

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société-Département CITS

INTD

MEMOIRE pour obtenir le  
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD  
niveau I

Présenté et soutenu par

Nicolas BAUDOIN

le 25 octobre 2011

**Mutualisation des connaissances :**

Professionnalisation des processus autour de la mise en  
place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une  
base de données documentaires

Jury  
Madame Florence Gicquel  
Madame Martine Pretceille

**Promotion XLI**

## Remerciements

Je remercie tout d'abord l'ensemble de l'équipe de l'ABG-Intelli'agence pour son accueil et sa disponibilité tout au long de mon stage. Je remercie tout particulièrement Madame Pretceille de m'avoir donné ma chance et laissé champ libre pour la réalisation de ma mission, ainsi que Monsieur Martin pour tous ses conseils avisés.

Je remercie également l'équipe pédagogique et administrative de l'INTD, ainsi que les intervenants. J'exprime tout particulièrement ma gratitude à Florence Gicquel d'avoir accepté de me suivre pour la réalisation de ce mémoire et de m'avoir apporté son regard de professionnelle du knowledge management, ainsi qu'à Nadia Rais pour son soutien, sa disponibilité et son écoute tout au long de cette année.

Un grand merci à Valérie pour tous nos échanges et moments passés ensemble à travailler. Et enfin toute ma gratitude à Caroline et Pascal qui ont vécu l'INTD malgré eux.

## Notice

BAUDOIN Nicolas. Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires. Mémoire pour obtenir le titre professionnel de Chef de projet en ingénierie documentaire, niveau I. Paris, CNAM-INTD, 2011. 74 p.

Après avoir présenté les bases théoriques relatives à la création des connaissances, au knowledge management et à la mutualisation, ce mémoire présente une démarche de knowledge management visant à provoquer un partage des informations et le travail collaboratif au sein d'une Association. Enfin, des propositions pour optimiser cette mutualisation sont faites afin que le knowledge management soit complètement intégré dans l'organisation du travail.

Apprentissage collectif ; Capital immatériel ; Collaboration ; Conduite du changement ; Confiance ; Connaissance ; Connaissance tacite ; Gestion de la connaissance ; Mutualisation ; Partage de l'information ; Partage des connaissances ; Travail collaboratif ; Veille ; Veille collaborative ; Wiki

# Table des matières

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>2</b>
<b>NOTICE .....</b>	<b>3</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>4</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>9</b>
<b>PREMIERE PARTIE : DE LA CONNAISSANCE INDIVIDUELLE A LA MUTUALISATION .....</b>	<b>11</b>
<b>1 LA CONSTRUCTION DE LA CONNAISSANCE .....</b>	<b>12</b>
1.1 LE MODELE HIERARCHIQUE DE LA CONNAISSANCE .....	12
1.2 LA DYNAMIQUE DES CONNAISSANCES.....	13
1.2.1 <i>Les connaissances tacites et explicites.....</i>	<i>13</i>
1.2.2 <i>Les interactions entre connaissance tacite et connaissance explicite .....</i>	<i>14</i>
<b>2 LE KNOWLEDGE MANAGEMENT .....</b>	<b>17</b>
2.1 DEFINITION .....	17
2.2 L'EVOLUTION DU KM : DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE A L'ENTREPRISE APPRENANTE..	18
2.3 LES APPLICATIONS DU KM : FOCUS SUR LA VEILLE .....	19
2.3.1 <i>Domaines d'application du KM .....</i>	<i>19</i>
2.3.2 <i>La veille.....</i>	<i>20</i>
2.3.2.1 <i>Définition.....</i>	<i>20</i>
2.3.2.2 <i>Les différentes veilles .....</i>	<i>20</i>
2.4 LES OUTILS DU KNOWLEDGE MANAGEMENT .....	21
2.4.1 <i>Définition d'un outil de Knowledge Management.....</i>	<i>21</i>
2.4.2 <i>Les caractéristiques fonctionnelles .....</i>	<i>21</i>
<b>3 LA MUTUALISATION : BASE DU KM .....</b>	<b>24</b>
3.1 L'INTERET DE LA MUTUALISATION.....	24
3.2 LES FREINS A LA MUTUALISATION.....	24
3.2.1 <i>Les trois composantes du knowledge management.....</i>	<i>24</i>
3.2.2 <i>Les barrières individuelles.....</i>	<i>25</i>

3.2.3	<i>Les barrières organisationnelles</i> .....	26
3.2.4	<i>Les barrières technologiques</i> .....	27
3.3	COMMENT CONTOURNER CES BARRIERES ET OBTENIR UNE MUTUALISATION EFFICACE.....	27
3.3.1	<i>L'implication de la direction générale</i> .....	27
3.3.2	<i>Créer une culture du partage</i> .....	28
3.3.3	<i>Instaurer un climat de confiance</i> .....	28
3.3.4	<i>Les outils du travail collaboratif</i> .....	29
<b>DEUXIEME PARTIE : MUTUALISER LES VEILLES INDIVIDUELLES ET FACILITER</b>		
<b>L'ACCES AUX INFORMATIONS COLLECTEES : LE CAS DE L'ABG-INTELLI'AGENCE. 31</b>		
<b>1</b>	<b>PRESENTATION DE L'ABG-INTELLI'AGENCE</b> .....	<b>33</b>
1.1	HISTORIQUE .....	33
1.2	ACTIVITES ET ORGANISATION .....	33
1.3	LES RESEAUX ET PARTENAIRES.....	34
1.4	EVOLUTION DE L'ASSOCIATION .....	35
<b>2</b>	<b>DEMARCHE DE KNOWLEDGE MANAGEMENT</b> .....	<b>37</b>
2.1	CONVERTIR LES ATTENTES EN BESOINS .....	37
2.2	ANALYSE DE L'EXISTANT.....	37
2.2.1	<i>Les enquêtes</i> .....	37
2.2.1.1	L'entretien.....	38
2.2.1.2	Le questionnaire .....	39
2.2.2	<i>Analyse du système de gestion des documents</i> .....	39
2.3	IDENTIFICATION DES CONTRAINTES .....	40
2.3.1	<i>Contraintes financières</i> .....	40
2.3.2	<i>Contraintes techniques</i> .....	40
2.3.3	<i>Contraintes organisationnelles et humaines</i> .....	41
2.4	FORMALISER LA CONNAISSANCE ET PROVOQUER LA COLLABORATION AUTOUR DE	
	L'ELABORATION DE LA VEILLE .....	41
2.4.1	<i>Le processus de veille</i> .....	42
2.4.2	<i>Choix et caractéristiques de l'outil</i> .....	43
2.4.3	<i>Organisation</i> .....	45
2.4.3.1	Alimentation .....	45
2.4.3.2	Traitement et diffusion.....	46
<b>TROISIEME PARTIE : VALORISATION DE LA MUTUALISATION ET</b>		
<b>DEVELOPPEMENT DE LA GESTION DES CONNAISSANCES..... 47</b>		

<b>1 CAPITALISER ET DIFFUSER LES INFORMATIONS COLLECTEES LORS DE LA VEILLE .....</b>	<b>49</b>
1.1 LES LOGICIELS DE GESTION DE BASES DE DONNEES POUR UN USAGE INTERNE : L'EXEMPLE DE MICROSOFT ACCESS.....	49
1.1.1 <i>Choix de l'outil</i> .....	49
1.1.2 <i>Organisation</i> .....	50
1.2 UTILISER LE WEB POUR DIFFUSER L'INFORMATION.....	50
1.2.1 <i>Donner accès à sa veille</i> .....	50
1.2.2 <i>Enrichir l'offre du site web de l'entreprise</i> .....	50
1.3 LES CONDITIONS DE REUSSITE .....	51
<b>2 MUTUALISER LES CONNAISSANCES : L'HUMAIN AU CŒUR DU DISPOSITIF ....</b>	<b>53</b>
2.1 IDENTIFICATION DES EXPERTISES : « QUI FAIT QUOI ? » ET « QUI SAIT QUOI ? » .....	53
2.2 LES RETOURS D'EXPERIENCE.....	54
2.3 LES BONNES PRATIQUES.....	56
<b>3 L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT : LA CLE DE LA PERENNITE DU KNOWLEDGE MANAGEMENT .....</b>	<b>57</b>
3.1 LES INDIVIDUS FACE AU CHANGEMENT.....	57
3.2 LA CONDUITE DU CHANGEMENT .....	57
3.2.1 <i>La communication</i> .....	57
3.2.2 <i>La formation</i> .....	58
3.2.3 <i>Le management</i> .....	59
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>62</b>
<b>ANNEXE 1 : GUIDE DES ENTRETIENS.....</b>	<b>70</b>
<b>ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE SUR LE DISPOSITIF DE GESTION DES RESSOURCES DOCUMENTAIRES.....</b>	<b>71</b>
<b>ANNEXE 3 : CARTE HEURISTIQUE® DE LA REUNION DE TRAVAIL RELATIVE A L'ETAT DES LIEUX DE LA VEILLE A L'ABG-INTELL'AGENCE.....</b>	<b>76</b>
<b>ANNEXE 4 : VISUELS DE L'OUTIL DE VEILLE SELECTIONNE (NETVIBES).....</b>	<b>77</b>
<b>ANNEXE 5 : VISUELS DE LA BASE DE DONNEES DOCUMENTAIRES CREEE POUR L'ASSOCIATION.....</b>	<b>78</b>

## Liste des tableaux

TABLEAU 1 LES APPLICATIONS DU KM ET SES BENEFICES (ADAPTE DE GILLES BALMISSE) .....	19
TABLEAU 2 LES PRINCIPALES TYPOLOGIES DE VEILLE (ADAPTE DE « LES TYPOLOGIES DE VEILLE » DE FABRICE FONTAINE, ET « LES TYPES DE VEILLE » DE GILLES BALMISSE) .....	21
TABLEAU 3 COMPORTEMENTS COLLABORATIFS ET OUTILS ASSOCIES .....	30
TABLEAU 4 COMPARATIF NETVIBES ET GOOGLE READER.....	44
TABLEAU 5 METIERS ET FONCTIONS DE LA VEILLE (ADAPTE D'ARCHIMAG).....	45
TABLEAU 6 STRUCTURE D'UNE FICHE DESCRIPTIVE D'UN INDIVIDU (ADAPTE DE JEAN- YVES PRAX).....	54

## Liste des figures

FIGURE 1 LA PYRAMIDE DES CONNAISSANCES (SOURCE : FRANÇOISE ROSSION, TRANSFERTS DES SAVOIRS, 2008) .....	12
FIGURE 2 LA CHAÎNE LINÉAIRE DU MODÈLE HIERARCHIQUE DES CONNAISSANCES (SOURCE : FRANÇOISE ROSSION, TRANSFERTS DES SAVOIRS, 2008).....	12
FIGURE 3 LA CONVERSION DES CONNAISSANCES (ADAPTE DU MODÈLE DE NONAKA) .....	14
FIGURE 4 LES QUATRES FONCTIONS D'UNE PLATEFORME DE KM (SOURCE GILLES BALMISSE, GUIDE DES OUTILS DU KNOWLEDGE MANAGEMENT, 2008).....	21
FIGURE 5 PANORAMA DES OUTILS DU KNOWLEDGE MANAGEMENT (SOURCE GILLES BALMISSE, GUIDE DES OUTILS DU KNOWLEDGE MANAGEMENT, 2008).....	22
FIGURE 6 LES TROIS ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX D'UNE DÉMARCHÉ DE KNOWLEDGE MANAGEMENT .....	1
FIGURE 7 ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE L'ABG-INTELLI'AGENCE (ADAPTE DE L'ORGANIGRAMME OFFICIEL) .....	33
FIGURE 8 LES PARTENAIRES DE L'ABG-INTELLI'AGENCE (ADAPTE DE LA PRÉSENTATION POWERPOINT "L'ABG- INTELLI'AGENCE EN 2010") .....	35
FIGURE 9 LE CYCLE DE LA VEILLE .....	42
FIGURE 10 MODÈLE POSSIBLE DE FICHE DE RETOURS D'EXPERIENCE .....	55

# Introduction

La crise économique et financière qui sévit en France et dans le monde depuis bientôt quatre ans pénalise durement les entreprises et les institutions publiques sur le plan financier. Une victime de cette situation dont on n'entend que peu parler est le milieu associatif qui assiste impuissant à la diminution de ses dotations budgétaires, des dons qui lui sont faits et des cotisations de ses adhérents. Les associations se retrouvent même en situation concurrentielle lorsqu'il s'agit d'obtenir des budgets, ce qui les oblige à faire preuve d'ingéniosité et de créativité pour se démarquer de la concurrence.

Pour cela, elles adoptent des stratégies similaires à celles des entreprises privées : surveillance de la concurrence, création de nouveaux « produits » et services pour les adhérents, etc. N'ayant pas les capacités financières des entreprises privées, les associations doivent faire appel à d'autres ressources pour y arriver, à savoir le capital immatériel qui comprend le capital des connaissances et le capital humain. Mais comment réussir à inciter les individus à partager leurs savoirs alors que la conviction que « le savoir c'est le pouvoir » prévaut dans le monde du travail où la compétition entre individus est érigée en règle ? Comment convaincre des personnes issues de services différents, avec des missions et objectifs sans rapport, de l'intérêt de mutualiser leurs savoir-faire et leurs expériences pour le bien collectif ?

Le knowledge management ou gestion des connaissances est une démarche pouvant aider les entreprises et les associations à répondre à ces challenges et à optimiser les connaissances et le capital humain pour atteindre leurs objectifs. A l'aide de pratiques et d'outils (informatiques ou non), le KM propose entre autres d'aider à créer un contexte organisationnel propice au partage des connaissances et à la création de liens entre les individus.

Dans une première partie, nous poserons les bases théoriques permettant de comprendre le processus de création de la connaissance en entreprise et comment le knowledge management offre un cadre pour les gérer, et faciliter leur mutualisation.

Puis, nous présenterons la démarche que nous avons mise en place au sein de l'Association ABG-Intelli'agence pour fédérer et professionnaliser les pratiques des salariés autour de la création d'une veille commune, dans le but de leur démontrer l'intérêt de mutualiser leurs informations et connaissances.

Enfin, dans une troisième partie, nous proposerons des axes de réflexions pour valoriser la mutualisation et installer de façon pérenne dans l'entreprise une culture de gestion des connaissances.

Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires »

# **Première partie : De la connaissance individuelle à la mutualisation**

# 1 La construction de la connaissance

---

## 1.1 Le modèle hiérarchique de la connaissance

La connaissance découle d'un processus complexe qui est souvent représenté sous forme de pyramide :

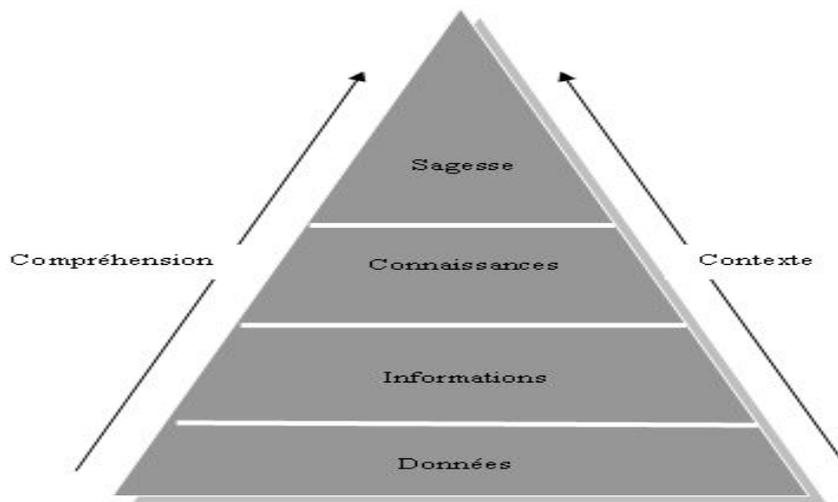


Figure 1 La pyramide des connaissances (Source : Françoise Rossion, Transferts des savoirs, 2008)

Ou de chaîne linéaire :

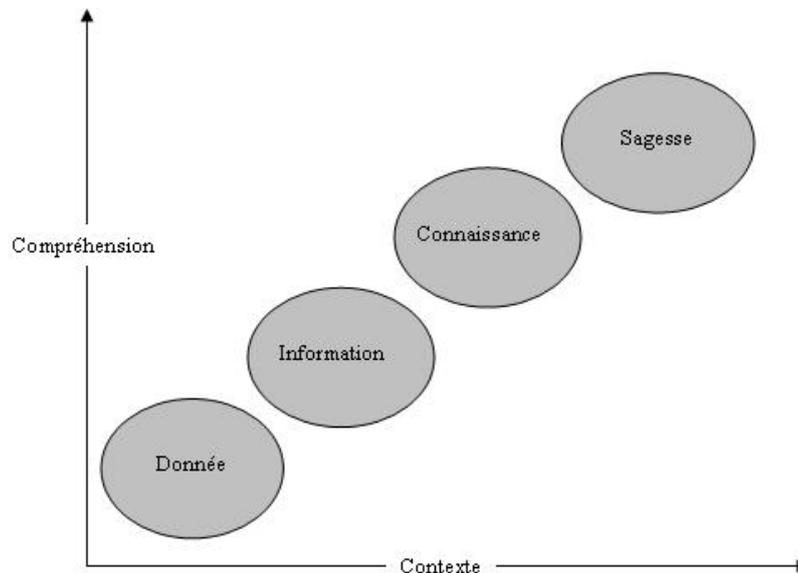


Figure 2 La chaîne linéaire du modèle hiérarchique des connaissances (Source : Françoise Rossion, Transferts des savoirs, 2008)

L'AFNOR définit chacun de ces quatre niveaux hiérarchiques ainsi [1, AFNOR, p. 25] :

- Donnée : « Une donnée se réfère à des bits et des caractères dans un système informatique ou dans d'autres manifestations physiques de la communication, comme le son ou la température ». Une donnée est donc un élément brut, objectif et non contextualisé.
- Information : « L'information est une donnée contextuelle pouvant servir à une prise de décision ». En d'autres termes, la donnée est remise dans son contexte pour lui donner un sens.
- Connaissance : « La connaissance est la nature même de la compréhension et représente ce qui est mentalement construit par les individus ». L'information doit donc faire l'objet d'une réappropriation par un individu pour devenir une connaissance. Cette réappropriation dépend de facteurs tels que les croyances et les expériences de l'individu.
- Sagesse : « La sagesse serait peut être le degré suprême de la connaissance. Les processus de la connaissance peuvent toujours être améliorés, mais la sagesse est nécessaire à déterminer quels sont les processus à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».

## 1.2 La dynamique des connaissances

### 1.2.1 Les connaissances tacites et explicites

Le concept de connaissance tacite et de connaissance explicite rendu célèbre par les chercheurs Ikujiro NONAKA et Hirotaka TAKEUCHI, a été élaboré par le philosophe Michael POLANYI en 1958, dans son ouvrage *Personal Knowledge : Toward a Post-Critical Philosophy*.

#### La connaissance tacite

C'est celle que les individus possèdent. Celle-ci n'est pas formalisée et est difficilement transmissibles, car l'individu n'est pas toujours conscient qu'il la possède. [12, Nonaka, p. 79] [18, Rossion, p. 40]

Un parallèle peut être fait avec le concept de savoir-faire, qui s'acquière par la pratique et l'expérience.

#### La connaissance explicite

C'est celle qui est formalisée à l'oral ou à l'écrit, qui est structuré et qui peut donc se transmettre à d'autres individus. [15, Prax, p. 68] [12, Nonaka, p. 79]

Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires»

Un parallèle peut être fait avec le concept de savoir, qui est l' « ensemble de connaissances plus ou moins systématisées, acquise par une activité mentale suivie »<sup>1</sup>.

### 1.2.2 Les interactions entre connaissance tacite et connaissance explicite

Les travaux d'Ikujiro NONAKA et Hirotaka TAKEUCHI concernent la création de la connaissance au sein des organisations. Les entreprises ne peuvent pas en soit créer des connaissances, qui comme nous l'avons vu précédemment est le fait unique d'individus. Néanmoins, les interactions entre les salariés, les échanges par l'observation ou le langage permettent de transformer les connaissances individuelles en connaissances collectives [12, Nonaka, p. 31]. Il s'agit donc de faire interagir les connaissances tacites et explicites afin de créer en continu de nouvelles connaissances [12, Nonaka, p. 93].

Ils ont identifié quatre modes de conversion de connaissances :

	Connaissance tacite	Connaissance explicite
Connaissance tacite	Socialisation (partage de la connaissance)	Extériorisation (modélisation de la connaissance)
Connaissance explicite	Intériorisation (assimilation de la connaissance)	Combinaison (systématisation de la connaissance)

Figure 3 La conversion des connaissances (Adapté du modèle de Nonaka)

- La socialisation (du tacite vers le tacite) :

L'acquisition de la connaissance se fait par interaction non-verbal entre des individus, donc par l'observation et la reproduction d'actions.

- L'externalisation (du tacite vers l'explicite) :

L'acquisition de la connaissance passe par la modélisation des connaissances tacites. Cela nécessite des échanges oraux et/ou écrits.

<sup>1</sup> Le Petit Robert, édition 2009, p. 2319

Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires »

- L'intériorisation (de l'explicite vers l'implicite) :

Ce processus s'effectue par l'apprentissage à l'aide de supports, manuels... Il correspond à l'assimilation ou l'intériorisation de la connaissance par un individu qui l'utilise sans faire appel aux supports qui l'ont aidé à l'acquérir.

- La combinaison (de l'explicite vers l'explicite) :

Ce processus consiste à créer de nouvelles connaissances en combinant, comparant, mélangeant des connaissances explicites.



## 2 Le Knowledge Management

---

### 2.1 Définition

Dans son ouvrage « Réussir le management des connaissances », Joanna POMIAN écrit que *« le KM n'existe pas, il n'existe que des démarches d'entreprises. Car le « KM » n'est pas un objectif en soi, ce n'est réellement qu'une boîte à outils offrant de résoudre une certaine classe de problèmes, à savoir l'amélioration de la performance au travers d'une meilleure utilisation des ressources « connaissances » et « informations » de l'entreprise. »* [13, Pomian, p. 76]

Néanmoins, nous pouvons dire qu'il existe des définitions du Knowledge Management. Cela s'explique par le fait que le KM est une démarche transversale et globale faisant appel à toutes les fonctions d'une entreprise.

Jean-Yves PRAX considère que dans la pléthore de définitions du KM, quatre se démarquent et permettent de définir le KM dans sa globalité [15, Prax, p. 21].

- La définition utilitaire :

L'information est obtenue au moment où l'on en a besoin sans qu'on ait besoin d'en faire la demande, ce qui sous-entend :

- De produire des informations personnalisées et pertinentes ;
- Obtenir ces informations au moment adéquat ;
- Que ces informations s'obtiennent « accidentellement », alors qu'on ne les cherchait pas.

- La définition fonctionnelle :

Cette approche se base sur le cycle de vie des connaissances. Elle consiste à mettre en place des dispositifs techniques (groupware, workflow...) permettant la gestion du cycle de vie des connaissances. Cette approche est bien évidemment celle prônée par les éditeurs de logiciels.

- La définition opérationnelle :

Elle repose sur l'humain en intégrant ses savoirs et savoir-faire dans les processus, produits et organisations dans le but de créer de la valeur ou d'innover.

- La définition économique :

Elle consiste à valoriser le capital intellectuel de l'entreprise, vu comme un actif immatériel.

## **2.2 L'évolution du KM : de l'intelligence artificielle à l'entreprise apprenante**

Les premiers projets de KM dans les entreprises reposaient essentiellement sur l'outil informatique [3, Balmissé, p. 19]. Cette approche du KM découlait du courant de l'intelligence artificielle qui cherchait à l'aide de systèmes experts à recréer le raisonnement humain. Les systèmes experts étaient des bases de connaissances dans lesquelles étaient stockées les connaissances d'experts [14, Pomian, p. 426]. Ce courant a très vite montré ses limites car les individus étaient réticents à transmettre leurs savoirs, et le fait que les connaissances ne sont pas des éléments statiques n'avait pas été pris en compte.

Le courant communicationnel a vu son essor après l'apparition d'outils informatiques exploitant les réseaux informatiques [14, Pomian, p. 434]. Ce courant se basait essentiellement sur la résolution de problèmes liés au travail collectif et au partage de la connaissance, en mettant en réseaux les individus, à l'aide d'outils tels les groupware, les courriers électroniques, etc. Cependant, le facteur humain avait été une fois de plus négligé, l'accompagnement au changement pour passer du travail individualiste au travail collaboratif ayant été omis.

Au début des années 90, le courant de l'entreprise apprenante est né. Pour développer la connaissance collective, une organisation doit favoriser les apprentissages individuels et collectifs en continu dans le but de développer les connaissances [8, Ellul]. Une telle politique doit avoir pour effet l'émergence de nouveaux modes de pensée qui permettent de créer de nouvelles connaissances qui permettront d'améliorer les performances de l'organisation.

## 2.3 Les applications du KM : focus sur la veille

### 2.3.1 Domaines d'application du KM

Comme nous l'avons vu, le KM concerne l'entreprise dans sa globalité, et concerne donc toutes les directions, métiers. Les principales applications du KM avec ses apports et bénéfices sont :

Domaine d'application	Apports et bénéfices
Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de plans de formation adaptés</li> <li>• Meilleure diffusion des compétences dans l'entreprise</li> <li>• Constitution de groupes de travail performants</li> </ul>
Gestion de la relation client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure connaissance des clients</li> <li>• Lancement de programmes marketing plus efficaces</li> <li>• Amélioration du service au client</li> </ul>
Conception et développement de produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction des cycles de développement</li> <li>• Amélioration du travail en mode projet</li> <li>• Produits mieux adaptés aux attentes des clients</li> </ul>
Planification de l'activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance approfondie des tendances et des cycles</li> <li>• Meilleure gestion de crise</li> <li>• Analyse plus fine de la concurrence</li> </ul>
Veille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure connaissance des concurrents</li> <li>• Meilleure connaissance du marché</li> <li>• Amélioration de la conception de nouveaux produits</li> </ul>

Tableau 1 Les applications du KM et ses bénéfices (Adapté de Gilles BALMISSE)

Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires »

Dans le cadre de notre mémoire, il semble intéressant et nécessaire d'approfondir la notion de veille.

## 2.3.2 La veille

### 2.3.2.1 Définition

L'AFNOR définit la veille comme étant « *une activité continue en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions* » [20, AFNOR, p. 6]

### 2.3.2.2 Les différentes veilles

Il n'existe pas une veille mais des veilles qui dépendent de facteurs tels que le domaine à surveiller, le type d'informations recherchées, les personnes pour qui elle est faite, etc.

Bien qu'il ne puisse être fait une liste exhaustive des veilles, nous en avons synthétisé dans le tableau ci-dessous les principales [23, Fontaine, p. 5] [21, Archimag, p.5].

Domaines	Description
Veille concurrentielle	Elle consiste à surveiller l'évolution de la concurrence directe et indirecte, ses produits, ses innovations, etc.
Veille commerciale	Elle sert à identifier les nouveaux besoins des clients, mais également identifier des prospects.
Veille marketing	Elle permet d'étudier l'évolution d'un marché, les comportements des consommateurs, afin de pouvoir proposer de nouveaux produits.
Veille d'image	Elle permet aux organisations de savoir comment elles sont perçues ainsi que leurs produits.
Veille d'opinion	Elle suit les attentes et critiques des consommateurs par rapport aux produits des entreprises.
Veille sectorielle	Elle consiste pour une entreprise à surveiller les aspects les plus divers de son secteur d'activité pour pouvoir se positionner.
Veille juridique	Elle sert à obtenir les nouveaux textes de loi pouvant impacter l'activité d'une organisation, ou la société.
Veille technologique	Elle piste les informations sur les évolutions technologiques qui impacteront l'avenir, les normes et les brevets.
Veille sociétale	Elle consiste à surveiller la société, les modes de vie et l'évolution des comportements.

Tableau 2 Les principales typologies de veille (Adapté de « les typologies de veille » de Fabrice FONTAINE, et « les types de veille » de Gilles BALMISSE)

Au vu des objectifs des différentes veilles, il est évident que la veille s'intègre au processus de knowledge management, puisqu'elle fournit les informations qui serviront à construire de nouvelles connaissances.

## 2.4 Les outils du Knowledge Management

### 2.4.1 Définition d'un outil de Knowledge Management

Selon Gilles BALMISSE, un outil de KM est « un outil informatique dont la vocation est de faciliter l'apprentissage en continu des individus ». [3, Balmisse, p. 26] Il doit donc être distingué des outils de gestions de l'information qui n'ont que vocation à collecter et diffuser de façon optimale les informations.

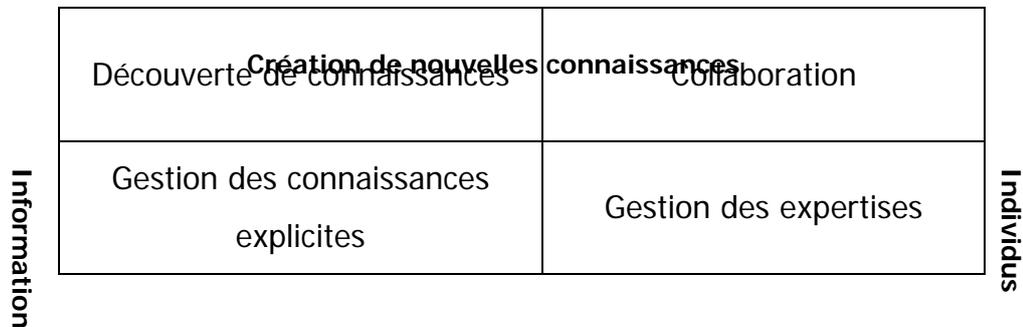


Figure 4 Les quatre **fonctions du Knowledge Management (KM)** (d'après Gilles Balmisse, Guide des outils du knowledge management, 2008)

### 2.4.2 Les caractéristiques fonctionnelles

Les outils actuels du knowledge management ont vocation à aider à gérer les connaissances explicites des entreprises, à découvrir de nouvelles connaissances, à gérer les expertises et à faciliter la collaboration.

