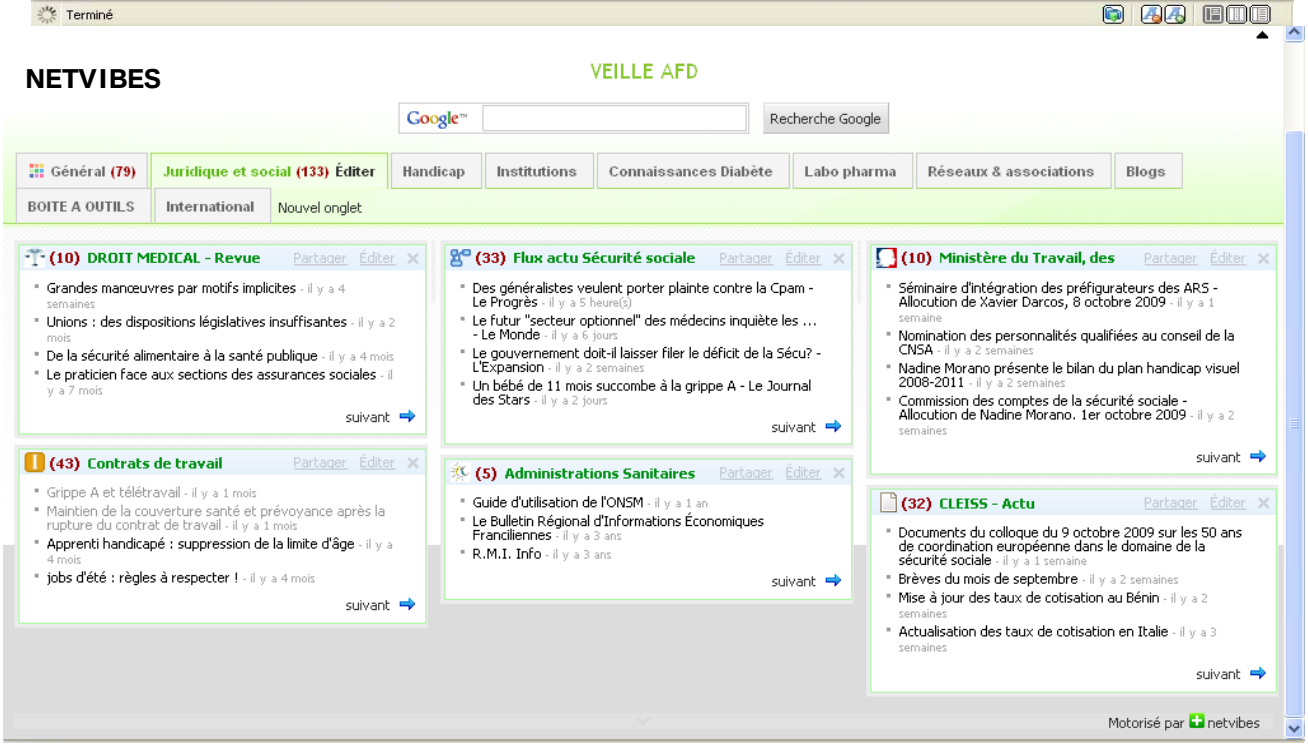


Annexe 7 Visuels des outils de veille

FEEDREADER (V3)