En partant de ces quatre fonctions, Gilles BALMISSE a superposé la couche outils sur cette représentation :

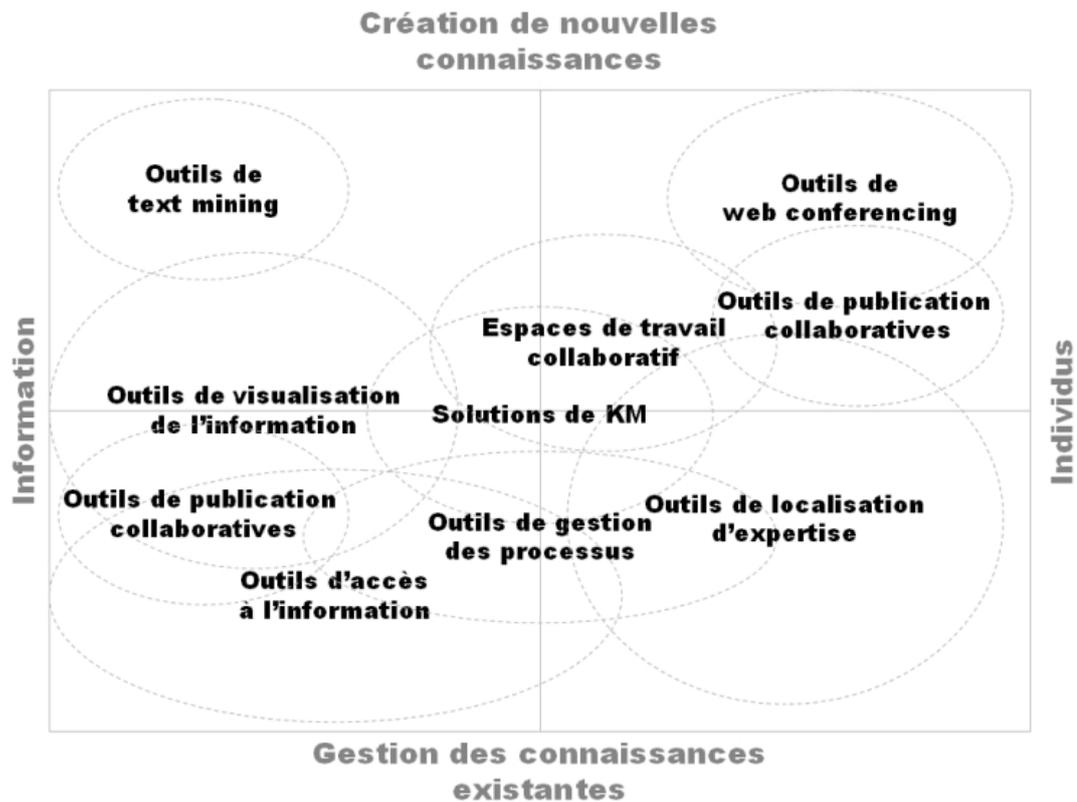


Figure 5 Panorama des outils du knowledge management (Source Gilles Balmissse, Guide des outils du knowledge management, 2008)

Les outils couvrant l'ensemble de ces quatre fonctions sont appelés « solutions KM » ou « plateforme de KM ». Nous pouvons identifier trois types de plateformes :

- La plateforme de base de connaissances

Inspirée par le courant de l'Intelligence Artificielle, elle est basée sur une approche processus de capitalisation des connaissances, celles-ci étant vu comme des objets qu'on stocke et structure de façon à pouvoir les réutiliser ultérieurement.

- La plateforme de socialisation

Ce type de plateforme a pour but de faciliter le partage et l'acquisition des connaissances tacites entre les individus.

- La plateforme intégrée

Elle correspond à une combinaison des deux plateformes décrites avant.

La gestion des connaissances explicites repose sur des bases de connaissances, dans lesquelles on les stocke, les organisent, mais qui offrent également la possibilité de les enrichir, les connaissances n'étant pas figées comme nous l'avons vu plus tôt. La technologie derrière ces outils est celle des moteurs de recherches.

Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires »

Quant à la découverte de connaissances, elle se fait à l'aide d'outils permettant « *l'extraction de connaissances, de la classification automatique et de la visualisation de l'information.* » à partir des informations déjà existantes mais non exploitées dans l'entreprise.

La gestion des expertises se fait à l'aide d'outils qui vont bien au delà des annuaires d'experts qui permettent d'obtenir les coordonnées des personnes détenteur de la connaissance recherchée. Ces outils vont mettre en relation le demandeur et l'expert et capitaliser les échanges entre les individus.

Enfin, la collaboration se fait à l'aide d'outils qui mettent à disposition des espaces d'échange et de partage des connaissances.

## 3 La mutualisation : base du KM

---

### 3.1 L'intérêt de la mutualisation

Avant de voir l'intérêt de la mutualisation, il nous paraît nécessaire de définir ce terme.

La mutualisation peut être considéré comme « *un partage de ressources et de moyens (techniques, financiers, logistiques, etc.) dans une logique d'amélioration de la qualité et de réduction des coûts : économies d'échelle, gain de temps, apport de valeur ajoutée...* » [5, Caron, p.219]

L'essor du web et plus particulièrement du web 2.0 fait que chaque individu peut avoir accès à une source quasi illimitée d'informations et de connaissances. Pourtant, personne ne peut à elle toute seule réussir à mobiliser l'information et la connaissance nécessaire à son activité, tout en réalisant celle-ci convenablement. D'ailleurs, Christophe DESCHAMPS consacre une partie de son ouvrage *Le nouveau management de l'information* aux conséquences négatives de « l'infobésité » ou surcharge informationnelle [7, Deschamps, p. 66] aussi bien pour les individus que pour les organisations. Il montre à l'aide d'études menées aux Etats-Unis depuis 1996 que « l'infobésité » est source de stress, de perte de productivité individuelle, de forts coûts de gestion de l'information. La mutualisation de l'information et de la connaissance permet donc de partager le temps et les ressources et de les regrouper pour offrir un « *guichet unique d'informations et de connaissances* ». [5, Caron, p.223]

Mais au delà de critères économiques, la mutualisation prend tout son sens dans le fait que le partage est l'étape première dans la création de connaissances au sein des organisations dans le système élaboré par NONAKA et TAKEUCHI.

### 3.2 Les freins à la mutualisation

#### 3.2.1 Les trois composantes du knowledge management

Le knowledge management est une discipline se trouvant au croisement de trois domaines :

- L'humain :

C'est très certainement l'élément essentiel, car il est le détenteur des connaissances.

- L'organisation :

L'organisation est importante car c'est elle qui va favoriser ou non la circulation, la création et la réutilisation des connaissances. Sa capacité à changer son organisation hiérarchique et

à promouvoir le processus de KM auprès de ses collaborateurs impactera la réussite de cette politique.

- Les outils :

Les technologies permettent de faciliter la mise en relation des individus, l'organisation et le stockage des connaissances.

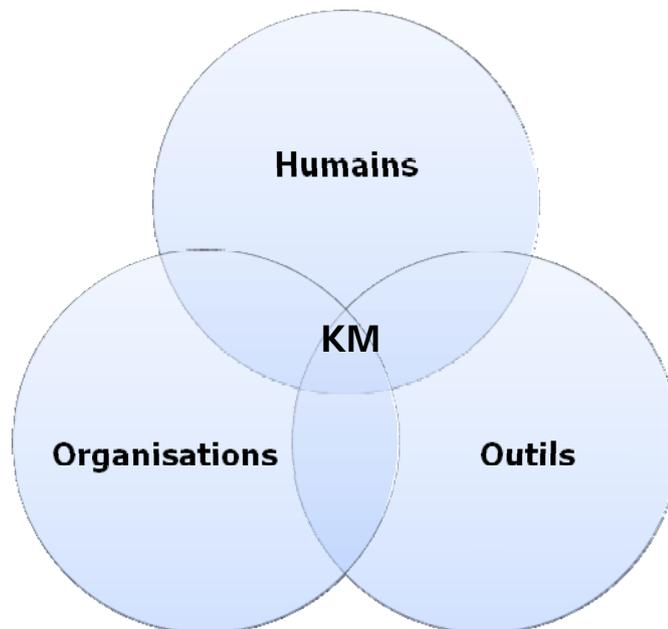


Figure 6 Les trois éléments fondamentaux d'une démarche de knowledge management

Jean-François HARVEY, doctorant à HEC Montréal, en se basant sur les travaux d'Andreas RIEGE [16 et 17 Riege], a démontré que les barrières au partage des connaissances se situaient au niveau de ces trois domaines. [11, Harvey, p. 74]

### 3.2.2 Les barrières individuelles

Les raisons qui empêchent les individus de partager leurs connaissances sont :

- Les différences entre individus :

Elles reposent essentiellement sur la différence de niveau d'étude et d'expérience, d'âge et de sexe, ainsi qu'au niveau linguistique, culturel, voire ethniques entre les personnes.

- Le manque de temps :

Le partage des connaissances est perçu comme une activité supplémentaire et chronophage en raison du nombre important d'informations et de connaissances qui peuvent être partagées, d'autant plus que cela n'est pas le cœur de leur métier et n'apparaît pas dans leurs objectifs.

Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires »

- Le manque de confiance :

Il est impossible de parler de partage des connaissances sans aborder le concept de la confiance. En effet, les individus sont réticents à partager leurs informations et connaissances car ils ne savent pas l'usage qu'il va en être fait. Ils craignent également d'être dépouillés de leur valeur ajoutée et de perdre toute reconnaissance à la suite du partage, voire même de perdre leur travail.

- Un management ou une organisation ne facilitant pas le partage :

Cela se manifeste par une hiérarchie basée sur le statut ou le pouvoir formel, ne manifestant aucune capacité communicationnelle et relationnelle, et qui n'accepte pas les erreurs et les échecs.

La complexité des blocages humains réside dans le fait qu'ils diffèrent d'un individu à un autre. De plus, ils relèvent pour la plupart du domaine du ressenti et de la perception, ce qui leur confère une grande subjectivité. Il convient donc de vérifier et valider sur le terrain l'existence réelle de ces blocages s'ils sont signalés par les individus.

### **3.2.3 Les barrières organisationnelles**

L'une des clés au partage des connaissances se trouve dans la capacité des organisations à créer un contexte qui le favorise. Trop souvent, les entreprises n'y arrivent pas à cause :

- Du manque d'investissement de la direction :

Cela se manifeste par l'absence d'intégration de la gestion des connaissances dans la stratégie globale de l'organisation, par le peu de communication concernant les avantages du partage de la connaissance et enfin par l'insuffisance des ressources financières et matérielles allouées pour soutenir le partage des connaissances.

- D'un management inadapté :

Le système de reconnaissance ou de récompense ne stimule pas le partage des connaissances, et il est souvent accompagné d'une politique managériale basée sur la compétition entre les services et/ou les individus. Cela ne facilite pas la communication entre service (organisation en silos) et n'incite pas au partage des connaissances.

Il est donc nécessaire qu'un partenariat se noue entre la direction et le management. En effet, le management ne peut instaurer une démarche de KM sans le soutien de la direction, et la direction a besoin des managers pour changer les mentalités et les façons de faire afin que la démarche de KM s'étende à l'ensemble de l'entreprise.

### **3.2.4 Les barrières technologiques**

Les technologies de l'information et de la communication sont indéniablement des facilitateurs au partage des connaissances et de l'information. Voici une liste de quelques barrières technologiques qui peuvent empêcher le partage :

- Le manque de soutien technique et de formation dans l'utilisation des technologies de l'information ;
- La conviction que les technologies de l'information vont résoudre tous les problèmes ;
- L'inadaptation des outils technologiques avec les besoins réels des individus ;
- La réticence à utiliser les technologies de l'information à cause d'un manque de familiarité avec ces dernières ;
- L'absence de promotion des nouvelles technologies de l'information en mettant en avant leurs avantages, pour inciter leur utilisation.

### **3.3 Comment contourner ces barrières et obtenir une mutualisation efficace**

Au vu de la littérature, trois points semblent primordiaux pour la réussite du partage : l'implication de la direction générale, l'instauration d'une culture du partage et la confiance. Quant aux outils ils viennent en soutien en favorisant le travail collaboratif.

#### **3.3.1 L'implication de la direction générale**

Une démarche de mutualisation des connaissances a peu de chance d'aboutir sans l'implication visible ou le soutien de la direction générale. Tout comme une politique de KM doit être intégrée à la stratégie globale de l'entreprise [3, Balmisse, p. 9], la mise en place d'une culture du partage doit être généralisée à l'ensemble de l'organisation. Il est donc de la responsabilité de la direction générale de communiquer en ce sens.

Son autre rôle est de faciliter et de soutenir les nouvelles règles organisationnelles qui sont nécessaires à la mise en place d'une mutualisation en influant sur les managers en leur faisant « accepter que la performance globale et de long terme l'emporte sur les contraintes spécifiques et « immédiates » de leur propre équipe » [15, Prax, p. 143]. Les nouvelles structures organisationnelles peuvent consister en une organisation des services et directions facilitant la circulation de l'information aussi bien verticalement qu'horizontalement [16, Riege, p. 58], ou la création de réseaux humains [15, Prax, p. 97] parallèlement à la hiérarchie pyramidale.

### 3.3.2 Créer une culture du partage

L'esprit de compétition entre collaborateurs en vigueur dans la majorité des organisations ne facilite pas le partage des connaissances et de l'information, celles-ci étant considérées comme un pouvoir [19, Roulleaux Dugage, p.63]. Tout en maintenant un certain degré de compétitivité, une solution pour réduire son impact sur le partage est d'inclure dans les évaluations annuelles des critères relatifs aux actions de partage.

Parallèlement, la culture du partage peut être favorisée en créant des communautés, la plus utilisée actuellement étant la communauté de pratique [3, Balmisse, p. 16]. Celle-ci peut être définie comme un regroupement d'individus :

- ayant des activités professionnelles similaires et qui échangent dans le but d'apprendre les uns des autres [19, Roulleaux Dugage, p. 96],
- partageant des problématiques ou un domaine d'expertise communs et qui décident d'échanger dans le but d'approfondir leurs connaissances ou de résoudre un problème [11, Harvey, p. 75].

Ainsi, les communautés de pratiques tirent leur force de la collaboration, des échanges et débats permanents entre leurs membres qui permettent de créer de nouvelles connaissances, et de participer à l'innovation de l'organisation. De plus, en découvrant tous les bénéfices du partage, les membres d'une communauté prendront l'habitude d'échanger en dehors de leur(s) communauté(s), et participeront au développement du partage au sein de leur entreprise.

### 3.3.3 Instaurer un climat de confiance

L'un des blocages récurrent à la mutualisation des connaissances est la peur des conséquences négatives sur la sécurité de son emploi si l'on partage ses informations et connaissances [17, Riege, p. 23]. Instaurer un climat de confiance est donc primordial si la direction et les managers souhaitent réduire l'incidence des freins humains sur la mutualisation.

Pour réussir à instaurer la confiance au sein d'une équipe ou d'une communauté, trois règles nous semblent essentielles si l'on souhaite que le partage des connaissances dure dans le temps [15, Prax, p. 116] :

- « Réciprocité » :

Tout le monde doit participer au partage car c'est un « *jeu gagnant-gagnant* ». Le respect de ce point est primordial pour ne pas démotiver les contributeurs les plus assidus qui risqueraient d'avoir le sentiment d'être « exploités » par les individus inactifs.

- Reconnaître le travail d'un individu :

Lorsque un individu propose une idée qui permet à l'entreprise d'innover, il faut reconnaître sa contribution et lui donner la « paternité » de l'idée novatrice. Cela ne pourra qu'inciter les individus à partager puisqu'ils réaliseront qu'ils ne sont pas dépossédés de leur travail.

- Accepter les erreurs :

Un adage dit que « l'erreur est humaine ». Cependant, cela n'est guère appliqué en entreprise. Pourtant, « *l'erreur est la première source d'apprentissage* » [15, Prax, p. 117]. Par contre, il faut en tirer profit en organisant des réunions d'échanges entre les différents acteurs pour tirer les leçons de l'échec et réfléchir aux solutions pour éviter à nouveau cette situation.

### 3.3.4 Les outils du travail collaboratif

Développer la culture du partage est un enjeu important qui nécessite de renoncer à l'individualisme au profit d'une plus grande collaboration entre les individus.

Le travail collaboratif vise à faire communiquer, partager, s'organiser, publier et produire, un groupe d'individus afin de créer de nouvelles idées, façon de faire et de mutualiser des connaissances.

Dans les organisations, il existe trois catégories d'outils collaboratifs [2, Archimag, p. 34] :

- « Les canaux » :

Ils correspondent aux courriels et messageries instantanées qui permettent de communiquer avec un nombre limité de personnes, et « *de créer et de diffuser facilement de l'information* ».

- Intranet et portails d'information :

Le contenu de ces outils est accessible à un grand nombre de personnes au sein d'une organisation, mais il est généré et/ou approuvé par un nombre restreint d'individus.

- Les progiciels de gestion de connaissances :

Ils permettent de capturer et organiser les connaissances tout en proposant des fonctionnalités collaboratives telles que la messagerie électronique, les agendas partagés, etc.

C'est du côté du web 2.0 qu'il faut aller voir pour découvrir les outils (ou plus exactement les services) les plus innovants et simples d'utilisation en terme de collaboration. Le web 2.0 qui est « *une plate-forme où les internautes deviennent des acteurs en interagissant non seulement sur le contenu des pages mais également entre eux* » [6, Delengaigne, p. 125] a

Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires »

mis à la disposition des individus des outils « *facilitant la communication interactive et (...) la collaboration* » [19, Roulleaux Dugage, p. 77]. Wikipédia en est certainement la meilleure illustration : des milliers de personnes à travers le monde ont collaboré et échangé pour créer la plus grande encyclopédie en ligne. Il est impossible de lister l'ensemble des outils existants, tant ils sont nombreux. Nous avons essayé dans le tableau suivant d'en répertorier quelques uns qui nous semblent pertinents pour notre problématique.

Actions	Types d'outils	Description
Communiquer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Messagerie instantanée</li> <li>- Outil de visioconférence</li> </ul>	Pratiques et faciles à utiliser, ils permettent de s'affranchir des distances.
Partager	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agrégateur de flux RSS</li> <li>- Outils de curation</li> </ul>	Ils permettent d'avoir accès en un seul endroit à ses flux d'information, qu'on peut mettre à disposition d'autrui.
Rédiger	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wikis</li> <li>- Suite bureautique en ligne</li> </ul>	Ils servent à produire des documents à plusieurs mains de façon synchrone ou asynchrone. Ces outils sont très utiles pour les équipes projets.
Publier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blog</li> <li>- CMS (Content Management System)</li> </ul>	Dans l'entreprise, le blog permet de publier des expériences qui pourront profiter à l'ensemble des individus, qui pourront de plus laisser leur(s) commentaire(s) et donc prolonger la réflexion sur un sujet.

Tableau 3 Comportements collaboratifs et outils associés

Depuis quelques années, les solutions proposées par les éditeurs informatiques tendent à essayer d'agréger ces outils, en insistant sur l'ergonomie et l'expérience utilisateur.

## **Deuxième partie : Mutualiser les veilles individuelles et faciliter l'accès aux informations collectées : le cas de l'ABG-Intelli'agence**



# 1 Présentation de l'ABG-Intelli'agence

## 1.1 Historique

Dans les années 70, un groupe de scientifiques prend conscience que les doctorants ne pourront pas tous intégrer le milieu de la recherche ou celui de l'enseignement universitaire. Bernard Grégory, scientifique français, met alors sur pied un groupe de travail pour réfléchir à l'insertion professionnelle des jeunes scientifiques, qui mènera à la création de l'Association Bernard Gregory en 1980.

## 1.2 Activités et organisation

L'ABG-Intelli'agence est une association ayant pour vocation de faciliter la formation, la professionnalisation et l'emploi des jeunes scientifiques dans les laboratoires, les institutions publiques et les entreprises du secteur privé, aussi bien en France qu'à l'étranger.

Dix personnes (en date du 12 septembre 2011), dont la directrice, travaillent au siège parisien pour réaliser cette mission, réparties dans six services :

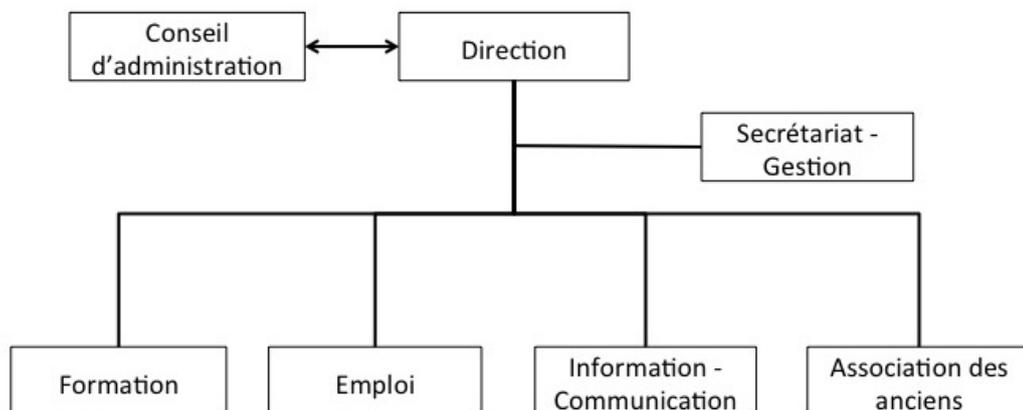


Figure 7 Organigramme fonctionnel de l'ABG-Intelli'agence (Adapté de l'organigramme officiel)

- Service formation :

Ce service a pour mission de créer, tester, valider et diffuser auprès des universités, écoles doctorales ou établissements de recherches les formations que l'ABG-Intelli'agence propose. A ce jour elles sont au nombre de cinq : l'Avant-thèse®, les Doctoriales®, le Nouveau Chapitre de la Thèse®, les Post-Doctoriales®, et l'Auto-évaluation des compétences®.

- Service emploi :

Il gère les CV, offres d'emploi et sujets de thèses déposés sur le site web de l'Association, et s'occupe des relations avec les entreprises, les doctorants et les établissements universitaires et de recherches. Il propose également des services payants d'aide au recrutement, et de veilles personnalisées sur les profils en ligne.

- Service information et communication :

Il se compose d'un webmestre éditorial qui s'occupe de la gestion du site web et du compte Twitter de l'Association, de la rédaction de la newsletter et de rédiger des articles pour le magazine *Intelligence*.

- Service Association des anciens :

Il s'occupe des relations avec l'association des anciens qui se compose de personnes ayant utilisé les services de l'ABG-Intelli'agence par le passé, et d'organiser avec elle des événements.

- Service secrétariat-gestion :

La particularité de ce service est de s'occuper de la campagne de collecte de la taxe d'apprentissage, en plus des fonctions traditionnelles qui lui incombent.

### **1.3 Les réseaux et partenaires**

Trente années d'existence ont permis à l'ABG-Intelli'agence de développer de nombreux partenariats et réseaux.

Les réseaux se composent :

- Des conseillers : qui sont chargés par leurs propres établissements (universités, PRES, écoles d'ingénieurs...) d'assurer l'accompagnement et le suivi professionnel des docteurs.
- Des formateurs : qui s'occupent de dispenser les formations de l'ABG-Intelli'agence auprès des populations cibles. Ils participent également à des séminaires de réflexion et d'échanges de pratiques animés par l'ABG-Intelli'agence.
- Les anciens de l'ABG : Le réseau des docteurs ayant, par le passé, utilisé la CVthèque de l'ABG-Intelli'agence pour publier leur CV compte d'ores et déjà plus de 2000 membres. Il se concrétise par un annuaire en ligne ainsi que des rencontres régulières, les Apérodocs.

Les partenaires de l'ABG-Intelli'agence sont issus de tout le spectre socio-économique français. La carte heuristique® ci-dessous en présente les principaux, cette « liste » ne se voulant pas exhaustive.



Figure 8 Les partenaires de l'ABG-Intelli'agence (Adapté de la présentation powerpoint "l'ABG-Intelli'agence en 2010")

## 1.4 Evolution de l'association

L'ABG-Intelli'agence a occupé une place quasi monopolistique sur le marché de l'accompagnement vers le marché du travail des doctorants pendant trente ans, mais la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (communément appelée loi d'autonomie des universités), les a obligées à s'investir concrètement dans l'avenir professionnel de leurs étudiants et doctorants. A cela s'ajoute « l'opportunisme » de certains cabinets de formations et de coaching qui se sont lancés sur ce marché.

Dans ce contexte, la direction de l'ABG-Intelli'agence a décidé de se réorganiser pour devenir un partenaire incontournable des organisations intervenant dans l'insertion des docteurs en leur proposant des services qu'ils ne peuvent accomplir eux-mêmes par manque de temps ou d'expérience, en orientant son action sur deux axes :

- Professionnalisation de l'association ;
- Changement du modèle économique.

Pour cela, l'association a :

- Changé de nom ;
- Lancé un nouveau site web proposant des services (gratuits et/ou payant) en ligne relatif à l'emploi, et des informations sur le monde doctoral et le marché de l'emploi ;
- Lancé un magazine faisant le lien entre le monde doctoral et l'entreprise.

Parallèlement, la direction est consciente qu'une des forces de l'ABG-Intelli'agence repose sur les connaissances et les informations qu'elle a pu accumuler pendant ses trente années d'existence sur le monde doctoral et les entreprises du secteur privé. Fort de cet atout qu'elle souhaite valoriser, elle décide de mettre en place une gestion de ses connaissances et de ses informations afin de les utiliser au service de ses publics et clients.

## 2 Démarche de Knowledge Management

---

### 2.1 Convertir les attentes en besoins

Il nous semble important de faire un distinguo entre les attentes des clients et leurs besoins [25, Jules, p. 30]. En effet, un client peut souhaiter mettre en place une politique de gestion des connaissances dans son organisation ou service, mais cela n'indique en rien ce qu'il faut, et ce que cela implique, pour mettre en place cette gestion des connaissances. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il fait souvent appel à un professionnel.

Une attente peut se définir comme *« un ensemble de besoins latents d'un utilisateur, ou d'une entreprise, qui ne trouvent pas forcément le moyen de s'exprimer par le canal de la communication directe, mais qui peuvent en revanche être devinés par celui qui souhaite répondre à cette attente. »*<sup>1</sup>

La direction de l'ABG-Intelli'agence a deux attentes que nous avons traduit en besoins :

ATTENTES	BESOINS
Mettre en place une veille commune à l'ensemble des salariés de l'association	Mutualiser les veilles individuelles à l'aide d'un outil commun à l'ensemble des salariés
Gérer les documents qui sont sur le serveur	Mettre en place une Gestion Electronique des Documents

### 2.2 Analyse de l'existant

Toutes les méthodes d'analyses décrites ci-dessous n'ont pas été forcément utilisées dans l'ordre de présentation.

#### 2.2.1 Les enquêtes

Pour réaliser à bien ces deux projets, il convient de savoir qui sont les utilisateurs de ces systèmes de mutualisation et de gestion des documents, en découvrant leurs activités, les typologies d'informations qu'ils utilisent et où ils les trouvent, et enfin leurs méthodes pour les gérer [26, Muet, p. 40]. Les deux outils les plus communément utilisés sont l'entretien et le questionnaire que nous avons utilisés.

---

<sup>1</sup> Définition sur le site Wikipédia : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Attente>

Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires »

### 2.2.1.1 L'entretien

Nous avons choisi la méthode de l'entretien semi-directif, individuel et en face-à-face car celui-ci permet « *d'orienter la discussion avec l'interviewé sur les thématiques de l'enquête tout en lui laissant une grande liberté d'expression* » [27, Muet, p. 43]. De plus, cette méthode nous a paru la plus appropriée comme première enquête afin de pouvoir se présenter à chacune des personnes avec qui nous serions amené à travailler.

- Guide d'entretien :

Celui-ci se divise en trois parties. Une première relative au salarié et ses activités, une deuxième relative à sa recherche d'informations et de documents et plus généralement à la veille, et une troisième partie pour connaître leur organisation pour les gérer [Annexe 1].

- Déroulement de l'enquête :

Une prise de rendez-vous a été prise avec chaque salarié, pour une durée maximum d'une heure, et les entretiens ont eu lieu dans une salle de réunion pour ne pas perturber le travail de leurs collègues, et éviter que l'entretien soit interrompu par des appels téléphoniques.

Les entretiens étaient enregistrés, avec l'accord de chaque personne, afin de pouvoir mieux interagir avec les interviewés. Des notes étaient prises uniquement pour revenir sur des éléments à préciser, ou auxquels nous n'avions pas pensé lors de l'élaboration de l'enquête, et qui nous semblaient pertinents d'approfondir.

- Résultats de l'enquête :

L'analyse de ces entretiens a clairement fait ressortir :

- Un réel besoin d'informations existe pour le bon déroulement de leurs activités ;
- La veille est principalement faite sur le web et à l'aide des newsletters ;
- Les informations collectées servent à se tenir au courant de ce qui se passe dans le monde doctoral et sur le marché de l'emploi pour cette population (veille sectorielle) ;
- Tous les salariés (exceptée une personne) ont mis en place un « dispositif » de veille personnel ;
- Les informations jugées pertinentes par une personne sont parfois diffusées à l'ensemble des collègues ;
- Les sources d'informations surveillées sont pour un grand nombre les mêmes pour chaque salarié ;
- Les salariés ne savent pas ce que font leurs collègues en terme de recherche d'informations ;
- Les outils du web 2.0 pour faciliter la collecte et le stockage des informations sont peu utilisés, en raison d'une faible connaissance et utilisation des technologies de l'information et de la communication.

Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires »

### **2.2.1.2 Le questionnaire**

Les entretiens individuels ont révélé qu'un système de gestion des documents centralisé et réalisé en amont existait. Lors des veilles individuelles, les documents jugés intéressants par les salariés sont transmis à une de leurs collègues qui s'occupe de les numériser, puis de remplir un fichier Excel contenant quelques métadonnées pour permettre de les retrouver. Elle informe ensuite l'ensemble de personnel des ajouts par courriel. Nous avons donc mis en place un questionnaire [Annexe 2] pour évaluer ce dispositif et avoir des éléments d'information pour le futur système. En effet, la direction est consciente que ce dispositif n'est pas efficace et souhaite qu'une base de donnée soit créée, de préférence à partir du logiciel présent sur tous les postes informatiques, à savoir Microsoft Access, puisque cela ne générera pas un coût supplémentaire.

Ce questionnaire a permis de confirmer un certain nombre de faits qui étaient apparus lors d'échanges informels avec les salariés :

- Aucun salarié ne recherche de documents dans le système actuel car il est impossible de les retrouver ;
- Les documents présents sont intéressants et pertinents ;
- Le push fait pour annoncer l'enrichissement du système est apprécié par l'ensemble des personnes interrogées ;
- Tout le monde, exceptée une personne, a déjà utilisé le logiciel choisi par la direction pour la nouvelle gestion des documents.