NETVIBES



Annexe 8 Indexation des numéros EQUILIBRE

Métadonnées descriptives

rubrique	numéro	titre	mois	anné	mot clés
Débat	243	Réforme de l'assurance maladie : culpabilisation ou responsabilisation	janvier février	2005	assurance maladie
Débat	244	Tarifs des dispositifs médicaux : un projet qui fait débat	mars avril	2005	taux de remboursement, matérie d'autocontrôle
Débat	245	Haut conseil de l'Assurance malade : l'ALD un bilan mitigé	mai juin	2005	ALD, Haut conseil de l'Assurance m
Débat	245	Protocole de soins : derniers ajustements	mai juin	2005	protocole de soins, ALD
Débat	246	Qualité de vie : un plan d'amélioration	juillet août	2005	qualité de vie, maladie chroniqu
Débat	248	Nouveaux protocoles de soins : mise en route chaotique	novembre décembre	2005	protocole de soins, ALD
Débat	249	Forfait 18€ : une nouvelle charge pour les patients	janvier février	2006	
Débat	250	L'euro de la discorde : communiqué du Ciss du 14 février 2006	mars avril	2006	Ciss
Débat	251	Protocole et ALD : rien n'est acquis	mai juin	2006	protocole de soins, ALD
Débat	252	ALD et Protocole de soins : les recommandations de la HAS	juillet août	2006	ALD, protocole de soins , HAS
Débat	253	Pourquoi mon chien ne revient-il pas quand je le sifle	septembre octobre	2006	
Débat	254	Parcours de soins : des guides pour les patients	novembre décembre	2006	parcours de soins, patients
Débat	256	A l'attention des candidats à l'élection présidentielle	mars avril	2007	
Débat	257	Gérard Raymond au congrès de l'Alfediam : un système à reconstruire en commun	mai juin	2007	Alfediam, Gérard Raymond
Débat	258	L'économie ne doit pas nuire à la santé	juillet août	2007	
Débat	258	Appel à la défense de l'accès aux soins	juillet août	2007	accès aux soins
Débat	259	Franchise médicale pourquoi nous sommes contre	septembre octobre	2007	franchise médicale
Débat	259	Voyage en avion : l'insuline en soute	septembre octobre	2007	voyage, insuline
Débat	260	A quoi sert le carnet de suivi du diabétique	novembre décembre	2007	carnet de suivi, diabète
Débat	261	Les diabétiques entre le marteau et l'enclume	janvier février	2008	
Débat	261	Le carnet de surveillance : le diabétique est-il un enfant?	janvier février	2008	carnet de surveillance
Débat	261	Urgence d'une loi contre l'obésité infantile	janvier février	2008	obésité infantile, surpoids, diabè
Débat	261	Mode de vie et santé : une addition bien trop salée	janvier février	2008	
		Programme Sophia, points de vue de l'AFD, des Maisons			

rubriques | Tableau

Classement par rubrique par ordre chronlogique

Annexe 9 Référentiel des compétences du Représentant des Usagers

Faire valoir les droits des personnes malades, patients hospitalisés ou bénéficaires de soins, usagers victimes d'accidents

Association Française des Diabétiques

Connaissances

Le Code de la santé publique
Les droits des malades et des usagers du systèmes de santé
Ordonnances du 24/04/96
Le cadre législatif de la représentation des usagers
Lois du 04/03/2002 et du 09/08/2004
La loi Léonetti
La composition et le rôle des différentes instances en particulier : CRUQ-PC; CRCI
L'organisation hospitalière
Les missions de chaque instance et leur articulation
Notion d'aléa/accident/faute
Les seuils de gravité et taux d'indemnisation
les différents dommages corporels
le cadre de la responsabilité des ES et des PS
Les prérogatives de l'ONIAM
Le secret médical
Les positions exprimées par les associations

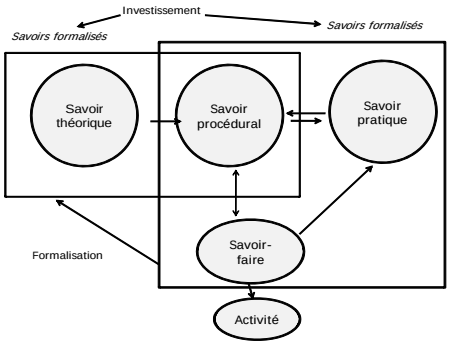
savoirs procéduraux

Les sigles et leur signification
Le règlement intérieur de chaque instance
Le déroulement des séances de chaque instance
Les indicateurs de qualité
Les techniques de recueil des informations
Le vocabualire médical
Le cheminement des plaintes et des litiges
La recevabilité d'un dossier de plainte
Les pièces nécessaires au traitement d'un dossier
Les voies de recours et leur hiérarchisation
Les procédures de communication des dossiers
Le bilan de la CRU
Les rapports type
Les organigrammes spécifiques
Les documents de consentement
Les rapport du CLIN
Les rapports de certification