### **2.2.2 Analyse du système de gestion des documents**

Cette étape s'est faite en observant la personne en charge d'intégrer les documents dans le système, afin de connaître le processus d'alimentation. Cette étape a été faite avec à l'esprit la dynamique des connaissances développée par NONAKA et TAKEUCHI que nous avons détaillé dans la première partie, et plus particulièrement le concept de socialisation (p. 16).

La première observation a été silencieuse, avec une prise de notes consistant à reproduire par écrit la vision que nous avons du processus. Cela a été suivi d'un échange où le processus était décrit tel qu'il avait été perçu, avec intervention de la personne en charge de l'alimentation en cas de mauvaise interprétation. Une deuxième observation commentée a été faite, afin de connaître avec précision le processus.

Il s'en suit après ces observations :

- Les documents sont apportés en format papier ou envoyé par mail (avec le lien de la source ou l'extraction du document) ;
- Les documents sont classés par sources dans un dossier nommé « Ressources documentaires » ;
- Aucune règle de nommage des fichiers n'existe, le nom des documents étant généralement celui attribué lors du téléchargement (pour les ressources électroniques), ou le titre lorsque c'est la personne en charge de l'intégration au système qui nomme le fichier ;
- Un fichier Excel contient quelques métadonnées relatives à chaque document (source, date du document, nom de l'article au format hypertext pour accéder au document et source internet).

## **2.3 Identification des contraintes**

### **2.3.1 Contraintes financières**

Les contraintes financières sont essentiellement liées au statut juridique de l'Association. En effet, son assise financière repose essentiellement sur les dotations budgétaires du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et de la taxe d'apprentissage. Celles-ci étant à la baisse en raison du contexte économique, l'Association a donc décidé de changer son modèle économique en proposant des services payants par l'intermédiaire de son site web. Néanmoins, les retours financiers ne se feront pas avant un certain temps. A cela s'ajoute le nouveau site web qui est en phase de consolidation et qui absorbe l'essentiel du budget de l'Association.

Par conséquent, ce contexte financier ne permet pas de faire appel aux technologies permettant d'accéder au web invisible<sup>1</sup>, et de paramétrer des veilles pointues. Il en va de même pour la gestion des documents extraits de la veille. Cette contrainte obligera donc à faire appel à des outils gratuits, ou aux outils disponibles en interne.

### **2.3.2 Contraintes techniques**

L'ancienneté du parc informatique, liée aux contraintes financières est un frein quant à la sélection des outils. D'autres part, l'absence d'un service informatique doit être pris en compte lors du choix des outils, même gratuits. En effet, la maintenance informatique et celle du site web sont effectuées par une société extérieure, et la personne ayant le plus de compétences informatiques et internet est le webmestre éditorial.

---

<sup>1</sup> Le web invisible est l'ensemble des pages que les moteurs de recherches ne peuvent pas localiser ou indexer pour des raisons techniques [24, Mesguich, Thomas, p. 73]  
Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires»

### **2.3.3 Contraintes organisationnelles et humaines**

Comme le montre l'organigramme présenté antérieurement (p. 32), l'organisation en silo avec comme référent direct la direction limite la communication et la collaboration entre les services, alors que celle-ci est très développée et productive au sein de chaque service. A cela s'ajoute le départ de trois personnes dont une journaliste et un webmestre éditorial qui avaient une connaissance pointue des systèmes d'informations et de traitement de l'information.

## **2.4 Formaliser la connaissance et provoquer la collaboration autour de l'élaboration de la veille**

Les entretiens ont révélé que quasiment l'ensemble des salariés avait mis en place des processus (souvent partiels) pour veiller le web, sans utiliser l'offre des outils proposés par le web 2.0 par méconnaissance de leur existence. Par processus, nous entendons une suite d'activités effectuées pour réaliser une tâche. D'autres part, chacun fait sa veille individuellement sans aucune connaissance de celle de ses collègues, alors que de nombreuses sources surveillées sont communes.

L'organisation de réunions de travail va être l'occasion pour le professionnel de fédérer les individus autour d'un langage commun, de les aider à professionnaliser leur processus et de les amener à partager leurs connaissances qui seront mutualisées dans un outil commun. L'utilisation des cartes heuristiques® [Annexe 3] pour ce type de réunions proches du brainstorming permet de libérer les esprits, aucune note n'ayant besoin d'être prise puisqu'elles seront sur la carte. Ainsi, les participants sont plus attentifs et ne se concentrent que sur les idées. Un véritable partage d'idées a lieu, toutes les propositions émises étant placées sur la carte, car « *chaque pierre apportée compte et légitime la personne intervenante* » [2, Archimag, p. 25].

### 2.4.1 Le processus de veille

Le processus de veille, également appelé cycle de la veille, se compose de différentes étapes qui doivent être prise en considération.

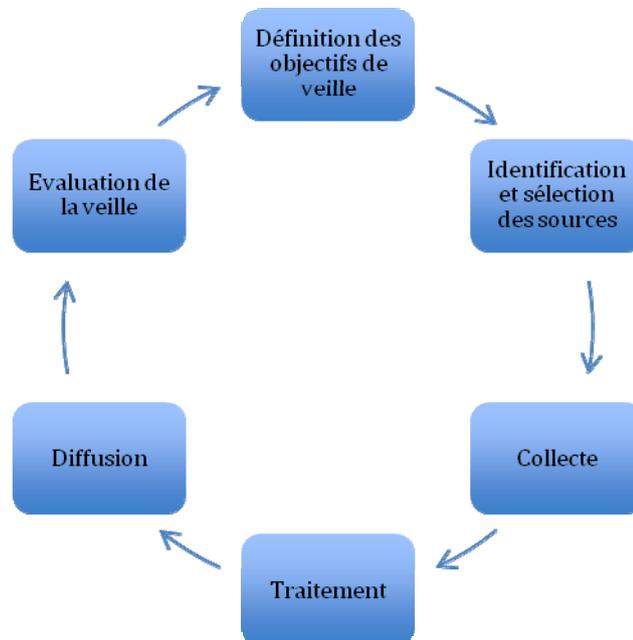


Figure 9 Le cycle de la veille

Présenter le processus de veille est la première étape dans la professionnalisation des processus individuel et dans l'acquisition d'un langage commun.

- Définition des objectifs de veille :

*« Il s'agit d'une part, de décrire ou de préciser les sujet qui intéressent l'organisme et pour lesquels il convient de collecter des données ou informations (...), et d'autre part, d'identifier les finalités visées (...) » [20, AFNOR, p. 8]*

Ce travail peut se faire à partir des missions de chaque individu, et des objectifs fixés par la direction. Cela permet également de définir le type de veilles (p. 20) à pratiquer. Les interactions durant une réunion de travail permettent à chacun de connaître avec plus de précision les missions de chacun et de prendre conscience des corrélations potentielles entre les différents métiers de l'organisation.

- Identification et sélection des sources :

Egalement appelé sourcing, il consiste à identifier le type d'information (rapports, statistiques, articles de presse, etc.) dont on a besoin, les acteurs (réseaux, organismes officiels, associations, etc.) qui peuvent les fournir, et où il est possible de les trouver (bases de données, l'Internet, etc.).

Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires»

Cette étape est l'occasion de faire appel à l'expertise des professionnels qui manipulent au quotidien l'information et le langage du domaine d'activité dans lequel ils évoluent, et donc de les mettre au cœur de processus de réalisation de l'outil. C'est également l'opportunité de leur faire partager leurs sources.

### 2.4.2 Choix et caractéristiques de l'outil

Pour une veille sur le web, il existe quatre catégories d'outils actuellement [22, Armand, p. 10]. Le point commun à tous ces outils est la collecte des informations.

- Les outils proposés par le web 2.0 : initialement destinés à un usage personnel, ils sont de plus en plus utilisés dans le monde de l'entreprise. Limités techniquement, ils offrent l'avantage d'être gratuits, simple d'utilisation et facile à implémenter puisque seul un navigateur est nécessaire [10, Gicquel, p. 21]. Les plus connus sont les lecteurs et agrégateurs de flux RSS (Netvibes, Google Reader, etc.).
- Les outils de collecte à usage personnel ou professionnel : ce sont des logiciels généralement payants, mais très abordables, qui doivent donc s'installer sur les postes informatiques (Website Watcher par exemple). Ils offrent des fonctionnalités plus pointues quand à la collecte d'informations par rapport aux outils gratuits.
- Les outils offrant plusieurs fonctionnalités : en plus de la collecte, ils permettent *« de surveiller des flux d'informations spécifiques, de trier les résultats et de générer des rapports de veille. C'est le cas notamment de KB Crawl ou d'Iscoop. »* [22, Armand, p. 11].
- Les plateformes de veille : ce sont des produits d'éditeurs (Digimind ou AMI Software par exemple) qui ne se contentent pas de collecter les informations, et offrent des services de tri, d'analyse et de traitement de l'information, de partage et de diffusion.

Le choix se fait d'abord en fonction de l'analyse de l'existant et des contraintes. Dans notre cas, et comme nous l'avons vu précédemment, les contraintes financières orientent irrémédiablement notre choix sur une solution gratuite. Outre ce point essentiel, l'absence de compétences techniques, si ce n'est celles du webmestre éditorial, empêche l'utilisation des solutions à usage personnel ou professionnel décrites plus haut, car elles nécessitent un temps non négligeable de paramétrage et une bonne connaissance des langages propres au web (html, etc.).

Dès lors que le choix de l'utilisation d'un outil gratuit est validé par la direction, il s'agit de présenter les différentes alternatives. Actuellement, les deux « leaders » sur le marché des outils gratuits des agrégateurs de flux RSS sont Netvibes et Google Reader. Leur position

Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires »

dominante sur le marché nous incite à privilégier l'un des deux pour une sécurité de pérennité de l'outil, les services sur le web pouvant disparaître très rapidement. Le tableau ci-dessous dresse un comparatif :

	NETVIBES	GOOGLE READER
Caractéristiques générales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portail web.</li> <li>- Affichage sous forme de module ou liste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agrégateur de flux.</li> <li>- Affichage sous forme de liste.</li> </ul>
Points forts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interface utilisateur agréable à consulter.</li> <li>- Simple à consulter.</li> <li>- Possibilité d'ajouts de modules externes pratiques (favoris, agenda, ...).</li> <li>- Permet d'avoir des pages publiques, à savoir visibles sur le web par tout le monde.</li> <li>- Importation et exportation des flux de ou vers un autre agrégateur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet de gérer un grand nombre de sites.</li> <li>- Possibilité de classer les flux dans des dossiers.</li> <li>- Liste de suivi des éléments intéressants pour en faciliter la relecture.</li> <li>- Ajout de tags et de commentaires aux flux.</li> <li>- Liste de partage des flux.</li> </ul>
Points faibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peut très vite devenir difficile à consulter si trop d'onglets, et de modules.</li> <li>- Obligation de renommer l'intitulé de chaque module quasi systématiquement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interface peu séduisante.</li> <li>- Prise en main plus complexe.</li> </ul>

Tableau 4 Comparatif Netvibes et Google Reader

Pour faire un choix, il convient là encore de se référer à l'analyse de l'existant et des contraintes pour faire un choix. L'utilisation des outils du web 2.0 n'étant pas dans les usages de la majorité des salariés, une première approche des flux RSS à l'aide d'un service convivial et ergonomique est un critère à ne pas négliger. Les résultats de l'étape du Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires »

sourcing doivent également être pris en compte. En effet, ces deux outils permettent d'agréger les flux RSS. [Annexe 4] Or, même s'ils sont de plus en plus utilisés par les sites web, ils ne sont pas présents sur l'ensemble des sites existants. Netvibes est un outil qui propose des modules complémentaires permettant de mettre dans son portail<sup>1</sup> des sites en favoris ou carrément de visualiser un site. Enfin, une réunion de travail peut être l'occasion de créer un « espace » avec les futurs utilisateurs et de collecter leurs ressentis. Certes, cette façon de faire est subjective, mais une bonne expérience utilisateur est essentielle si l'on souhaite que les outils soient volontairement utilisés.

## 2.4.3 Organisation

### 2.4.3.1 Alimentation

L'organisation de l'alimentation en nouveau flux RSS d'un agrégateur dépend de l'organisation propre des organisations et des compétences individuelles. Néanmoins, on peut se baser sur les différents métiers et fonctions de la veille pour s'aider [21, Archimag, p. 18].

Le responsable de la veille	En charge d'identifier les besoins et les thématiques à surveiller qui seront validés par le comité de veille.
Le contributeur	Il collecte et intègre les informations des thèmes sélectionnés. Il peut être de n'importe quel service d'une organisation.
L'expert	En charge de valider les informations collectées
L'utilisateur	Il est le destinataire des livrables de veille.
Le comité de veille	Il pilote le ciblage des thèmes de veille. Il peut proposer des actions à réaliser.

Tableau 5 Métiers et fonctions de la veille (Adapté d'Archimag)

L'alimentation peut se faire de façon collaborative, donnant ainsi un sentiment aux individus d'être les « créateurs » de l'interface, qui s'investiront plus dans la vie de l'outil. Néanmoins, ce mode d'alimentation risque de multiplier les doublons et les mauvaises classifications des flux dans les thèmes. L'expert qui permet d'effectuer un premier contrôle et d'éviter ce

<sup>1</sup> Un portail est un site web proposant un large choix de ressources et services (moteur de recherche, courrier électronique, informations météorologiques, réseaux sociaux...) Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires »

genre de désagréments ne peut pas être institué dans toutes les structures. En effet, dans notre cas, les gens occupent le même niveau hiérarchique au sein de chaque service, cela peut être plus source de tension entre les individus, et mettre fin à toute mutualisation et collaboration. Créer un comité de veille trouve donc toute sa justification pour palier à ce risque. Composé d'un représentant, tournant, de chaque service, il permet de sélectionner et valider les nouvelles sources d'information trouvées par les salariés après présentation de celles-ci.

#### **2.4.3.2 Traitement et diffusion**

Ces deux étapes consistent à organiser les informations collectées afin qu'elles soient exploitables (synthèse, résumé, etc.) et de les communiquer aux personnes intéressées soit en push (envoyer l'information aux individus) ou pull (les individus viennent la chercher) :

- Les informations collectées lors de la veille peuvent alimenter la rubrique « actus » du site de l'ABG-Intelli'agence ;
- Les informations qui ont été archivées peuvent être réutilisées dans le cadre de dossiers documentaires ou de notes de synthèses à usage interne ou externe ;
- Elles peuvent aussi servir à la rédaction d'article dans le magazine Intelligence.

La réalisation de dossiers documentaires ou autres peut être vu en plus comme un moyen de mettre en avant le travail collaboratif, et donc le partage des connaissances, en cas de dossiers faisant appel aux connaissances de salariés issus de différents services.

# **Troisième partie : Valorisation de la mutualisation et développement de la gestion des connaissances**



# 1 Capitaliser et diffuser les informations collectées lors de la veille

---

La mutualisation de l'information à l'aide d'un agrégateur de flux RSS permet uniquement d'y avoir accès temporairement. De plus, aussi fine soit la sélection des sources d'informations, toutes les informations proposées ne sont pas forcément pertinentes ou en lien avec nos besoins. La capitalisation va donc consister à permettre « *un accès organisé à des ressources* » [4, Boulier, p. 9] qui auront été sélectionnées par les individus lors de la consultation des résultats de la veille. Elle fait donc appel à des outils informatiques. Le choix d'un outil se fera une fois de plus en prenant en compte l'analyse de l'existant et des contraintes, mais également en fonction du public qui sera amené à l'utiliser.

## 1.1 Les logiciels de gestion de bases de données pour un usage interne : l'exemple de Microsoft Access

### 1.1.1 Choix de l'outil

La mise en place d'un portail Netvibes pour mutualiser les veilles individuelles permet de collecter l'information et de la diffuser au sein de l'Association, mais en aucun cas de la stocker et de la conserver de façon pérenne.

Le système actuel consiste à stocker les documents dans un dossier « Ressources documentaires » sur le serveur, et à remplir une feuille Excel avec un certain nombre de métadonnées. Comme le questionnaire l'a révélé, ce système est un échec car il n'est pas utilisé par les salariés en raison de l'absence de structuration et du peu de métadonnées sur les documents.

Un logiciel de gestion de bases de données permet la saisie et l'enregistrement de données, et l'import de documents aux formats variés (Word, Excel, images, PDF, etc.). Grâce à une connexion en réseau, les individus peuvent y accéder rapidement.

Le choix s'est porté sur Microsoft Access en raison des contraintes financières déjà évoquées, mais également du fait que ce logiciel est présent sur les postes informatiques de l'Association. Autre point important, il est connu et utilisé (ou a été utilisé) par l'ensemble des salariés, à l'exception d'une personne [Annexe 5].

L'absence de compétences informatiques poussées doit inciter à une conception de la base la plus simple possible, ce qui est tout à fait envisageable dans le cas d'une base de données documentaires.

La simplicité de la base doit également être envisagée afin de faciliter la prise en main et l'appropriation de l'outil. Cette simplicité peut également permettre une réflexion collective sur les façons de l'enrichir, par l'ajout de champs ou de fonctions, à partir des besoins qu'ils auront identifiés.

### **1.1.2 Organisation**

La gestion de la base de données peut se faire comme pour le portail Netvibes, à savoir une alimentation collaborative pour permettre à l'ensemble des salariés de se familiariser avec les spécificités de la base. Le comité de veille, dont nous avons parlé plus tôt (p. 44) pourra se charger de définir la nature des documents à capitaliser (études, articles de presse, etc.), pour maintenir le lien entre ces deux outils.

Le questionnaire a révélé que l'ensemble des salariés de l'Association appréciait l'envoi d'un courriel à chaque rajout d'un document sur le serveur. Ce système de push informationnel peut donc être maintenu et étendu à l'ensemble du système d'information de l'Association (Agrégateur de flux, site web, base de données). Ce push peut se faire sous la forme d'une « newsletter » interne, la fréquence d'envoi pouvant être hebdomadaire. Celle-ci permettrait d'informer l'ensemble du personnel sur la vie du système d'information, à savoir l'ajout d'une nouvelle thématique dans le portail Netvibes, la liste des liens les plus intéressants et les ajouts faits dans la base de données par exemple.

## **1.2 Utiliser le web pour diffuser l'information**

### **1.2.1 Donner accès à la veille de l'Association**

Les agrégateurs de flux RSS tels que Netvibes et Google Reader proposent des fonctions permettant de donner accès à tout ou partie de sa veille à des personnes autres que celles ayant les codes d'accès. Netvibes permet de créer plusieurs portails publics auxquels tout le monde peut avoir accès à partir du moment où l'URL est connue. Quant à Google Reader, il propose de rendre publics uniquement les fils RSS que vous souhaitez partager sur une page web.

L'intérêt de ces pages publiques est d'offrir à moindre coût une veille « personnalisée » aux différents publics et/ou clients de l'Association.

### **1.2.2 Enrichir l'offre du site web de l'entreprise**

Le site web de l'Association a une page « Actus » qui est le résultat de la veille individuelle du webmestre éditorial. Par conséquent, la mutualisation des veilles individuelles va permettre d'étendre le champ des informations diffusées.

Une rubrique pourrait également être ajoutée au site dans laquelle des dossiers documentaires. Cela permettrait de réaliser l'étape quatre du cycle de veille, à savoir « le traitement ».

### **1.3 Les conditions de réussite**

Quel que soit le choix retenu, la réussite de la capitalisation et de la diffusion de l'information passera par :

- Un engagement de la direction à soutenir l'action par sa participation au comité de veille, et la mise en avant des réalisations (nouveau dossier documentaire, nouvelle source d'information trouvée, etc.) et des personnes à leur origine lors de réunion. Cela véhiculera en effet un sentiment de reconnaissance du travail effectué pour les salariés, et participera à la pérennité du système qui repose avant tout sur l'humain ;
- L'attribution de temps pour réaliser les nouvelles missions qui découlent de la mise en place de ce dispositif de veille et de capitalisation. En effet, nous avons vu que le manque de temps était un frein à la mise en place d'une gestion des connaissances [17, Riege, p. 23] ;
- La réalisation d'une enquête de besoin. Il est essentiel avant de se lancer dans la production de produits documentaires de connaître les besoins informationnels des publics et/ou clients de l'Association, afin que le temps consacré à cette tâche ne soit pas inutile. Cette enquête pourra se mener de deux façons possibles : soit par l'envoi d'un questionnaire à un échantillon de personnes, soit en procédant à des interviews lors de réunions organisées au siège de l'Association ;
- Inclure les salariés lors des réunions de réflexions sur l'évolution des outils mis en place. En effet, ce sont les premiers utilisateurs de ces outils, et ils sont également en contact direct avec les publics et/ou clients de l'Association qui sont susceptibles de leur faire remonter des informations concernant les forces et faiblesses de ces outils ;
- La production de guides d'utilisateur même si les technologies du web 2.0 sont censées pouvoir être utilisées sans mode d'emploi. En effet, tout le monde n'est pas égal quant à la maîtrise des outils informatiques et de l'Internet. Proposer un référentiel personnalisé est un moyen de rassurer les utilisateurs qui sauront qu'en cas de difficultés, une aide facilement accessible est disponible. Ces guides doivent au possible être testés par un échantillon de futurs utilisateurs pour s'assurer de la clarté et de la pertinence des informations communiquées ;

- La formalisation des rôles des différents intervenants dans la gestion des outils, et des règles de gestion. Cela peut se faire à l'aide de la réalisation d'une note de procédure qui évoluera en fonction des changements et améliorations apportés aux outils.

## 2 Mutualiser les connaissances : l'humain au cœur du dispositif

---

« *La création de la connaissance est uniquement le fait d'individus* ». Cette phrase de Jean-Yves PRAX [15, Prax, p. 82] suffit à elle seule à démontrer que le knowledge management ne pourrait exister sans l'humain. Le placer au cœur du dispositif de knowledge management va consister à essayer de formaliser les connaissances tacites (p. 14) et gérer les connaissances explicites (p. 15), de sorte qu'elles servent au plus grand nombre.

### 2.1 Identification des expertises : « Qui fait quoi ? » et « Qui sait quoi ? »

Les membres du conseil d'administration, les adhérents, les intervenants, les salariés, etc. sont un vivier de connaissances, qui pourrait être utilisé aux profits de l'Association ou de l'ensemble de ses acteurs.

L'intérêt d'identifier des expertises et donc des « experts » est de pouvoir faire appel à leurs connaissances pour notamment améliorer la productivité par la réduction du temps nécessaire pour réaliser une tâche, ou améliorer la qualité de travail en facilitant la collaboration [3, Balmisse, p. 291]. Concrètement, dans le cas de l'ABG-Intelli'agence, un système d'identification des expertises faciliterait la recherche de personnes à interviewer dans le cadre d'un article ou d'un dossier thématique pour le magazine Intelligence®.

Cette méthode d'identification des expertises permet dans le cas du « Qui fait quoi ? » de connaître les fonctions et missions des différents acteurs qui interviennent dans la vie de l'organisation. Quant au « Qui sait quoi ? », il permet d'identifier les expériences et compétences acquises par les individus [13, Pomian, p. 128].

Cette approche trouve tout son intérêt pour les organisations conscientes de l'importance et de la valeur de leur « carnet d'adresse », sans pour autant avoir des objectifs bien définis quant à l'usage des expertises, ou bien qui font appels de façon ponctuelle aux experts.

La formalisation du « Qui fait quoi ? » et « Qui sait quoi ? » se fait souvent sous la forme d'un annuaire. Cela peut donc être facilement mis en pratique et à moindre coût, à l'aide d'un système de gestion de bases de données. Jean-Yves Prax propose d'ailleurs une fiche type de description d'une personne d'un annuaire réaliser à l'aide d'une base de données.

Annuaire : coordonnées de l'individu	Qui est qui ?
Activité : fonctions et missions de l'individu	Qui fait quoi ?
Expérience et compétences : connaissances et savoirs acquis par l'individu	Qui sait quoi ?
Réseau : liens et personnes utiles	Qui connaît qui ?

Tableau 6 Structure d'une fiche descriptive d'un individu (Adapté de Jean- Yves PRAX)

## 2.2 Les retours d'expérience

Le retour d'expérience consiste à enregistrer ce qui a été appris du fait de l'expérience nouvellement acquise, afin que celle-ci profite au plus grand nombre. Il peut être individuel ou collectif dans le cas de retour d'expérience de projet.

L'erreur généralement commise lors des retours d'expérience est de ne tenir compte que des réussites. Or, il est tout aussi important, si ce n'est plus, de consigner également les échecs et les erreurs, afin de ne pas les renouveler, et d'en comprendre les raisons [1, AFNOR, p. 155] [13, Pomian, p. 116].

Tout comme pour l'identification des expertises, la mise en place de retours d'expérience peut se faire très facilement. Deux solutions nous semblent plus particulièrement intéressantes :

- Les fiches de retours d'expérience :

Les individus consignent par écrit des informations contextuelles, les difficultés rencontrées et les solutions testées, les points positifs et leurs ressentis. Il est délicat de faire une fiche qui puisse s'appliquer à toutes les situations. L'idéal est donc d'essayer d'en créer quelques unes par rapport aux missions des individus. Par exemple dans le cas de l'ABG-Intelli'agence, les salariés sont amenés à se déplacer dans des salons ou dans des universités pour faire la promotion de l'Association et de ses services, et la réalisation d'une fiche relative aux retours d'expérience des présentations peut être envisagée.

<u>Nom de l'intervenant</u>	
<u>Lieu de l'intervention</u>	<u>Public présent</u>
<u>Objectifs de la mission</u>	
<u>Outils utilisés</u>	
<u>Résultats</u>	
<u>Problèmes rencontrés</u>	<u>Solutions testées</u>
<u>Ce qui a marché</u>	<u>Ce qui n'a pas marché</u>
<u>Ce qui aurait pu être fait pour que ça marche</u>	

Figure 10 Modèle possible de fiche de retours d'expérience

- Le blog :

Outre la plus grande liberté accordée aux individus quant aux informations qu'ils peuvent consigner, le blog offre l'avantage de faciliter le partage et le travail collaboratif grâce aux commentaires qui peuvent être laissés par les lecteurs, ce qui enclenchera une dynamique créatrice de connaissances.

Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires »

## 2.3 Les bonnes pratiques

Cette démarche consiste à proposer des savoir-faire développés par un individu ou un groupe d'individus qui pourraient profiter aux autres personnes ou équipes de l'entreprise. Le partage des bonnes pratiques s'avère être assez complexe à mettre en place car il présuppose la création d'un « *référentiel d'identification et de choix de ces bonnes et meilleures pratiques* » [13, Pomian, p. 124].

Avant d'être diffusée, une bonne pratique doit être soumise à un groupe d'experts qui va l'étudier, l'améliorer ou la compléter, et une évaluation régulière de son actualité doit être faite. L'outil privilégié pour la réalisation des bonnes pratiques est le wiki qui permet la rédaction à plusieurs mains tout en conservant une trace des modifications apportées.

La complexité de cette démarche et le temps qu'elle nécessite la prédestine plus à de grandes structures ayant un nombre de services ou d'unités de production importantes, ou bien des réseaux importants.

## 3 L'accompagnement au changement : la clé de la pérennité du knowledge management

---

Comme nous l'avons souligné tout au long de notre mémoire, l'humain est au cœur de la démarche KM qui peut être source de bouleversements non négligeables au sein d'une entreprise. Le changement est perçu différemment selon les individus et il est donc nécessaire de mettre en place une politique d'accompagnement au changement pour réussir à obtenir l'adhésion du plus grand nombre au projet.

### 3.1 Les individus face au changement

Il existe trois types de populations face au changement [9, Gicquel, p. 47] [15, Prax, p. 128] :

- Les aventuriers ou proactifs qui sont toujours prêts à prendre part à de nouvelles expériences. Ces personnes ne doivent pourtant pas être négligées lors d'une démarche d'accompagnement au changement car leur fort enthousiasme et leurs attentes peuvent facilement être déçus.
- Les opposants qui sont réticents à toute nouveauté et qui auront toujours les arguments contre le projet. Ceux-ci doivent être au centre de l'accompagnement au changement afin de les amener à adhérer au projet, quitte à faire preuve de coercition [15, Prax, p. 129].
- Les attentistes qui n'ont pas d'idée tranchée sur la question et qui attendent de voir les résultats de la démarche avant d'y adhérer ou non. Il est important de réussir à les faire intégrer la démarche le plus tôt possible afin qu'ils fassent profiter de leurs connaissances.

### 3.2 La conduite du changement

#### 3.2.1 La communication

Comme pour tout projet, il est nécessaire de mettre en place un plan de communication lors d'une démarche de KM. Celui-ci a pour but premier de faire adhérer et comprendre à l'ensemble des acteurs les objectifs et le déroulement du projet [3, Balmisse, p. 103].

La préparation de ce plan doit permettre de définir qui participe à son élaboration, les cibles, les messages à véhiculer, les supports qui seront utilisés et la périodicité de la communication [13, Pomian, p. 155].

La première étape du plan de communication va consister à expliciter le projet. Elle doit permettre de donner du sens à la démarche de knowledge management et toucher l'ensemble des participants. Cette présentation doit être la plus claire possible et faire des liens avec les activités des individus, pour faciliter la compréhension et l'adhésion au projet.

Il convient ensuite d'animer le projet tout au long de sa réalisation, en communiquant à chaque étape clé sur les avancements, mais également en organisant des réunions de présentation des futurs outils par des captures d'écran ou des animations réels. Ces réunions sont autant d'occasions de d'échanges avec les différents acteurs qui se sentent partie prenante du projet en voyant « naître » leur(s) futur(s) outil(s) de travail, et donc s'investissent dans sa réalisation.

Il peut également être envisagé de mettre en place, parallèlement à ses réunions, outils pour maintenir l'interaction. Un wiki ou un blog sur lesquels les individus posent leurs questions, leurs craintes ou leurs idées permet de maintenir une dynamique créative autour du projet. De plus, cela permettra aux salariés de se familiariser avec des outils qu'ils seront peut être amenés à utiliser. Pour que ce dispositif marche, il est impératif que la communication de la direction soit sincère et vraie afin d'instaurer un climat de confiance qui facilitera l'adhésion.

### **3.2.2 La formation**

La mise en place d'une démarche de mutualisation des informations et connaissances fait appel entre autre à des outils informatiques pour les collecter, les organiser et les partager.

Tout le monde n'étant pas égal quant à l'usage des nouvelles technologies, il convient de mettre en place un plan de formation. Celui-ci permettra d'identifier les besoins en formation et les personnes concernées, à savoir les personnes ne maîtrisant pas les outils, ainsi que les individus qui résistent au changement. Pour ces derniers, la pratique de l'outil pourra faire disparaître les craintes qui les font refuser le changement. Selon les personnes à former et leurs craintes par rapport aux outils, il peut être utile d'envisager des sessions individuelles de formation.