Expériences

Les sources d'information
Les jeux d'acteurs et les enjeux des participants
Le degré degravité d'un incident / Aléa /accident
le degré de gravité du préjudice subi
l'étendue des dommages pour la victime
Le rôle du RU dans chaque instance
Les conséquences collectives d'une décision
La neutralité du RU
La crédibilité d'une plainte
La cohérence de la position du RU avec celle de l'association
Le dialogue entre professionnel de santé et usager
Les différents types de plaintes et leur niveau de gravité
La gestion des conflits et la situation de crise
Les niveaux de compréhension de chaque usager
L'expérience du parcours patient

en gras registre d'activité ou cœur de métier de l'AFD



Aller chercher l'information nécessaire
Mettre en évidence unel'information pertinente
Conseiller une victime ou sa famille et l'orienter au besoin
Recevoir et analyser une plainte de patient
Jouer le rôle de "médiateur" dans l'institution
Aider à formaliser une demande de réparation pour préjudice de façon reçevable
Analyser un dossier et en tirer des conclusions argumentées
comprendre une expertise médicale
Argumenter, convaincre
Rédiger un dossier, élaborer un rapport
Suivre des indicateurs portant sur la satisfaction des usagers, le nombre de plaintes
Ecouter, reformuler
Investirs on rôle et obtenir la confiance de ses interlocuteurs
Proposer les mesurer les mesures d'amélioration de la qualité
Suivre les améliorations proposées
Mettre en langage clair et compréhensible des informations médicales
Prendre de la distance avec son propre parcours

Annexe 10 : Microthésaurus Diabète (AFD)

Liste des tableaux

Tableau 01 : Rôle du pancréas dans le diabète
Tableau 02 : Diabète de type 1 : principales caractéristiques
Tableau 03 : Diabète de type 2 : principales caractéristiques
Tableau 04 : Facteurs de risques
Tableau 05 : Traitements des diabètes et effets secondaires
Tableau 06 : Autotraitement – autosurveillance
Tableau 07 : Complications liées à la maladie
Tableau 08 : Complications : Prévention et traitements
Tableau 09 : Diabète et hypoglycémie

Candidat descripteur	Définition	DESCRIPTEUR	Relation de synonymie	Adresse descrip-teur	Nom du tableau
Prédisposition génétique	Elle existe mais n'est pas la seule explication au diabète.	**FACTEURS GÉNÉTIQUES**		02.06	Diabète de type 1 : principales caractéristiques
				03.49	Diabète de type 2 : principales caractéristiques
				04.09	Facteurs de risques
Pression artérielle	Correspond à la pression du sang dans les artères. Elle est prise par 2 mesures, pression maximale au moment de la contraction du cœur, pression minimale au moment du relâchement du cœur. La pression artérielle des personnes atteintes de diabète doit faire l'objet d'une surveillance.	**TENSION ARTÉRIELLE**		08.77	Complications : prévention et traitements
Prévention	Malgré les avancées constantes de la recherche, il est impossible de prévenir le diabète de type 1. Cependant, dans bien des cas, il est possible de prévenir ou du moins retarder l'apparition du diabète de type 2 en adoptant de bonnes habitudes alimentaires, en perdant du poids et en faisant régulièrement de l'activité physique. Connaître son capital santé (hérédité, problèmes cardiaques, poids actuel, enfants de plus de 4kg à la naissance…) est important pour envisager des mesures correctives de son hygiène de vie.	**PRÉVENTION**	EP traitement préventif	03.60	Diabète de type 2 : principales caractéristiques
Protéinurie	Présence d'un excès de protéines dans l'urine. Elle peut signifier l'existence d'une néphropathie si elle est permanente.	**PROTEINURIE**		07.03	Complications liées à la maladie
Candidat descripteur	**Définition**	**DESCRIPTEUR**	**Relation de synonymie**	**Adresse descrip-teur**	**Nom du tableau**
Régime alimentaire	*Voir alimentation équilibrée.*	**ALIMENTATION EQUILIBRÉE**		03.62	Diabète de type 2 : principales caractéristiques
				O6.70	Autotraitement – autosurveillance
				09.52	Diabète et hypoglycémie