La formation ne nécessite pas forcément de faire appel à des prestataires extérieurs. Parfois, les compétences en interne existent. Pour exemple, lors d'un échange informel avec l'une des salariées de l'ABG-Intelli'agence, nous avons découvert qu'elle utilisait le wiki sous Google dans le cadre des préparations des réunions de retours d'expérience avec des personnes ayant participé à des formations de l'Association. Cette personne pourrait tout à fait former ses collègues à cet outil dans le cas où il serait utilisé. Néanmoins, si la direction préfère faire appel à un prestataire extérieur, cette personne pourrait servir de relai une fois la formation dispensée en cas d'interrogations ou de problèmes que ses collègues auraient.

Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires »

### 3.2.3 Le management

Dans le cadre d'une démarche de gestion des connaissances, le rôle du manager ne peut plus se limiter à fixer des objectifs aux membres des équipes et à s'assurer qu'ils sont atteints. Il doit devenir un « *coach, pédagogue, animateur, communiquant...* » [15, Prax, p. 9]. Par conséquent, c'est à lui de conduire le changement avec le soutien actif de la direction.

Le manager doit donc créer des conditions favorables aux échanges et au travail collaboratif, à l'apprentissage permanent. Pour cela, il dispose de tous les outils et pratiques que nous avons présentés tout au long de ce mémoire. Néanmoins, il nous semble important d'insister sur la nécessité pour le manager d'instaurer un climat de confiance en respectant la paternité des connaissances (p. 28-29), en participant activement au processus de création de connaissances en contribuant aux différents projets de mutualisation, et enfin en fixant des objectifs clairs et détaillés, l'écueil courant étant de donner les grandes lignes et de laisser les individus régler les détails.

# Conclusion

A travers le cas de l'ABG-Intelli'agence, nous avons cherché à démontrer que la gestion des connaissances n'était pas uniquement une démarche réservée aux grandes entreprises, et qu'une petite structure telle qu'une association pouvait se retrouver avec les mêmes problématiques concernant la mutualisation des connaissances et le travail collaboratif.

Au-delà des difficultés propres à ce type de démarche qui ont été décrites dans ce mémoire, le milieu associatif se trouve confronté en plus à un manque de moyens, à une direction peu disponible car devant être présents sur « tous les fronts », et également à un manque d'expertise dans l'organisation de la gestion des informations, des documents et des connaissances, les individus faisant avec les moyens du bord, et les « trucs et astuces » qu'ils ont pu trouver.

Le rôle du consultant ou knowledge manager en charge d'un projet de mutualisation dans ce type de structure va donc consister à utiliser la boîte à outils qu'est le knowledge management [13, Pomian, p. 76] pour fédérer et professionnaliser les pratiques individuelles existantes. Pour y arriver, l'idéal est de :

- Trouver une activité ou une thématique commune à l'ensemble des individus et de les amener à échanger à son sujet et à créer du lien entre leurs activités qu'ils perçoivent souvent comme différentes, sinon ne seraient-ils pas dans le même service ?
- Mettre en place des outils simples et communs, chose possible de nos jours grâce au web 2.0 et sa multitude de services gratuits. Et ce, tout en intégrant les individus dans le processus de sélection et de création des outils, afin de faire disparaître les barrières que peuvent créer la peur de la nouveauté.

Le consultant ou le knowledge manager est donc un « *coach, pédagogue, animateur, communiquant...* » [15, Prax, p.9] ; rôles que la direction devra reprendre une fois celui-ci parti si elle souhaite que la gestion des connaissances soit un succès et permette à l'association de rester un acteur incontournable du secteur.

# Bibliographie

Cette bibliographie analytique arrêtée au 3 octobre 2011 suit les 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.

Elle est structurée autour de trois thèmes :

- Le knowledge management et ses outils
- La veille et ses outils
- La gestion de projet et ses outils

Au sein de chaque thématique, les références sont classées par ordre alphabétique d'auteur.

## Le knowledge management et ses outils

**[1] AFNOR. Knowledge Management : réussir votre démarche. Saint-Denis, AFNOR, 2002. 416 p. ISBN 2-12-234211-0**

*Cet ouvrage fournit le cadre normatif et les outils pour mener un projet de knowledge management, de l'analyse des besoins à la réalisation.*

**[2] ARCHIMAG. Guide pratique : collaboratif et gestion des connaissances. Paris, Serda édition-IDP, Novembre 2008. n° 32, 48 p. ISSN 1242-1367**

Ce guide présente les outils facilitant le travail collaboratif, mais insiste surtout sur l'importance de mettre en place des démarches de travail collaboratif pour inciter les individus à adopter ce mode de travail.

**[3] BALMISSE Gilles. Guide des outils du knowledge management : panorama, choix et mise en œuvre. Paris, Vuibert, 2005. 315 p. ISBN 978-2-7117-4829-4**

*Cet ouvrage présente les étapes d'un projet de knowledge management et les outils existant pour le mener à bien.*

**[4] BOULIER Serge. De la productivité collaborative à la capitalisation des connaissances. Documentaliste – Sciences de l'Information, 2008, Vol. 45 n°2, p. 9-11. ISSN 0012-4508**

*L'auteur de cet article fait le lien entre le travail collaboratif et la capitalisation des connaissances.*

**[5] CARON Agnès, FERCHAUD Bernadette. Journée d'étude ADBS – Mutualiser pour répondre à de nouveaux besoins. Documentaliste - Sciences de l'Information, octobre 2006, Vol. 43, p. 219-223. ISSN 0012-4508**

*Les auteurs définissent la mutualisation qui découle de la mise en réseaux d'individus ou d'organisations. Plusieurs exemples d'expériences menées avec succès sont également présentés.*

**[6] DELENGAIGNE Xavier, MONGIN Pierre, DESCHAMPS Christophe. Organisez vos données personnelles. Paris, Editions d'Organisation, 2011. 247 p. ISBN 978-2-212-54842-6**

*Ce guide propose des outils et méthodes pour gérer au quotidien l'abondance d'informations qui nous parviennent, aussi bien sur le plan personnel que professionnel.*

Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires »

**[7] DESCHAMPS Christophe. Le nouveau management de l'information. Limoges, FYP éditions, 2009. 223 p. Collection Entreprendre. ISBN 978-2-916571-29-4**

*Cet ouvrage place l'individu au cœur du processus de gestion de l'information au sein des entreprises et explique comment les outils du web 2.0 peuvent aider à optimiser la gestion individuelle de l'information au service de la productivité collective.*

**[8] ELLUL Fabienne. Fiche technique n° 16 : L'organisation apprenante. La lettre du CEDIP – En lignes [en ligne]. janvier 2001, n° 16. [consulté le 14 septembre 2011], 4 p.**

**<[http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/ftech16bis\\_cle73f12f.pdf](http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/ftech16bis_cle73f12f.pdf)>**

*Cette fiche technique définit le concept d'entreprise apprenante en s'attardant sur l'intérêt pour les entreprises à adopter ce modèle organisationnel, et sur ses caractéristiques.*

**[9] GICQUEL Florence. Conduire et accompagner une démarche de Knowledge management. Mai 2011.**

*Ce support de cours présente les différents éléments d'une démarche de knowledge management.*

**[10] GICQUEL Florence, JDEY Aref. Le projet collaboratif 2.0 : Pour mobiliser la Documentation au service de l'organisation. Paris, ADBS éditions, 2010. 62 p. Collection « L'Essentiel sur... ». ISBN 978-2-84365-119-9**

*Ce guide présente les différents outils du web 2.0 et le rôle qu'ils peuvent jouer dans la réalisation des projets de travail collaboratif. A partir d'exemples concrets, ils proposent une démarche de gestion de ce type de projet en insistant sur les raisons du succès ou de l'échec des projets collaboratifs.*

**[11] HARVEY Jean-François. Comment favoriser le partage des connaissances ? Le cas des communautés de pratique pilotées. Gestion, avril 2010, Vol. 35, p. 73-80. ISSN 0701-0028**

*Cet article définit le concept de communauté de pratique, et leur rôle dans le partage des connaissances. Il expose les facteurs de blocage au partage de la connaissance, et propose des solutions pour éviter que cela se produise au sein des communautés de pratique.*

**[12] 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 démontrent que les entreprises qui innovent sont celles qui ont pris conscience de l'importance du capital immatériel que représente la connaissance. Ils décrivent les*  
Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires »

*différentes formes de connaissances et les processus menant à leur création, et montrent l'importance d'en tenir compte dans l'organisation et le management des entreprises.*

**[13] POMIAN Joanna. Réussir le management des connaissances. Boulogne, Les éditions Sapiaientia, 2006. 198 p. ISBN 2-911761-22-7**

*Cet ouvrage traite des aspects pratiques de la conduite d'une démarche de gestion des connaissances. L'auteur montre comment organiser une démarche et précise les rôles de l'ensemble des acteurs pouvant intervenir dans une telle démarche.*

**[14] POMIAN Joanna, ROCHE Claude. Connaissance capitale : Management des connaissances et organisation du travail. Paris, Les éditions l'Harmattan, 2002. 633 p. ISBN 2-7475-2403-5**

*Les auteurs explorent les aspects théoriques, stratégiques et managériaux du management des connaissances. Entre autre, l'étude de l'histoire du management permet de mieux comprendre l'évolution organisationnelle des entreprises et l'impact sur la gestion des connaissances.*

**[15] PRAX Jean-Yves. Le Manuel du Knowledge Management. 2<sup>ème</sup> édition. Paris, Dunod, 2007. 511 p. ISBN 978-2-10-051191-4**

*Cet ouvrage est un guide complet sur les enjeux et la conduite de projets de gestion des connaissances illustré de nombreux exemples concrets tirés des projets que l'auteur a gérés.*

**[16] RIEGE Andreas. Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs. Journal of Knowledge Management, 2007, Vol. 11 NO. 1, p. 48-67. ISSN 1367-3270**

*L'auteur de cet article propose aux managers une liste d'actions concrètes qu'ils peuvent utiliser pour dépasser les blocages humains, technologiques et organisationnels qui empêchent le partage et le transfert des connaissances.*

**[17] RIEGE Andreas. Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider. Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing, 2005, Vol. 9 NO. 3, p. 18-35. ISSN 1367-3270**

*Cet article présente les trois domaines pouvant causer des difficultés lors de la mise en place d'un partage des connaissances dans les entreprises, et liste en détail pour chacun les blocages possibles.*

**[18] ROSSION Françoise. Transfert des savoirs : stratégies, moyens d’actions, solutions adaptées à votre organisation. Paris, Lavoisier, 2008. 278 p. ISBN 978-2-7462-1927-4**

*Cet ouvrage pratique sur la méthodologie du transfert des savoirs, apporte également un éclairage sur la connaissance et le rôle de la culture d’entreprise pour réussir une démarche de gestion des connaissances.*

**[19] ROULLEAUX DUGAGE Martin. Organisation 2.0 : Le knowledge management nouvelle génération. Paris, Editions d’organisation, 2009. 259 p. ISBN 978-2-212-54012-3**

*L’auteur développe l’idée que le management et l’organisation hiérarchique tels que nous les connaissons actuellement doivent changer pour s’adapter aux nouveaux besoins en connaissances. Connecter les personnes, créer des réseaux en mettant à disposition les outils technologiques adéquats permettront aux entreprises de devenir des organisations 2.0.*

## La veille et ses outils

**[20] AFNOR. Normalisation française XP 50-053, Prestation de veille et prestation de mise en place d’un système de veille. Paris La Défense, AFNOR, avril 1998. 23 p. ISSN 0335-3931**

*Cette norme propose d’encadrer la relation prestataire-client en offrant un cadre terminologique précis, un descriptif de l’offre et en détaillant les rôles de chacun.*

**[21] ARCHIMAG. Guide pratique : Veille et moteurs de recherche. Paris, Serda édition-IDP, Novembre 2007. N°31, 96 p. ISSN 0769-0975**

*Après un état de l’art concernant la veille, ce guide présente l’apport du web 2.0 à la recherche et la veille, et l’impact sur les métiers de la veille.*

**[22] ARMAND Marie. Comment définir son plan de veille. In Collectif. Regards croisés sur la veille [en ligne], mis en ligne le 7 juillet 2011, [Consulté le 11 août 2011]. p. 9-12. <<http://caddereputation.over-blog.com/article-livre-blanc-collaboratif-sur-la-veille-78797695.html>>**

*L’auteur de cet article explique les différentes étapes d’un plan de veille et présente les différentes typologies d’outils de veille.*

**[23] FONTAINE Fabrice. Les typologies de veille. In Regards croisés sur la veille [en ligne], mis en ligne le 7 juillet 2011, [Consulté le 11 août 2011]. p. 5-8. <<http://caddereputation.over-blog.com/article-livre-blanc-collaboratif-sur-la-veille-78797695.html>>**

*Cet article présente le cycle de veille et les différentes typologies de veilles en insistant sur l'importance de bien définir les besoins en amont.*

**[24] MESGUICH Véronique, THOMAS Armelle. Net recherche 2010 : Le guide pratique pour mieux trouver l'information utile et surveiller le web. Paris, ADBS éditions, 2010. 341 p. ISBN 978-2-84365-124-3**

*Ce guide propose un panorama aussi complet que possible de tous les outils et méthode existant pour faire de la recherche d'informations et de la veille sur le web. Une des qualités de cet ouvrage est de mettre en avant les outils les moins coûteux pour faire une veille efficace.*

## **La gestion de projet documentaire et ses outils**

**[25] JULES Arnaud. Créer une activité documentaire. Mars 2011.**

*Ce support de cours présente les différentes étapes d'un projet de création d'une activité documentaire.*

**[26] MUET Florence. Analyser les besoins d'un public cible... Oui, mais comment ?. Documentaliste - Sciences de l'Information, 2008, Vol. 45, p. 40-42. ISSN 0012-4508**

*L'auteur propose une méthodologie pour analyser les besoins de publics en prenant en compte le profil d'activité des utilisateurs potentiels, le type d'informations qui leur est utile, et enfin l'étude de leurs méthodes de gestion de ces informations.*

**[27] MUET Florence. Conduire une enquête de besoins par entretiens semi-directifs. Documentaliste – Sciences de l'Information, 2008, Vol. 45, p. 43. ISSN 0012-4508**

*L'auteur propose une méthodologie pour mener une enquête de besoin par entretiens semi-directifs qui passe par la préparation de l'enquête, l'entretien en lui même, et l'analyse des résultats.*

# Annexes

## Annexe 1 : Guide des entretiens

### 1- Découverte du métier :

- Depuis combien de temps travaillez-vous à l'ABG-Intelli'agence ?
- Connaissez-vous le monde doctorale avant d'entrer à l'ABG-Intelli'agence ?
- Pouvez-vous me décrire votre fonction ?
- A-t-elle évolué depuis votre arrivée au sein de l'Association ?
- Quelles sont les différentes tâches que vous effectuez au quotidien ?
- Quelles difficultés rencontrez-vous pour les réaliser ?

### 2- La recherche d'informations :

- Vous arrive-t-il de rechercher des informations pour votre activité ?
- Où allez-vous les rechercher ? (Internet, presse, newsletters, etc.)
- Pouvez-vous me donner une liste des sources que vous exploitez pour vos recherches ?
- Quels sont les thèmes couverts par les documents que vous collectez ?
- Que faites-vous des informations que vous avez collectées ?
- Est-ce une activité essentielle pour le bon déroulement de votre travail ?
- Combien de temps passez-vous à la recherche d'informations ?
- Avez-vous le temps de lire tout ce que vous collectez ?
- Est-ce une activité très chronophage ?

### 3- La gestion de l'information :

- Que faites-vous des informations que vous avez collectées une fois que vous les avez exploitées ?
- Les partagez-vous avec vos collègues ? Comment les diffusez-vous si c'est le cas ?
- Connaissez-vous les sources d'informations que surveillent vos collègues ?
- Utilisez-vous les outils du web 2.0 pour gérer vos sources d'informations ?
- Avez-vous un classement particulier pour vos documents ?

## Annexe 2 : Questionnaire sur le dispositif de gestion des ressources documentaires

### **Rappel** :

Les documents collectés lors de vos veilles respectives que vous jugez pertinents sont actuellement stockés dans un dossier « Ressources documentaires » sur le serveur de l'association. En parallèle, un fichier Excel des métadonnées des documents a été créé pour vous donner un minimum d'informations les concernant, et un courriel à l'ensemble du personnel est envoyé à chaque ajout.

La professionnalisation de la veille par la création d'un *dashboard* Netvibes est l'occasion de professionnaliser également la gestion documentaire actuelle. La solution choisie par la direction est la création d'une base de données à l'aide du logiciel Access qui est installé sur les postes informatiques.

### **Questionnaire** :

**Question 1** : A quelle fréquence consultez-vous les ressources documentaires dans le dossier dédié sur le serveur ?

Jamais       1 fois par mois       1 fois par semaine       1 fois par jour

Si jamais, pouvez-vous en donner la raison :

Manque de temps

Aucune utilité

Autre (précisez) : .....

.....  
.....

**Question 2 :** Après une courte visite, évaluez les points suivants concernant le système de gestion des documents en mettant une note de 1 à 4, 4 étant la note la plus forte.

	1	2	3	4
Facilité d'utilisation du système actuel				
Nommage des documents				
Classement des documents				
Facilité de recherche des documents				
Intérêt des documents stockés				
Appréciation d'ensemble du système actuel				

**Question 3 :** Lorsque vous recevez un mail vous informant qu'un document a été rajouté au dossier « Ressources documentaires », consultez-vous le document :

Systématiquement

En fonction du nom du document

En fonction des informations (métadonnées) mises dans le fichier Excel

**Question 4 :** Comment procédez-vous actuellement pour retrouver un document dans le dossier « Ressources documentaires » ?

Recherche dans le fichier Excel

Utilisation du moteur de recherche de Windows

Recherche dans les sous-dossiers (classement par source)

A l'aide des mails d'ajout que vous recevez

Autre (précisez) :

.....  
 .....  
 .....

**Question 5 :** La nouvelle gestion des documents va se faire à l'aide du système de gestion de base de données Microsoft Access. Avez-vous déjà eu l'occasion d'utiliser ce logiciel ?

Oui  Non

**Question 6 :** Avez-vous des craintes concernant l'utilisation de ce logiciel ?

Oui  Non

Si oui, lesquelles (précisez) :

.....  
.....  
.....

**Question 7 :** Microsoft Access permet de faire des recherches pointues. Quelles informations relatives aux documents constituant votre fonds documentaire vous semblent indispensables pour une recherche ? (Plusieurs choix possibles)

Auteur

Titre

Date de parution

Source

Thème(s)

Type de document

Autre(s) (précisez) :

.....  
.....  
.....

**Question 8 :** Actuellement vous êtes informés par mail lorsqu'un document est rajouté au dossier « Ressources documentaires ». Souhaitez-vous que ce processus soit maintenu avec la gestion par l'intermédiaire d'Access ?

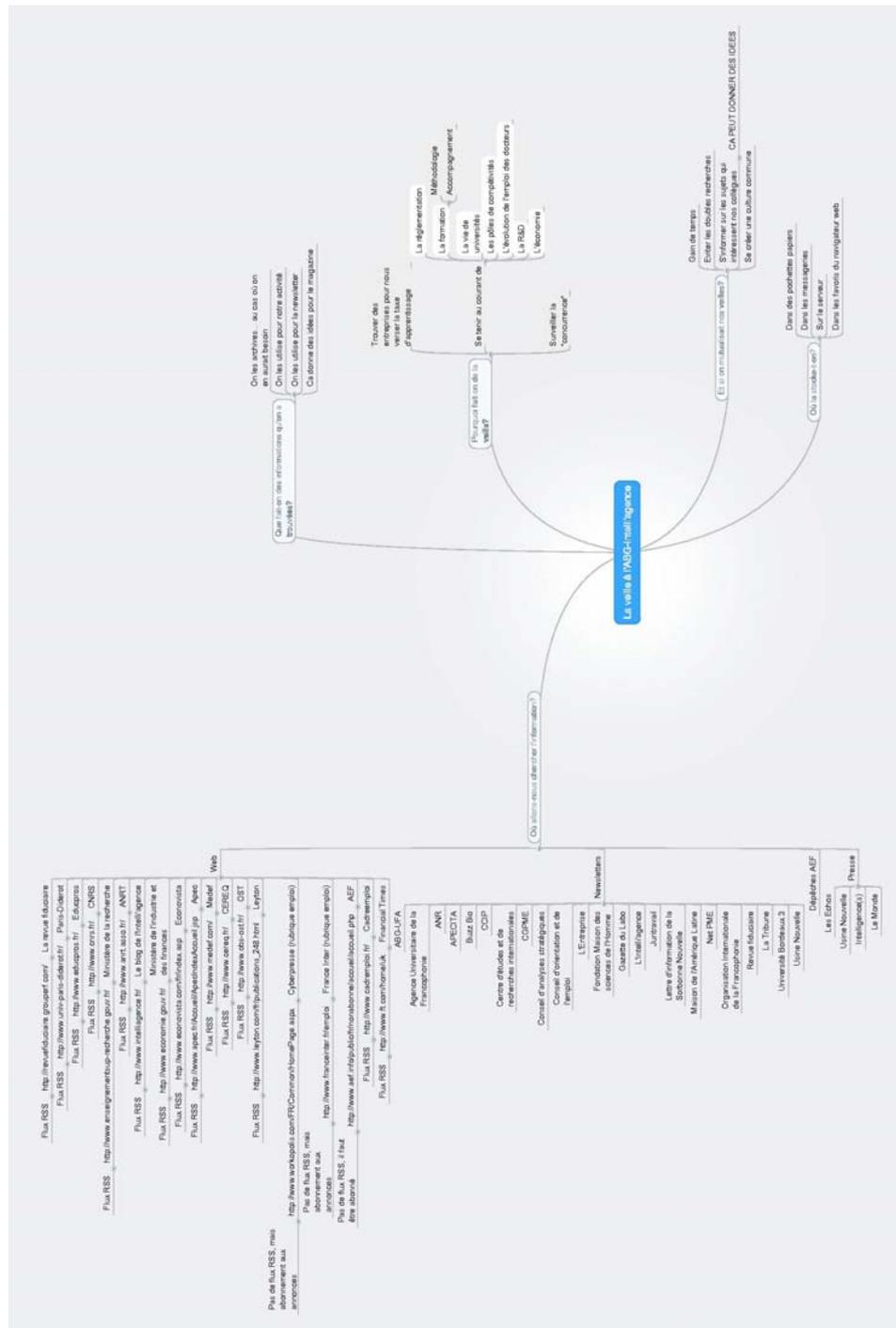
Oui  Non

**Question 9** : Lors des réunions de travail concernant le *dashboard* Netvibes il a été question de réaliser une "newsletter" hebdomadaire relative à la vie, aux sources et aux informations de ce *dashboard*. Inclure à cette "newsletter" les documents rajoutés à la base de données sous Access vous semble-t-il être une idée pertinente?

Oui  Non

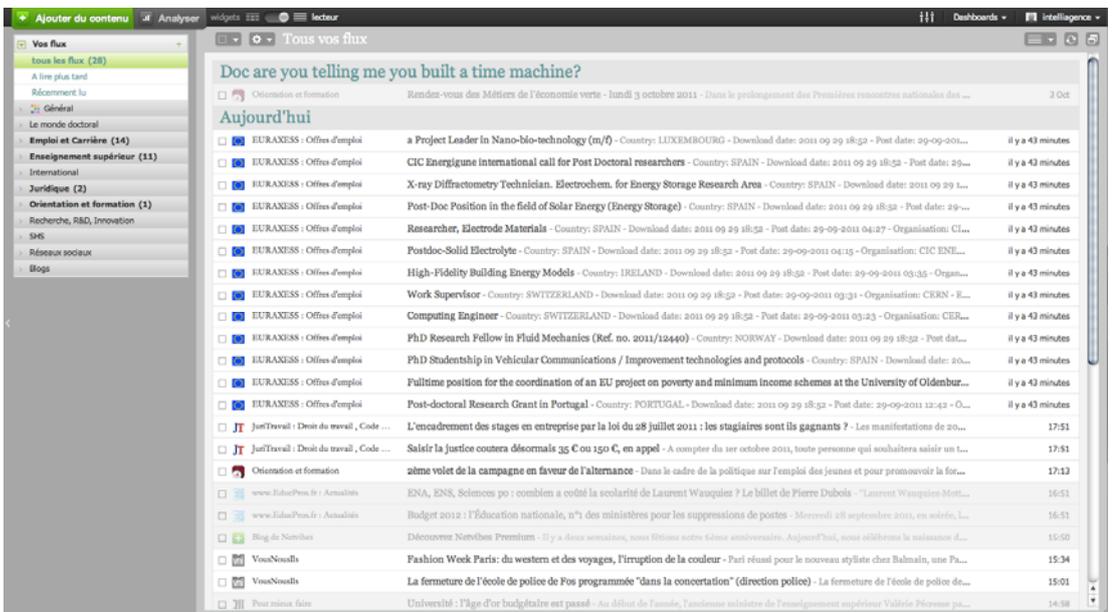
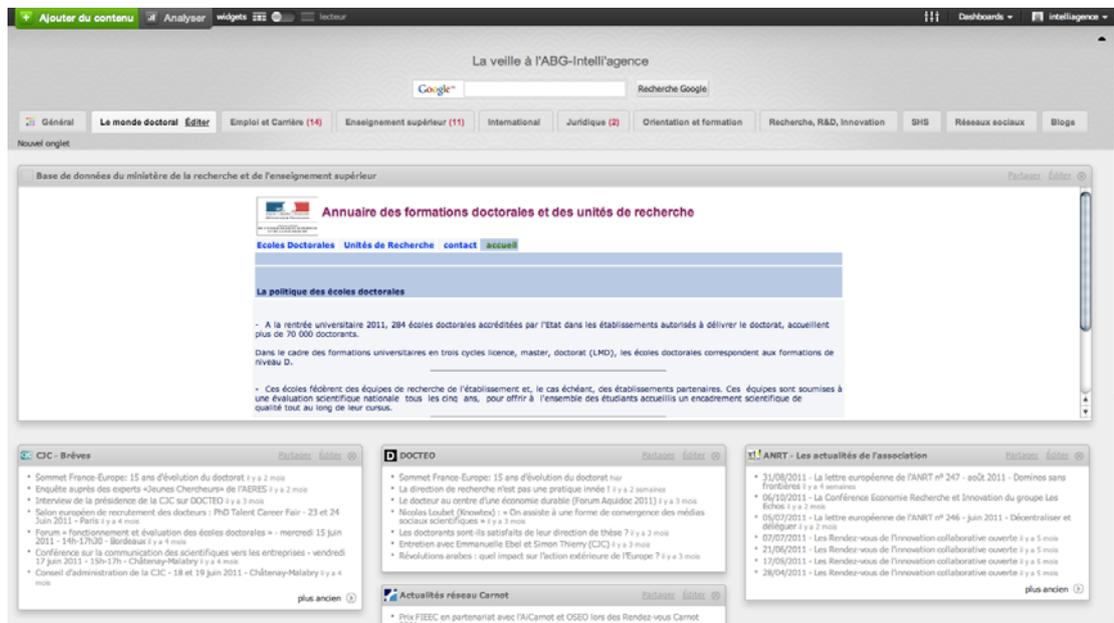


## Annexe 3 : Carte heuristique® de la réunion de travail relative à l'état des lieux de la veille à l'ABG-Intelli'agence



Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires »

## Annexe 4 : Visuels de l’outil de veille sélectionné (Netvibes)



Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires »

## Annexe 5 : Visuels de la base de données documentaires créée pour l'Association

Formulaire de saisie d'un document :

**Microsoft Access - [Formulaire de saisie des documents]**

Document trouvé par: [ ] Fiche saisie par: Marie-Françoise Date d'ajout à la base: 05/08/2011 14:25:25

**Titre:** Les pôles de compétitivité, des pôles de compétences

**Auteur(s):** Hugues BERTRAND, Jean-Louis DAYAN, René EKSLER

**Organisme commanditaire ou émetteur:** Centre d'Analyse Stratégique

**Source:** [ ] Lien vers la source: [ ] Type de document: Rapport

**Date de publication:** [ ]

**Résumé ou description:** Ce document reprend les échanges entre les intervenants d'une réunion suite à la publication de l'étude concernant le rôle des pôles de compétitivité pour les questions d'emploi, de formation et de compétences.

**Thème:** Emploi

**Mot(s)-clé(s):** Pôles de compétitivité, emploi, formation

**Localisation du document à l'ABG:** C:\Documents and Settings\Eveline\Bureau\Les nouvelles ressources documentaires de l'ABG\Ressources documentaires\Pôles de compétitivité

**Visualisation du document:**

**Observatoire des Pôles de compétitivité**  
**LES POLES DE COMPETITIVITE, DES POLES DE COMPETENCES ?**  
 par  
 Hugues BERTRAND et Ségis HACQUEMAND  
 Groupe Alpha  
 René EKSLER  
 Geste  
 Jean-Louis DAYAN  
 Centre d'Analyse Stratégique

Formulaire de recherche d'un document :

**Microsoft Access - [Formulaire pour la recherche des documents]**

**Titre:** Université-grandes écoles, les batailles stériles

**Auteur(s):** Jean ROSSIÈRE

**Organisme commanditaire ou émetteur:** [ ]

**Source:** Libération Lien vers la source: [ ]

**Résumé:** Dans cet article, l'auteur développe l'idée que les universités et les grandes écoles ne devraient pas être en compétition mais travailler ensemble car elles sont complémentaires. En effet, les

**Thème:** Formation

**Mot(s)-clé(s):** Docteur

**Type de document:** Article de presse

**Date de publication:** 12/01/2010

**Date d'ajout à la base:** 05/09/2011 12:23:15

**Document trouvé par:** [ ]

**Localisation du document:** C:\Documents and Settings\Eveline

**Visualisation du document:**

**Université-grandes écoles, les batailles stériles**

Par Jean ROSSIÈRE, chercheur en sciences de l'éducation à l'Université de la Sorbonne et directeur de l'Observatoire de la formation des enseignants de la Sorbonne

« L'enseignement supérieur est en passe de devenir une compétition stérile entre les universités et les grandes écoles. Pour la formation de ses élites, notre pays a agacé trop longtemps sur une sélection, privilégiant l'alliance de l'empire

Nicolas Baudoin – Mémoire Titre 1 : « Mutualisation des connaissances : Professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires »