



**HAL**  
open science

# La contribution d'un centre de documentation à la gestion de la mémoire organisationnelle : le cas de l'IPE-UNESCO

Mary Traynor

► **To cite this version:**

Mary Traynor. La contribution d'un centre de documentation à la gestion de la mémoire organisationnelle : le cas de l'IPE-UNESCO. domain\_shs.info.docu. 2013. mem\_00945599

**HAL Id: mem\_00945599**

**[https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00945599](https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00945599)**

Submitted on 12 Feb 2014

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

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



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS

École Management et Société-Département CITS

INTD

MÉMOIRE pour obtenir le  
Titre professionnel « *Chef de projet en ingénierie documentaire* » INTD  
RNCP niveau I

Présenté et soutenu par

*Mary Traynor*

le 12 novembre 2013

La contribution d'un centre de documentation  
à la gestion de la mémoire organisationnelle

Le cas de l'IIFE-UNESCO

Jury :

Mme Nadia Raïs – professeur associé au CNAM

Mme Asunción Valderrama – responsable du centre de documentation de l'IIFE

**Promotion 43**

*À Thomas*

# Remerciements

Je tiens à remercier :

- Nadia Raïs pour sa disponibilité, son calme et ses conseils méthodologiques ;
- Asunción Valderrama pour son accueil à l'IPE et au centre de documentation, ses descriptions du fonctionnement de l'Institut et sa perspicacité quant à la culture de l'organisation, et son enthousiasme pour le sujet de ce mémoire ;
- Christophe Bisson, Corinne Bitoun, Aurore Brillant et Lynne Sergeant du centre de documentation pour leur disponibilité et leur accueil pendant et depuis la mission de stage ;
- les collaborateurs de l'IPE – notamment les membres de l'équipe de mise en œuvre de programme et de la direction – pour m'avoir permis d'assister à des réunions de travail pleines d'inspiration pour ce mémoire et pour moi personnellement ;
- Petra Van den Born de la Bibliothèque de l'UNESCO pour son introduction aux documents stratégiques de gestion des connaissances de l'UNESCO ;
- mon mari Thomas pour le soutien moral et grammatical tout au long de cette année d'études à l'INTD.

# Notice

TRAYNOR, Mary. 2013. La contribution d'un centre de documentation à la gestion de la mémoire organisationnelle : le cas de l'IPE-UNESCO. 2013. 157 p. Mémoire pour obtenir le Titre professionnel « Chef de projet en ingénierie documentaire », INTD, 2013.

## Résumé

Ce mémoire rend compte d'une réflexion sur la problématique de la mémoire organisationnelle menée dans le cadre d'une mission au centre de documentation de l'Institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO. Cette étude a lieu dans un contexte où l'institut fête ses 50 ans. Il a besoin de mobiliser sa mémoire pour que son expérience serve à la mise en œuvre de son programme. De plus, il doit satisfaire des exigences de traçabilité de ses actions et gérer le renouvellement de son personnel. L'étude décrit les activités actuelles contribuant à sa mémoire. Pour la gérer de manière plus cohérente à l'avenir, elle propose une méthode pour la mise en place d'un projet de gestion des connaissances au niveau organisationnel et décrit comment les documentalistes peuvent y contribuer.

## Descripteurs

Mémoire d'entreprise ; gestion des connaissances ; partage de connaissances ; compétence professionnelle ; capitalisation ; centre de documentation ; organisme international ; IPE-UNESCO

## Abstract

This dissertation reports on a study of organisational memory carried out at the Documentation Centre of UNESCO's International Institute for Educational Planning (IIEP). The institute celebrates its 50<sup>th</sup> anniversary in 2013. It needs to harness its memory so that its experience contributes to the implementation of its programme. Moreover, it needs to keep records of its activities and plan for staff succession. The study describes existing activities that contribute to the organisation's memory. It proposes a methodology for an organisation-level knowledge-management project in order to manage the institute's memory more effectively in the future. It describes how the staff of the Documentation Centre could contribute to such a project.

# Table des matières

Remerciements .....	3
Notice .....	4
Table des matières .....	5
Liste des tableaux.....	7
Liste des figures .....	8
<b>Introduction.....</b>	<b>9</b>
<b>Première partie Les enjeux de mémoire pour une organisation comme l'IPE... 13</b>	<b>13</b>
1 Quelle(s) mémoire(s) ? .....	14
1.1 Un sujet régulièrement « oublié » ?.....	14
1.2 La mémoire : individuelle et collective .....	14
1.3 Le stockage de la mémoire organisationnelle.....	16
1.4 Le contenu de la mémoire organisationnelle.....	16
1.5 Se rappeler d'oublier .....	17
1.6 Se souvenir ou oublier ? .....	18
2 Pourquoi gérer cette mémoire ? .....	19
2.1 Se protéger .....	19
2.2 Construire sur l'existant.....	21
3 Étude de terrain .....	26
3.1 Genèse de l'étude.....	26
3.2 Démarche de l'étude.....	27
3.3 Limites de l'analyse.....	28
4 L'IPE : bénéficiaire potentiel d'une meilleure gestion de sa mémoire .....	30
4.1 L'Institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO .....	30
4.2 Conscience de la mémoire organisationnelle à l'IPE .....	34
5 Le centre de documentation : au cœur des flux d'information de l'IPE.....	37
5.1 La mission du centre de documentation .....	37
5.2 L'offre du centre de documentation .....	37
5.3 Les moyens du centre de documentation .....	43
5.4 Les publics du centre .....	44
Où trouver les techniques adaptées ?.....	47
<b>Deuxième partie Mobiliser la gestion des connaissances pour constituer une mémoire organisationnelle .....</b>	<b>48</b>
6 La gestion des connaissances dans la mémoire organisationnelle.....	49
6.1 Pourquoi avoir recours à la gestion des connaissances .....	49
6.2 L'historique et une orientation terminologique de la gestion des connaissances .	50
6.3 Le partage de connaissances .....	52
7 Les ingrédients de la gestion des connaissances.....	55
7.1 Définir les objectifs .....	55
7.2 Choisir les connaissances à gérer .....	56
7.3 Concevoir des mécanismes de partage de connaissances .....	57
8 Comment tirer le meilleur parti des efforts de gestion des connaissances .....	61
8.1 Les activités de gestion des connaissances.....	61
8.2 Les fondements de la connaissance.....	62
9 Les défis de la mise en place de la gestion des connaissances .....	68
9.1 La gestion du changement.....	68
9.2 Les barrières de la connaissance .....	69
9.3 L'évaluation du système .....	71
De la prise de conscience aux pièces d'un système.....	74

<b>Troisième partie Le puzzle de la mémoire organisationnelle à l'IIPE .....</b>	<b>75</b>
10 Le contexte mémoriel de l'IIPE .....	76
10.1 Les activités de constitution d'une mémoire à l'échelle de l'IIPE .....	76
10.2 La contribution des documentalistes .....	83
10.3 L'environnement onusien.....	87
11 Les défis particuliers à la gestion des connaissances à l'IIPE.....	92
11.1 Une gestion actuelle de l'information pragmatique mais aléatoire.....	92
11.2 Les barrières .....	95
12 Les atouts d'un projet de gestion des connaissances avec le centre de documentation de l'IIPE .....	98
12.1 Les forces .....	98
12.2 Les opportunités.....	99
12.3 Les compétences du personnel .....	99
12.4 La perception par les documentalistes de leur rôle.....	111
Vers une méthodologie pour la mise en place d'un système de gestion de connaissances	112
<b>Quatrième partie Une méthode pour la mise en place d'un projet de gestion des connaissances .....</b>	<b>113</b>
13 Phase A : monter un projet de gestion des connaissances.....	115
13.1 Les questions à se poser .....	115
13.2 Les éléments de l'approche.....	117
13.3 L'équipe projet .....	119
13.4 La communication.....	120
13.5 Les jalons.....	122
13.6 Le rôle potentiel du centre de documentation.....	123
14 Phase B : évaluation des besoins .....	125
14.1 Les questions à se poser .....	125
14.2 L'équipe projet .....	128
14.3 La communication.....	128
14.4 Les jalons.....	129
14.5 Le rôle potentiel du centre de documentation.....	130
15 Phase C : développement.....	132
15.1 Les questions à se poser .....	132
15.2 Les éléments de l'approche.....	133
15.3 Les jalons.....	141
15.4 Le rôle potentiel du centre de documentation.....	142
16 Phase D: réalisation .....	143
16.1 Les jalons.....	143
16.2 Le rôle potentiel du centre de documentation.....	144
17 Phase E : évaluation et pérennité.....	146
17.1 Les jalons.....	146
17.2 Le rôle potentiel du centre de documentation.....	147
<b>Conclusion.....</b>	<b>148</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>151</b>
Annexe 1 Brochure Knowledge Counter .....	168
Annexe 2 Bibliographie complémentaire .....	173
Annexe 3 Proposition des responsables de l'unité de publications et du centre de documentation pour la mise en place d'un système interne de gestion des connaissances (2009).....	176
Annexe 4 Questionnaire auprès des documentalistes .....	183

## Liste des tableaux

Les bases de données pour les publics interne et externe du centre.....	38
Les types de publics du centre de documentation.....	44
Les barrières à la gestion des connaissances.....	69
Les barrières à la gestion des connaissances à l'IIPE .....	95
Les compétences et les attitudes nécessaires à un praticien de la connaissance .....	100
Phase A : les questions à se poser .....	115
Phase A : les éléments de l'approche .....	117
Phase A : l'équipe projet .....	119
Phase A : la communication .....	120
Phase A : le rôle potentiel du centre de documentation.....	123
Phase B : les questions à se poser .....	125
Phase B : les jalons .....	129
Phase B : le rôle potentiel du centre de documentation.....	130
Phase C : les questions à se poser .....	132
Phase C : les éléments de l'approche .....	134
Phase D : le rôle potentiel du centre de documentation .....	144



# Liste des figures

<b>Figure 1</b> : Organigramme du centre de documentation.....	43
<b>Figure 2</b> : L'analyse des connaissances .....	56
<b>Figure 3</b> : Le cycle de vie de transfert des connaissances .....	61
<b>Figure 4</b> : Les types de systèmes de transfert de connaissances.....	67
<b>Figure 5</b> : Le rôle omniprésent de la gestion du changement dans le projet .....	68

# Introduction

L'IPIE (Institut international de planification de l'éducation) fête ses 50 ans en 2013. Cet événement marque naturellement une période pendant laquelle toute organisation a tendance à mobiliser sa mémoire. Mais dès les débuts de l'institut, son premier directeur, Philip Coombs, a exprimé sa conscience de l'importance de la mémoire en déclarant : « *La planification de l'éducation se préoccupe de l'avenir, à la lumière des enseignements qu'elle tire du passé.* »

L'IPIE est encore capable de se rappeler de son passé notamment grâce à sa gouvernance, à ses publications, à la continuité de service exceptionnelle de son personnel et à la fidélité des personnes qu'il a formées. Néanmoins, ses membres exploitent mal et oublient parfois les connaissances de l'institut. À l'avenir, compte tenu des failles dans la gestion de l'information, le personnel de l'institut ne pourra plus dépendre des souvenirs des individus lors de commémorations ou pour faire son travail tel qu'envisagé par M. Coombs.

La mémoire, son accumulation, son stockage et son utilisation suscitent des problématiques diverses de gestion de l'information. Nous devons réfléchir aux choix nécessaires par rapport au contenu de cette mémoire, ainsi qu'au travail de contextualisation nécessaire pour qu'elle soit explicite et exploitable par ceux qui pourraient en bénéficier. Ces usagers peuvent avoir des besoins très divergents selon leur rôle et leur place vis-à-vis de l'organisation.

Aussi, explorer les enjeux de la mémoire mène à considérer les exigences de traçabilité des actions et des décisions du personnel essentielle à la bonne gouvernance d'une organisation. Cela fait réfléchir au principe de continuité de service et par conséquent au besoin de planification professionnelle dans une organisation. Il s'agit de prévoir les départs du personnel de manière à ce que l'organisation ne perde pas des membres détenteurs uniques de mémoire(s) critique(s) pour son fonctionnement. En effet, le danger de perte de mémoire liés aux départs ou aux absences de personnel peut avoir des conséquences financières sévères. Dans le cas d'une organisation dont le but est de créer et de transmettre des connaissances spécifiques, ces pertes peuvent toucher à sa survie même.

Depuis plusieurs années, le centre de documentation de l'IPIE a accueilli des élèves de l'INTD annuellement pour mener des études sur des améliorations potentielles à l'exploitation de ses ressources – documentaires virtuelles et physiques, ainsi qu'humaines. La mission de cette année nous a poussés à analyser le travail actuel du centre avec un regard plus ouvert sur le contexte et la stratégie de l'institut que les études précédentes. La période d'instabilité exceptionnelle que vit l'institut a renforcé cette orientation. C'est pourquoi, en proposant un sujet de mémoire d'études, il nous a semblé pertinent d'ouvrir le questionnement sur le travail actuel du centre à des opportunités stratégiques au niveau de l'organisation.

C'est dans cette logique que le centre de documentation a déjà porté une proposition de projet de gestion des connaissances à l'attention de la direction en 2009. Il nous semblait pertinent de réexaminer cette idée. Alors que le contexte rend l'étude de nouveaux projets difficiles, c'est pourtant le moment de tirer profit des connaissances de l'institut et de capitaliser – dans la mesure du possible – celles des personnes qui le quittent.

Nous avons mené cette exploration de la problématique de la mémoire organisationnelle à l'IPE depuis son centre de documentation. En effet, nous tenons pour acquise l'implication profonde des documentalistes dans un projet de mémoire et sa pertinence. Nous estimons que le centre aurait un rôle fondamental dans l'identification et dans la construction des ressources qui servent aux connaissances et à la mémoire de l'institut. Nous avons choisi d'étudier quelle mémoire est à gérer, pourquoi et pour qui. Nous examinons également comment le faire : à travers quels moyens, quelles pratiques et par qui. Nous nous concentrons sur la mémoire nécessaire au personnel de l'institut : les méthodes apprises et les modèles développés à travers leur travail qui devront être employées pour maintenir, voire améliorer, le soutien que fournit l'institut aux pays dont les systèmes éducatifs sont en cours de développement. Ce mémoire est organisé en quatre parties.

Dans un premier temps nous présentons des descriptions de ce qu'est la mémoire et nous affirmons notre préférence pour l'expression « *mémoire organisationnelle* ». Ensuite, nous explorons pourquoi il convient de gérer cette mémoire et décrivons l'approche aux multiples facettes que nous avons adoptée pour mener cette étude. Nous passons par la suite par une description du travail et du contexte actuel de l'IPE ainsi que de sa conscience actuelle de sa mémoire. Un panorama du centre de documentation permet ensuite de comprendre son travail, ses moyens et ses publics actuels avant de considérer tout nouveau projet. Cela nous permettra de réaliser l'ampleur et l'ambition de la collecte de connaissances accomplie actuellement.

Dans la Partie II, nous abordons la gestion des connaissances comme choix de système pour constituer la mémoire organisationnelle. Après un aperçu historique de la discipline, nous explorons ce que les universitaires et les professionnels estiment être nécessaire pour qu'une structure sache ce qu'elle sait : les types de connaissances et leur partage, les stratégies et les activités de la gestion des connaissances, etc. Il s'agit par la suite de brosser un tableau des difficultés qu'une organisation souhaitant mettre en œuvre un tel système doit anticiper et de proposer quelques critères d'évaluation de son succès.

La Partie III nous fait revenir à l'IPE pour faire le point sur les activités actuelles constituant sa mémoire organisationnelle – de manière délibérée ou non. Le travail du centre de documentation dans ce sens est également détaillé. Ces descriptions servent à indiquer que – malgré les barrières qui y existent – l'institut a déjà des pièces, des habitudes et des

compétences qui pourront servir dans un futur projet de gestion consolidée de sa mémoire à travers la gestion des connaissances.

Enfin dans la Partie IV nous proposons des démarches pour la mise en place d'un système de gestion des connaissances basé sur les pratiques et les mises en garde identifiées dans la littérature et dans les exemples tirés d'autres organismes. Nous nous servons de l'expérience de l'IPE pour y inclure des suggestions spécifiques à l'institut. Des rôles spécifiques y sont proposés pour les documentalistes.

Nous considérons que ce travail d'observation et de proposition de méthode pourra servir au centre de documentation et à la direction de l'institut pour mieux comprendre les enjeux de la mémoire organisationnelle et pour évaluer la contribution que pourrait lui apporter une gestion stratégique des connaissances. De plus, il fournit au centre de documentation des exemples concrets de ce que peut être son rôle dans une telle situation et des arguments pour défendre son positionnement et son utilité auprès de la direction à l'avenir.

Néanmoins, nous attirons l'attention du lecteur sur les limites de l'étude. Nous sommes partis d'un positionnement à l'intérieur du centre de documentation, déjà favorable en principe à un projet de gestion de connaissances, et qui peut de surcroît s'en servir pour consolider sa place à l'institut. Nous n'avons pas analysé les faiblesses du centre face à un tel projet, les motivations d'autres unités clés dans une telle démarche ni les risques qu'elle peut entraîner pour l'organisation, surtout dans son contexte financier et social actuel fragile. Enfin, la littérature et les expériences dans le domaine de la gestion des connaissances par ailleurs n'ont pas pu être explorées en profondeur en raison de leur volume et de leur nature éparpillée (la discipline est encore jeune).

Au-delà de l'IPE, cette étude est une introduction pratique à la problématique de mémoire organisationnelle et à la mise en place d'un projet de gestion des connaissances dans une organisation de taille moyenne. Elle propose des pistes d'analyse, permet de saisir l'importance de l'existant dans tout projet, de réfléchir aux compétences nécessaires et donne une méthode de mise en place de projet. De plus, elle permet aux organisations de découvrir des références françaises et internationales dans les domaines de la mémoire et de la gestion des connaissances. Elle sera surtout utile à des documentalistes souhaitant identifier et promouvoir leurs compétences et leur utilité dans la conception et la réalisation de projets similaires.

**Première partie**  
**Les enjeux de mémoire pour**  
**une organisation comme l'IPE**

# 1 Quelle(s) mémoire(s) ?

---

## 1.1 Un sujet régulièrement « oublié » ?

L'attention portée à la mémoire organisationnelle semble osciller au fil des décennies. Selon Klein, Connell et Jasimuddin, c'est seulement en 1991 avec la publication d'un article « *fondateur* » par Walsh et Ungson que le monde universitaire actuel commence à s'y intéresser. Ces auteurs avancent l'argument que le concept de mémoire organisationnelle articulé jusque-là était fragmenté et sous-développé. Néanmoins, en 2006, Jasimuddin *et al.*, ayant évalué la littérature sur les débats relatifs à la mémoire organisationnelle, peuvent toujours émettre l'opinion que « *la littérature (...) est assez rare et peu concluante* » (8, KLEIN, CONNELL et JASIMUDDIN, p. 110-111).

Nous constatons un désintérêt similaire pour le sujet parmi les organismes proposant des missions de stage aux élèves de l'INTD. En effet, les quelques mémoires d'études de l'école comportant le mot « *mémoire* » dans le titre datent tous des années 1990. De surcroît, s'agissant d'ouvrages en français, certaines références bibliographiques de ces mémoires d'études ont également été utilisées dans le présent travail car le domaine ne semble guère avoir donné lieu à des analyses significatives en France depuis cette période.

Nous pourrions alors considérer que le sujet subit des effets de mode qu'a également connu le domaine qui l'entoure : il s'agit de la gestion des connaissances (autrement connu sous le nom de « *knowledge management* » ou « *KM* »). L'historique et le sens de ce dernier terme seront traités dans la Partie II de ce document. Rappelons seulement ici – comme le note *Archimag* – que la discipline de gestion des connaissances a connu « *une période faste* » à la fin des années 1990 suivi par « *un retour de bâton* » au début des années 2000 (14, NUTTIN, p. 17).

Il nous semble important d'évoquer ces tendances à l'attention et l'abandon pour la mémoire organisationnelle parce que la continuité sera une valeur clé dans la définition et la mise en pratique de toute politique organisationnelle de mémoire. Ainsi, quel que soit le centre d'intérêt initial des personnes proposant des solutions de gestion de mémoire aux organisations (la quatrième de couverture de l'ouvrage de Pomian cite comme disciplines concernées l'histoire, la sociologie, la linguistique et l'informatique – 6, POMIAN), la direction d'une organisation devra faire des choix parmi ces débats et définir ce que sera le contenu de sa mémoire et où elle sera stockée.

## 1.2 La mémoire : individuelle et collective

Parler en termes de « *mémoire organisationnelle* », « *mémoire institutionnelle* », « *corporate memory* », « *mémoire de groupe* » ou encore comme Pomian de « *mémoire*

*d'entreprise* » (cf. références 1-8 de la bibliographie) c'est « *se situer à l'échelle de l'entreprise dans son ensemble* ». Dans ce document nous privilégierons l'usage de l'expression « *mémoire organisationnelle* » et nous considérons que – dans le contexte de l'étude à l'IIPE – elle est synonyme de « *mémoire institutionnelle* ».

En réalité, comme nous le rappelle Anand, Manz et Glick, les entreprises n'ont pas la capacité de « *se souvenir* » mais l'expression de « *mémoire organisationnelle* » sert de métaphore pratique pour définir l'information et la connaissance connues par l'organisation et les processus employés par les membres de l'organisation pour les obtenir, les stocker et les retrouver (1, ANAND, MANZ et GLICK p. 796). Elle est « *organisationnelle* » de la même manière que la connaissance l'est pour Martin de Holan et Phillips, au sens où c'est un attribut de l'organisation et pas simplement « *dans la tête d'un de ses membres* » (9, MARTIN DE HOLAN et PHILLIPS, p. 1605). C'est pourquoi elle ne disparaît pas quand des individus quittent l'organisation ; elle est à la fois plus riche et plus fragile que la mémoire des individus. Elle a donc besoin de processus de gestion particuliers pour son stockage et sa rétention ; pour jouer un rôle dans et pour l'organisation.

Pour comprendre davantage la mémoire des individus, nous pouvons faire référence à Anand, Manz et Glick. Pour eux, la mémoire individuelle des membres d'un groupe peut être organisée selon deux volets : interne et externe. L'interne désigne l'information connue personnellement par les membres du groupe ; le volet externe est l'information qui n'est pas personnellement connue par les membres mais qui peut être trouvée (dans des documents ou chez les personnes concernées) en cas de besoin. C'est de cette manière que les mémoires des membres du groupe prennent bien en compte l'information des autres individus – si son existence est connue et si elle leur est accessible bien entendu (1, ANAND, MANZ et GLICK p. 797).

Par ailleurs pour Pomian « *tout individu (...) détient une parcelle de la mémoire de l'organisation* » (6, POMIAN, p. 11). Nous comprenons donc que la mémoire individuelle dans ce contexte fait référence uniquement à la mémoire professionnelle du membre de l'organisation et à sa contribution à la mémoire organisationnelle. Il ne convient pas d'examiner ici les différents aspects de la mémoire humaine, ce qui dépasserait largement l'objet de cette étude. Cela nous permettra également d'éviter les excès de langage d'une partie de la littérature évoquant les maladies liées à la mémoire telle que l'amnésie ou Alzheimer en parlant des trous de mémoires des entreprises.

Enfin, notons que, pour Pomian, ce qui est détenu par les membres de l'organisation (chez « *les experts* ») n'est pas suffisant car « *les documents y jouent également un rôle très important. Leur rédaction, leur exploitation, leur manipulation, leur compréhension sont intimement liées aux connaissances détenues dans l'entreprise* » (6, POMIAN, p. 68).



### 1.3 Le stockage de la mémoire organisationnelle

Comme évoqué ci-dessus, la mémoire organisationnelle doit être recueillie et stockée pour servir aux membres d'un groupe. Le contenant semble indissociable du contenu.

La notion du besoin de stockage de la mémoire revient dans de nombreux écrits. Pour Huber, la mémoire est simplement le moyen par lequel la connaissance est stockée (4, HUBER, p. 105). Pour Grey, la mémoire doit être « *conçue, construite et entretenue* » ; l'analyse de la littérature de Klein, Connell et Jasimuddin trouve que la mémoire organisationnelle serait « *un référentiel de données, d'information et de connaissances qui se trouvent à l'intérieur de l'organisation* », associé à des processus qui incluent « *l'acquisition, la rétention, l'entretien et l'extraction d'information et de connaissance* ». Ils notent enfin que pour certains la fonction de référentiel est un outil de la mémoire plutôt que la mémoire elle-même (8, KLEIN, CONNELL et JASIMUDDIN, p. 112). Pomian écrit que la mémoire est « *une démarche qui vise à identifier, recueillir et rendre exploitable, quel que soit le contexte, tout le savoir acquis par une organisation. Le terme de "mémoire d'entreprise" couvre donc à la fois la démarche de constitution de la mémoire et cette dernière elle-même* » (6, POMIAN, p. 43).

### 1.4 Le contenu de la mémoire organisationnelle

Dans le langage courant, y compris à l'IIPE, parler d' « *avoir de la mémoire organisationnelle* » veut souvent dire être capable de se rappeler de quelque chose qu'une organisation a fait ou a su faire par le passé. Nous avons compris que pour Pomian la mémoire c'est « *tout le savoir* ». Elle explique que cela peut se retrouver chez les membres de l'organisation ou dans les documents « *produits ou utilisés* » par celle-ci. Il n'y aurait « *aucune restriction quant à la nature, le nombre, l'étendue, le support des connaissances et des documents, ni le but précis dans lequel la mémoire d'entreprise est constituée* » (6, POMIAN, p. 43). Nous pourrions néanmoins proposer des « *types* » de mémoire afin de se doter d'un cadre opérationnel. De la même manière, Jarache avance l'argument qu'une bonne politique de conservation de mémoire reconnaît qu'une organisation a une combinaison de mémoires qu'elle a besoin de protéger (5, JARACHE).

Nous présentons une combinaison de types proposés par ces deux auteurs :

- a) un événement : la mémoire d'un incident ou d'une réalisation maintenant terminée et qui était limitée dans le temps (« *event memories* » pour Jarache ; « *mémoire de projet* » (6, POMIAN, p. 44). La problématique particulière de ce type est que l'expérience vécue risque de disparaître avec la fin de l'événement. L'enregistrer permet de retracer l'histoire de l'organisation ;
- b) un processus : la mémoire dont les choses sont faites dans l'organisation pour gagner du temps et assurer leur reproduction à l'avenir. Ils contribuent à la bonne marche de l'organisation mais doivent être distribués largement (« *mémoires managériales* » (6, POMIAN, p. 44) ; « *process* » pour Jarache) ;
- c) une décision : celles-ci expliquent comment une institution a pris telle ou telle décision, adopté telle stratégie, etc. ;
- d) une technique : des connaissances accumulées sur une longue période, suite à des recherches ou des investigations (5, JARACHE).

## 1.5 Se rappeler d'oublier

Un élément important de la mémoire est la gestion des oublis. Une organisation peut tout faire pour éviter l'oubli, mais de temps à autre, il peut aussi être important de maximiser la perte de connaissance organisationnelle, c'est-à-dire de se défaire délibérément d'une partie de sa mémoire (9, MARTIN DE HOLAN et PHILLIPS, p. 1605). Cette dernière activité peut même se révéler plus utile que la première pour que l'organisation avance et se défasse d'habitudes dépassées.

Pour Klein, Connell et Jasimuddin, il s'agit de la contradiction de la mémoire organisationnelle : une organisation a besoin d'une mémoire pour fonctionner efficacement mais c'est cette même mémoire qui « *inhibe et contraint* » sa capacité à fonctionner efficacement (8, KLEIN, CONNELL et JASIMUDDIN p. 111).

Si une organisation oublie accidentellement il y aura, en général, des conséquences négatives (qui seront explorées dans le chapitre 2). En revanche, les connaissances ou les mémoires actuelles pourraient représenter des blocages plutôt qu'une aide. C'est pourquoi, pour Martin de Holan et Phillips, quand une logique dominante doit être remplacée, oublier est parfois une nécessité organisationnelle : une défaillance dans l'oubli mène à une incapacité au changement (9, MARTIN DE HOLAN et PHILLIPS, p. 1606). Une mémoire organisationnelle n'est donc pas un bien absolu (8, KLEIN, CONNELL et JASIMUDDIN p. 112).

## **1.6 Se souvenir ou oublier ?**

La mémoire est donc un sujet soumis aux effets de mode du monde universitaire et son utilité pour l'évolution de l'organisation peut être mitigée.

Dans une organisation, lorsqu'elle n'est pas recherchée et collectée, la mémoire reste individuelle et éclatée. L'organisation a besoin d'un moyen de stockage et d'une politique de contenu. Car si elle ne définit pas ce qu'elle veut garder comme mémoire, elle risque d'une part de perdre des connaissances, et d'autre part d'en garder d'autres qui l'empêchent d'apprendre et de progresser dans son domaine. En résumé, pour se constituer une mémoire, l'organisation doit en déterminer la structure à l'avance et savoir ce qu'elle veut garder ou ne pas garder. Pour ce faire, il faut savoir pourquoi elle en a besoin ; quelle est l'utilité de se rappeler de ce qu'elle sait.

## 2 Pourquoi gérer cette mémoire ?

---

La conservation de la mémoire organisationnelle est régulièrement citée dans les médias et à l'intérieur d'organisations comme l'IIPE comme une problématique importante. La raison la plus évidente de s'occuper de la mémoire est le constat simple qu'elle se dégrade à travers le temps et que des connaissances importantes peuvent être oubliées si la mémoire n'est pas entretenue (9, MARTIN DE HOLAN et PHILLIPS, p. 1606). Ce qui peut sembler curieux est que l'accent est mis sur les conséquences négatives de la perte de mémoire (nous le verrons à l'IIPE dans le chapitre 4 de cette Partie I) plutôt que sur les avantages de sa conservation. Nous constatons une attitude plutôt défensive qu'offensive.

Le contenu qui suit fait régulièrement référence aux connaissances. Le concept de connaissance et les pratiques de gestion des connaissances feront l'objet de la Partie II de ce mémoire. Mais pour faciliter la compréhension du terme dans ce chapitre nous nous référons à l'explication de Charasson : « *Connaissance et mémoire sont deux notions intrinsèquement liées. La première alimente de manière continue la seconde, lui permet d'évoluer et de se renouveler sans cesse* » (26, CHARASSON, p. 27).

### 2.1 Se protéger

Les organisations adoptent donc une approche défensive envers la mémoire : elles s'accordent – en principe – pour dire qu'il ne faut pas la perdre car cela est néfaste pour leur fonctionnement. Nous nous pencherons d'abord sur les caractéristiques de la perte de mémoire selon Pollitt (10, POLLITT, p. 5-16). Il nous semble important de les inclure ici afin de comprendre par la suite les types de pertes et les conséquences sur l'action de l'organisation.

#### 2.1.1 Perdre de la mémoire...

Pollitt (10, POLLITT, p. 6) est un des rares auteurs à se pencher sur cette question de la perte de mémoire. Il identifie quatre exemples comme suit :

- a) des situations où les organisations n'enregistrent pas des données ou négligent de documenter leurs décisions ;
- b) des cas où l'information est enregistrée (un *record* est créé) mais cette trace est perdue ;
- c) des cas où les *records* ne sont pas exactement perdus mais, pour une raison ou une autre, ils ne peuvent pas être consultés rapidement ;
- d) des occasions où les *records* sont disponibles et accessibles mais personne ne pense à s'en servir.

Pour Pollitt (10, POLLITT, p. 7), les causes principales de perte de mémoire sont nombreuses mais – en se situant dans le secteur public européen, surtout britannique – il cite :

- a) un taux accéléré de restructurations organisationnelles ;
- b) des changements rapides de supports d'enregistrement des *records* ;
- c) la mode contemporaine pour l'idée de changement constant et radical.

### **2.1.2 ... c'est courir des risques...**

Ces pertes représentent des risques pour les organisations car la perte de mémoire est d'abord une perte de connaissances pour celles-ci. En identifiant les risques de ne pas capitaliser les connaissances, Jean-Louis Ermine, directeur de l'innovation de l'école de management de l'Institut Mines-Télécom d'Evry (11, ERMINE, p. 17) cite :

- a) le « *creux de connaissances* » : le renouvellement de connaissances dans l'organisation n'est pas assez rapide pour relever les défis de son secteur ;
- b) la « *perte de connaissances* » : voir les exemples de Pollitt ci-dessus ;
- c) la « *faillite de connaissances* » une incapacité d'une organisation à faire face à une évolution des connaissances nécessaires pour survivre dans son secteur.

Nous voyons ici qu'il va au-delà des soucis de Pollitt pour sauvegarder les connaissances acquises ; il faut de surcroît penser en permanence à créer et à capitaliser les nouvelles connaissances. Pollitt, de son côté avance l'argument que – pour le secteur public en tout cas – insister sur l'avenir plutôt que le passé ou, en d'autres termes, sur l'innovation et le changement plutôt que sur la stabilité et le précédent, c'est avoir une vision du présent court-termiste dont le passé et l'avenir à long terme sont les victimes. Car la réalité des problèmes auxquels font face les gouvernements et les institutions sont souvent les mêmes : les défis se répètent. En bref, les problématiques complètement nouvelles sont rares (10, POLLITT, p. 12-13).

### **2.1.3 ... et affaiblir l'organisation**

Si nous n'avons pas de mémoire, nous travaillons comme si toutes les problématiques que nous gérons dans les organisations étaient nouvelles. En revanche, pouvoir accéder à des expériences précédentes nous facilite l'évaluation des forces et faiblesses des solutions proposées : sont-elles en fait nouvelles ? Ont-elles réussi par le passé ? Avec quel(s) résultat(s) ? Pour Pollitt (10, POLLITT, p. 13) le manque de mémoire organisationnelle mène à une gestion inefficace qui se manifeste à travers :

- a) un apprentissage irrégulier et répétitif : on tente des solutions qui ont déjà échoué ;
- b) une vulnérabilité accrue à des solutions « *tendance* » inadéquates aux besoins et au contexte de l'organisation ;
- c) une tendance à copier les innovations d'autres institutions sans prise en compte des spécificités propres à l'historique de sa propre organisation ;

- d) une incapacité à valoriser les connaissances – qu’elles soient formalisées ou pas – surtout parmi le personnel le plus ancien ;
- e) une incohérence dans la fourniture des services ou des produits aux clients/au public. Cela s’avère particulièrement problématique dans le secteur public dont les institutions servent en général les citoyens sur des périodes longues.

## **2.2 Construire sur l’existant**

Michel et Sutter nous disent que « *tout organisme (...) a besoin de mobiliser des connaissances dès lors qu’il s’agit de faire face à des situations nouvelles, qu’il ambitionne de se développer, qu’il cherche à être plus productif ou à mieux satisfaire les services rendus à ses usagers ou à ses clients* » (27, MICHEL et SUTTER). La vision dite « *knowledge-based* » de l’organisation propose que les connaissances soient sa ressource la plus importante car elles sont essentielles à ses activités, à sa capacité à apprendre et à sa gestion administrative et technologique. Et pour pouvoir acquérir et intégrer de nouvelles connaissances, elle doit d’abord savoir organiser ses connaissances – sa mémoire – existante (21, BOHORQUEZ LOPEZ et ESTEVES, p. 90).

### **2.2.1 Créer de la valeur et rester compétitif**

Pour Klein, Connell et Jasimuddin la vision néo-fonctionnaliste de la mémoire organisationnelle développée dans la littérature considère les données, l’information et la connaissance comme des actifs que l’organisation peut accumuler dans sa mémoire. Compte tenu du fait que cette accumulation est nécessaire pour le fonctionnement de l’organisation, toute connaissance a de la valeur (8, KLEIN, CONNELL et JASIMUDDIN, p. 113-114). La « *création de valeur* » est, d’après *Archimag* également, l’objectif de tout projet de gestion des connaissances (16, TEXIER, p. 16). Enfin, selon Von Krogh, Ichijo et Nonaka, la responsabilité de la direction d’une organisation dans cette mobilisation est d’abord de libérer le potentiel de ces connaissances pour créer de la valeur (17, VON KROGH, ICHIJO et NONAKA, p. 70). Cela veut dire identifier ces connaissances, où elles se trouvent, et faire en sorte qu’elles soient accessibles et utilisables.

La deuxième responsabilité identifiée par Von Krogh, Ichijo et Nonaka est liée à la situation concurrentielle de l’organisation. Livian s’accorde pour dire que les connaissances et l’information constituent aujourd’hui un avantage compétitif majeur (13, LIVIAN, p. 44). C’est pourquoi, pour certains consultants et chercheurs organisationnels étudiés par Von Krogh, Ichijo et Nonaka, la valeur que les dirigeants apportent à une entreprise dépend de la capacité de ceux-là « *à générer et à exploiter les actifs comme la connaissance plus efficacement que leurs homologues de la concurrence* » (17, VON KROGH, ICHIJO et NONAKA, p. 70).

### 2.2.2 Optimiser la gestion des ressources

Grâce à la mise en place d'une mémoire gérée, une organisation peut apprendre de son histoire pour éviter la répétition d'erreurs passées et pour adopter des pratiques qui ont réussi par le passé. En effet, les membres ont accès aux expériences acquises et aux erreurs du passé, aux projets et aux études précédents. Ceci favorise l'appropriation de méthodes et approches qui marchent et évite les redondances. Ainsi, pour citer Pomian, on « *sauvegard[e] de l'oubli l'expérience acquise tout au long d'une vie de travail* » (6, POMIAN, p. 12). De cette manière, ne pas « *réinventer la roue* » permet d'augmenter l'efficacité et la rentabilité des employés et de l'organisation, grâce à la disponibilité des informations (26, CHARASSON, p. 14). Il s'agit d'exploiter les acquis de l'organisation et notamment l'expérience du personnel. Sinon, comme nous avertit Day (9, MARTIN DE HOLAN et PHILLIPS, p. 1606), les organisations seront obligées de « *revivre leurs échecs et redécouvrir leurs recettes de découvertes sans arrêt* ».

### 2.2.3 Valoriser les experts

La perte de mémoire d'une organisation est souvent attribuée au seul fait du départ de ses membres. La prévision de départs en masse chez les « *baby-boomers* » a précipité une grande partie de la recherche sur la mémoire et la gestion des connaissances, surtout aux États-Unis et en France dans les années 1990. Alors que cette tendance n'est pas pertinente pour tous les organismes, le départ de ces personnes, perçues comme « *des experts* » dans leurs domaines, était considéré comme une menace pour la compétitivité de leurs structures. Dunham et Burt souligne également le fait que les transferts, démissions et licenciements réguliers avertissent eux-aussi les organisations d'une perte de connaissances (2, DUNHAM et BURT, p. 852).

Néanmoins, ces tendances démographiques et de flux naturel de ressources humaines ne sont qu'une mise en lumière des absences ou des lacunes des mémoires des organisations. Pour Archimag « *la précipitation, voire l'absence de la prise en compte du transfert des connaissances lors des départs en retraite a montré, d'une part, l'existence d'un capital de connaissances "caché" dans les entreprises et, d'autre part, le manque d'analyse stratégique de ce portefeuille d'actifs intangibles* ». C'est pourquoi il serait important de reconnaître la valeur de ces connaissances et de les préserver en cohérence avec les stratégies de l'organisation. Impliquer le personnel expérimenté dans le partage de connaissances est un moyen important de consolider les connaissances de l'organisation (11, ERMINE, p. 17).

Martin de Holan et Phillips nous avertissent que la « *dégradation* » des connaissances est courante quand une organisation connaît une rotation de personnel critique qui est incapable de, ou réticent à, partager des connaissances pour permettre des actions sans leur présence ou supervision (9, MARTIN DE HOLAN et PHILLIPS, p. 1610). Néanmoins, le travail

de Dunham et Burt nous fait découvrir que ce partage de connaissances peut également apporter des avantages pour les employés, ce qui pourrait les encourager à partager. En effet, avoir des occasions de partager ses connaissances, être connecté aux autres et être valorisé par l'employeur seraient des récompenses « *intrinsèques* » du transfert de connaissance opérationnelle d'un employé à son successeur. Les récompenses ne sont pas tangibles mais elles peuvent être « *satisfaisantes et motivantes* » pour les employés. De plus, selon les conclusions de leur étude, les personnes considérées comme des banques de mémoire organisationnelle disent jouir d'un meilleur statut personnel ; les employés sollicités pour leur mémoire jouissent d'un sentiment de « *empowerment* », défini par les auteurs comme « *compétence, auto-détermination et impact* »<sup>1</sup> (2, DUNHAM et BURT, p. 863). Ainsi, les employés qui s'impliquent dans des activités ou des stratégies de mémoire organisationnelle bénéficient de récompenses intrinsèques résultant de cette autorité, des demandes de partage des connaissances (par les membres de leur équipe, la direction, etc.) et d'estime de soi.

#### **2.2.4 Assurer la pérennité**

La pérennité n'est pas une thématique régulièrement abordée dans la littérature. Cependant compte tenu du secteur du développement dans lequel travaille l'IIFE il nous semble essentiel de soulever les écrits de Hargreaves affirmant le rôle du passé dans la construction de l'avenir (3, HARGREAVES, p. 225). Hargreaves se situe spécifiquement dans le secteur de l'éducation. Ses arguments, cependant, nous semblent généralisables et servent de toute façon dans le cadre d'étude de l'IIFE.

Hargreaves revient sur certaines justifications de la mémoire détaillées ci-dessus (les coûts de refaire ou retrouver des connaissances perdues ; les dangers de se laisser piéger en s'accrochant aux techniques ou méthodes dépassées, l'importance de choisir d'oublier, etc.). Mais l'objectif principal de son article est de promouvoir le développement pérenne. Ce développement « *respecte, protège, conserve et renouvelle* » tout ce qui a de la valeur dans le passé et s'en sert afin d'apprendre pour un avenir meilleur, car le passé est une source puissante d'apprentissage et d'amélioration (3, HARGREAVES p. 226).

Selon Hargreaves, l'élimination de mémoire organisationnelle n'est pas productive quand elle résulte d'une dévalorisation délibérée de ce qui est vieux et déjà utilisé. Il convient d'abord d'identifier précisément ce qui serait à purger et savoir pourquoi on veut le faire. Est-ce vraiment souhaitable ou est-ce pour des raisons à court terme, politiques, etc. ? Par ailleurs,

---

<sup>1</sup> Il est difficile de transmettre le sens du mot *empowerment* en français ; d'après Oxford UK English Dictionary, le terme implique a) avoir l'autorité ou le pouvoir de faire quelque chose ; b) être plus fort ou plus confiant, surtout par rapport au contrôle de sa propre vie ou pour réclamer les droits [consulté le 20 octobre 2013].  
<<http://www.oxforddictionaries.com>>



il faut un processus pour soutenir l'introduction ou l'appropriation de nouvelles connaissances. Il est nécessaire d'oublier « *comme il faut* ». Sinon la direction se retrouvera vite face à une situation de nostalgie dans laquelle les employés retournent vers le passé (ou plutôt leur image d'un passé meilleur) car ils se sentent exclus du présent. Ils n'adopteront pas les nouvelles pratiques et ils seront amers et démotivés du fait que leur sagesse est gaspillée (3, HARGREAVES p. 230-231).

Par ailleurs, même si les éliminations et renouvellements proposés sont logiques pour les participants, cela ne change rien au fait que tout changement exige une certaine perte. Et quand ce qui est perdu est « *le confort et la compétence* », la perte sera toujours confrontée à une résistance (3, HARGREAVES p. 230).

Certains réformateurs ont tendance à rejeter le passé. Ceux qui vivent les réformes peuvent l'idéaliser. Une direction pérenne revient sur et renouvelle les mémoires organisationnelles et valorise la sagesse des experts de manière à apprendre, conserver et avancer pour créer un avenir épanouissant, réussi et pérenne.

### **2.2.5 Renforcer son action et son identité**

Avoir des connaissances, c'est avoir du pouvoir. Celles-ci sont essentielles à la survie de l'organisation et peuvent donc être utilisées pour la faire vivre ou, au contraire, pour la détruire.

En revenant à la vision « *knowledge-based* » de l'organisation évoquée plus haut dans ce chapitre, nous retrouvons l'idée de l'organisation comme « *lieu de stockage de connaissances* ». D'après Martin de Holan et Phillips, ces connaissances se trouvent dans les biens, les règles, les habitudes, les procédures, les modèles et les logiques dominantes, etc. de l'organisation. Cette banque de connaissances permet la coordination d'activités individuelles à l'intérieur des organisations pour réaliser des résultats organisationnels. C'est ainsi l'existence de ce stockage de connaissances organisationnelles qui permet l'action collective dans une organisation (9, MARTIN DE HOLAN et PHILLIPS, p. 1604).

En outre, pour Klein, Connell et Jasimuddin, la connaissance joue un rôle fondamental pour rendre « *pensables, calculables, (...) gérables* » certains aspects de l'existence. C'est ainsi que la mémoire organisationnelle s'associe à l'identité organisationnelle. Car une organisation est ce qu'elle sait. Le contenu de ses connaissances est l'un des ingrédients clés pour déterminer l'existence et la raison d'être de l'entreprise (8, KLEIN, CONNELL et JASIMUDDIN, p. 114-115).

En effet, le principe de connaissance organisationnelle s'avère fort utile pour comprendre les organisations. C'est pourquoi nous développerons notre propos sur les connaissances et plus particulièrement sur la gestion des connaissances dans la Partie II.

## 3 Étude de terrain

---

### 3.1 Genèse de l'étude

Dans son plan d'action 2014-2017, l'IIPE a exprimé son intention de se concentrer sur la création et la diffusion des connaissances, tout en reconnaissant qu'il sera essentiel de combiner des processus et des stratégies de réalisation économes en ressources. De plus, le capital intellectuel cumulé à travers les décennies de mise en œuvre de programmes est reconnu comme une des forces principales de l'institut.

Ce capital intellectuel est pourtant actuellement éparpillé et menacé. D'abord, à cause d'une culture collaborative fortuite basée sur des relations personnelles restreintes. Ensuite, en raison d'outils qui ne communiquent pas entre eux et qui sont mal connus ou sous-utilisés par les membres de l'organisation. Enfin, car il est logé dans les mémoires individuelles du personnel ; une situation d'autant plus risquée pour une organisation dont la moyenne d'âge et la durée de service sont élevées et compte tenu de la réduction des effectifs en cours ou probables due au climat économique.

Ces failles dans la gestion de l'information et dans le système informatique à l'IIPE sont une évidence pour les services d'information (unité de publications et centre de documentation). Ils ont identifié le besoin de mettre en place un système de gestion des connaissances depuis 2009. La proposition a été rejetée mais à l'époque le rôle des connaissances de l'institut et la force de son capital intellectuel n'avaient pas été aussi clairement articulés qu'ils l'ont été par la suite dans le plan à moyen terme. Par ailleurs les bases de données centrales à la gestion des activités (INTEPI et GB) n'étaient pas aussi proches de l'obsolescence.

Par ailleurs, l'IIPE fête en 2013 ses 50 ans. Cet évènement est naturellement une période pendant laquelle toute organisation a tendance à mobiliser sa mémoire. L'IIPE est capable de le faire cette année notamment grâce à la continuité de service exceptionnelle de son personnel et à la fidélité de ses anciens stagiaires. Néanmoins, cette mémoire est lacunaire et toute future commémoration ne bénéficierait que peu des histoires du personnel de longue durée (à cause des départs à la retraite et des restructurations en cours).

Depuis plusieurs années, le centre de documentation se propose comme sujet d'analyse dans le but de faire le point sur les possibilités d'évolution et d'améliorer son offre si possible. Nous pouvons, en effet, grouper les études des dernières années menées au centre de documentation sur la réinformatisation du centre (50, SOBRAL-BOYER, 2010), la structuration des données (48, BEGONNIER-SIGNOLES, 2011) et la virtualisation des collections (49, POLEWKA, 2012) en disant qu'elles avaient pour but d'examiner des produits

ou des services existants et de proposer des moyens de répondre au mieux et plus efficacement aux besoins des usagers et du personnel du centre.

L'étude de cette année était plus spécialement centrée sur la valeur de l'offre du centre et les modèles économiques qui pouvaient lui être pertinent. Par ailleurs, il fallait examiner le cadre juridique s'appliquant au centre – une question épineuse compte tenu du statut de l'IPE comme organisme des Nations unies basé en France avec de nombreux liens internationaux grâce à ses usagers à distance et ses fournisseurs étrangers. L'étude a donc porté sur une variété de thèmes mais restait dans la logique des années précédentes de la manière suivante : il s'agissait de valoriser le fonds documentaire du centre, y compris les documents internes de l'institut, et, si pertinent, d'explorer les possibilités d'une exploitation encore meilleure des connaissances contenues au niveau du centre – documentaires virtuelles et physiques, ainsi qu'humaines.

Les problématiques des études nous semblaient donc toutes liées à des défaillances au niveau de l'accès aux informations et aux connaissances de l'institut. De plus, le contexte de l'IPE indique que le besoin de modifier les manières de collaborer et de rendre compte des activités atteint un stade propice à l'action. Mais c'est surtout la mobilisation du centre de documentation (en partenariat avec l'unité des publications) pour agir contre cette situation, liée aux compétences avérées des documentalistes (qui seront décrites dans la Partie III), qui nous ont poussés à vouloir développer cette analyse de la mémoire et de la gestion des connaissances ainsi qu'une proposition de méthodologie à cet égard.

## **3.2 Démarche de l'étude**

Les objectifs et les méthodes de la réalisation de l'étude portant sur la mémoire et la gestion des connaissances sont décrits dans les paragraphes qui suivent. Ses limites sont détaillées dans le chapitre 3.3.

### **3.2.1 Objectif : comprendre l'offre et la place du centre de documentation à l'IPE**

Méthode :

- analyse de l'offre et de la mission du centre de documentation ;
- analyse des ressources du centre ;
- analyse des partenaires du centre ;
- analyse des compétences des documentalistes ;
- entretiens détaillés avec chaque documentaliste ;
- questionnaire rempli par les documentalistes axé sur les informations qu'elles fournissent pour orienter un nouveau membre de personnel de l'IPE ;

- observation à partir du travail à l'accueil du centre ;
- analyse de la présentation du centre fournie aux visiteurs à travers les brochures et le site web du centre ;
- discussions non structurées avec des membres des équipes de mise en œuvre du programme et de la branche fonctionnelle et assistance à des réunions de projets en cours (développement de portails et retours d'expérience).

### **3.2.2 Objectif : comprendre l'utilisation du centre de documentation sur place et à distance**

Méthode :

- analyse des profils et besoins du public du centre de documentation sur la base des enquêtes de 2012 (49, POLEWKA) ;
- analyse des statistiques de consultation des bases de données du centre.

### **3.2.3 Objectif : développer un aperçu du contexte informationnel, stratégique et économique actuel de l'IIPE**

Méthode :

- analyse d'un assortiment de documents internes de l'IIPE (stratégies internes, évaluations, rapports annuels) et de l'UNESCO ;
- discussions non structurées avec des membres du personnel de l'IIPE et de l'UNESCO ;
- analyse de la gestion d'information et de la communication dans l'institut (intranet, e-mail, réunions, etc.).

### **3.2.4 Objectif : consolider des théories et des pratiques en matière de gestion de la mémoire et des connaissances dans des organismes similaires**

Méthode :

- utilisation de la littérature professionnelle ;
- discussions avec une sélection de bibliothèques d'organismes similaires à l'IIPE ;
- analyse de stratégie et enquêtes sur la gestion des connaissances en ce qui concerne la gestion des connaissances dans des agences des Nations unies – notamment l'UNESCO.

## **3.3 Limites de l'analyse**

Nous reconnaissons quatre limites importantes dans la réalisation de cette étude et de l'analyse contenue dans ce document :

### **3.3.1 Étude et analyse partielles**

Du fait que la mission de stage portait surtout sur le travail actuel du centre et incluait davantage d'échanges avec les documentalistes qu'avec d'autres membres du personnel de l'institut, l'analyse sur la mémoire et la gestion des connaissances à l'IPE n'a pas la prétention de présenter des résultats globaux de la gestion des connaissances ni de l'existence ou des besoins de mémoire organisationnelle à l'IPE.

### **3.3.2 Contexte social tendu de l'organisation**

Bien que notre analyse vise à démontrer que l'institut soit bien placé du point de vue stratégique pour mettre en place un système de gestion des connaissances, il faut également reconnaître que la situation financière difficile de l'institut, et plus particulièrement la restructuration en cours, rendent le personnel suspicieux face à des questions sur leurs connaissances et leurs compétences. Ceci semble être par crainte qu'on cherche à trouver leur travail inessentiel pour ne pas dire sans valeur. C'est pourquoi nous avons restreint les recherches d'information à cet égard. Nous nous trouvons donc face à un paradoxe intéressant : cela peut être le bon moment de mener le projet du point de vue stratégique, tout en étant le pire moment pour conduire des changements supplémentaires.

### **3.3.3 Aperçu partiel de la littérature**

La discipline de la gestion des connaissances est à la fois jeune et éparpillée avec des universitaires de perspectives technologique et organisationnelle s'intéressant à la question. Il existe au moins vingt-cinq périodiques dans le domaine (15, SERENKO et BONTIS, p. 307) et d'autres articles pertinents sur le sujet sont publiés dans les périodiques plus centrés sur l'informatique, les ressources humaines, etc. Alors que l'état des connaissances s'agrandit, il n'y a pas d'approche dominante et le domaine demeure « *une collection en vrac d'idées* » (Rodríguez-Ruiz et Fernández-Menéndez, cités par 15, SERENKO et BONTIS, p. 308). Certaines approches semblent avoir prouvé leur efficacité mais beaucoup de questions demeurent sans réponses définitives. À titre d'exemple, nous trouvons beaucoup de littérature sur les moyens de partager les connaissances mais peu de mesure concrètes pour expliquer comment développer l'habitude d'aller chercher les informations que l'organisation possède ; c'est-à-dire comment rendre les gens curieux des connaissances de leur organisme ? Il nous semble donc qu'une revue plus complète des cas d'études existantes et de la littérature à partir de la sélection récente de périodiques pertinents évalués (15, SERENKO et BONTIS, p. 315) pourrait faciliter le développement de tout nouveau système de gestion des connaissances.

## 4 L'IIPE : bénéficiaire potentiel d'une meilleure gestion de sa mémoire

---

### 4.1 L'Institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO

#### 4.1.1 Historique et gouvernance

L'Institut international de planification de l'éducation (IIEPE) a été créé en 1963 à Paris. Un bureau régional a ouvert à Buenos Aires en 1998. L'IIEPE soutient les États membres de l'UNESCO dans la planification et la gestion de leurs systèmes éducatifs afin qu'ils puissent atteindre leurs objectifs nationaux ainsi que les objectifs de développement convenus au niveau international. C'est la seule organisation spécialisée dont le mandat est de soutenir les politiques, la planification et la gestion de l'éducation. L'institut développe des capacités durables d'éducation par la formation, la recherche, l'assistance technique, les réseaux et le partage d'informations.

L'IIEPE fait partie intégrante de l'UNESCO et sa stratégie d'action (voir ci-dessous) soutient les objectifs de l'UNESCO et contribue à la stratégie du secteur de l'éducation de l'UNESCO. Mais l'institut jouit néanmoins d'une autonomie importante avec son propre conseil d'administration, ses statuts, ses locaux, son plan à moyen terme sur quatre ans (rentrant dans le cadre des objectifs sur huit ans de l'UNESCO), son plan de travail, son personnel et son budget. L'UNESCO apporte seulement 12 % de ce dernier (45, CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'IIEPE, 5).

#### 4.1.2 Stratégie

Selon la version la plus récente du plan à moyen terme 2014-2017 (41, IIEPE), le travail de l'IIEPE est guidé par les principes suivants<sup>2</sup> :

- une approche de renforcement de capacités en ce qui concerne la planification de l'éducation ;
- la création et le partage des connaissances ;
- l'engagement dans des partenariats et des alliances pour une plus grande efficacité.

L'institut identifie parmi ses forces principales le capital intellectuel accumulé à travers des décennies d'interaction avec les problématiques du terrain et les solutions développées pour les résoudre. Par ailleurs, sa capacité à combiner la théorie, la pratique et des approches

---

<sup>2</sup> Sélection relative au travail du centre de documentation

mesurées selon le contexte des volets de programmation est le résultat de son approche intégrée de renforcement de capacités, de création de connaissances, de rayonnement et de plaidoyer.

En outre, une des thématiques prioritaires de la stratégie est l'amélioration des résultats scolaires. Le développement d'un portail sur l'apprentissage sera un moyen clé pour fournir des analyses et des stratégies dans ce sens.

Enfin – parmi d'autres éléments – l'institut souhaite évoluer comme source fiable et reconnue de ressources ouvertes sur la planification, la gestion et la qualité de l'éducation.

En termes de gestion, l'IPE s'engage à se focaliser sur les domaines où il maintient un avantage en se concentrant sur ceux où il peut optimiser les résultats de la création et de la diffusion des connaissances, ses formations et son soutien technique. De plus, compte tenu de ressources humaines et financières rares, il sera essentiel de combiner des processus et des stratégies de réalisation efficaces (42, MEDIUM-TERM STRATEGY 2014-2017, 1-15).

### **4.1.3 Structure**

L'organisation emploie autour de 124 personnes dont environ 60 % sont basées à Paris, l'objet de notre étude. L'IPE à Paris est organisé selon deux branches : la mise en œuvre du programme (37 personnes) et une branche fonctionnelle (environ 34 personnes), chapeautées par le bureau de la direction (4 personnes).

Historiquement, l'institut connaît une grande stabilité dans les ressources humaines. Les équipes de mise en œuvre du programme réalisent des activités d'assistance technique aux ministères de l'éducation, des formations pour les professionnels de la gestion et de la planification de l'éducation et de la recherche. Il s'agit de cinq unités : gouvernance et gestion (GOM), équité, accès et qualité (EAQ), coûts et financement (COF), l'unité de programmes de formation (TEP), et l'unité de l'appui à la planification sectorielle (TAS). Les équipes fonctionnelles sont constituées de : l'administration (finance, ressources humaines, informatique) ; l'unité publications et communications ; et le centre de documentation.

#### **4.1.3.1 Les programmes de recherche (GOM, EAQ, COF)**

Les équipes de programmes de recherche font des recherches sur les problématiques de gouvernance et gestion, d'équité, d'accès et qualité, et de coûts et financement de l'éducation. Dans le cadre du programme d'observation, elles conduisent des projets à court terme pour suivre, identifier et analyser les tendances des politiques et de la planification de l'éducation.



#### **4.1.3.2 Les programmes de formation (TEP)**

Les formations de l'IIPE visent à développer les capacités des pays en planification et en gestion de l'éducation.

##### *4.1.3.2.1 Les cours organisés à l'IIPE*

- Le programme de formation approfondie (PFA) est un programme bilingue dispensé en français et en anglais. Destiné aux planificateurs et aux gestionnaires de l'éducation, il est organisé sur huit mois, jusqu'à présent sur le site de l'IIPE à Paris. À partir d'octobre 2013, deux mois (octobre à décembre) se feront à distance et six mois (janvier à juin) à Paris. Ce changement vise à maîtriser les coûts (pour l'institut et pour les participants) et à attirer des candidats – notamment les femmes – repoussés par l'idée de passer toute une année académique à l'étranger. Les participants viennent d'institutions gouvernementales (ministères de l'Éducation, des Finances ou de la Planification), d'organisations non gouvernementales internationales et nationales, d'instituts de recherche et de formation, d'universités de pays en développement et d'agences de coopération internationale.
- Le cours sur la planification du secteur de l'éducation (PSE) est également organisé en deux phases : deux mois à distance (octobre à décembre) en ligne et 11 semaines (janvier à fin mars) sur place à Paris. Il est destiné aux responsables ministériels, techniciens et autres professionnels ayant besoin de compétences de base dans les principaux domaines de la planification de l'éducation.
- Le programme de cours spécialisés a lieu pendant deux mois (avril et mai) et vise les professionnels de la planification et de la gestion de l'éducation travaillant dans les ministères de l'éducation ou d'autres organismes gouvernementaux et non-gouvernementaux. Il s'adresse aussi aux professionnels engagés dans l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion de programmes et de projets en éducation dans les agences bilatérales et multilatérales ainsi qu'aux spécialistes en gestion et planification de l'éducation dans les instituts de formations et les universités.
- Les débats stratégiques sont organisés plusieurs fois par an (deux fois par an depuis 2010) pour explorer des problématiques actuelles liées aux systèmes éducatifs. Ils sont ouverts au public.
- Une université d'été se tient en principe tous les ans (mais pas en 2012 ou 2011) sur une ou deux semaines pour un public concerné par la planification, la gestion et l'évaluation des systèmes éducatifs afin de travailler ensemble sur un thème particulier.

#### 4.1.3.2.2 *Les cours à distance*

- Campus virtuel de l'IIEPE : pour les cours à distance et des forums de discussion sur Internet autour des thèmes de la planification et de la gestion de l'éducation.
- Les cours de formation intensifs : des cours et des séminaires traitant de thèmes spécifiques sont organisés partout dans le monde à la demande des États membres.

#### 4.1.3.3 **L'assistance technique – appui à la planification sectorielle (TAS)**

Cette équipe intervient auprès des ministères de l'Éducation des États membres à long terme ou pour des missions ponctuelles afin de les appuyer dans le développement de leurs plans stratégiques. Elle travaille pour renforcer les capacités de ces ministères et celles de leur personnel. Pour les missions courtes, y compris dans des pays en situation d'urgence ou de reconstruction, elle les aide à développer des outils et des compétences pour la planification.

#### 4.1.3.4 **Les publications et la communication**

Cette unité :

- gère le catalogue de publications de l'IIEPE, distinct du catalogue principal du centre de documentation. Ces publications ont pour but de « *diffuser de nouveaux concepts, méthodes et techniques de la planification de l'éducation* ». La majorité des publications (plus de 1 500 depuis 1963) est en anglais et en français ; certaines ont été produites en espagnol. Les publications sont disponibles sur le site web de l'institut [consulté le 15 octobre 2013] <<http://publications.iiep.unesco.org/index.php?route=fr/homefr>> et sont téléchargeables gratuitement ou sur commande en version imprimée ;
- assure la chaîne de fabrication de livres, en format papier et/ou électronique des publications de l'IIEPE ;
- diffuse la *Lettre d'information de l'IIEPE* : trois numéros par an en version électronique et – très appréciée compte tenu des difficultés d'accès à Internet de nombreux lecteurs – imprimée ;
- gère le site web de l'institut. Il est en train d'élaborer une nouvelle version ; ce projet a pris un retard d'environ un an et devrait être lancé en 2013. Depuis le site web il est possible de :
  - o trouver la liste des publications phares ;
  - o trouver la liste des dernières parutions ;
  - o de commander des publications ;
  - o d'accéder à des matériels de formation de l'IIEPE.

#### **4.1.3.5 L'administration**

L'administration inclut les services financier, comptable, ressources humaines<sup>3</sup> et informatique. Pour les premiers, il y a peu de collaboration avec le centre de documentation mise à part la gestion des ressources humaines du centre et la contractualisation de consultants, prestataires, etc. par le centre. De plus, il y a des interactions pour le paiement des factures et la gestion des commandes.

#### **4.1.3.6 La direction**

La direction est composée d'un directeur, une directrice adjointe, deux assistants et (depuis 2013) un conseiller juridique. Le directeur de l'institut est nommé par le directeur général de l'UNESCO. Il est responsable de la gestion de l'institut, de la préparation du projet de programmes d'activités et du budget qui est soumis à l'approbation du conseil d'administration. Dans le cadre de cette approbation, il établit le « *le plan précis des travaux d'enseignement et de recherche et en dirige l'exécution* ».

### **4.1.4 Situation économique**

L'IIEP connaît actuellement une situation financière difficile à cause de la crise financière mondiale et des baisses de contributions de l'UNESCO et des pays membres en résultant. Sans aller jusqu'à la mise en place d'une politique de recouvrement de coûts total, l'institut lance des initiatives visant à mieux comprendre ou à réduire les coûts de fonctionnement. À titre d'exemple on peut citer une étude commandée aux consultants d'Oxford Policy Management sur les coûts et l'efficacité des modules de formation proposés par l'IIEP, et l'introduction de la formation à distance<sup>4</sup>. Il convient de noter, par ailleurs, les encouragements d'un membre du conseil d'administration à l'IIEP pour que l'institut développe un modèle de fonctionnement qui serait générateur de revenus afin de devenir plus pérenne. Enfin, l'institut procède actuellement à un examen global des profils de poste et de la structure du personnel. Des mesures pour réduire les coûts de personnel seront prises d'ici décembre 2013.

## **4.2 Conscience de la mémoire organisationnelle à l'IIEP**

### **4.2.1 L'usage du terme « mémoire institutionnelle »**

Comme nous l'avons mentionné plus haut, parler d'« *avoir de la mémoire institutionnelle* » à l'IIEP veut dire être capable de se rappeler de quelque chose qu'une organisation a fait ou a su faire par le passé (nous verrons des exemples dans la Partie III).

---

<sup>3</sup> Cela est théorique car il n'y avait pas de poste occupé au niveau de l'Administration au moment de l'étude

<sup>4</sup> HAAS, Anna, SOUROVI, De. Oxford Policy Management Cost and Effectiveness Study of IIEP Training Modalities [document accessible en interne à l'IIEP]. mars 2013. 93 p.

En outre, une analyse de l'utilisation du terme « *mémoire institutionnelle* » à l'IIPE (en anglais et en français sur son site et dans ses publications ; en effet, le terme « *mémoire organisationnelle* » n'est pas d'usage) démontre qu'il est presque systématiquement associé aux départs ou aux mouvements de personnel. Par exemple, dans la description de son travail auprès des pays en développement en ce qui concerne les *Stratégies de renforcement des capacités* sur son site web, il est écrit :

« A l'échelle de l'organisation, une rotation élevée du personnel peut aussi contribuer à dilapider la mémoire institutionnelle, à perturber les travaux sur les politiques et à sous-utiliser les compétences et les connaissances. »<sup>5</sup>

#### **4.2.2 Une question d'actualité**

D'une part, compte tenu de la forte conscience institutionnelle de la problématique de mémoire à l'UNESCO et à l'IIPE, il semblerait important que ces institutions aient des politiques documentées de gestion de la mémoire ou de gestion des connaissances. De plus, la gouvernance et le suivi des stratégies et du plan de travail de l'IIPE rendent nécessaire des structures et des outils pour rendre compte de son activité. La mise à jour régulière et fiable de rapports sur ses activités est une obligation : autant formaliser ces pratiques. Enfin, une des missions de l'institut est de faire des recherches et de partager les bonnes pratiques. Ce serait cohérent d'en faire autant en interne, d'autant plus que cela présente une grande utilité pour aider les équipes de mise en œuvre du programme à réaliser le mandat de l'institut et à pérenniser les actions.

D'autre part, on constate depuis quelques années des exigences ou des souhaits exprimés pour établir de telles politiques. Citons les exemples suivants :

- la mise en place de nouveaux projets d'assistance technique sans analyse des méthodes, des succès ou des échecs d'anciens projets<sup>6</sup> ;
- l'absence de méthodes ou d'outils partagés communément dans l'institut<sup>7</sup>.

Les activités existantes et les opportunités de constitution de mémoire seront élaborées dans la Partie III de ce document.

Enfin, deux actualités mettent cette problématique en avant :

---

<sup>5</sup> [consulté le 10 septembre 2013]< <http://www.iipe.unesco.org/fr/recherche/defis-et-nouvelles-tendances/capacity-development-strategies.html>>

<sup>6</sup> Réunion retour d'expérience de projet entre personnel ancien et actuel travaillant sur des projets au Cambodge, IIPE, juillet 2013

<sup>7</sup> Entretien avec un membre de l'équipe TAS, IIPE, août 2013

- la situation économique actuelle que connaît l'institut avec la certitude de restructurations et de pertes de personnel (non remplacement ou suppression de postes) combinée à la forte pression de la direction pour faire mieux avec moins. En bref, c'est le moment de tirer profit des connaissances de l'institut et de capitaliser – dans la mesure du possible – celles des personnes qui le quittent ;
- la mise en œuvre d'un plan à moyen-terme à partir de 2014 exige le développement d'un nouvel outil de suivi des activités (l'outil actuel, décrit dans le chapitre 10.1.1.7, est lié à la stratégie 2008-2013). Il sera donc vite nécessaire de réfléchir à ses fonctionnalités.

## 5 Le centre de documentation : au cœur des flux d'information de l'IIEP

---

### 5.1 La mission du centre de documentation

Actuellement, le centre de documentation de l'IIEP se positionne sur la diffusion « *des ressources clés pour l'élaboration de politiques éducatives et la prise de décision* ». Il « *offre aux spécialistes en planification de l'éducation l'accès aux publications, revues, bases de données, rapports disponibles en exclusivité, vidéos, CD-ROM, réseau de bibliothèques dans le monde* »<sup>8</sup>.

### 5.2 L'offre du centre de documentation

#### 5.2.1 Le fonds documentaire

Le centre propose plus de 33 000 ouvrages, documents et rapports, et comprend :

- une sélection de publications de l'UNESCO et des grands organismes internationaux comme la Banque mondiale et l'Organisation internationale du travail ou encore des ministères et des ONG importantes ;
- la littérature disponible sur la planification de l'éducation et son contexte économique et social ;
- autour de 300 titres de périodiques dans les domaines de la planification de l'éducation, la politique de l'éducation, de gestion de l'éducation et le développement ;
- une série de plateformes virtuelles.

Les publications sont disponibles en anglais (65 %), français, espagnol, arabe, portugais et encore d'autres langues. Le centre propose des services en fonction des besoins des usagers grâce à son équipe de spécialistes de l'information, spécialisée par pays et par thématique (cf. annexe 1). Depuis sa création il y a 50 ans, il a bénéficié des dons et des conseils des stagiaires et des visiteurs des pays membres pour constituer un fonds de plans et politiques éducatives.

#### 5.2.2 La collecte et mise à disposition des ressources

De nouvelles ressources sont identifiées soit à travers la veille des documentalistes, soit à la demande des chercheurs, soit à partir d'alertes sur de nouvelles publications envoyées par les éditeurs, soit parce qu'elles sont incluses dans les bibliographies (*Blue Book*) fournies aux stagiaires pour la lecture requise ou recommandée dans le cadre de leur formation. Le tableau ci-dessus résume les outils de stockage de ces ressources.

---

<sup>8</sup> La page web du centre sur le site de l'institut [consulté le 20 octobre 2013] : <http://www.iiep.unesco.org/fr/services-dinformation/centre-de-documentation.html>

### 5.2.2.1 Les bases de données

Les bases de données pour les publics interne et externe <sup>9</sup> du centre
Catalogue de la bibliothèque <b>EPIDOC</b> contenant plus de 33 000 entrées, [consulté le 15 octobre 2013]. < <a href="http://www.iiep.unesco.org/fr/services-dinformation/centre-de-documentation/collection-specialisee.html">http://www.iiep.unesco.org/fr/services-dinformation/centre-de-documentation/collection-specialisee.html</a> >
<b>PLANIPOLIS</b> – portail sur les plans et politiques d'éducation en vigueur dans les Etats membres de l'UNESCO. Il couvre 194 pays et contenait autour de 2 100 entrées, [consulté le 15 octobre 2013]. < <a href="http://planipolis.iiep.unesco.org/recherche_simple.php">http://planipolis.iiep.unesco.org/recherche_simple.php</a> >
Base thématique <b>ETICO</b> – plus de 450 entrées sur l'éthique et la corruption dans l'éducation [consulté le 15 octobre 2013]. < <a href="http://www.iiep.unesco.org/fr/recherche/themes-phare/ethique-et-corruption-dans-leducation/base-etico.html">http://www.iiep.unesco.org/fr/recherche/themes-phare/ethique-et-corruption-dans-leducation/base-etico.html</a> >
Base thématique <b>CAPDEV</b> – service d'échange d'informations sur le développement des capacités). Elle contient autour de 300 références, [consulté le 15 octobre 2013]. < <a href="http://www.iiep.unesco.org/fr/developper-les-capacites/capacity-development-strategies/clearinghouse.html">http://www.iiep.unesco.org/fr/developper-les-capacites/capacity-development-strategies/clearinghouse.html</a> >
Liste de périodiques [consulté le 15 octobre 2013]. < <a href="http://www.iiep.unesco.org/fr/services-dinformation/centre-de-documentation/collection-specialisee.html">http://www.iiep.unesco.org/fr/services-dinformation/centre-de-documentation/collection-specialisee.html</a> >
<i>Plan for learning</i> – portail présentant des analyses de la recherche et des stratégies pour améliorer les résultats d'apprentissage. Lancement prévu novembre 2013.
Bases de données pour le public interne
<b>INTEPI</b> – produits de l'IIPE : rapports de mission, rapports d'évaluation, présentations données lors des séminaires, etc. articles par les chercheurs <sup>10</sup> , etc., accessible par mot de passe [consulté le 15 octobre 2013]. < <a href="http://doc.iiep.unesco.org/wwwisis/intepi/form_intepi.htm">http://doc.iiep.unesco.org/wwwisis/intepi/form_intepi.htm</a> > Voir Partie III pour une analyse plus détaillée du contenu.
<b>GB (Governing Board)</b> – les fiches projets de l'IIPE pour faciliter le suivi, l'évaluation et les rapports des activités définies par le plan à moyen terme (42, IIPE). Le contenu est saisi par les responsables des activités et une documentaliste en fait un contrôle qualité, accessible par mot de passe [consulté le 15 octobre 2013]. < <a href="https://gb.iiep.unesco.org/login.php">https://gb.iiep.unesco.org/login.php</a> > Voir Partie III pour une analyse plus détaillée du contenu.

### 5.2.2.2 Les acquisitions de livres et de périodiques

Une documentaliste est chargée des acquisitions des livres et des périodiques.

<sup>9</sup> Nombre de références constaté en juillet 2013

<sup>10</sup> Qui sont également catalogués dans EPIDOC car écrits pour être publiés

### 5.2.2.3 La conservation

Certains pays membres de l'UNESCO n'ont pas les connaissances, les ressources ou la situation politique propice à la conservation de leur documentation. C'est pourquoi le centre peut estimer qu'il est désormais l'unique gardien de certains documents. C'est une des raisons (avec la diffusion des savoirs) pour lesquelles le centre a entamé un projet de numérisation commencé avec la création de la base Planipolis. Lors de la collecte des documents, l'IIEP a pu se rendre compte que de nombreux fonctionnaires ministériels manquaient d'informations sur les politiques éducatives de leur propre pays, ainsi que d'un accès direct aux documents les détaillant. Le centre contribue ainsi à constituer la mémoire institutionnelle des ministères de l'Éducation dans les États membres.

### 5.2.2.4 La création et l'alimentation d'outils web 2.0

- Un Netvibes [consulté le 15 octobre 2013] <[http://www.netvibes.com/iiepstaff#IIEP\\_Library\\_Resources](http://www.netvibes.com/iiepstaff#IIEP_Library_Resources)>, divisé en sept zones, existe depuis 2010 :
  - o *IIEP Library Resources* (bases de données thématiques, sites web, catalogue du centre de documentation) ;
  - o *ATP-English-IIEP Library Resources* (présentation en anglais des ressources pour les stagiaires : bases de données thématiques, accès au campus virtuel, blog, dernières acquisitions du centre, etc.) ;
  - o PAF-Français-IIEP centre de documentation ressources (présentation en français des mêmes ressources) ;
  - o *Education Resources* (Banque mondiale éducation, initiatives de l'UNESCO dans l'éducation, etc.) ;
  - o *Statistics* (sources de statistiques sur l'éducation telles que la CIA, la Banque mondiale et l'UNESCO) ;
  - o *International Organizations* (Banque mondiale, OCDE, OIT, etc.) ;
  - o *Dictionaries-Dictionnaires/Glossaries-Glossaires* (français, anglais notamment).
- Blog du centre de documentation : [consulté le 15 octobre 2013] <<http://libraryporthole.blogspot.fr/>>. Créé en 2009 dans le but de partager des informations et documents pour compléter ce qui est disponible sur les pages web du centre sur le site de l'IIEP. Depuis sa création, 120 articles ont été publiés ; l'article le plus récent date de janvier 2013.
- Deux Scoopit! depuis janvier 2013, un pour le centre [consulté le 15 octobre 2013] <<http://www.scoop.it/search?q=documentation+centre+IIEP>> et un autre dans le cadre de son travail de soutien au Maroc.



- Un compte Twitter IIEP Library @EdThePlanner depuis juillet 2013 pour diffuser des recommandations de lecture.
- Diigo est utilisé pour identifier des sites ou pages web utiles pour un projet, les associer à des tags, des notes etc. et partager ce travail de « *favoris* » avec d'autres personnes du projet.

#### **5.2.2.5 La numérisation**

Le centre a démarré un projet de numérisation en 2007, toujours dans la logique de diffusion des savoirs et de préservation du patrimoine unique dont il est détenteur. Cela a également été jugé utile pour créer de la place au centre, car les ressources numérisées sont pour certaines archivées une fois la version électronique disponible. Les fonds anciens de plans et de politiques tenus par le service de gestion des savoirs du secteur de l'éducation de l'UNESCO ont été numérisés entre 2010 et 2012. Les publications de l'IIEP (pas disponible en version électronique avant 1999) ont été traitées presque en entier. À ce jour, environ 50 % de la collection est disponible en électronique soit à travers ces efforts de numérisation, soit par le choix de ressources nativement numériques quand cela est possible. Cela améliore l'accès aux ressources pour les usagers et la visibilité de la collection.

#### **5.2.2.6 Les liens web**

Il y a cinq ans, le centre a identifié et rendu disponible sur ses pages web une sélection de liens de sites utiles (universités, bibliothèques, sites pour le partage d'informations ou la discussion sur des thèmes spécialisés, etc.). Ces liens sont organisés selon une dizaine de thèmes : éducation, enseignement supérieur, éducation des filles, femmes et développement, développement, évaluation de projets, paix et droits de l'homme, etc. [consulté le 15 octobre 2013] <<http://www.iiep.unesco.org/fr/services-dinformation/centre-de-documentation/sites-web.html>>.

## 5.2.3 Les services aux usagers

### 5.2.3.1 L'assistance aux stagiaires de l'IPE

#### 5.2.3.1.1 Formation

La responsable du centre, assistée par les documentalistes, tient au moins une formation par an et par langue (anglais et français) pour les stagiaires en formation d'un an sur la recherche documentaire, l'exploitation possible du centre de documentation (utilisation du catalogue, classification des ressources, services des locaux, etc.) et le soutien fourni par les documentalistes. Par ailleurs, une formation sur la recherche sur des outils comme Google est également fournie.

#### 5.2.3.1.2 Accompagnement personnalisé

Chaque stagiaire se voit attribuer une documentaliste comme point focal pour l'aider dans les techniques de recherches documentaires et la consultation de ressources du centre.

#### 5.2.3.1.3 Préparation des supports de cours

Le centre collabore avec les formateurs pour la mise à jour des bibliographies (« *requis* » et « *recommandée* ») de chaque formation. Il assure la mise à disposition de ces ouvrages en version électronique sur le Campus Virtuel (le portail pour les stagiaires de l'institut géré par l'équipe TEP).

### 5.2.3.2 La veille et la recherche pour les équipes de mise en œuvre du programme

Chaque documentaliste est chargée d'accompagner une équipe de mise en œuvre du programme de l'IPE, de faire de la veille (publications, salons, conférences...) selon des thèmes définis avec elle, et d'être son interlocuteur pour toute demande d'information ou de documentation. Afin de se tenir au courant des missions de leurs équipes et de pouvoir anticiper leurs besoins (veille), les documentalistes participent aux réunions d'équipe organisées dans les services concernés. En plus de faire de la veille selon les thématiques intéressants particulièrement les équipes de mise en œuvre, la responsable du centre et une des documentalistes veillent également pour la direction de l'IPE et pour le bureau à Buenos Aires sur les aspects « *stratégiques* » de la planification et politiques de l'éducation au niveau mondial.

### 5.2.3.3 L'accueil du public et le prêt de ressources

Chaque documentaliste assure l'accueil du public (stagiaires, personnel de l'IPE, visiteurs) au moins une journée par semaine pendant l'année scolaire. Un aspect important et informel de l'accueil est la mise à disposition de café et de thé avec les journaux et revues généralistes à l'extérieur du centre de documentation. En effet, la pause-café est un moment d'échanges surtout en début de journée, autour de 11 heures et après le déjeuner et on lui

accorde une grande importance dans l'attraction des usagers au 4<sup>e</sup> étage et à l'entrée du centre.

#### **5.2.3.4 L'assistance technique pour le renforcement des capacités des pays membres**

Depuis 2012, l'IIPE intègre l'offre de soutien technique pour la mise en place ou l'amélioration de centres de ressources dans ses accords de jumelage avec les pays bénéficiaires d'assistance technique. Le Maroc et le Cambodge ont déjà commencé à bénéficier du soutien des documentalistes. Ces appuis sont donc étroitement liés aux projets plus larges de renforcement de capacités du ministère en cours par ailleurs. À ce jour, ils ont consisté en une analyse des ressources existantes et une définition de celles qui seraient nécessaires pour remplir la mission du centre en cohérence avec les capacités du ministère de l'Éducation/les centres de formation de planificateurs du pays en question.

#### **5.2.3.5 Les projets transversaux divers**

Le centre de documentation et notamment son responsable sont régulièrement amenés à participer de manière intensive à des projets transversaux de l'IIPE, souvent en forte collaboration avec le service publications et la direction de l'institut. Quelques exemples :

- en 2012/2013, les documentalistes ont contribué au développement d'un portail sur l'apprentissage. Elles ont notamment participé à la définition du projet, à la rédaction d'un cahier des charges technique, au choix du prestataire, au choix des ressources à y intégrer et à la supervision de la rédaction de contenus pour le site ;
- en 2012, les documentalistes ont contribué aux préparatifs du Policy Forum organisé sur la jeunesse. Cela impliquait la collecte de ressources bibliographiques spécifiques d'une part et l'identification de politiques pertinentes d'autre part pour alimenter un site web créé pour l'occasion [consulté le 15 octobre 2013] <<http://www.planwithyouth.org/home/>>. Ce projet a demandé une collaboration importante entre l'unité de publications, les équipes de mise en œuvre du programme, le centre de documentation et des collègues du secteur de l'éducation de l'UNESCO. Grâce à son succès, le projet se poursuit en 2013 avec des activités comme la rédaction de littérature et d'analyse sur les thématiques du forum par les équipes de mise en œuvre du programme et la collecte continue de ressources par une documentaliste.

#### **5.2.3.6 L'envoi de publications aux bibliothèques dépositaires**

L'IIPE a créé un réseau de bibliothèques dépositaires dans les années 1990 pour répondre aux besoins des pays en développement qui peuvent difficilement se procurer des ouvrages spécialisés sur l'éducation. En principe, ces bibliothèques sont également une vitrine pour le travail de l'IIPE. Le centre de documentation est chargé de gérer ce réseau de 130 bibliothèques dans le monde qui se trouvent dans les ministères de l'Éducation, dans les

universités, dans les bureaux des institutions partenaires, dans les établissements de l'UNESCO, etc. En outre, il fournit des formations et du conseil technique aux bibliothèques.

#### 5.2.3.7 Le « servicing »

Il s'agit du traitement des demandes de soutien ou d'information envoyées à l'adresse mail du centre [documentationcentre@iiep.unesco.org](mailto:documentationcentre@iiep.unesco.org). Elles peuvent augmenter de fréquence après la visite du centre par des étudiants ou chercheurs externes. Elles peuvent être de nature très variée mais ne représentent pas un grand volume : il est difficile de qualifier le nombre ou la nature de demandes traitées car il n'y a pas de suivi centralisé par le centre.

### 5.3 Les moyens du centre de documentation

Le personnel peut se réclamer d'une longue expérience au sein de l'IIPE : la documentaliste la plus nouvelle du centre l'a rejoint en 2003 ; la plus ancienne en 1999.

#### 5.3.1 Effectif du personnel et fonctions

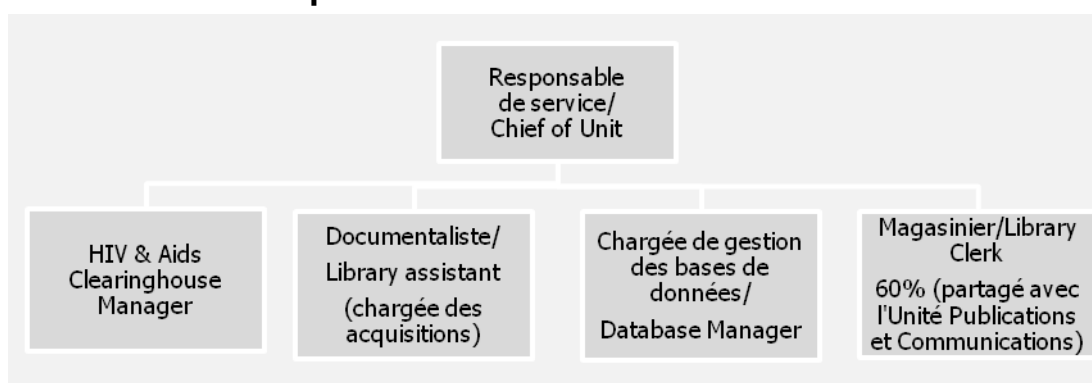


Figure 1 : Organigramme du centre de documentation

Par ailleurs, le centre de documentation intègre plusieurs stagiaires externes par an, leur donnant une occasion de développer leurs compétences professionnelles tout en améliorant son offre alors que les ressources financières se resserrent.

#### 5.3.2 Moyens financiers

##### 5.3.2.1 Le budget du centre

Le budget est stable à environ 100 000 USD (hors salaires) depuis une dizaine d'années, selon la responsable du centre ; il diminue donc en termes réels. Il est géré par la responsable et est essentiellement alloué aux acquisitions (livres et périodiques). En outre, il couvre les frais liés à la numérisation des ouvrages et des développements informatiques ponctuels mineurs. Il sert exceptionnellement à financer certaines missions du personnel du centre. Enfin, le centre bénéficie occasionnellement de fonds de projets individuels (par exemple pour un événement ou une recherche de l'institut) ce qui permet au centre d'engager des stagiaires ou des consultants.

### 5.3.2.2 Les revenus du centre

L'offre du centre de documentation est proposée gratuitement à l'exception des activités d'assistance technique. Ces services sont tarifés à la journée et un montant forfaitaire symbolique est également inclus dans les budgets des accords de jumelage avec les pays bénéficiaires d'assistance technique. Les visiteurs externes au centre paient des frais pour photocopier: 0,15 € par page au-delà des 15 premières pages offertes.

## 5.4 Les publics du centre

### 5.4.1 Les types de publics

Les enquêtes menées parmi les usagers en 2012 (49, POLEWKA, p. 58) ont permis d'identifier les types de publics du centre.

Les types de publics du centre de documentation						
Public	Réel	Potentiel	Sur place	À distance	Profil connu	Profil inconnu
Chercheurs/enseignants/planificateurs de l'éducation de l'IPE ; Paris & Buenos Aires	x		x	x	x	
Stagiaires en formation sur place*	x		x	x	x	
Participants en formation à distance*		x		x	x	
Anciens stagiaires (membres du réseau – environ 600 personnes)		x		x	x	
Chercheurs, enseignants, étudiants en 3 <sup>e</sup> cycle	x	x	x	x		x
Public intéressé (décideurs, journalistes)	x	x		x		x

\*stagiaires sur place/participants à distance : professionnels de la planification et gestion de l'éducation (employés des structures administratives d'éducation, des ONG, des agences multilatérales et bilatérales, spécialistes et chercheurs d'instituts et des universités dans les pays en développement).

Les usagers sur place constituent le cœur du public visé et réel du centre. Néanmoins, grâce à l'offre numérique croissante du centre et à la tendance vers la formation à distance, le public distant s'accroît. Ce ne sont pas des publics complètement distincts : on peut tout à fait être stagiaire, venir consulter les ressources sur place pendant la journée et continuer ses recherches à distance le soir. Par ailleurs, selon les documentalistes, le personnel de

l'institut se déplace moins vers le centre qu'auparavant car il peut accéder aux ressources électroniques du centre depuis son bureau<sup>11</sup>. Ces usagers (stagiaires, chercheurs et formateurs – personnel de l'institut et d'ailleurs) utilisent les ressources dans le cadre des activités considérées comme principales de l'institut : la formation et la recherche.

## 5.4.2 Mesures d'usage et de satisfaction

Le centre ne produit pas de plan d'action ni de rapport d'activité. On fonctionne plutôt par projets à réaliser (par exemple, portail à créer, centre à réaménager) et respect du plan stratégique global plutôt que par des indicateurs ou cibles précis (par exemple nombre de consultations des pages du centre du site web). Par ailleurs, il n'existe pas de système holistique établi pour évaluer l'usage ou la satisfaction des usagers du centre ni sur place ni à distance, ni pour collecter ou analyser les demandes de soutien auprès des documentalistes. Il existe quelques moyens pour obtenir des informations incomplètes mais néanmoins indicatives.

### 5.4.2.1 Usagers locaux

#### 5.4.2.1.1 *Evaluations de fin d'année auprès des stagiaires des formations IIFE*

Selon les résultats de ces questionnaires, le centre et son personnel sont bien valorisés par ces usagers – ceux qui, selon les documentalistes, le fréquentent le plus. En 2010-2011 et 2011-2012, plus de 60 % des stagiaires ont jugé que la qualité d'accès aux services était très élevée ; 22 % l'ont jugé élevée (43, 44, ATP).

#### 5.4.2.1.2 *Enquêtes de 2012 parmi les usagers*

Des enquêtes menées entre mai et août 2012 par le stagiaire de l'INTD (49, POLEWKA, p. 58-59) ont permis au centre de mieux connaître la connaissance de l'offre et les usages du centre de documentation par le personnel et les stagiaires de l'IIFE. Selon celles-ci :

- le personnel connaît assez bien les ressources propres à son domaine de spécialisation mais peu l'offre du centre par ailleurs ;
- les stagiaires ne connaissent pas l'offre de produits et de services disponibles à distance ;
- les usagers aimeraient mieux connaître l'offre du centre et savoir s'en servir pour leur travail « *de la manière la plus efficace et la plus bénéfique pour leurs activités* ».

---

<sup>11</sup>Une difficulté survient dans le suivi des usagers à cet égard : en effet on ne sait pas distinguer les usagers à distance au siège UNESCO et ceux qui travaillent à l'IIFE car l'adresse IP est la même.

Les outils les plus utilisés par les douze personnes rencontrées étaient le catalogue, la base Planipolis et d'autres bases thématiques. Les moins utilisés étaient l'offre de périodiques (pas connue, trop complexe d'accès) et la plateforme Netvibes.

Enfin, selon les réponses aux questionnaires en ligne, 23 personnes sur 30 avaient eu recours à l'aide du personnel du centre dans leurs recherches documentaires ou leur consultation de ressources électroniques. Ce service était très apprécié des usagers qui le trouvaient efficace, d'autant plus qu'il était personnalisé et rapide.

#### **5.4.2.2 Usagers distants**

En ce qui concerne les statistiques de consultation des sites web, il est possible d'obtenir des informations sur le nombre de visites unique, le nombre et les intitulés des pages visitées, les documents téléchargés et l'origine des visiteurs pour les sites de Planipolis, et du *HIV & Aids Clearinghouse*. En revanche, la base principale du centre de documentation, interrogeable par le catalogue en ligne, n'est pas dotée d'un module de statistiques web. Il est néanmoins possible d'obtenir des informations sur les pages web les plus visitées des pages du centre sur le site de l'institut.

#### **5.4.2.3 Limites**

Si les enquêtes de 2012 nous permettent de mieux comprendre les usages des usagers locaux, le public à distance reste lui quasiment inconnu. Or il est très important : 859 868 visiteurs uniques sur Planipolis et 2 044 709 téléchargements en 2012.

Il se peut que les publics cibles de l'offre du centre (y compris des portails différents) ne soient pas forcément les usagers attendus en priorité : ces usagers sont-ils réellement les professionnels de l'éducation, les ministères de l'Éducation, etc. dans les pays cibles ou est-ce « *seulement* » la société civile, les agences de développement, etc. ? Les réponses à ces questions pourraient avoir des implications pour le travail du centre à l'avenir en ce qui concerne la collecte de documents et la promotion des ressources.

## Où trouver les techniques adaptées ?

---

Cette première partie nous a permis de cadrer l'expression « mémoire organisationnelle » et d'expliquer les enjeux globaux de sa conservation. Par la suite, nous sommes passées à la mise en contexte de ce mémoire avec une introduction à l'étude que nous avons menée à l'IPE, une présentation de l'organisation et un aperçu de sa conscience mémorielle. Nous avons vu que le centre de documentation où nous avons effectué l'étude propose déjà une gamme importante de ressources et de services. Dans la Partie III, nous décrirons les activités actuelles de l'institut – dont la contribution du centre de documentation – pour constituer sa mémoire. Avant cela, dans la Partie II qui suit, nous nous tournerons vers la discipline et les techniques de la gestion des connaissances afin de comprendre son origine, ses objectifs, ses activités et également les défis de sa mise en place et de son entretien. En effet, mobiliser l'approche de gestion des connaissances permettrait d'identifier et de stocker une mémoire organisationnelle.



**Deuxième partie  
Mobiliser la gestion  
des connaissances pour  
constituer une mémoire  
organisationnelle**

## 6 La gestion des connaissances dans la mémoire organisationnelle

---

### 6.1 Pourquoi avoir recours à la gestion des connaissances

Nous verrons dans la deuxième partie de ce chapitre ce qu'on entend par gestion des connaissances mais, dans un premier temps, il convient d'articuler pourquoi nous en parlons : pourquoi et comment la gestion des connaissances surgit-elle dans une réflexion sur la mémoire organisationnelle ?

#### 6.1.1 Gérer les connaissances pour conserver la mémoire

Si nous reprenons les explications de ce qu'est la mémoire organisationnelle de la Partie I nous constatons que le concept d'une organisation des connaissances y est clé : si l'organisation oublie ce qu'elle sait faire, cette perte de connaissance peut mener à une réduction de ses capacités. Il s'agit donc d'avoir des moyens d'identifier et de retenir des connaissances d'une organisation pour qu'elles puissent contribuer aux décisions actuelles qu'elle a besoin de prendre. Ces moyens doivent être accessibles aux membres de l'organisation.

Avoir un système pour organiser ou pour gérer les connaissances réduit le risque d'oublier les connaissances nouvellement acquises dans une organisation. Une direction peut passer un temps considérable à s'assurer que les connaissances restent dans la mémoire du personnel (qui doit éviter d'oublier) en plus du temps qu'elle passe à innover ou à transférer de nouvelles connaissances (9, HOLAN DE MARTIN et PHILLIPS, p. 1609).

Ensuite, si nous reprenons la notion de l'entreprise « *knowledge-based* » de Grant (21, BOHORQUEZ LOPEZ et ESTEVES, p. 89-90) où les connaissances sont la ressource la plus importantes du point de vue stratégique, il s'avère qu'un aspect important de ce positionnement est de savoir comment les entreprises organisent leurs connaissances existantes afin d'avoir la possibilité d'obtenir de nouvelles connaissances et de se les approprier.

Enfin, selon Charasson (26, CHARASSON, p. 14) gérer les connaissances permet de « *transforme[r] la mémoire de l'entreprise en avantage compétitif. Ainsi l'entreprise se donne les moyens de s'adapter plus rapidement aux évolutions de son environnement* ».

## 6.1.2 Quelques délimitations

### 6.1.2.1 Une mémoire évolutive faite de connaissances mouvantes

Klein, Connell et Jasimuddin attirent l'attention sur la « *transformabilité potentielle* » de connaissances retenues dans la mémoire organisationnelle : les connaissances peuvent se décliner en information ou en données, ou au contraire les données peuvent évoluer vers l'information ou les connaissances (voir définitions ci-dessous 5.2.2). Ces mouvements probables exigent des organisations une veille permanente sur la mémoire stockée. Il est peu probable qu'une organisation ait besoin de toutes les connaissances qu'elle retient ; c'est pourquoi il est difficile – voire impossible – pour une organisation de séparer les connaissances de la pratique ou de les séparer des experts si elle veut que sa mémoire soit utile et compréhensible aux membres de l'organisation (8, KLEIN, CONNELL et JASIMUDDIN, p. 112-113).. Cela nuit donc à l'idée selon laquelle la mise en place d'une mémoire organisationnelle réduira l'impact de départs définitifs du personnel de la structure.

### 6.1.2.2 Le lien avec l'apprentissage organisationnel

Klein, Connell et Jasimuddin constatent la relation « *forte* » entre la mémoire organisationnelle et l'apprentissage organisationnel (8, KLEIN, CONNELL et JASIMUDDIN p. 111). Ce dernier est également très dépendant des connaissances acquises par l'organisation. Rappelons la définition de Garvin (13, LIVIAN, p. 45) : « *Une organisation apprenante est une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances* ». Cependant, ce mémoire étant centré sur la collecte et l'accès à la mémoire, l'utilisation éventuelle de cette mémoire pour transformer les connaissances, ou pour apporter des modifications au comportement des individus ou à la stratégie de l'organisation pour refléter l'intégration de ces connaissances, dépasse ce cadre.

## 6.2 L'historique et une orientation terminologique de la gestion des connaissances

### 6.2.1 Les origines de la discipline

Un dossier d'*Archimag* sur la capitalisation des connaissances date les premiers travaux théoriques sur la gestion des connaissances des années 1950. Il s'agissait d'utiliser les connaissances à l'intérieur des entreprises pour créer de la valeur. Il liste des universitaires comme John-Kenneth Galbraith et Peter Drucker comme étant des penseurs clés dans le domaine (16, TEXIER, p. 15) ; O'Dell et Grayson Jr. complètent avec les noms de Daniel Bell, Alvin Toffler et le philosophe Michael Polanyi (40, O'DELL et GRAYSON JR., p. 3). Le travail de Polanyi dans les 1970 et l'étude d'entreprises japonaises étaient à la base de

l'élaboration par Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi<sup>12</sup> de théories et de conseils qui restent toujours des références en la matière et qui seront expliqués davantage dans la section 6.3.1. Selon *Archimag*, l'expression « *knowledge management* » (ou « *KM* ») apparaît dans les années 1970 (16, TEXIER, p. 15). Nous utilisons l'équivalent français « *gestion des connaissances* » à travers ce document.

C'est à partir des années 1980 que le monde de l'entreprise découvre cette discipline et de nombreux projets et crée des départements pour définir et stocker les connaissances. Mais ceux-ci auraient largement échoué pour plusieurs raisons. D'abord les projets étaient souvent centrés sur le matériel informatique et notamment sur des « *bases de connaissances* » ou des « *livres ou fiches de connaissances* ». En effet on croyait pouvoir documenter toutes les connaissances mais on a oublié de prendre en compte les comportements des employés et l'évolution des connaissances : ce qui est saisi dans les bases ou les manuels doit être pertinent et accessible aux usagers et ce contenu doit évoluer au fur et à mesure que les connaissances de l'entreprise se transforment (7, GREY ; 14, NUTTIN, p. 17). De plus, le domaine a régulièrement été victime des cycles économiques. *Archimag* résume cette problématique sans mâcher ses mots : « *Le KM est un luxe, ce à quoi on pense quand tout va bien par ailleurs. En période de crise, les organisations se replient sur leurs fondamentaux* » (14, NUTTIN, p. 17).

Néanmoins, grâce aux leçons de cette première phase de réalisation pendant les années 1980-1990 et à la richesse des disciplines et des fonctions qui se sont intéressées au domaine, il évolue pour apprendre de ses approches initialement simplistes et reconnaître la place de l'humain dans sa réalisation. Cette nouvelle souplesse s'applique également aux définitions des termes du domaine qui risquent de susciter des débats sans fin. Pour l'AFNOR par exemple « *il n'est pas indispensable de définir rigoureusement les termes (...) et l'expérience prouve qu'il est contre-productif de s'attarder outre mesure* » (28, AFNOR, p. 17). L'organisation peut se baser sur les indications de l'AFNOR etc., mais doit adopter les définitions qui lui conviennent.

## 6.2.2 Le choix de terminologie

Nous partons des explications suivantes pour les principaux blocs sémantiques :

- les données sont des « *faits et des chiffres, sans contexte ni interprétation* » (40, O'DELL et GRAYSON JR., p. 5) ;

---

<sup>12</sup> Voir bibliographie complémentaire en annexe 2

- l'information est « *une donnée contextuelle pouvant servir à une prise de décision* » (28, AFNOR, p. 17) ;
- la connaissance est « *la nature même de la compréhension et représente ce qui est mentalement construit par les individus* » (28, AFNOR, p. 17). Pour O'Dell et Grayson Jr., la connaissance est « *l'information en action* ». L'information inutilisée n'est pas de la connaissance (40, O'DELL et GRAYSON JR., p. 5).

Ces éléments nous amènent à la gestion des connaissances, que l'AFNOR considère comme étant « *une démarche multidisciplinaire permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise en faisant le meilleur usage des connaissances et s'intéresse à des processus comme ceux de l'acquisition, de la création et du partage des connaissances, tout comme aux fondements culturels et techniques qui les soutiennent. L'objectif de la gestion des connaissances est d'ajuster les processus de la connaissance avec les objectifs de l'entreprise* ». De plus, « *les entreprises qui réussissent considèrent la gestion des connaissances comme étant un moyen de soutenir des compétences relevant de connaissances spécifiques* » (28, AFNOR, p. 17). O'Dell et Grayson Jr. sont d'accord pour dire qu'il s'agit d'agir avec l'information pour améliorer la performance de l'entreprise et considèrent que c'est une stratégie délibérée pour « *livrer les bonnes connaissances aux bonnes personnes au bon moment* » (40, O'DELL et GRAYSON JR., p. 6). Pour conclure, la gestion des connaissances est un cadre qui permet à l'organisation de construire sur l'expérience (documentation, base de données, personnel) et de créer des mécanismes pour partager les connaissances (intranet, narrations, communautés de pratiques, etc.).

### **6.3 Le partage de connaissances**

Klein avance que pour certains, le partage de connaissances est la question centrale de la gestion des connaissances. C'est également un catalyseur (« *enabler* » dans le texte original<sup>13</sup>) dans le modèle de gestion des connaissances SECI de Nonaka et Takeuchi (12, KLEIN, p. 41). Le transfert de connaissances dans ou entre les organisations reste un phénomène complexe en raison – comme le constatent Bohorquez Lopez et Esteves (21, BOHORQUEZ LOPEZ et ESTEVES, p. 88) – « *de la nature multi-facette de ses frontières, de ses cultures et de ses processus* ». Ces derniers éléments seront davantage développés dans le chapitre 7.2.

---

<sup>13</sup> D'après Oxford UK English Dictionary, « *une personne ou une chose qui rend quelque chose possible* » [consulté le 20 octobre 2013] <[www.oxforddictionaries.com](http://www.oxforddictionaries.com)>. Ce terme est largement employé dans la littérature anglophone cf. 17, Von Krogh, p. 5 ; 40, O'DELL et GRAYSON JR., p. xii ; 29, CEN p. 12).

### 6.3.1 Les dimensions de la connaissance

Le modèle de Nonaka et Takeuchi décrit une distinction largement reprise depuis sa publication en 1995 entre la connaissance tacite et explicite. La connaissance explicite est une information facile à formaliser dans un document, une image, etc. et ainsi à partager. La connaissance tacite, en revanche, se développe à l'intérieur de l'individu et est donc difficile à formaliser et à communiquer. Le modèle de Nonaka et Takeuchi théorise la transformation du tacite à l'explicite à travers la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'internalisation (SECI) des connaissances. Selon eux, la connaissance tacite est aussi essentielle pour la création de la connaissance que la connaissance explicite. La conversion de la connaissance tacite en connaissance explicite est donc une activité essentielle dans les stratégies de gestion de connaissance.

Pourtant, en se basant sur le travail de plusieurs chercheurs des années 2000, Klein explique que la caractéristique centrale de la connaissance tacite est qu'on ne peut pas la partager : elle doit se développer chez l'individu. Quand on parle de partager les connaissances tacites, ce qu'on veut dire concrètement est donc créer les conditions dans lesquelles les individus peuvent créer leurs propres connaissances tacites. Pour l'illustrer, il cite comment nous apprenons à faire du vélo : nous pouvons décrire dans le détail comment faire mais pour que l'activité soit maîtrisée, il faut que la personne soit mise en situation de développer le savoir-faire elle-même (12, KLEIN, p. 42).

### 6.3.2 Les stratégies de gestion des connaissances

On peut identifier deux stratégies majeures de gestions de connaissances. D'après Hansen *et al.* (21, BOHORQUEZ LOPEZ et ESTEVES, p. 89) il s'agit de la codification et de la personnalisation.

- La codification consiste en la collecte et le stockage de connaissances dans une base qui facilite l'accès et l'usage par les membres de l'organisation. C'est une approche « *push* » de la part de l'organisation. Pour l'AFNOR, la codification inclut :
  - o les métadonnées ;
  - o la taxonomie ;
  - o l'information structurée/non structurée (28, AFNOR, p. 19).
- La personnalisation s'applique quand les connaissances sont étroitement liées à une personne qui les a développées et elles sont partagées surtout à travers des contacts entre individus. L'informatique joue donc en général un rôle moins important que dans la seule codification et sert à faciliter la communication entre les personnes. C'est une approche « *pull* » où les sources de connaissances dans une organisation – autrement

appelés les « *experts* » – fournissent des informations selon les demandes des collègues.

Il n'étonnera personne que le partage de connaissances se fasse grâce à des contacts entre personnes. En effet, le contact avec un expert ou la mise en relation des bons interlocuteurs est une démarche souvent intuitive pour les membres d'une organisation. Par ailleurs, l'image de la fontaine à eau ou de la machine à café comme endroits stratégiques pour le partage d'information demeure. Le défi consistant à faire le lien entre une personne porteuse d'une problématique spécifique et l'expert est cependant important et a mené au développement d'autres innovations. Des moyens pour réaliser ce partage sont suggérés dans la Partie IV 15.2.

### **6.3.3 Vers une organisation qui sait ce qu'elle sait**

Le but de la gestion des connaissances est d'identifier, de consolider et de faire circuler les bonnes pratiques. Ainsi l'organisation sait mieux s'adapter aux évolutions, augmenter l'efficacité de ses membres grâce à la disponibilité des informations tout en valorisant les connaissances des experts. En bref, elle sait ce qu'elle sait. Dans le chapitre suivant, nous explorerons les ingrédients de la gestion des connaissances d'une organisation.

## 7 Les ingrédients de la gestion des connaissances

---

L'AFNOR et le Comité européen de normalisation (28, AFNOR, p. 28-31 ; 31, CEN) fournissent des méthodes complètes pour déployer un projet de gestion des connaissances dans une organisation. L'objectif de ce chapitre est d'identifier les éléments pertinents pour les réflexions sur un système adapté à l'IIPE qui sera développé dans la Partie IV.

### 7.1 Définir les objectifs

Il convient d'abord d'évaluer le contexte de l'organisation et de ses connaissances : en bref d'établir où elle en est avec cette problématique aujourd'hui. Ensuite, elle peut considérer ce que la gestion des connaissances voudrait dire pour elle et quels objectifs elle veut se fixer : que veut-elle devenir ?

Comme toute organisation aura des raisons et des opportunités différentes pour mettre en place un système de gestion des connaissances, O'Dell et Grayson Jr. recommandent la formulation d'une proposition de valeur qui centralise ce que l'organisation veut atteindre à travers une gestion et un transfert améliorés de ses connaissances (40, O'DELL et GRAYSON JR., Chapitre 5). En général, la proposition s'organisera autour du client, du produit ou des opérations de l'organisation (40, O'DELL et GRAYSON JR., Chapitres 6-8). Pour la définir, il convient de consulter les membres de l'équipe de direction, les chefs de service etc. – selon la structure de l'organisation – et de leur demander ce qu'ils considèrent comme des connaissances de valeur chez elle. La valeur peut se trouver au niveau :

- a) du client (ce qu'O'Dell et Grayson Jr. dénomment « *familiarité du client* »). Dans ce cas, il s'agit de consolider des connaissances sur la compréhension des besoins et des préférences des clients afin de les fidéliser et – selon le contexte – augmenter les ventes. Une meilleure connaissance des clients peut également mener à une réduction de coûts de gestion : si l'organisation connaît bien le client, elle ne perd pas de temps à chercher ce qu'il convient de lui proposer car elle l'anticipe, elle le sait ;
- b) du produit (excellence de la chaîne produit-marché). Ce choix est pertinent pour des organisations qui souhaitent optimiser le temps et le processus de production, du moment où de nouveaux produits ou services sont conçus au moment où ils sont effectivement proposés aux clients. Ainsi une organisation pourrait souhaiter établir les bonnes pratiques pour le développement et le lancement de produits, comprendre ce qui a échoué par le passé, etc. ;
- c) les opérations (« *excellence opérationnelle* »). Cette option viserait à réduire les coûts de production, améliorer la productivité et la performance des systèmes et des individus. Cela implique souvent d'identifier des experts processus.

La proposition de valeur permet d'établir une vision collective pour savoir comment l'organisation améliorera sa performance en partageant les connaissances. Sa formulation implique aussi que la direction de l'organisation est d'accord sur le « *pourquoi* » de la mise en place d'un système et qu'elle le soutiendra. Pour Denning, avoir une décision explicite de la part de la direction – à



savoir pourquoi les connaissances seront partagées et la contribution de celles-ci à la performance de l'organisation – est essentiel pour faire vivre le système. Se mettre d'accord sur des objectifs aide également l'organisation à se concentrer. En effet, surtout dans les grandes structures, l'implication de beaucoup de personnes dans des unités différentes peut nuire au système car chacun aura ses priorités en matière de gestion des connaissances. Le rappel des objectifs focalise le travail – et facilite le contrôle des coûts (37, DENNING).

Enfin, il convient de définir avec qui les connaissances seront partagées. D'abord, l'utilisateur ciblé est-il interne ou externe ? Ensuite, faut-il prévoir des niveaux différents d'accès ? Les réponses à ces questions seront importantes pour gérer des sujets tels que la confidentialité des informations, le copyright, etc.

## 7.2 Choisir les connaissances à gérer

Une fois le(s) objectifs identifiant la valeur des connaissances pour l'organisation identifié(s), il convient de sélectionner les connaissances que la direction estime importantes pour l'avenir.

L'AFNOR recommande une approche par processus, rappelant que les processus sont « souvent transversaux et concernent des gens de tous les niveaux et de tous les services » (28, AFNOR, p. 25). La figure ci-dessous, reprise de l'AFNOR (28, AFNOR, p. 26) permet d'analyser l'existence et le besoin ou pas de connaissances particulières dans l'organisation et ce qu'il convient de faire dans chaque cas.

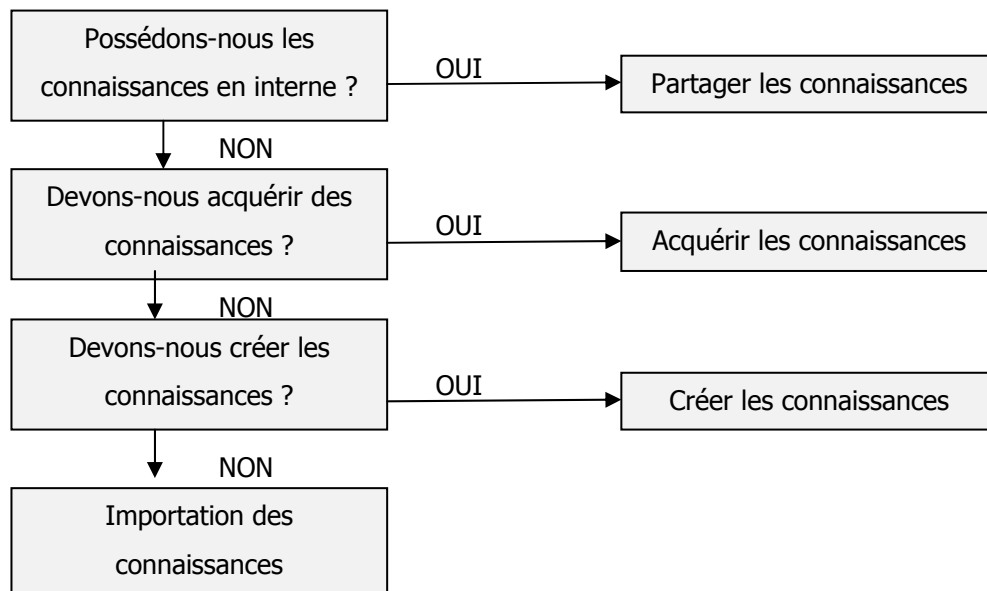


Figure 2 : L'analyse des connaissances

Les types de connaissances choisis (par exemple : bonnes pratiques, veille compétitive, procédures, connaissances des clients, etc.) influenceront les moyens de partage par la suite. Denning rappelle qu'une organisation peut choisir de limiter la gestion des

connaissances à des fonctions ou à une expertise spécifiques ou encore développer un programme organisationnel couvrant tout ce que produit la structure (37, DENNING).

Enfin, une question sous-jacente à celle du contenu est celle de la qualité. Certaines organisations ont des pratiques de validation pour assurer un niveau de fiabilité avéré avant la diffusion des connaissances. D'autres préfèrent laisser les usagers juger de celle-ci. C'est à l'organisation de faire des choix dans l'équilibre entre qualité et rapidité du partage des connaissances. Dans tous les cas, l'utilisateur devrait toujours avoir la possibilité de comprendre le niveau de vérification de la qualité du contenu qui lui est présenté.

Les mécanismes de partage et de création de connaissances seront examinés dans la section suivante ; pour ce qui de l'acquisition et/ou l'importation de connaissances, il s'agit d'acquérir des connaissances à travers des contrats avec des consultants, des partenaires, d'autres entreprises, etc. Cette dernière approche ne sera pas détaillée dans ce travail car nous nous concentrons sur la vision vers l'interne.

## **7.3 Concevoir des mécanismes de partage de connaissances**

L'organisation qui veut faire partager les connaissances doit savoir comment elle veut que celles-ci soient diffusées (37, DENNING ; 28, AFNOR, p. 34). Ce qui implique également que ses membres doivent connaître ses mécanismes et y adhérer. En général la structure emploiera une combinaison d'approches. Nous exposons trois d'entre elles ci-dessous dans les grandes lignes ; d'autres moyens sont listés dans la Partie IV 15.2.

### **7.3.1 Les communautés de pratiques**

Wang et Ko considèrent les communautés de pratiques comme des groupes d'individus qui se retrouvent avec des buts ou des intérêts en commun afin de partager des informations ou des connaissances (20, WANG et KO, p. 428). Pour Denning, ils sont essentiels dans les grandes organisations car les niveaux de confiance parmi les membres de celles-ci ne sont que très rarement suffisants pour promouvoir le partage libre de connaissances. Les communautés, qui peuvent se former par métier ou de manière transversale, ne ressemblent pas forcément aux équipes de travail existantes surtout du fait qu'elles sont liées à une (ou à des) problématiques indépendantes d'un projet de travail en cours. Alors qu'il est possible pour une organisation de décider d'encourager des communautés, Denning rappelle qu'on ne peut pas en « commander ». Une communauté doit être composée de personnes sincèrement intéressées par la problématique qu'elle traite et motivées pour trouver des solutions. Pour essayer d'identifier ces sujets, il convient de discuter avec les membres de l'organisation. Tout en laissant les membres gérer le choix du contenu, la direction peut renforcer les échanges à travers la reconnaissance de la communauté, le

soutien financier ou technologique, en accordant du temps de travail, ou en fixant ou liant le travail à des objectifs spécifiques (35, DENNING). Par ailleurs, il convient de définir, en avance de la mise en place de telles communautés, leurs buts et leur gestion pour assurer leur cohérence avec les objectifs de l'organisation.

### 7.3.1 Le système d'experts

Wang et Ko décrivent un mécanisme selon lequel un *mentor* (quelqu'un de l'organisation qui a déjà une expérience reconnue) soutient et surveille les activités d'un *mentee* (quelqu'une qui n'a que peu d'expérience dans l'organisation) (20, WANG et KO, p. 428).

Par ailleurs, des techniques tels que « *knowledge elicitation* » (soutirer les connaissances) et le modélisation de ces connaissances peuvent servir pour prévenir le problème de perte de connaissances des experts et ainsi conserver les connaissances et maintenir la mémoire organisationnelle (22, COFFEY et HOFFMAN, p. 38-52). En effet, Gavrilova et Andreeva proposent qu'un spécialiste pourrait soutirer (« *elicit* ») des connaissances d'experts individuels afin de faciliter le partage et la création des connaissances (23, GAVRILOVA et ANDREEVA, p. 527). Cela pourrait se faire par exemple à travers des entretiens au moment du départ à la retraite de l'expert.

Enfin, certaines organisations voient le rôle des experts de manière moins structurée. Sans aller jusqu'à la conduite d'activités précises, elles mettent en place des outils listant les experts de l'organisation dans tel ou tel domaine, permettant aux novices d'identifier les bonnes personnes à contacter en cas de besoin. Cet outil est souvent connu comme les « *pages jaunes* » de la structure et il est construit sur la pratique naturelle consistant à aller vers une personne parce qu'elle est réputée savoir systématiquement où se trouve telle chose ou elle a vécu tel événement.

De toute manière, ces mécanismes se basent sur le principe décrit par Olivera (8, KLEIN, CONNELL, JASIMUDDIN, p. 113-114) selon lequel il faut consulter des gens pour obtenir des connaissances spécifiques. C'est à travers des interactions individuelles que les personnes expliquent leurs besoins et que les exigences de connaissances sont définies. À travers une combinaison des besoins du novice d'une part, et de l'expertise et de l'expérience de l'expert d'autre part, des connaissances profondes et très précises peuvent sortir. Cela renforce également l'argument de Linderman, Baker et Bosacker selon lequel les experts ne sont pas des réservoirs d'information mais plutôt des « *interprètes* » : l'essence de l'expertise est la manière dont les individus travaillent sur des choses différentes avec la perspicacité, les principes et la sagesse qu'ils ont acquis (24, LINDERMAN, BAKER et BOSACKER, p. 360).

### 7.3.2 La documentation

Le troisième mécanisme de partage de connaissances identifié par Wang et Ko est la documentation. Cela comprend toutes les activités nécessaires pour « *transformer, codifier, et conserver l'expertise des employés dans des formes différentes pour référence et réutilisations futures par d'autres employés* » (20, WANG et KO, p. 428). La citation suivante explique la pertinence de la démarche :

« L'écrit (au sens large de discours ou témoignage enregistré sur un support, avec du texte, du son et/ou de l'image) perdure obstinément dans ses deux dimensions atemporelles, celle de support de l'activité au travers des actes, des décisions, des contrats et de tous les documents et données de gestion qui les justifient, et celle de support de l'expression des idées et des connaissances » (25, CHABIN, p. 30).

Le document est ainsi un support de savoir et, d'après l'expression de Sutter (26, CHARASSON, p. 46), « *un moyen commode de mémorisation et d'échange d'informations entre les individus* ». La Banque mondiale affirme qu'elle garde des archives pour « *conserver des preuves des opérations de la Banque pour la transparence, pour rendre compte et pour l'efficacité des décisions prises* » et pour « *la conservation de la mémoire institutionnelle* » (19, LIBERATORI PRATI, p. 7-8).

Wang et Ko ont étudié les pratiques de partage de connaissances de deux équipes dans des unités de recherche de deux organisations. Selon leur travail, des pratiques rigoureuses de documentation ont bénéficié aux unités de plusieurs manières. Une raison récurrente citée pour justifier le besoin de documenter les connaissances est que cela facilite la diffusion par la suite. Le travail de Wang et Ko confirme cet argument. Mais au-delà de faciliter l'identification et la récupération des connaissances, ils ont constaté que le seul fait de documenter encourage les employés à transformer leurs connaissances tacites en connaissances explicites pour leur conservation et leur réutilisation (20, WANG et KO, p. 430).

Néanmoins, il n'y a pas que le fond à prendre en compte. La forme est également essentielle pour faciliter le partage. Tout d'abord, la structuration des documents est nécessaire pour imposer un contenu et un format unifiés ainsi qu'une organisation et un vocabulaire (taxonomie de l'organisation) aux auteurs. Par ailleurs, la catégorisation et la saisie de métadonnées sont aussi des activités nécessaires pour que le contenu des documents soit accessible.

L'importance qu'on attache à la conservation des documents dans un format accessible et réutilisable rappelle les techniques du *records management* et de l'archivage. En effet nous sommes face à des enjeux similaires. Le but, par exemple, du programme d'*Integrated*

*Records Management* de la Banque mondiale est de « *conserver les records et les archives dans un format accessible, intelligible et utilisable aussi longtemps qu'ils aient de l'utilité ou de la valeur ; rendre les informations des records et des archives disponible dans le bon format, aux bonnes personnes, au bon moment* » (18, DESERNO et KYNASTON, p. 2).

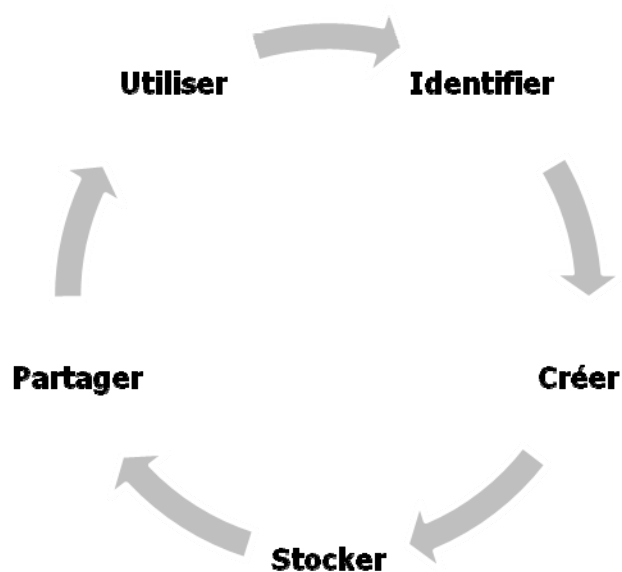
Ainsi des organisations souhaitant apprendre à sélectionner, à classer, à conserver et à rendre accessible leurs documents pour des raisons de partage de connaissances peuvent s'inspirer de l'approche structurante du *records management*. Les références des normes du domaine – ISO 15489, ISO 30300 et ISO 30301 – sont fournies dans la bibliographie complémentaire (cf. annexe 2).

## 8 Comment tirer le meilleur parti des efforts de gestion des connaissances

---

### 8.1 Les activités de gestion des connaissances

Le CEN présente les démarches dans le transfert de connaissances à travers une série d'activités représentée dans la Figure 3 ci-dessous et parfois dénommée le « *cycle de vie de transfert des connaissances* » ou la « *chaîne de valeur des connaissances* ». Selon leurs recherches de l'AFNOR, malgré la multitude d'approches ou de cadres de gestion des connaissances, on peut néanmoins identifier quelques activités clés communes.



**Figure 3** : Le cycle de vie de transfert des connaissances

Ces activités sont destinées à aider l'organisation à comprendre ce qu'elle sait et où se trouvent ses connaissances (29, CEN, p. 6).

#### 8.1.1 Identifier

Il s'agit d'analyser les connaissances qu'a l'organisation et celles qu'il lui faut. En bref, de procéder à une analyse de la disparité entre les deux. Les organisations pourront se baser sur leur stratégie générale pour faciliter cette activité. Il est utile de faire du brainstorming avec la direction et les responsables des équipes pour identifier « *le savoir-faire, savoir-pourquoi, savoir-comment et savoir-qui* » de l'organisation (40, O'DELL et GRAYSON JR., p. 33).

### **8.1.2 Créer**

La création peut avoir lieu à tout niveau de l'organisation. D'une part, nous avons les innovations dans les organisations, qu'elles soient au niveau de produits ou de services. D'autre part nous avons les améliorations dans les processus ou les procédures de fonctionnement. La création des connaissances peut intervenir au niveau de l'individu et au niveau de la structure. Elle se produit également en externe, par exemple, à travers l'utilisation de consultants ou de partenariats.

### **8.1.3 Stocker**

Tant que des gens restent dans une organisation leurs connaissances sont – en quelque sorte – stockées dans leurs cerveaux. Ces connaissances tacites peuvent également se trouver dans les habitudes ou les façons de travailler de la structure. En revanche les connaissances explicites ont besoin de plus de structure. Ainsi les organisations créent des banques de connaissances, des « *pages jaunes* » d'experts, des serveurs etc. Pour que le contenu continue à être utile, il faut procéder régulièrement à des mises à jour et/ou à une élimination.

### **8.1.4 Partager**

Identifier, créer et stocker les connaissances n'est pas suffisant pour qu'elles soient partagées ni utilisées. Le partage peut se faire à travers des outils comme les bases de données ou par e-mail, etc. : les connaissances sont mises à disposition des personnes qui les recherchent. Néanmoins, le transfert est plus efficace quand il se fait à travers un échange personnalisé. Par exemple, d'un mentor à un *mentee*, d'un formateur à des stagiaires, à travers des communautés de pratique, etc. Ce transfert de connaissances parmi les gens est connu comme « *une approche de flux* ».

### **8.1.5 Utiliser**

Il faut aider les usagers à comprendre les activités précédentes et s'assurer qu'ils adoptent et appliquent les connaissances. L'utilisation est le test de la valeur du système. On comprend ce qui a été utile ou pas, ce qui manque, ce qu'il convient de développer davantage. Ainsi reprend le cycle.

## **8.2 Les fondements de la connaissance**

Comme mentionné ci-dessus, savoir que des connaissances existent n'est pas suffisant pour en assurer le transfert ni l'utilisation. Un système de gestion de connaissance doit inclure des motivations ou démontrer les avantages pour l'employé de partager et d'utiliser le système. D'où le titre du livre de Von Krogh, Ichijo et Nonaka : on passe de la simple « *gestion des connaissances* » à la « *catalysation des connaissances* » (17, VON KROGH, ICHIJO et NONAKA, p. vii) par la mise en place d'un certain nombre de catalyseurs. Ils aident les

membres d'une organisation d'abord à adapter et ensuite à appliquer les connaissances à de nouvelles situations, créant ainsi à nouveau des connaissances.

## **8.2.1 La culture organisationnelle**

Il est nécessaire de créer ou d'alimenter une culture qui soutient la gestion des connaissances. Cela implique d'avoir des équipes aux compétences et aux motivations spécifiques, soutenues par une direction engagée dans les principes et la réalité du cycle de vie des connaissances.

### **8.2.1.1 Les compétences du personnel pour contribuer à la gestion des connaissances**

Voici des exemples de compétences à encourager ou à créer chez les membres de l'organisation (adapté du 29, CEN, p. 12) :

- identifier et sélectionner des connaissances ;
- faire des recherches d'information en se servant de requêtes efficaces selon l'outil ;
- structurer les documents ou les communications pour faciliter la compréhension ;
- comprendre les types de connaissances et savoir extraire les connaissances tacites ;
- communiquer ses connaissances ;
- gérer son temps de travail ;
- encourager le partage de connaissances ;
- travailler efficacement en équipe (y compris de manière transversale).

### **8.2.1.2 L'implication et le soutien de la direction**

Le comportement des dirigeants est critique dans toute démarche de gestion des connaissances. Pour O'Dell et Grayson Jr. leur soutien est clé (40, O'DELL et GRAYSON JR., p. 76) ; pour Bohorquez Lopez et Esteves il est simplement impossible de faire sans leur appui (21, BOHORQUEZ LOPEZ et ESTEVES, p. 99). L'AFNOR identifie deux façons dont les dirigeants peuvent soutenir la gestion des connaissances :

- a) s'assurer que les employés ont le temps de travail nécessaire pour remplir leurs responsabilités en ce qui concerne l'approche de gestion des connaissances en place ;
- b) s'assurer que les programmes de motivation et d'évaluation de performance prennent en compte la gestion des connaissances (28, AFNOR, p. 53).

Nous pourrions également attirer l'attention sur deux facteurs déterminants du succès du système avant même sa mise en place. D'une part, l'importance (37, DENNING) pour la direction de prendre des décisions par rapport à l'approche que l'organisation veut adapter en ce qui concerne la gestion des connaissances : c'est-à-dire d'avoir une stratégie et des



objectifs définis et de les communiquer (cf. également le catalyseur « *vision des connaissances* » de 17, VON KROGH, ICHIO et NONAKA, Chapitre 5). D'autre part, l'implication de la direction dans la gestion de projet et la communication du changement ; ces points seront traités plus en détail dans le chapitre suivant.

### **8.2.1.3 Les incitations pour les employés**

Il est facile de supposer que l'employé participera automatiquement ou intuitivement au nouveau système de gestion des connaissances parce que – pour la direction ou les partisans de telles approches – il est évident que le système rend son travail plus facile ou plus efficace. Néanmoins cela est loin d'être évident pour l'employé qui n'a pas forcément été impliqué dans le développement des objectifs ou des outils et qui a déjà suffisamment de travail. C'est pourquoi il convient de prévoir – en plus de la communication de l'intérêt de la démarche à travers la gestion de projet – des incitations pour promouvoir les comportements essentiels au fonctionnement du système :

- inclure dans l'évaluation des employés des indicateurs relatifs à leur collaboration avec les collègues, y compris en-dehors de leur propre équipe, et au partage des connaissances ;
- rappeler aux employés que le fait de partager leurs connaissances améliore leur réputation personnelle à l'intérieur de l'organisation et est une source de fierté (2, DUNHAM et BURT, p. 864) ;
- s'assurer que la structure et la hiérarchie de l'organisation sont claires parmi ses membres afin de leur permettre d'identifier des mentors potentiels ou des facilitateurs de partage de connaissances ;
- identifier des experts/les sources d'expertise chez les membres de l'organisation et les encourager à construire des communautés de pratiques ;
- encourager des débats sur les échecs en concentrant les discussions sur l'utilité de partager les analyses et de documenter les leçons apprises ;
- le rôle critique d'incitations explicites – par exemple, des primes – n'est pas démontré dans ce domaine : en effet, il serait plus important de se concentrer sur la mise en place de pratiques et d'outils qui marchent et de reconnaître l'expertise et les connaissances du personnel (40, O'DELL et GRAYSON JR., p. 84).

### **8.2.2 La technologie**

Des consultants spécialistes en gestion des connaissances – cf. Denham Grey et Steve Denning – aiment attirer l'attention sur la tendance des années 1980 et 1990 à considérer qu'il suffisait d'acheter un logiciel pour introduire un système de gestion des connaissances

(7, GREY ; 38, DENNING). Ces projets ont été ignorés ou rejetés par les novices et les experts, et les initiatives pour gérer les connaissances sont tombées à l'eau. C'est pourquoi les conseils actuels rappellent que si les évolutions technologiques des vingt dernières années ont rendu les connexions de plus en plus faciles, ce n'est pas la technologie qui fait partager les connaissances, ce sont ceux qui l'alimentent. Et que « *trop de technologie ou le mauvais choix de technologie peut nuire aux efforts de gestion des connaissances* » (40, O'DELL et GRAYSON JR., p. 87). Des programmes de gestion des connaissances qui se concentrent sur l'amélioration des systèmes de travail au niveau global (outils technologiques et pratiques des travailleurs) ont plus de succès que ceux qui se limitent à l'un ou l'autre.

Cette réserve émise, nous pouvons décrire comment profiter de cette ressource. Car la technologie informatique a réduit le coût et accéléré de manière importante le processus de transferts des connaissances et demeure un soutien essentiel à tout système de gestion des connaissances. À titre d'exemple : les bases de données, les forums, la formation en ligne, les réseaux sociaux d'entreprise, les annuaires, les moteurs de recherche, etc. Le(s) outil(s) choisi(s) devra(en)t être adapté(s) aux besoins de l'organisation et de ses usagers. Quelques principes à respecter :

- pour l'AFNOR, la simplicité est un facteur clé dans le choix de l'outil qui doit « *s'intégrer dans les habitudes normales de travail* » (28, AFNOR, p. 55) ;
- il faut réfléchir à l'intégration avec des technologies existantes car il convient autant que possible d'intégrer le partage des connaissances sans heurt (36, DENNING) même si la complexité des données héritées et des démarches prévues par le nouveau système rend cela difficile (28, AFNOR, p. 56);
- les connaissances tacites sont mieux exploitées par les gens ; les connaissances explicites peuvent être partagées par les machines (40, O'DELL et GRAYSON JR., p. 88) ;
- les technologies du web 2.0 sont idéales pour renforcer la collaboration, le partage et l'innovation à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. De plus, ces technologies permettent la mise en place simultanée d'approches de codification et de personnalisation, ce qui semblait trop lourd pour les organisations auparavant (21, BOHORQUEZ LOPEZ et ESTEVES, p. 100) ;
- des ajustements constants doivent être possibles pour adapter l'outil aux besoins et usages des usagers (38, DENNING) ;
- prévoir la structuration : un système de classification et d'indexation pour retrouver facilement et rapidement les informations (38, DENNING) ;

- un système de validation de contenu transparent est nécessaire pour assurer la valeur et la pertinence des documents (38, DENNING).

### **8.2.3 Les systèmes de gestion des connaissances**

Il s'agit d'« *institutionnaliser* » (40, O'DELL et GRAYSON JR., p. 25) la gestion des connaissances en créant ou en adaptant les mécanismes de transfert de connaissances. Ces mécanismes incluent la technologie, les processus de travail et les équipes de l'organisation. De plus, il est nécessaire d'examiner le soutien organisationnel disponible pour le système et d'assurer que celui-ci est défini et communiqué aux membres de l'organisation.

#### **8.2.3.1 La structure**

D'après O'Dell et Grayson Jr. (40, O'DELL et GRAYSON JR., p. 107-108), la structure organisationnelle qui entoure un système de gestion des connaissances comprend :

- a) les praticiens de la connaissance (par exemple *knowledge managers, knowledge brokers*, bibliothécaires, etc.) ;
- b) les personnes auxquelles les travailleurs de la connaissance doivent rendre des comptes (leurs superviseurs) ;
- c) la direction ;
- d) les financeurs : ceux qui fournissent le budget pour le système.

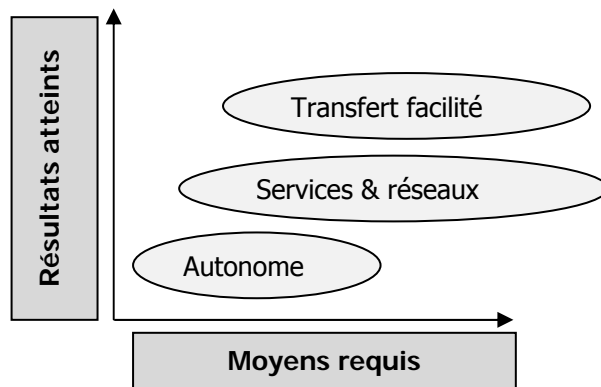
On pourrait également ajouter :

- c) le service informatique ;
- d) le service qualité (si existant).

En bref, si personne n'est chargé de manière explicite de veiller au transfert des connaissances, cela ne se fera pas.

#### **8.2.3.2 Les types de systèmes**

Les systèmes présentés dans la Figure 4 (adapté de 40, O'DELL et GRAYSON JR., p. 111) peuvent être employés séparément ou de manière complémentaire selon les moyens ou les objectifs de l'organisation.



**Figure 4** : Les types de systèmes de transfert de connaissances

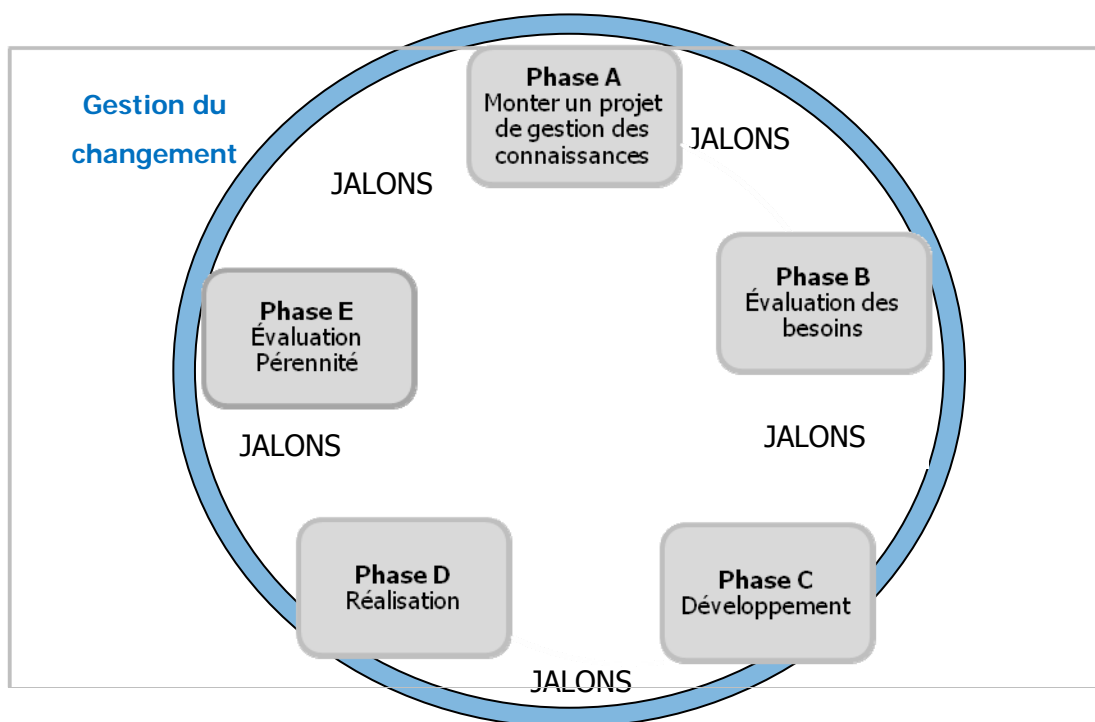
- a) Autonome : un système qui pointe l'utilisateur vers les connaissances. Par exemple à travers une base de données ou un annuaire d'experts ;
- b) Services & réseaux : cela se construit sur un système autonome en ajoutant de la valeur à travers du travail structuré par des membres de l'organisation comme des *knowledge managers*, des communautés de pratiques, etc. qui analysent les échanges d'information par les membres et organisent ou structurent les connaissances pour les rendre plus accessibles et pertinentes pour les novices ;
- c) Transfert facilité : cette approche exige la mise en place de personnes dédiées (parfois partiellement) au transfert de connaissances et de bonnes pratiques. Ces personnes (*facilitators, change agents, knowledge activists*) l'encouragent en :
  - o identifiant, structurant et transmettant les connaissances et les bonnes pratiques, souvent en les intégrant dans des banques de connaissances ;
  - o assistant leurs collègues pour trouver des solutions à leurs lacunes de connaissances et améliorer les processus de travail en les aidant à mieux utiliser les outils de stockage et de recherche de l'organisation ;
  - o analysant les processus de travail en interne pour rendre leur réalisation plus efficace ou moins risquée. Cela peut comprendre la création de cartes de concepts ou de modèles pour saisir ou standardiser la façon de faire. Ce qui implique de maîtriser des techniques de gestion des documents.

Travailler sur ces systèmes en avance de la mise en place d'un système de gestion des connaissances permet à l'organisation de mieux comprendre le lien entre le système proposé et les objectifs de l'organisation ainsi que le niveau de ressources nécessaire et raisonnable à consacrer au système. Mais il faudrait aussi que ces systèmes prennent en compte un nombre important de barrières au transfert des connaissances. Celles-ci seront détaillées dans le chapitre suivant.

## 9 Les défis de la mise en place de la gestion des connaissances

### 9.1 La gestion du changement

Le CEN propose une gestion de projet organisée en cinq phases (31, CEN, p. 9). Il attire l'attention sur l'importance d'un processus de gestion du changement continu dans l'organisation tout au long de ces phases, tel que présenté dans la Figure 5 ci-dessous. La communication doit porter et sur les objectifs et sur les démarches parmi tous les acteurs de l'organisation.



**Figure 5** : Le rôle omniprésent de la gestion du changement dans le projet

En effet, le changement exigé des membres de l'organisation peut être important et implique une réévaluation des identités individuelles et collectives. Le système exigera un engagement du personnel pour qu'il fonctionne. C'est pourquoi il est important d'avoir réfléchi aux incitations et aux compétences requises (cf. chapitre précédent) en avance du démarrage du projet et de sa communication.

L'élaboration d'objectifs discutée dans le chapitre précédent servira également lors de la communication autour de la mise en place d'un nouveau système de gestion des connaissances. Selon Livian, gérer le changement implique de prendre en compte le contexte du changement, le contenu du changement et le processus de changement

(39, LIVIAN, p. 33). Il faut faire comprendre quelles sont les exigences et les attentes des membres de l'organisation et de la direction en ce qui concerne le nouveau système et les façons de travailler. Car, pour se mobiliser, les contributeurs attendus au projet doivent comprendre son utilité.

Par ailleurs, les « *promoteurs de changement* » doivent être reconnus par les membres de l'organisation comme étant légitimes et compétents pour le porter. Il faudrait que ces promoteurs soient capables d'expliquer le système aux différents membres de l'organisation à travers des scénarii.

Tous ces éléments sont réfléchis et élaborés individuellement par l'équipe du projet (présentée dans la Partie IV) et la direction ; ensemble, ils créent les conditions pour faire évoluer les attitudes envers les connaissances et ce qui est possible individuellement et collectivement dans l'organisation.

## 9.2 Les barrières de la connaissance

Même dans des organisations qui sont conscientes de la valeur des connaissances, il peut se trouver des obstacles – délibérés ou accidentels – à la gestion des connaissances. Il convient de les identifier et d'intégrer des actions pour les viser systématiquement dans le projet de mise en place du système.

Les barrières à la gestion des connaissances	
Barrière	Description
<i>Ignorance</i>	Ceux qui ont des connaissances ne savent pas qu'elles pourraient être utiles à d'autres personnes ; en revanche certaines personnes à la recherche de connaissances ne savent pas qu'elles existent déjà dans l'organisation (Szulanski pour l' <i>American Productivity and Quality Center</i> cité par 40, O'DELL et GRAYSON JR., p. 17).
<i>Pas de capacité d'absorption</i>	Même si les employés savent que des connaissances ou des bonnes pratiques existent, ils n'ont pas le temps ni les ressources pour les retrouver ni les étudier pour les rendre utiles ( <i>ibid.</i> ).  Si la direction ne prévoit pas des ressources et ne fixe pas des attentes en ce qui concerne la gestion des connaissances, les employés ne trouveront pas les moyens de l'intégrer dans leur quotidien. De plus le système doit intégrer des techniques de catégorisation et d'indexation des connaissances pour faciliter la recherche parmi le contenu afin d'être utile

<b>Les barrières à la gestion des connaissances</b>	
<b>Barrière</b>	<b>Description</b>
	(20, WANG et KO, p. 431).
<i>Pas de relations existantes</i>	Les gens vont chercher et absorber des connaissances et des pratiques auprès d'autres personnes qu'ils connaissent, qu'ils respectent (et souvent qu'ils aiment). S'il n'y pas de relation ou de lien existant entre les gens qui ont établi la confiance entre eux, il y a moins de chance qu'ils se servent des expériences des autres dans leur travail (Szulanski pour l' <i>American Productivity and Quality Center</i> , 40, O'DELL et GRAYSON JR., p. 17).
<i>Manque de motivation</i>	Le lien entre les objectifs de partage de connaissances et les objectifs globaux de l'organisation peut être trop flou pour que les gens l'aperçoivent ( <i>ibid.</i> ).
<i>Décalage entre la communication et les actions de la direction</i>	Si la direction introduit un nouveau système et n'est ensuite pas présente pour sa mise en action et pour poursuivre la communication avec les membres de l'organisation, cette dernière perdra l'élan du projet et le programme aura du mal à être efficace. De la même façon, si la direction ne prend pas ou ne communique pas une décision claire par rapport au système et ses objectifs, les membres de l'organisation ne s'approprient pas l'importance du programme. D'autant plus que des systèmes de gestion des connaissances exigent souvent de la collaboration transversale dans les organisations, ce qui nécessite le soutien attentif de la direction (37, DENNING).
<i>Dépendance à la technologie au détriment des usagers</i>	<p>Certaines organisations ont fait l'erreur de croire que fournir l'outil informatique suffisait pour faire circuler les connaissances. Ils oublient que ce sont les interactions humaines autour des connexions facilitées par l'informatique qui sont essentielles. Par ailleurs, alors que les outils collaboratifs peuvent apporter des gains importants, il ne faut pas négliger l'importance d'interactions humaines (30, CEN p. 7).</p> <p>De plus on oublie de prendre en compte le besoin de formation, de support au personnel et d'évaluation des outils (28, AFNOR, p. 57). Ces besoins peuvent aller de la gestion de la surcharge d'informations générée par les outils aux techniques de recherche d'information en passant par l'utilisation</p>

<b>Les barrières à la gestion des connaissances</b>	
<b>Barrière</b>	<b>Description</b>
	de l'outil. En bref, il faut s'assurer que les technologies sont utiles et conviviales et qu'elles promeuvent l'utilisation des connaissances.
<i>Le syndrome du « pas inventé ici »</i>	Certaines organisations ou même des unités à l'intérieur des organisations n'aiment pas intégrer des connaissances venant d'ailleurs mais préfèrent les développer directement, même si cette approche est plus coûteuse pour l'organisation.
<i>La connaissance est le pouvoir</i>	Si la culture de l'organisation est compétitive ou si elle se trouve dans une situation instable ou de restructuration, le réflexe premier des experts peut être de garder leurs connaissances pour eux : être la seule personne qui sait faire ou a été présent pour tel événement peut être perçu comme un type de pouvoir ou de sécurité.
<i>La complexité du contenu</i>	Le transfert de connaissances à travers des unités et des fonctions multiples est complexe et ralentit le partage (20, WANG et KO, p. 423). Par ailleurs, la collecte de volumes importants de connaissances (par exemple dans les archives ou à travers d'entretiens de départ avec les employés) peut être utile pour l'information qui s'y trouve, mais la complexité de son usage ou pour y retrouver les éléments utiles risque de constituer des blocages du fait de failles dans la présentation ou l'organisation de l'information (22, COFFEY et HOFFMAN, p. 39).
<i>Manque de langage commun</i>	Si l'organisation ne sait pas décrire les mêmes choses avec les mêmes termes, elle ne saura pas communiquer ce qu'elle sait.
<i>Incapacité à trier et à se défaire des connaissances</i>	Se défaire d'une connaissance et s'ouvrir à des nouvelles façons de travailler demande un effort de l'organisation. Mais cette ouverture est nécessaire pour faire évoluer les connaissances.

### **9.3 L'évaluation du système**

Si les auteurs du domaine évoquent l'évaluation d'un système de gestion des connaissances, c'est surtout pour dire à quel point elle est complexe (40, O'DELL et GRAYSON JR., p. 126 ;



29, CEN, p. 16). Pour citer le CEN : « *Des recherches à ce jour indiquent que mesurer la gestion des connaissances a de la valeur, mais qu'il y a des difficultés à mesurer la connaissance et les activités de gestion des connaissances* ».

Néanmoins, il est important d'identifier et de suivre des indicateurs spécifiques au système de gestion des connaissances de l'organisation.

- La direction aura besoin d'éléments pour évaluer le retour sur investissement (même si les coûts sont souvent éparpillés à travers les équipes et les systèmes et difficiles à mesurer).
- Les employés de l'organisation – surtout ceux qui ne sont pas encore convaincus de l'intérêt du système – ont besoin de preuves de son utilité ; ces informations peuvent être motivantes pour les travailleurs de la connaissance par ailleurs.
- Savoir qu'un système de suivi existe et est vivant pousse les membres de l'organisation (les superviseurs et les contributeurs) à remplir leurs responsabilités ; à être curieux et à partager leurs connaissances.
- Les actionnaires/conseils d'administration/clients peuvent exiger des comptes et des justifications de l'organisation en ce qui concerne l'efficacité du système.
- Les indicateurs de l'impact de la gestion des connaissances donnent un aperçu de la façon dont une organisation gère, développe et utilise ses connaissances. Ces informations aideront aussi à faire évoluer la stratégie et le système de gestion des connaissances de l'organisation. Elles seront également très importantes en période financière difficile pour l'organisation quand tout système et chaque coût est susceptible d'être remis en question.

Il y a deux façons principales d'évaluer les systèmes (40, O'DELL et GRAYSON JR., p. 131-135). La première se base sur les résultats de l'organisation, c'est-à-dire la valeur qu'il apporte à l'organisation. La deuxième se concentre sur les activités menées et l'utilisation du système.

- a) Les résultats : cela peut donner des informations convaincantes mais exige des efforts considérable de suivi. En effet cette approche est liée directement aux objectifs et besoins globaux de l'organisation ; il est donc nécessaire de faire le lien direct entre les processus de l'organisation et les processus de connaissances.
- b) Les activités : en suivant la contribution au système en place et son utilisation, on peut évaluer sa perception et sa compréhension dans l'organisation. Mais comme le lien direct avec les objectifs de l'organisation n'est pas explicite, les informations risquent d'être plus intéressantes pour les responsables du système que pour ceux qui le financent.

Des exemples d'indicateurs possibles (32, CEN, p. 18) :

- contributions aux banques de connaissances ;
- nombres d'experts identifiés ;
- nombre de requêtes auprès d'experts ;
- nombre de participants actifs aux communautés de pratiques ;
- nombre de processus élaborés ;
- nombre de présentations de processus ou de projets ;
- taux de satisfaction des usagers.

De rares consignes supplémentaires sont fournies dans la Partie 4 du guide du CEN (32, CEN).

## De la prise de conscience aux pièces d'un système

Nous avons choisi de dédier cette deuxième partie à une présentation de la gestion des connaissances car – comme nous l'avons vu – les connaissances sont critiques pour le fonctionnement et à la réussite d'une organisation. En outre, ce sont les connaissances qui alimentent et renouvellent sa mémoire. Si l'organisation gère ses connaissances, c'est qu'elle a identifié ce qu'elle sait et a décidé de le stocker pour s'en rappeler. C'est pourquoi il convient d'avoir des objectifs et des moyens. Pour autant, il n'est pas simple de gérer les connaissances de manière structurée ni systématique. Nous avons vu que de nombreuses barrières existent à la mise en place d'un système et que même une fois en place, il demeure difficile à entretenir et à évaluer. En revanche, même sans système, une organisation réalise souvent des activités contribuant à la constitution d'une mémoire organisationnelle et possède des ressources technologiques, institutionnelles et humaines qui pourraient être mobilisées pour formaliser les pratiques et encadrer les objectifs de ses démarches de gestion des connaissances. La Partie III de ce mémoire décrit ainsi les pièces de puzzle de la mémoire organisationnelle à l'IPE et – en anticipation de la méthode de projet proposée dans la Partie IV – soutient que les documentalistes du centre de documentation pourrait y jouer un rôle essentiel.

# **Troisième partie**

## **Le puzzle de la mémoire organisationnelle à l'IPE**

## 10 Le contexte mémoriel de l'IIPE

---

### 10.1 Les activités de constitution d'une mémoire à l'échelle de l'IIPE

Nous regroupons ici des informations sur la capitalisation du travail de mise en œuvre du programme par les équipes qui le réalisent ainsi que par la direction et l'unité des publications. Alors que certaines activités sont menées dans le but explicite de raconter la mémoire de l'institut à travers son existence (par exemple les événements organisés pour ses anniversaires), d'autres visent en revanche à remplir des obligations diverses (rendre visible et justifier le travail de l'institut au public et au conseil d'administration notamment). Nous verrons que cela n'empêche pas leur utilité possible dans la construction ou l'utilisation de la mémoire de l'IIPE.

#### 10.1.1 Communiquer et rendre compte de ses activités

##### 10.1.1.1 Le site web de l'IIPE

Le site existe depuis 1996 et est désormais produit dans trois langues (anglais, français et espagnol) il présente la mission, les activités, les actualités, les publications, les services d'information (y compris ceux du centre de documentation, ses bases de données et son catalogue) ainsi que des informations individuelles sur le personnel du centre (nom, fonction, origine, éducation, responsabilités et coordonnées). Il se trouve à l'adresse [consulté le 15 octobre 2013] <<http://www.iipe.unesco.org/fr.html>>. Malgré la complexité du sujet, le contenu est clair et compréhensible. Par contre la version anglaise du site est plus complète que la version française qui elle-même est plus complète que l'espagnol. L'unité des publications et communication gère le site et est en train d'élaborer une nouvelle version ; ce projet a pris un retard d'environ un an mais devrait être lancé en 2013.

##### 10.1.1.2 Les publications

L'institut a produit plus de 2 000 publications depuis 1963 en anglais, en français et parfois en espagnol. Depuis 1999, elles sont disponibles en version électronique et elles sont désormais téléchargeables sur le site de l'IIPE. Des exemplaires de toutes les publications sont conservés dans le centre. Numériser les publications plus anciennes était une des priorités du centre de documentation quand il a commencé son projet de numérisation. Les publications de l'IIPE sont appréciées par leur public. En effet, plus de 90 % de répondants au questionnaire d'une évaluation externe de 2006<sup>14</sup> estimaient que les communications et

---

<sup>14</sup> p. 44, Evaluation of the UNESCO International Institute for Educational Planning [en ligne]. UNESCO, Service d'évaluation et d'audit, janvier 2006. IOS/EVS/PI/44/REV, 178 p. [consulté le 15 octobre 2013]. <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001449/144954e.pdf>>

publications de l'IIPE avaient contribué (de manière substantielle pour 76 %) aux objectifs de l'IIPE et de l'UNESCO. D'après le site web, ces publications « *permettent de diffuser de nouveaux concepts, méthodes et techniques de la planification de l'éducation* ». Elles constituent donc un répertoire des priorités, des leçons apprises, des réflexions et des évolutions du travail de l'institut depuis sa création.

#### **10.1.1.3 La lettre d'information**

L'unité de publications produit La *Lettre d'information de l'IIPE*, en formats imprimé et électronique, trois fois par an, dans le but de tenir ses lecteurs (plus de 7 000 anglophones, près de 3 000 francophones, autour de 1 000 hispanophones et plus d'une centaine de russophones) informés sur « *les tendances actuelles en planification de l'éducation et sur les activités de l'IIPE* ». De la même manière que les publications, la *Lettre d'information* permet donc de suivre les développements de l'institut et de son travail. Le centre de documentation est en train d'intégrer les articles de la *Lettre d'information* et leurs métadonnées dans la base EPIDOC pour faciliter et encourager l'utilisation des numéros passés.

#### **10.1.1.4 Le réseau des anciens**

L'unité TEP a créé et maintient un réseau des anciens du programme de la formation PFA. Le but est de permettre de partager les expériences professionnelles des membres. L'unité a développé un site internet pour le réseau qui devrait être lancé d'ici la fin 2013. Auparavant l'unité partageait du contenu comme des informations sur l'IIPE, des nouvelles formations etc. à travers une mailing list ; désormais le champ d'échanges s'élargit à des profils de membres avec la possibilité de présenter son CV, des espaces d'échange et de partage (y compris de publications), etc. La participation sera automatique. Selon l'expérience de l'unité avec des forums (déjà existant dans le Campus Virtuel), il faut des modérateurs pour stimuler les échanges et les encourager sinon les stagiaires sont trop timides et les discussions partent dans tous les sens. Il faut pousser les réflexions, s'assurer que les discussions avancent, et à la fin faire des synthèses et harmoniser le contenu.

#### **10.1.1.5 La documentation des missions**

Avant de partir en mission (conférence, visite d'assistance technique dans un pays en développement, formation, etc.), chaque membre de l'organisation doit écrire des termes de références qui seront validés par son superviseur et soumis à l'approbation du directeur de l'institut. Un modèle de document existe pour faciliter ce travail. Il suffit donc pour la personne qui se déplace de saisir le lieu, les dates, la justification et les objectifs de la mission. Le modèle rappelle à la personne ses obligations d'identifier des stagiaires potentiels pour les formations de l'IIPE et de mettre à jour les informations de l'IIPE en ce qui concerne d'anciens stagiaires éventuels sur place. On lui demande également de contacter les bibliothèques dépositaires afin de « *recueillir des informations sur leur*

*équipement en ordinateurs, leurs besoins et leur satisfaction des publications que l'institut leur a transmises* ». Enfin, il est rappelé que la personne doit fournir un rapport de mission à son retour dans un délai de deux semaines et que ce rapport doit contenir « *deux paragraphes pour le site web* ».

De la même manière, un modèle existe pour les rapports de mission (le « *back-to-office-report* » ou BTOR). Il est structuré pour rappeler le besoin d'inclure les objectifs, les activités, les résultats de la mission et le suivi qui sera nécessaire ainsi que les paragraphes pour la visibilité sur le web. Toute information supplémentaire (contacts, anciens stagiaires, bibliothèques dépositaires visitées) doit être mise en annexe. Le document contient quelques consignes sur le contenu à inclure dans chaque partie.

Les deux modèles sont présentés sur des feuilles avec les logos de l'UNESCO et l'IPE ainsi que des emplacements pour le destinataire, l'expéditeur, le projet, la référence numérique du programme, le nom du programme, l'origine des fonds, les dates de mission et la ville/pays de la visite.

#### **10.1.1.6 Les comptes-rendus au conseil d'administration**

L'institut prépare des rapports sur les activités de l'IPE pour le conseil d'administration annuellement. Après la réunion annuelle, une version courte de ces rapports est rendue disponible au public à travers la base UNESDOC de l'UNESCO<sup>15</sup>. Ces rapports sont des sources d'informations synthétiques et stratégiques de l'organisation. L'alimentation des bases de données internes (voir ci-dessous) est essentielle à la production cohérente et complète de ces rapports dans les délais.

#### **10.1.1.7 Les bases de données internes**

Il s'agit de la base des activités de l'institut et la base des documents d'activité par rapport à la stratégie à moyen terme 2008-2013. Les interfaces sont aérées mais érotiques, sans contextualisation ou introduction à l'utilisation avant ou après l'accès pour savoir à quoi elles servent, qui les alimente ou y accède, qui les entretient, les contrôle, etc. Même les noms des bases (GB et INTEPI) et leur accès (à travers Netvibes) ne sont compréhensibles que par les initiés. Un nom d'utilisateur et un mot de passe – attribués par équipe par le centre de documentation – sont nécessaires pour y accéder.

Un travail important de suivi par la responsable du centre et la documentaliste chargée des bases de données est nécessaire pour assurer l'utilisation et la qualité de ces bases de données. Néanmoins, en répondant au questionnaire mené lors de l'étude, seule la

---

<sup>15</sup> Cf. Bibliographie références 45,46 et 47

documentaliste qui doit travailler sur les bases les mentionne et penserait à en parler à un nouveau membre du personnel de mise en œuvre du programme.

#### *10.1.1.7.1 La base GB (Governing Board – conseil d'administration)*

La base GB contient les projets de l'IIPE. Elle facilite le suivi, l'évaluation et la production de rapports sur les activités de recherche, de formation, d'assistance technique, de coopération et de publication définies par le Plan à moyen terme 2008-2013<sup>16</sup>. Les fiches « *activité* » (839 fiches au 1<sup>er</sup> octobre 2013) décrivent les activités menées dans le cadre de ces projets. Elles sont saisies par les membres des équipes de l'IIPE (21 groupes d'utilisateurs) dans des champs prédéterminés (fermés<sup>17</sup> et libres<sup>18</sup>). Elle doit être validée par le chef d'équipe. La multitude d'acteurs impliqués dans la saisie mène à des disparités importantes dans la quantité et la qualité des informations fournies. Par exemple, beaucoup de fiches semblent être saisies sans nom d'activité. La documentaliste chargée des bases de données tente d'exercer *a posteriori* un contrôle de qualité sur les données. Elle insère également un code pour lier les activités aux produits de l'IIPE entrés dans la base INTEPI (ce code n'est pas visible par le public des bases).

La direction de l'institut attache beaucoup d'importance à la saisie des informations dans la base, rappellent par mémo au moins annuellement le besoin d'alimenter la base. Cela se fait surtout entre juillet et septembre en préparation de la réunion du conseil d'administration en novembre-décembre de chaque année.

Le lien vers le guide d'utilisation ne fonctionnait pas pendant l'étude ; pourtant l'utilisation de la base demande une assez forte compréhension du travail de l'IIPE. À titre d'exemple : l'utilisation de beaucoup de sigles et de codes qui ne sont pas explicités ; les contacts fournis sont les noms du personnel et non pas les fonctions. Les usagers contournent parfois le principe de rendre compte des activités dans la base en remplissant des champs avec des explications comme « *J'enverrai séparément un document avec les résultats attendus* » ; la possibilité de joindre des documents à une fiche existe.

On peut filtrer les fiches par :

- « *Number d'identification* » ;

---

<sup>16</sup> La base est plus ancienne mais elle a été remaniée pour le plan 2008-2013 pour répondre à la structure de ce dernier

<sup>17</sup> Sous forme de case à cocher ou de liste d'autorité : pays, partenaires et bailleurs de fonds par exemple

<sup>18</sup> Contenu rédactionnel et informationnel : titre de l'activité, responsable, descriptif de l'activité, résultats escomptés et productions prévues, calendrier et budget prévisionnel, indicateurs de suivi et d'évaluation



- « *Date de création* » ;
- « *Date de modification* » ;
- « *Bordereau* » ;
- « *Year/Année* » ;
- « *Activity title* » ;
- « *Titre de l'activité* » ;
- « *Contact* » ;
- « *Validation TL* » [team leader] ;
- « *Saisie par* » [personne ou équipe].

On constate donc un mélange et une certaine répétition d'anglais et de français dans les noms des champs mais en réalité c'est l'anglais qui est utilisé ; il n'y a pas de traduction automatique dans la base.

#### *10.1.1.7.2 La base INTEPI*

INTEPI est nommé « *IIEP Documents – Restricted Access* » sur la page Netvibes. Les champs de la base interne sont alignés sur ceux de la base GB ; l'objectif à plus long terme ayant été de mettre en commun les ressources internes. Cette base contient les produits du personnel (auteur ou « *responsable d'une ressource* » pour les directeurs de mémoires des stagiaires de l'IIPE)<sup>19</sup> :

- les documents administratifs : termes de référence de mission, rapports de mission ;
- la littérature grise : travaux de recherche, contributions à des séminaires extérieurs, contributions à des publications extérieures ;
- pédagogie interne : matériaux de cours, supports de cours, mémoires des stagiaires, cours intensifs, cours à distance/autres : ateliers, débats...

Les produits et les métadonnées y sont ajoutés par la documentaliste responsable des bases de données. Le contenu est accessible uniquement par le personnel de l'institut (les mémoires d'études sont rendus disponibles aux stagiaires à travers un extrait d'INTEPI accessible sur le Campus Virtuel). On peut faire des recherches simple et avancée :

- et/ou par région/pays (index disponible) ;
- et/ou par partenaire institutionnel (index disponible) ;

---

<sup>19</sup>Description de Bergonnier Signoles (48, BERGONNIER SIGNOLES p. 82)

- et/ou par auteur ou responsable de document (index disponible) ;
- par type de document (rapport de retour au bureau, rapport sur une activité opérationnelle, séminaire, formation (« *ITC* » - intensive training course), travaux des stagiaires – y compris les mémoires – et autre document) ;
- par année (possibilité de choisir de multiples années).

Les résultats se présentent organisés par code du document, auteur, titre du document, année, icône du PDF pour pouvoir l'ouvrir directement. En cliquant sur un résultat, une notice légèrement plus détaillée apparaît qui ajoute le code du projet ce qui permet de faire le lien avec les projets dans la base GB si nécessaire.

#### *10.1.1.7.3 La base EDUPLAN*

L'unité des publications (une gestionnaire) gère une base de données d'environ 13 000 contacts de l'institut (des individus et des organisations). Elle contient par exemple les coordonnées des anciens stagiaires des formations de l'IIFE<sup>20</sup> et des bibliothèques dépositaires. Le personnel de l'institut distribue des formulaires aux participants de ses séminaires, ses formations à l'étranger, etc. pour récolter les informations nécessaires pour alimenter la base. Celles-ci comprennent :

- les informations personnelles (nom, prénom, sexe, date de naissance, langue(s), adresse) ;
- les informations professionnelles (employeur, fonction, coordonnées) ;
- la possibilité de souscrire à la *Lettre d'information de l'IIFE* ;
- les détails des formations effectuées auprès de l'IIFE ;
- les détails sur l'emploi de la personne (type d'organisation ; niveau de responsabilité ; type d'activité – formation, recherche, documentation, administration, autre ; niveau d'éducation qui l'intéresse – primaire, secondaire, etc.).

Elle est utilisée pour stocker les coordonnées des destinataires de la *Lettre d'information de l'IIFE*.

Tout comme GB et INTEPI, cette base est lourde à gérer. Depuis plusieurs années, on parle de renouveler la technologie pour la rendre plus accessible et d'introduire des fonctions évoluées – à titre d'exemple, la possibilité d'extraire des statistiques de manière automatique.

---

<sup>20</sup>Il existe ainsi un doublon avec des informations stockées par l'unité TEP.

## 10.1.2 Marquer les anniversaires

Historiquement l'institut aime marquer les anniversaires de sa création avec des activités spécifiques. Par exemple :

- a) pour le 25<sup>e</sup> anniversaire : l'organisation d'un atelier, *The Prospects for Educational Planning*, suivi d'une publication de 346 pages rendant compte de l'atelier et publiant les communications qui y avaient été présentés ;
- b) pour le 40<sup>e</sup> anniversaire : une compilation de publications clés de l'institut et l'engagement de consultants pour mener la première évaluation externe des activités et des programmes de la stratégie 1996-2001 de l'institut ;
- c) pour le 50<sup>e</sup> anniversaire fêté en 2013, plusieurs activités ont été prévues pour marquer l'occasion :
  - un site web dédié : le site contient des informations historiques sur le travail de l'institut, des photos, une liste de publications clés, un appel aux « *anecdotes et expériences* » des amis et des partenaires de l'institut, et détaille les événements organisé pour l'anniversaire [consulté le 15 octobre 2013] <<http://www.iiep.unesco.org/50/fr/>>;
  - quelques événements :
    - o université d'été (juillet 2013) sur « *Les stratégies d'éducation dans un monde en mutation: le rôle de la planification et de la gestion de l'éducation* » - sur le fond, cela ne semble pas être spécifiquement liée à l'anniversaire ;
    - o cérémonie des 50 ans de l'IIPE (décembre 2013) : cette journée est spécifiquement organisée pour « *réfléchir aux succès et aux leçons du passé* » et impliquera d'anciens directeurs de l'IIPE, des praticiens dans le monde éducatif, d'anciens stagiaires de l'IIPE, le personnel actuel de l'institut et les membres du conseil d'administration dans des réflexions relatives « *aux enjeux, aux promesses et aux opportunités concernant l'avenir de l'IIPE* ».

## 10.1.3 Réfléchir sur son travail

### 10.1.3.1 Séminaires internes

L'institut organise régulièrement – approximativement mensuellement – des séminaires d'une durée d'une à deux heures pour donner à son personnel une occasion de mieux comprendre les activités et leçons du travail d'une personne/équipe de l'IIPE. Par exemple, en juin 2013 une séance a été organisée par des membres de l'unité de l'appui à la planification sectorielle sur *Education Resilience and the Implications for IIEP*. Ensuite, en juillet, la responsable du bureau de Buenos Aires a présenté les expériences en *Monitoring and Evaluation* et le soutien aux ministères de l'éducation et à d'autres organisations par l'IIPE Buenos Aires dans ce domaine.

### 10.1.3.2 Évaluations

À titre d'exemple :

- Évaluations de ses propres activités<sup>21</sup> ;
- évaluations externes 2003, 2006 et 2013<sup>22</sup> ;
- évaluations par UNESCO de ses instituts d'éducation<sup>23</sup> ;
- de nombreuses évaluations sur des aspects spécifiques y compris cette année sur les formations<sup>24</sup>.

Ces documents contiennent une description du contexte actuel de l'institut et les termes de référence de l'évaluation, développent une problématique particulière et fournissent des recommandations. Ces écrits sont très utiles pour tracer les priorités de l'IIEP à travers les années.

## 10.2 La contribution des documentalistes

En plus de la contribution essentielle du centre à l'archivage du travail de mise en œuvre de programme de l'IIEP à travers l'alimentation, l'entretien et le contrôle des bases de données internes décrites ci-dessus, nous pouvons distinguer deux manières dont le centre de documentation contribue à la mémoire de l'IIEP : d'une part, le travail de structuration des informations permettant le stockage et l'accès aux documents de l'institut, d'autre part la collecte et la documentation de connaissances pour consolider et faire avancer le travail du centre et de l'IIEP.

---

<sup>21</sup> IIEP in action 2010-2011[en ligne]. 2011 IIEP [consulté le 15 octobre 2013].  
<[http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/About\\_IIEP/pdf/Activities\\_overview\\_2011\\_web.pdf](http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/About_IIEP/pdf/Activities_overview_2011_web.pdf)> ;  
Overview of achievements and impact International Institute for educational planning 2002-2007 activities [en ligne]. Novembre 2007 [consulté le 15 octobre 2013].  
<[http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/About\\_IIEP/pdf/Donors\\_fv\\_nov07ba.pdf](http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/About_IIEP/pdf/Donors_fv_nov07ba.pdf)>

<sup>22</sup> Woodhall, Maureen, Malan, Thierry. International Institute for Educational Planning External Evaluation Report [en ligne]. mars 2003, [consulté le 15 octobre 2013].  
<[http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/About\\_IIEP/pdf/exteval.pdf](http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/About_IIEP/pdf/exteval.pdf)> ; cf. note de bas de page 12 ;  
DAVIS, Nick, MUTCH, Lisa. ; SERVICE D'ÉVALUATION ET D'AUDIT (IOS). Review of the International Institute for Educational Planning (IIEP) Final Report [en ligne]. UNESCO, mars 2013. IOS/EVS/PI/124 REV, 54 p. [consulté le 15 octobre 2013].  
<<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002200/220020e.pdf>>

<sup>23</sup> Service d'évaluation et d'audit (IOS). Rapport annuel 2012 Evaluation des instituts d'éducation de catégorie 1 [en ligne]. UNESCO, mars 2013, 191 EX/22 INF, 8 p. [consulté le 15 octobre 2013].  
<<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002198/219851f.pdf>>

<sup>24</sup> Cf. note de bas de page n°4.

## 10.2.1 Outils de structuration

### 10.2.1.1 Plan de classement

Le plan est organisé autour de neuf grandes catégories :

- le contexte de l'éducation (17 chapitres) ;
- la planification de l'éducation (7 chapitres) ;
- niveaux et types d'enseignement (8 chapitres) ;
- gestion de l'enseignement (7 chapitres) ;
- systèmes régionaux et nationaux d'éducation (7 chapitres) ;
- méthodes, techniques et contenus de l'éducation (6 chapitres) ;
- coopération internationale (4 chapitres) ;
- sciences de l'éducation (6 chapitres) ;
- ouvrages de référence (11 chapitres).

Il est distribué dans le centre en version papier en français, anglais et espagnol et est également proposé en ligne<sup>25</sup> pour faciliter les recherches avancées dans le catalogue de la collection du centre. Le plan de classement sert également comme outil de description des ressources électroniques.

### 10.2.1.2 Format de description des notices

Le catalogue en ligne est interrogeable en anglais, en français et en espagnol.

- Une recherche simple permet à l'utilisateur de filtrer les résultats en amont par thème (du plan de classement), par pays ou par régions et langues.
- Une recherche avancée permet de chercher par mots dans le titre ou dans la notice, par auteur, par les codes du plan de classement en plus de filtrer les résultats par type de document (tout, livre, article, document IIEP) et/ou année, et/ou langue et/ou restriction au texte intégral et au mode d'affichage.

---

<sup>25</sup> « *Classification IIEP* » accessible en ligne à partir de la page de recherche avancée du catalogue du centre ou à [consulté le 19 septembre 2013] <<http://doc.iiep.unesco.org/wwwisis/webfre.htm>>

Le format de description est le *Common Communication Format for Bibliographic Information* produit par l'UNESCO en 1992<sup>26</sup>. Il est complété par le Guide de catalogage et d'indexation CDS/ISIS<sup>27</sup>.

### 10.2.1.3 Thésaurus

Le centre de documentation utilise le thésaurus multilingue de l'UNESCO pour indexer les documents. Selon le site web de l'UNESCO, ce thésaurus<sup>28</sup> contient 7 000 termes en anglais et 8 600 en français et en espagnol. Le thésaurus est mis à jour régulièrement et les documentalistes de l'IIEP peuvent suggérer des ajouts à l'UNESCO, sans pour autant être assurées de leur prise en compte.

### 10.2.1.4 Conception des bases de données

Les documentalistes contribuent à la conception et à la construction des bases de données et des portails développés par l'institut ; l'exemple en cours étant le portail sur l'apprentissage. Elles ont notamment participé à la définition du projet, à la rédaction d'un cahier des charges fonctionnel, au choix du prestataire, au choix des ressources à y intégrer (autour de 4 000 en août 2013) et à la supervision de la rédaction de contenus pour le site.

## 10.2.2 Collecte et documentation de connaissances

### 10.2.2.1 La formalisation des processus de travail du centre

La documentaliste chargée des bases de données du centre produit régulièrement des documents résumant les étapes à suivre pour mener une activité ou pour utiliser un service du centre. En bref, ce sont des mémos ou des « *pense-bêtes* » pour les documentalistes. À titre d'exemple :

- la construction des mots de passe du personnel pour l'accès aux périodiques ;
- le mode d'emploi pour Blogger (l'outil de blog du centre) ;
- la création d'URL dans les notices du catalogue ;
- comment construire un code barre ;
- [gestion de] dons des stagiaires.

---

<sup>26</sup>SIMMONS, P., HOPKINSON, A. (eds.). CCF/B: the common communication format for bibliographic information, and CCF/F: the common communication format for factual information [en ligne]. UNESCO, 1992, 189 p. [consulté le 19 septembre 2013] <<http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000924/092449eb.pdf>>

<sup>27</sup>Réseau documentaire intégré de l'UNESCO. Guide de catalogage et d'indexation CDS/ISIS [en ligne]. UNESCO, 1992, 73 p. [consulté le 19 septembre 2013] <<http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000925/092554fo.pdf>>

<sup>28</sup>Accessible en ligne [consulté le 19 septembre 2013] <<http://databases.unesco.org/thesfr/>>

Le niveau d'introduction, de contextualisation, d'effort de mise en page varie selon les documents mais en général on y trouve une date, les initiales de l'auteur et occasionnellement l'endroit de stockage électronique du document. Ce dernier ajout est saillant car même si ces documents sont en général stockés sur le serveur du centre, ils sont plutôt gardés dans le sous-dossier de la documentaliste et non mis en visibilité malgré leur utilité.

#### **10.2.2.2 Une proposition de système interne de gestion des connaissances**

Les responsables de l'unité de publications et du centre de documentation ont travaillé sur une proposition en 2009 pour la mise en place d'un système interne de gestion des connaissances. Nous exposons dans les paragraphes qui suivent les grandes lignes de la proposition (de six pages en anglais/français combiné) ; présentée en annexe 3).

**Objectif :** *« Faire entrer l'IPE dans une logique de travail collaboratif qui améliore l'efficacité des équipes ».*

**Deux étapes :**

- a) *« L'analyse des bases de données existantes pour mieux organiser leur interaction » ;*
- b) *« faire entrer l'IPE dans un logique de travail collaboratif qui permette à chacun d'enrichir les descriptifs des activités et les documents qui leur sont associés, en y intégrant leurs propres commentaires ».*

Néanmoins, le document reconnaît également le besoin d'une *« analyse des pratiques de travail relative à la collecte et à l'utilisation de l'information »* avant de réaliser le projet. Car le point de départ pour ses auteurs est que les bases de données actuelles sont déjà obsolètes du point de vue technologique mais qu'il ne sert à rien de rénover la technologie si l'institut n'examine pas ses flux et ses besoins d'information à l'avance. Il y a donc une *« dimension humaine et organisationnelle »* à prendre en compte.

Cette description narrative est complémenté par des figures illustrant :

- l'intégration des systèmes d'informations internes – y compris les bases de données ;
- un système d'information qui sert à collecter et à utiliser les informations ;
- des exemples de la manière dont les informations pourraient être structurées (les informations des différentes bases reliées) ;
- une stratégie pour suivre les informations (semble représenter le même contenu que les figures précédentes avec un graphisme différent).

Le document reconnaît les défis d'un tel projet, à savoir le besoin d'assurer une adhésion élevée parmi le personnel pour « *maximiser l'appropriation* », et souligne qu'il s'agit de « *nouvelles pratiques de travail collaboratif insérées dans des processus de travail* » plutôt que de la promotion de nouveaux outils. Pourtant, la conclusion de la proposition de projet présente l'introduction de nouvelles pratiques de travail collaboratives comme étant le résultat de la refonte proposée du système d'information. Dans tous les cas, le besoin d'information à l'intérieur de l'institut et le besoin d'améliorer le partage en externe de ses connaissances sont affirmés.

Ce projet n'a pas été accepté car pas jugé essentiel par la direction et l'administration de l'époque.

### **10.3 L'environnement onusien**

Nous avons tiré les informations sur les activités de gestion des connaissances dans les agences des Nations unies de deux sources principales :

- a) une cartographie de la gestion des connaissances dans 19 des 32 organismes des United Nations Development Group (UNDG) de septembre 2010 (52, United Nations Development Group) ;
- b) la stratégie de gestion des connaissances, des technologies de l'information et de la communication de l'UNESCO (51, Bureau of Knowledge & Information Systems Management), 2012-2017.

#### **10.3.1 La gestion des connaissances dans les agences des Nations unies**

Le rapport de l'UNDG fait référence à deux efforts similaires précédents datant de 2000 et de 2007. La gestion des connaissances est donc un sujet d'intérêt récent mais récurrent aux Nations unies. L'exercice de cartographie a rendu compte du fait que la plupart des organismes avait une stratégie de gestion des connaissances et qu'ils avaient souvent des cadres, des consignes et des politiques par ailleurs. Leurs objectifs étaient construits autour des principes d'efficacité et de meilleur fonctionnement et de la capacité à faciliter un changement de comportements et à établir une culture propice aux connaissances. Par ailleurs, le cible pouvait être interne (le personnel), externe (les partenaires, les États membres) ou les deux.

En général, ils avaient des structures spécifiques pour leurs systèmes mais leur importance, leur effectif de personnel et leur budget variaient considérablement – et pas en fonction de la taille de l'organisation. L'intégration de responsabilités liées à la gestion des connaissances dans les descriptions de poste, dans les évaluations de performance et dans les processus de travail n'était pas faite de manière cohérente encore mais cela était, néanmoins, en cours. Dans la majorité des organisations, les postes clés étaient sous la supervision directe



de la direction. Néanmoins, d'autres postes comme des *publications officers*, *librarians*, *learning managers*, *data entry personnel* qui réalisent en effet des activités de gestion des connaissances pouvaient se trouver dans des unités autres qu'une unité de gestion des connaissances ou que celles sous la supervision directe de la direction. Les auteurs du rapport remarquent qu'il est important de se rappeler des structures, des postes et des personnes déjà en place en définissant le projet de gestion des connaissances. Ces postes/personnes pourraient en effet servir aux besoins du projet sans qu'il y ait besoin de restructurer.

Certaines pratiques de partage de connaissances étaient répandues. Celles-ci comprenaient des activités comme des analyses rétrospectives (*after action review*), des séances d'information ou de formation (*brown bag lunches*), des communautés de pratique, ou des réunions. En général, elles se déroulaient sans consignes ni soutien particulier, mais formaient des espaces pour des échanges de connaissance. Des produits de connaissances comme des « *bonnes/meilleures pratiques* », des « *guides pratiques* » ou des « *cas d'études* » existaient souvent mais encore rarement avec des formations ou de l'aide. On peut également noter l'usage de *back-to-office-reports*, *discussion papers*, des évaluations ou des compte-rendus de réunions.

Les technologies employées étaient à des stades différents de développement. Les plateformes les plus fréquemment employées étaient les sites web, des intranets, des espaces de travail collaboratifs, des *content management systems*, des listservs, etc.

La conclusion du rapport rappelle les défis consistant à accorder les besoins et les solutions d'un système de gestion des connaissances avec les ressources disponibles. De plus, il faut établir des attentes et un calendrier réalistes et assurer le soutien de la direction de l'organisation. Partout, la mise en place d'un système de gestion des connaissances est « *prenante et précaire* ».

## **10.3.2 La gestion des connaissances à l'UNESCO**

### **10.3.2.1 Activités en cours**

En 1992 l'UNESCO a établi le programme *Mémoire du monde* dont la vision est que le patrimoine documentaire du monde appartient à tous, devrait être conservé et protégé pour tous et devrait être accessible par tous, dans la mesure où les mœurs culturelles, les lois et les questions pratiques le permettent. Les objectifs du programmes sont de :

- faciliter la conservation du patrimoine documentaire mondial avec les techniques les mieux appropriées ;
- aider à assurer un accès universel au patrimoine documentaire ;

- améliorer la prise de conscience partout dans le monde de l'existence et de l'intérêt du patrimoine documentaire.

Il soutient notamment des projets de conservation, de numérisation, de sensibilisation, de formation, et des activités de marketing et de publicité.

En interne, le secteur de l'éducation présente dans sa page web<sup>29</sup> ses services de gestion des savoirs (*Knowledge Management Services – KMS*). Le KMS est responsable du portail de l'éducation, du centre du savoir et des services de publication de l'UNESCO. La version anglaise de la page du KMS fait référence au soutien offert par le service à la gestion des connaissances ; la version française semble traduire cela par « *outils interactifs comme les forums de discussion* ». Ce service emploie neuf personnes y compris une documentaliste. En dehors du secteur de l'éducation, le personnel du service de référence et d'information (la bibliothèque), les archives, le records management, l'indexation/catalogage et le développement des collections se trouvent dans la même unité. Elles composent les services de l'information de l'UNESCO qui font partie du *Bureau of Knowledge and Information Systems Management*, l'équipe qui a produit la stratégie « *KM & ICT* » décrite ci-dessous. Par ailleurs, selon sa page web<sup>30</sup> « *les archives de l'UNESCO forment la mémoire institutionnelle de l'organisation* ».

#### **10.3.2.2 La stratégie « KM & ICT » de l'UNESCO 2012-2017**

La stratégie de l'UNESCO occupe déjà 19 pages denses mais (selon la note de bas de page de la dernière page) ce document ne contient qu'une « *vue d'ensemble de haut niveau* » en ce qui concerne sa réalisation. Il semble que les détails de la mise en œuvre sont présentés dans les plans annuels de gestion des connaissances et des TIC (que nous n'avons pas pu étudier). Ce document veut donc donner la vision, les objectifs et ensuite un ordre de grandeur de questions pratiques (mise en œuvre, priorités, ressources). Nous avons sélectionné des éléments qui pourront guider l'IIPE, mais il semble important de constater au passage la faiblesse de ce type de document non-opérationnel aux yeux d'un personnel qui ne connaît pas la gestion des connaissances et les bénéfices possibles de ce type de système<sup>31</sup>.

D'après le texte, cette stratégie est tirée d'un contexte de réforme à l'UNESCO visant à améliorer l'impact et la visibilité de ses programmes tout en réduisant de manière

---

<sup>29</sup> [consulté le 15 octobre 2013] <<http://www.unesco.org/new/fr/education/about-us/how-we-work/knowledge-management-services/>>

<sup>30</sup> [consulté le 15 octobre 2013] <[http://www.unesco.org/archives/new2010/fr/mission\\_archives.html](http://www.unesco.org/archives/new2010/fr/mission_archives.html)>

<sup>31</sup> Cette remarque est basée sur des conversations à la bibliothèque de l'UNESCO et à l'IIPE en août 2013

significative ses coûts administratifs. Pour l'UNESCO il est critique de « *faciliter les flux d'information basés sur une culture de partage de connaissances* » en mélangeant des approches nouvelles et existantes tels que le brainstorming, les analyses de réalisation de projets, les leçons apprises, le *mentoring*, des foires des connaissances, etc. Par ailleurs, il faut harmoniser le stockage des documents à travers l'organisation pour faciliter la recherche et leur réutilisation. Des outils modernes comme les réseaux sociaux, les réseaux informels et les communautés de pratiques devront être mobilisés.

Des six objectifs de la stratégie, nous pouvons mettre l'accent sur quatre d'entre eux.

*10.3.2.2.1 Direction stratégique 1 : permettre la réalisation de programmes de l'UNESCO*

Il faudrait rationaliser la diffusion d'information pour satisfaire les États-membres, les partenaires et les bailleurs de fonds. L'information sera structurée autour de thématiques, de programmes ou de pays.

*10.3.2.2.2 Direction stratégique 4 : rationaliser les processus et les outils de travail*

Les processus de travail sont en cours d'amélioration, pour devenir plus efficaces et intégrés. La numérisation des processus de travail les rendra plus efficaces, plus transparents et plus rigoureux.

*10.3.2.2.3 Direction stratégique 5 : implanter la gestion des connaissances dans la réalisation des programmes*

Il faut créer une culture de partage des connaissances en encourageant l'expression d'idées, le dynamisme plutôt que la routine, en construisant la confiance et en acceptant les échecs. Il faut soutenir cette culture avec des outils et des techniques collaboratifs (Intranet, réseaux sociaux, bonnes pratiques, etc.). L'UNESCO promouvra particulièrement ceux centrés sur les personnes pour faciliter l'apprentissage d'après l'expérience et s'efforcera de définir les rôles différents (« *générateurs de connaissances* », « *coordinateurs de connaissances* », « *professionnels des connaissances* », etc.) dans la coordination de la gestion des connaissances.

De plus, le système sera dépendant d'une sélection des informations, de leur stockage et de leur accès approprié. Au-delà du besoin d'une plateforme moderne et souple, cela exige surtout une gouvernance moderne de l'information ; le thésaurus de l'UNESCO servira à développer une taxonomie organisationnelle pour guider la recherche et la réutilisation des informations.

Enfin, il est reconnu que la mémoire institutionnelle de l'UNESCO est une ressource importante. On considère ici qu'elle se trouve dans les archives et les *records* qui servent par ailleurs à rendre compte des décisions, des activités et des résultats de l'organisation.

L'UNESCO a l'intention de moderniser ses systèmes et ses services pour soutenir une culture de responsabilité en contribuant à l'apprentissage organisationnel.

*10.3.2.2.4 Direction stratégique 6 : moderniser les fonctions de gestion des connaissances et des TIC*

Les compétences en matière d'informatique et de gestion des connaissances dans l'organisation sont inégales, menant à une sous-utilisation ou à une mauvaise utilisation actuelle des outils. L'UNESCO s'engage à simplifier les outils dans la mesure du possible et à impliquer les usagers dans leur conception et leur période de tests, tout en améliorant les formations et le soutien fournis aux usagers.

## 11 Les défis particuliers à la gestion des connaissances à l'IIPE

---

### 11.1 Une gestion actuelle de l'information pragmatique mais aléatoire

Alors que des systèmes et des outils sont en place du côté fonctionnel de l'institut pour gérer le budget et les ressources humaines, etc., les pratiques et l'expertise de l'institut en ce qui concerne la mise en œuvre du programme ne sont pas consolidés ni documentés de manière collective. Les spécialistes de programme sont donc dépendants de leurs propres expériences ou de celles de leurs collègues – s'ils savent les consulter – pour chaque projet.

Les rencontres informelles, les réunions et l'e-mail sont les moyens dominant de partage de l'information à l'IIPE.

#### 11.1.1 Les producteurs d'information

Nous pouvons identifier quatre groupes de producteurs d'informations officielles :

- a) les équipes de mise en œuvre du programme ;
- b) les représentants du personnel (association, syndicat, communauté de l'UNESCO) ;
- c) la direction ;
- d) l'administration (le service informatique de l'IIPE notamment, et la gestion des ressources humaines).

La plupart des informations sont disséminées par e-mail. On peut lire notamment des communications sur les missions et déplacements du personnel prévus, les rapports de consultants divers, des explications du support informatique disponible, des offres d'embauche, etc. Parfois ces e-mails renvoient le lecteur vers l'intranet ou le serveur en commun principal.

Enfin, un outil clé des échanges informels à l'intérieur de l'IIPE est la cantine. Les repas du personnel et des stagiaires sont subventionnés et les deux catégories d'utilisateurs se mélangent sans formalités en se servant aux plats présentés en self et autour des tables à manger, les tables longues invitant au partage entre ceux qui déjeunent. Par ailleurs, la pause-café – notamment autour de la machine à café devant le centre de documentation – est également un moment d'échanges en début de journée et autour de 11h. Le niveau de consommation de café, de sucre et des tasses en plastique trouve toujours une place dans l'ordre du jour de la réunion hebdomadaire du personnel du centre de documentation. C'est dire qu'on lui accorde une grande importance dans l'attraction des utilisateurs dans le centre.

## 11.1.2 Une infrastructure inadéquate

### 11.1.2.1 L'intranet

Le personnel de l'institut a accès à deux intranets : celui de l'IPE (mis en place il y a deux ans) et celui de l'UNESCO. En ce qui concerne l'intranet de l'IPE, de multiples options y sont prévues pour le partage d'information et l'aide aux employés. On y trouve des onglets de : page d'accueil, calendrier du personnel, fichiers IPE, astuces informatiques, réservation des salles, pages du personnel, recherche rapide. Par ailleurs un menu sur la gauche de la page permet un accès immédiat aux :

- « *listes* » d'outils externes tels que les dictionnaires Grand Robert & Collins, et internes comme le site Netvibes du centre de documentation, un mémo sur le fonctionnement du système téléphonique, l'intranet de l'UNESCO, les « *arrivées* » (informations sur les nouveaux membres du personnel)... ;
- « *bibliothèques* » avec des rubriques d'informations utiles, documents internes...

Les mails d'information sont presque toujours bilingues : texte en anglais suivi par le français. L'intranet en revanche est assez représentatif de la façon dont le personnel travaille : un peu entre les deux. Ainsi ouvrons-nous le site intranet pour lire « *IIEP* (le sigle de l'institut en anglais) *Intranet, Page d'accueil* » suivi par « *Welcome To IIEP Intranet site* » [sic] et ensuite trouvons-nous une rubrique « *useful information* » sous le chapitre « *bibliothèques* ».

En revanche, il est alimenté presque uniquement par le service informatique. Par ailleurs plusieurs pages du site, par exemple celle des modèles de formulaire, sont vides.

Il est rapidement apparent que ces outils (ainsi que les serveurs communs) sont peu appréciés et peu utilisés par le personnel et qu'une culture forte d'e-mail existe. L'IPE et l'UNESCO semblent favoriser la diffusion des informations à travers les listes de distribution plutôt que sur l'intranet. Les gens préfèrent que les informations leur arrivent directement. Ainsi, même si une information dans sa totalité n'est rendue disponible que sur l'intranet, un mail sera quand-même envoyé pour signaler son ajout sur l'intranet au personnel.

Le manque d'appropriation de l'outil depuis sa mise en place est attribuable d'une part à cette culture d'e-mail et d'autre part aux défaillances d'implication et de communication de la part du service informatique avec les autres unités lors de sa conception et de sa mise en place. Le choix de SharePoint reste un sujet sensible pour des unités comme le centre de documentation qui voyaient des solutions autres que Microsoft. Ensuite, la responsable du centre de documentation juge la gestion de l'accès et des droits « *compliquée et lourde* ». À titre d'exemple, les noms des groupes d'utilisateurs ne sont pas les mêmes que ceux utilisées

habituellement dans l'institut. Par conséquent, le partage de documents sur l'intranet est jugé risqué : il n'est pas clair si la volonté de l'utilisateur est bien traduite par les options proposées par l'outil. Le centre de documentation préfère donc utiliser sa page privée sur son site Netvibes pour partager les ressources internes. Néanmoins l'intranet rencontre le succès pour certains services : l'accès au taux de per diem en cours et le service de réservation des salles du bâtiment.

#### **11.1.2.2 L'état des serveurs communs**

Le service informatique semble jouer un rôle de mise en place de systèmes informatiques (serveurs, intranet) et de dépannage en cas de non-fonctionnement ou de manque d'accès à ces systèmes. Il – ni aucun autre service d'ailleurs – ne semble pas en revanche être impliqué dans la définition de la gestion de ces systèmes. Certaines unités ont leurs propres serveurs ; tout le monde peut créer un dossier et des fichiers dans les serveurs communs. Il n'y a pas de structure ni de langue ou de nomenclature prédéfinie. Le service informatique demande uniquement d'utiliser des noms « *significatifs* » et de ne pas utiliser les prénoms ; une consigne qui n'est pas du tout respectée. Cela ne veut pas dire que ces espaces sont impossibles à explorer car certaines unités ont organisé « *leur partie* » du serveur : le personnel arrive à travailler avec. Néanmoins cela complique le travail de recherche. D'abord il faut trier un grand nombre de dossiers. Ensuite on constate que les noms de dossiers changent d'année en année, même à l'intérieur des espaces des unités, rendant l'analyse du travail plus longue et hasardeuse (par exemple les évaluations des formations par les stagiaires). La problématique de la pérennité des formats de fichiers ne semble pas être à l'ordre du jour. Le personnel critique l'état du serveur mais n'a pas de réponse à la question de savoir à qui revient la responsabilité d'établir et de gérer les règles d'usage.

#### **11.1.2.3 Les logiciels du centre de documentation**

La problématique de la réinformatisation du centre de documentation se pose depuis plusieurs années. Le centre la souhaite pour optimiser et développer ses prestations. En effet, les outils actuels ne répondent plus à ses besoins et lui demandent des efforts considérables de gestion. Actuellement, les bases de données du centre fonctionnent grâce au logiciel de l'UNESCO pour la gestion documentaire CDS ISIS. La dernière version de l'outil, WINISIS (CDS ISIS pour Windows), est sortie en 2003. Les dernières mises à jour datent de 2005. Les bases publiques sont publiées sur le site web de l'IPE via le module d'interface web GENISIS. Les bases Planipolis et HIV and AIDS Education Clearinghouse sont développées en PHP/My SQL. Pour répondre à ses besoins évoluant au fil des années, il a fait appel à des prestataires de services externes pour développer des applications spécifiques à partir de WINISIS. Par ailleurs, l'unité de l'administration de l'IPE et le service informatique (qui ne maîtrise pas WINISIS) lui ont demandé de changer de logiciel pour une solution plus moderne et compatible avec les normes et standards informatiques de

l'organisme (par exemple l'outil a une configuration de 16 bits alors qu'il faudrait 64 bits). Une élève de l'INTD a mené une étude des logiciels libres pour répondre au contexte de moyens restreints en 2010 (50, SOBRAL BOYER) mais la solution n'est pas évidente. Désormais, la responsable du centre espère tirer des leçons de l'expérience des logiciels choisis pour la plateforme *Plan for Learning* afin de mettre des outils adéquats en place.

## 11.2 Les barrières

Nous reprenons la liste de barrières typiques citées dans la Partie II 9.2 pour donner un aperçu de la situation à l'IPE. Nous devons préciser que les descriptions ci-dessous sont grossières car il n'y pas eu d'analyse de besoins méthodologique et les exemples sont tirées de conversations et d'observations empiriques.

Les barrières à la gestion des connaissances à l'IPE	
Barrière	Description
<i>Ignorance</i>	Le travail de l'IPE est souvent organisé par équipe ; hors relations personnelles, les unités différentes seraient peu au courant des projets des autres. Ainsi, à titre d'exemple, certains spécialistes de programme chargés d'une mission particulière ne savent pas aller vers des collègues de l'institut pour des conseils sur le contexte du pays de leur mission, ni où chercher pour trouver des détails de visites ou de projets précédents menés par l'institut dans le domaine concerné. Parallèlement, ceux qui ont mené des projets similaires par le passé peuvent considérer qu'ils ont rédigé des rapports ou des articles sur leur expérience à l'époque et ne se rendent pas compte que leur travail n'est pas accessible à ceux qui pourraient en avoir besoin.
<i>Pas de capacité d'absorption</i>	L'ambiance de tension dans l'organisation et le sentiment de surcharge de travail sont d'ailleurs régulièrement relevés par le personnel.
<i>Pas de relations existantes</i>	Il n'y pas de programme d'intégration à l'IPE. Quand quelqu'un de nouveau arrive, on lui fera peut-être visiter le bâtiment mais les présentations seront basiques. Les initiatives pour connaître des gens sont d'ordre personnel. Ainsi, malgré la taille relativement petite de l'organisation, on peut travailler sans connaître les noms – sans parler des responsabilités ou des compétences – de collègues d'autres unités.
<i>Manque de motivation</i>	La perception de surcharge de travail actuel, le contexte financier et la restructuration en cours nuisent à la motivation des employés de l'institut. Des stratégies floues (par exemple la stratégie « <i>KM &amp; ICT</i> » de l'UNESCO)



<b>Les barrières à la gestion des connaissances à l'IIPE</b>	
<b>Barrière</b>	<b>Description</b>
	peuvent également être dommageables pour la mobilisation car le décalage entre la vision et la réalité, aggravé par le manque d'étapes concrètes, rendent la volonté d'évoluer incompréhensible.
<i>Décalage entre la communication et les actions de la direction</i>	Pas pertinent à ce stade pour l'institut.
<i>Dépendance à la technologie au détriment des usagers</i>	Compte tenu du manque de système de gestion des connaissances actuel, cette barrière n'est pas encore à étudier. Néanmoins le précédent de la mise en place de l'intranet à l'institut devrait servir d'avertissement. Le personnel n'adhère pas à un outil développé et mis en place sans consultation ou formation personnalisées. Les outils du centre de documentation comme Planipolis et Plan for learning devraient également servir d'exemples quand l'institut évaluera les besoins et les usages du personnel.
<i>Le syndrome de « pas inventé ici »</i>	Pas identifié comme barrière à l'institut.
<i>La connaissance est le pouvoir</i>	Compte tenu du contexte de restructuration, protéger son poste en gardant ses connaissances pour soi dans une logique de se rendre indispensable pourrait être vu comme une démarche normale. Par exemple, l'utilisation du serveur et notamment le rangement de documents dans des dossiers nommé par prénom indiquent une volonté de dépendance institutionnelle sur les mémoires individuelles et une crainte de partager des informations (paradoxale car les informations sont tout à fait accessible par les autres techniques : on impose une barrière artificielle en nommant le dossier avec son prénom sur un serveur commun).
<i>La complexité du contenu</i>	Pas identifiée comme barrière à l'institut mais à prendre en compte surtout en ce qui concerne l'assistance technique, vu la complexité de renforcer les capacités des États membre notamment dans des contextes instables.
<i>Manque de</i>	L'UNESCO a l'intention de travailler sur une taxonomie organisationnelle

<b>Les barrières à la gestion des connaissances à l'IPE</b>	
<b>Barrière</b>	<b>Description</b>
<i>langage commun</i>	dans le cadre de sa stratégie « <i>KM &amp; ICT</i> ». Il est possible que l'IPE puisse également en bénéficier.
<i>Incapacité à trier et se défaire des connaissances</i>	Nous n'avons pas examiné le fond du travail de l'institut (c'est-à-dire l'évolution de ses approches en ce qui concerne la planification et la gestion des systèmes éducatifs, etc.). En revanche, en ce qui concerne les façons de travailler, nous pouvons dire qu'il semble y avoir une réticence de la part des équipes de mise en œuvre du programme à adopter des nouveautés. Selon les documentalistes et des remarques occasionnelles d'autres membres du personnel, elles ne savent pas communiquer autrement que par e-mail. Elles auraient peur de partager leurs informations – par exemple le centre n'est impliqué que très tardivement dans la préparation des formations et donc ne peut pas apporter son savoir-faire aux bibliographies proposées aux stagiaires. Il semble y avoir une peur de s'ouvrir à d'autres unités au cas où cela engendrerait de nouvelles obligations ou la remise en cause de pratiques actuelles.

## 12 Les atouts d'un projet de gestion des connaissances avec le centre de documentation de l'IIPE

---

Dans le cadre de la mission de stage menée en juillet-août 2013 à l'IIPE, nous avons effectué une analyse des forces et des opportunités du centre de documentation de l'IIPE et des compétences de documentalistes. Nous en présentons ici une sélection pour démontrer comment le centre est positionné pour aider l'institut dans une éventuelle démarche de mise en œuvre de gestion des connaissances visant à conserver la mémoire organisationnelle de l'institut. Nous montrons par la suite les compétences des documentalistes pour guider et faire vivre un tel projet.

En effet, nous nous inspirons du cadre « *MOA* » (motivation, opportunité et capacité) fréquemment cité dans la littérature sur les comportements qui s'applique aux activités et aux performances des individus en ce qui concerne les connaissances (23, GAVRILOVA et ANDREEVA, p. 525). Nous souhaitons démontrer que les documentalistes ont la motivation de partager les connaissances, savent mettre en place des moyens pour les partager (créant ainsi des opportunités pour les autres), et ont les compétences pour identifier et partager les connaissances critiques, ce qui les place en bonne position pour aider les collègues moins motivés et moins capables de partager leurs propres connaissances.

### 12.1 Les forces

- La collecte et maintien de fonds spécialisés de qualité et en quantité ;
- l'ouverture aux évolutions technologiques ;
- la compétence et sens de service de son personnel ; sa connaissance du fonds ;
- le nombre de compétences transversales : c'est-à-dire qu'une personne peut en remplacer une autre sur la majorité des tâches ;
- la culture de travail dans le centre : fluidité de communication entre les membres de l'équipe, facilité de se relayer, ce qui encourage les rapports et le respect professionnel ;
- les services personnalisés : informer personnellement les usagers ;
- la connaissance du public interne ;
- l'implication dans les projets transversaux de l'institut ;
- le suivi des actualités de l'institut pour constamment s'adapter aux besoins et se positionner pour de nouvelles opportunités de collaboration avec les collègues ;

- le rapport de confiance avec la direction et l'unité de publications (partenaire dans l'approvisionnement des services d'information) ;
- la pertinence de la collection (triée lors des travaux de réaménagement en 2012).

## **12.2 Les opportunités**

- Des projets transversaux à l'institut nécessitant des compétences documentaires (exemple des portails) ;
- l'échéance du plan à moyen terme (fin 2013) et la nécessaire évolution des bases de données internes pour le contenu du plan qui le remplace ;
- dans un contexte de restrictions budgétaires, la direction cherche des projets qui améliorent l'efficacité de l'IIPE et le centre pourrait consolider sa place au sein de l'institut en portant de tels projets innovants à son attention.

## **12.3 Les compétences du personnel**

Comme expliqué dans l'introduction de ce chapitre, nous considérons que la motivation et les capacités sont des facteurs importants dans le partage et la gestion des connaissances. Pour illustrer l'éventail d'aptitudes et de comportements typiques de praticiens de connaissances, le tableau ci-dessous liste ceux que nous estimons nécessaires à ce travail. Ensuite, nous les avons évalués chez les documentalistes de l'IIPE ; nos conclusions sont indiquées dans la colonne « illustration du savoir-faire » :

- \* acquis et mise en œuvre par certaines ou toutes les documentalistes de l'IIPE ;
- † pas considéré pendant l'étude et à évaluer par la responsable/nous estimons que les documentalistes ne maîtrisent pas l'aptitude en question.

Pour les deux cas, en fonction du type et de la sophistication du projet de gestion des connaissances, il faudrait prévoir des formations.

## Les compétences et les attitudes nécessaires à un praticien de la connaissance

Criticité	Compétence	Définition	Illustration du savoir-faire
Indispensable	<i>Mise en œuvre de la gestion des connaissances</i>	Connaissances théoriques de la gestion des connaissances et capacité à soutenir des projets grâce à ses connaissances et au suivi des expériences réelles par ailleurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprend les ingrédients nécessaires à la gestion des connaissances *</li> <li>- Est sensible aux enjeux culturels du sujet *</li> <li>- Maîtrise les activités de la gestion des connaissances *</li> <li>- Se tient au courant des évolutions de pratiques dans des organisations phare de la gestion des connaissances †</li> <li>- Curieux et cherche à acquérir de nouvelles connaissances *</li> <li>- Apprécie d'être impliqué dans les projets transversaux de l'organisation *</li> </ul>
	<i>Sensibilité organisationnelle</i>	Connaissance de la mission, de la culture et de la structure de son organisation et capacité à les soutenir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprend la mission et le plan d'action de l'organisation *</li> <li>- Connaît et respecte la hiérarchie de l'organisation *</li> <li>- Connaît, comprend et met en œuvre les politiques et les procédures de l'organisation *</li> <li>- Se tient au courant des actualités de l'organisation (administratives, stratégiques) *</li> <li>- Connaît le public et adapte la collection et les services en fonction de leurs besoins et leurs évolutions *</li> <li>- Capacité à organiser les demandes par priorité *</li> </ul>

## Les compétences et les attitudes nécessaires à un praticien de la connaissance

Criticité	Compétence	Définition	Illustration du savoir-faire
<b>Indispensable</b>	<i>Evaluation des besoins et usages</i>	Capacité à évaluer le succès de ses actions en termes de pertinence pour les usagers et de leur capacité à en profiter	- Évalue les produits et les services et utilise les résultats pour améliorer l'offre future †
	<i>Travail en équipe</i>	Capacité à travailler de manière collaborative pour atteindre des objectifs organisationnels, surtout en équipe transversale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assiste d'autres personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation en partageant de l'expertise et du temps *</li> <li>- Est disponible pour réaliser les tâches attribuées *</li> <li>- Respecte les idées et les opinions d'autres personnes *</li> <li>- Donne et reçoit du feedback de manière positive *</li> <li>- Implique de manière proactive d'autres personnes pour résoudre les problèmes et accomplit les résultats qui répondent aux besoins des usagers *</li> <li>- Contribue à la définition des projets (budget, temps, planification, impact, etc.) *</li> <li>- Rend des comptes aux acteurs du projet *</li> </ul>

## Les compétences et les attitudes nécessaires à un praticien de la connaissance

Criticité	Compétence	Définition	Illustration du savoir-faire
	<i>Gestion de documents</i>	Capacité à identifier, sélectionner, structurer et stocker une collection de documents selon les besoins prévus des usagers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à choisir parmi des sources ou des technologies différentes pour une gestion correcte du budget *</li> <li>- Capacité à vérifier l'adéquation des ressources (physiques, électroniques) aux besoins et à éliminer les ressources obsolètes régulièrement *</li> <li>- Connaissances des ressources qui répondent aux besoins des usagers *</li> <li>- Capacité à identifier les demandes, les besoins et les intérêts actuels et futurs des usagers *</li> <li>- Capacité à communiquer sur les ressources pour faciliter l'accès par les usagers *</li> </ul>
	<i>Gestion de documents</i>		

## Les compétences et les attitudes nécessaires à un praticien de la connaissance

Criticité	Compétence	Définition	Illustration du savoir-faire
Indispensable	<i>Aisance informatique</i>	Capacité à utiliser et à faire évoluer ses connaissances des outils informatiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise et utilisation de logiciels et outils de veille (KB Crawl, Feedly etc. au centre) *</li> <li>- Connaissance d'outils du web 2.0 pour résoudre des problèmes d'information avec les usagers et promouvoir l'offre du centre (Twitter, Netvibes, Facebook, etc.) *</li> <li>- Capacité à utiliser la technologie et de se l'approprier pour faire progresser l'efficacité globale du centre, y compris l'emploi du web pour améliorer l'accès aux informations *</li> <li>- Capacité à saisir des données et de faire des recherches dans des bases de données, d'utiliser des ressources et des catalogues en ligne pour trouver des informations *</li> <li>- Capacité à adapter des outils, des systèmes et des situations nouveaux au fur et à mesure qu'ils se révèlent *</li> <li>- Capacité à se tenir à jour avec les évolutions technologiques dans le domaine de la documentation et de la recherche/veille *</li> </ul>



## Les compétences et les attitudes nécessaires à un praticien de la connaissance

Criticité	Compétence	Définition	Illustration du savoir-faire
Indispensable	<i>Adaptabilité</i>	Capacité à s'ajuster à des situations en évolution	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interprète et répond rapidement aux responsabilités et aux procédures modifiées ou nouvelles *</li> <li>- Apprend et pratique de nouvelles compétences *</li> <li>- Reste positif et productif *</li> </ul> <p>À titre d'exemple à l'IIFE : le développement et mise en place de Planipolis</p>
	<i>Communication</i>	Capacité à écouter les autres, les comprendre, et à transmettre des informations pertinentes et exactes en fonction de sa cible à l'oral et à l'écrit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Écoute les interlocuteurs et vérifie sa compréhension de la situation *</li> <li>- Utilise des moyens différents de communication afin d'optimiser la transmission des informations *</li> <li>- Répond aux commentaires et aux questions d'interlocuteurs dans les temps *</li> <li>- Emploie des langues et niveaux de langage approprié (technique/grand public, etc.) *</li> <li>- Produit des synthèses et des analyses de documents en fonction des demandes des usagers *</li> </ul> <p>À titre d'exemple à l'IIFE : courant en français et anglais (capacités en espagnol et portugais dans l'équipe)</p>

## Les compétences et les attitudes nécessaires à un praticien de la connaissance

Criticité	Compétence	Définition	Illustration du savoir-faire
Indispensable	<i>Relation clientèle</i>	Capacité à répondre aux besoins des usagers de services/ressources/outils proposés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouvert aux interactions et aux visiteurs *</li> <li>- S'attache à ce que les ressources soient accessibles y compris aux usagers à distance *</li> <li>- Anticipe et répond aux besoins et aux attentes grâce à ses connaissances de leurs besoins et leurs façons de travailler *</li> </ul>
	<i>Animation</i>	Capacité à diriger et orienter un groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir faciliter les relations entre les membres d'un groupe et faire sortir les connaissances et les informations des experts sur le sujet à traiter et comment les pratiquer †</li> </ul>
	<i>Formalisation</i>	Capacité à documenter des pratiques ou des procédures de l'organisation afin d'enregistrer les informations, harmoniser les pratiques et les partager si besoin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fais preuve d'un esprit de synthèse capable d'ingérer et de résumer de quantités importantes d'information de manière claire et concise *</li> </ul>
	<i>Sens de la responsabilité</i>	Engagement envers les actions pour répondre aux besoins de son travail et mesurer les résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assure de l'exactitude et de l'exhaustivité du travail *</li> <li>- Assume la responsabilité des succès et des échecs, cherche à rectifier et à apprendre *</li> </ul>

## Les compétences et les attitudes nécessaires à un praticien de la connaissance

Criticité	Compétence	Définition	Illustration du savoir-faire
<b>Indispensable</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cherche en permanence des occasions pour apprendre et se former *</li> <li>- Évalue ses forces et ses faiblesses et cherche des retours auprès d'autres personnes pour s'améliorer †</li> </ul>
	<i>Résolution de problèmes</i>	Capacité à faire le tour d'une problématique, à établir des connexions avec le contexte et des situations par ailleurs pour identifier des solutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résout les problèmes dans un temps correct *</li> <li>- Acquiert de nouvelles informations et utilise les connaissances pour analyser les problématiques et résoudre les problèmes *</li> <li>- Propose des solutions ou révisé les solutions actuelles pour refléter les besoins actuels des usagers *</li> <li>- Transpose les leçons apprises d'une situation pour résoudre un problème par ailleurs *</li> <li>- Consulte des membres pertinents du personnel avant de réaliser des solutions *</li> </ul>
	<i>Recherche documentaire</i>	Compréhension de la manière dont on détermine les besoins des usagers, fait des recherches et trouve des réponses adéquates et compréhensibles pour les usagers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance de la collection *</li> <li>- Implication dans le choix et le désherbage de ressources pour le développement de la collection et la production de bibliographies *</li> <li>- Capacité à former des usagers à la collecte d'informations et l'utilisation des ressources du centre *</li> <li>- Se tient au courant des mises à jour/évolutions des ressources disponibles *</li> </ul>

## Les compétences et les attitudes nécessaires à un praticien de la connaissance

Criticité	Compétence	Définition	Illustration du savoir-faire
Indispensable			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construit et maintien de la veille sur des thèmes prioritaires identifiés avec des usagers *</li> <li>- Identifie et accède à des sources d'informations pertinentes aux besoins des usagers afin de fournir des réponses exactes *</li> <li>- Capacité à interviewer les usagers et de déterminer les besoins *</li> <li>- Capacité à évaluer les ressources et d'identifier les meilleures pour la question ou problématique à traiter *</li> <li>- Qualités relationnelles et aptitudes à communiquer en personne, au téléphone et en ligne *</li> </ul>
	<i>Présentation</i>	Capacité à promouvoir et à soutenir le travail de son unité en fonction des besoins des usagers et des objectifs de son organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintient une connaissance profonde de la collection, de ces produits et de ses services *</li> <li>- Communique les forces du centre et promeuve le besoin de l'organisation de fournir des services documentaires de qualité à tout usager *</li> <li>- Répond aux besoins d'usagers actuels et prévoit la fourniture de services (parfois nouveaux) à des usagers potentiels *</li> </ul>

## Les compétences et les attitudes nécessaires à un praticien de la connaissance

Criticité	Compétence	Définition	Illustration du savoir-faire
Souhaitable	<i>Planification</i>	Capacité à anticiper les changements internes et externes afin d'allouer des ressources et de réaliser des initiatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emploi des techniques de gestion de projet pour planifier et réaliser de produits et des services nouveaux *</li> <li>- Gère la planification à court et à long termes *</li> <li>- Gère le temps et les priorités de manière efficace *</li> </ul>
	<i>Catalogage</i>	Préparation de descriptions exactes et fourniture d'accès adéquats aux ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratique les normes bibliographiques en utilisant les outils standardisés (plan de classification, thesaurus) *</li> <li>- Maintient à jour les catalogues *</li> <li>- Connaissances des systèmes et des logiciels du centre *</li> <li>- Capacité à se soucier des détails *</li> </ul>
	<i>Formation</i>	Capacité à communiquer et à transférer des techniques de recherche/d'utilisation des produits proposés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournit des formations pour le personnel du centre ou pour les usagers *</li> <li>- Gère les participants pour créer un environnement d'apprentissage *</li> </ul>

## Les compétences et les attitudes nécessaires à un praticien de la connaissance

Criticité	Compétence	Définition	Illustration du savoir-faire
Souhaitable	<i>Conduite de projet informatique</i>	Capacité à formaliser des besoins et à évaluer des propositions de solutions techniques ; capacité à concevoir des offres informatiques simples	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à concevoir et à gérer les paramétrages et les sauvegardes, à entretenir les bases de données à partir de logiciels documentaires (par exemple CDS-ISIS, PHP MySQL pour l'IIPE) *</li> <li>- Contrôle de saisie des données dans les bases de données *</li> <li>- Compréhension de l'environnement et les enjeux du web, de la visibilité, de l'interopérabilité, des métadonnées, etc. *</li> <li>- Développement d'outils du web 2.0 – par exemple le blog et de Netvibes *</li> </ul>
	<i>Gestion d'équipe</i>	Capacité à attirer, à maintenir et à mobiliser du personnel pour réaliser les objectifs de son unité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à analyser les besoins de formation pour améliorer les performances*</li> <li>- Fournir des occasions pour et encourager la participation du personnel à son développement *</li> <li>- Qualités relationnelles pour gérer le travail des employés *</li> <li>- Capacité à déléguer de manière efficace *</li> <li>- Envisage des tendances futures et établit des plans appropriés *</li> <li>- Fournir des ressources appropriées et du soutien pour éliminer les obstacles et atteindre les objectifs *</li> </ul>

## Les compétences et les attitudes nécessaires à un praticien de la connaissance

Criticité	Compétence	Définition	Illustration du savoir-faire
Souhaitable	<i>Budget</i>	Capacité à développer et à suivre un budget en optimisant les dépenses vis-à-vis des résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances des procédures pour vérifier et commander des ressources, pour la réception des commandes, la résolution de problèmes et la gestion des dépenses *</li> <li>- Gère et affecte le budget de manière appropriée *</li> <li>- Cherche, identifie et documente la réduction des coûts et des occasions pour valoriser l'existant †</li> <li>- Cherche des méthodes pour améliorer l'efficacité et éviter l'usage inapproprié de ressources †</li> <li>- Identifie et contribue à l'identification de sources de financements et contribue au développement de demandes de financements †</li> </ul>
	<i>Acquisition</i>	Capacité à gérer les commandes de ressources, la connaissance des fournisseurs et de leur produits/logiciels, des techniques de mises à jour de leur offres, communication avec les usagers et les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance du monde de l'édition et des fournisseurs *</li> <li>- Connaissances des procédures pour vérifier et commander les ressources, les recevoir, rendre compte des dépenses *</li> </ul>

## **12.4 La perception par les documentalistes de leur rôle**

Le personnel a les compétences ou la capacité de les développer – avec le soutien et l’implication de la direction – pour contribuer à la définition d’une stratégie et à la mise en place d’un système de gestion des connaissances.

Néanmoins, le questionnaire mené auprès des documentalistes lors de cette étude (cf. annexe 4) révèle que chaque documentaliste a tendance à focaliser l’orientation du nouveau personnel sur le fonds documentaire (le catalogue, les bases externes et les périodiques), sa disponibilité pour l’aider avec des recherches, etc. et la relation qui pourrait exister entre la documentaliste et la nouvelle personne. Seulement une documentaliste sur les quatre pense à mentionner les bases internes (INTEPI et GB), qui représentent pour l’instant le soutien le plus important apporté par le centre en ce qui concerne la constitution de mémoire de l’institut. Alors que le démarrage d’un nouveau projet spécifique pourrait suffire pour rappeler le travail du centre dans ce domaine, ce fait de ne représenter que partiellement le travail du centre et les compétences des documentalistes nous semble important à souligner compte tenu du besoin constant de valoriser ces points.



## Vers une méthodologie pour la mise en place d'un système de gestion de connaissances

---

Pour avoir une mémoire organisationnelle – comme nous l'avons vu dans la Partie II – il faut avoir des moyens d'identifier et de retenir des connaissances d'une organisation et ces moyens doivent être accessibles aux membres de l'organisation. C'est pourquoi nous avons choisi de préconiser la mise en place d'un système de gestion des connaissances pour constituer la mémoire organisationnelle.

Dans la Partie IV nous tenterons d'utiliser les pratiques et les mises en garde identifiées dans la littérature et les exemples tirés d'autres organismes afin de proposer des démarches à préconiser pour la mise en place d'un système de gestion des connaissances à l'IIFE et dans des organisations aux contextes similaires (mission de développement et personnel d'une relative ancienneté, situation financière incertaine). Un projet dont le centre de documentation sera un acteur incontournable compte tenu de sa position fonctionnelle et des compétences techniques de son personnel.

**Quatrième partie**  
**Une méthode pour la mise en**  
**place d'un projet de gestion**  
**des connaissances**

Cette partie propose une approche par questionnement et des rappels des éléments nécessaires à la mise en place d'une mémoire organisationnelle à travers une approche de gestion des connaissances. Les phases présentées devraient être comprises comme faisant partie d'un cercle dont le contenu peut être développé de manière itérative ; ainsi chaque phase ne devrait pas être comprise comme une période séparée des autres.

La description de ces phases est complétée par des suggestions pour l'IIFE et son centre de documentation à l'issue de l'analyse du travail de l'institut, de son contexte économique actuel, des barrières actuelles à un projet de gestion des connaissances et des capacités du personnel du centre de documentation à contribuer à un tel projet.

## 13 Phase A : monter un projet de gestion des connaissances

### 13.1 Les questions à se poser

La première phase peut être la plus complexe à démarrer et à vivre. C'est le moment où les méthodes et les leçons d'autres organisations servant de guides commencent à être testées et peuvent se révéler insuffisantes. Néanmoins, cela est normal car toute organisation a son historique et son contexte propres. Au final – comme pour la stratégie globale – il sera de la responsabilité de la direction d'apporter des réponses aux spécificités de son organisation. Il convient d'impliquer d'autres membres de l'organisation dans les réflexions sur le contenu afin de s'assurer que leurs besoins et leurs connaissances soient pris en compte.

Phase A : les questions à se poser	
Générique	Considérations pour l'IIPE
Quelles sont les connaissances de l'organisation ? À qui appartiennent-elles/qui les a ? Comment peut-on y accéder ?	<p>Le plan à moyen terme a déjà déterminé les connaissances à créer pour les quatre ans à venir (2014-2017). Les priorités en termes de contenu des connaissances de l'institut pour l'avenir proche sont déjà donc identifiées. Il nous semble qu'il doit désormais décider :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- s'il veut également identifier les connaissances clés existantes et du passé (mémoire des 50 ans) : les « événements » et les « décisions » de l'organisation (cf. Partie I 1.4) ;</li><li>- s'il veut identifier le « <i>savoir comment</i> » et le « <i>savoir qui</i> » de ces connaissances : les « processus » et les « techniques » de l'organisation, c'est-à-dire comment on arrive à ces connaissances, qui y contribue/les conserve et comment.</li></ul> <p>Par ailleurs, il convient de décider si oui ou non les connaissances et les experts du bureau de Buenos Aires ou seulement celle de Paris seront prises en compte.</p>

<b>Phase A : les questions à se poser</b>	
<b>Générique</b>	<b>Considérations pour l'IIPE</b>
Est-ce que les chefs d'équipes/la direction comprennent et soutiennent la gestion des connaissances comme approche stratégique pour l'évolution de l'organisation ?	<p>Les services d'information (centre de documentation et publications) ont une conscience de ce que la gestion des connaissances peut apporter et il est probable que le terme a été au moins entendu par les équipes de mise en œuvre du programme à l'institut.</p> <p>Les besoins exprimés de façon isolée et l'ouverture aux connaissances universitaires parmi les chefs d'équipe et la direction ouvrent une porte pour les sensibiliser à une telle approche. Pour l'administration, cela risque d'être plus complexe compte tenu de sa négation passée du besoin de projets collaboratifs et d'incitations pour partager les connaissances.</p>
Est-ce que les connaissances sont transférées de manière systématique dans l'organisation ?	<p>Les connaissances sont transmises soit de manière informelle d'un employé à l'autre, soit documentées dans des articles universitaires, des présentations à l'organisation, les rapports de mission, etc. Cela est fait de manière pragmatique mais aléatoire, pour répondre notamment à des besoins de rendre compte des activités. La Partie III résume les transferts identifiés pendant l'étude. Il sera nécessaire que l'organisation prenne conscience de cela à travers les exemples que nous avons inclus.</p>
Est-ce que les connaissances sont mobilisées par l'organisation pour fournir ses produits ou services ?	<p>L'institut comprend des gens qui ont des expertises reconnues et qui ont souvent une grande ancienneté dans l'organisation et nous pouvons considérer que leurs connaissances individuelles sont mobilisées. Cependant ce n'est pas le cas de connaissances collectives car l'accès et la culture d'accès du personnel à la richesse de la mémoire de l'organisation ne sont pas facilités par des mécanismes de transfert ni par des outils dans lesquels les connaissances seraient codifiées et consolidées.</p>

<b>Phase A : les questions à se poser</b>	
<b>Générique</b>	<b>Considérations pour l'IIPE</b>
Est-ce que l'organisation utilise les technologies pour obtenir, diffuser et transmettre les connaissances ? À tout le monde ? Tout le temps ?	L'organisation a des outils tels que des bases de données et des intranets qui, en principe, peuvent servir à la diffusion des connaissances, mais elle ne s'en sert pas dans ce but à ce stade.
Est-ce ce que l'organisation encourage ou décourage le partage des connaissances ? Est-ce que les gens partagent les connaissances ? Si non, pourquoi pas ?	Les membres partagent certaines connaissances de manière aléatoire tel que détaillé dans la Partie III, mais en gardent d'autres pour eux (cf. Partie III.11.2).

## 13.2 Les éléments de l'approche

<b>Phase A : les éléments de l'approche</b>	
<b>Générique</b>	<b>Considérations pour l'IIPE</b>
Se baser sur la stratégie existante de l'organisation pour identifier des processus ou des éléments essentiels de succès de l'organisation	Partir des résultats attendus du plan à moyen terme (« <i>outcomes</i> ») et des obligations de compte-rendu de l'institut (envers le CA, les États membres, les partenaires, les bailleurs, etc.).
Identifier les domaines de travail qui souffrent actuellement de manque de connaissances ou de manque de circulation de connaissances	Nous pouvons citer les exemples de manque de connaissance de l'historique des programmes par pays et par type d'assistance. En effet, selon une spécialiste du programme, il n'existe pas de guides pratiques pour préparer un nouveau programme d'assistance à un pays à l'IIPE (qui contacter, comment trouver les leçons des missions précédentes, quels sont les collègues pertinents à rencontrer, a-t-on le droit de prendre du temps aux collègues pour préparer un programme qui ne les concerne pas directement, etc.).

<b>Phase A : les éléments de l'approche</b>	
<b>Générique</b>	<b>Considérations pour l'IIFE</b>
Identifier les barrières potentielles au niveau stratégique à une initiative de gestion des connaissances	Développer, confirmer, réviser si nécessaire les analyses initiées dans la section 11.2.
Se focaliser sur une sélection de projets ou de processus qui pourraient être soutenus par une gestion des connaissances	Nous fournissons quelques suggestions dans la section 14.1.
Explorer l'existence potentielle de solutions en interne ou en externe à l'organisation	En plus des activités existantes identifiées dans la Partie III, engager le personnel de mise en œuvre du programme dans l'analyse. Par ailleurs, l'IIFE peut continuer à suivre l'initiative de « <i>KM &amp; ICT</i> » (cf. 9.3.2) au niveau de l'UNESCO pour se tenir au courant des initiatives au niveau global de l'organisation.
Développer un modèle ou un cadre pour pouvoir expliquer l'approche choisie aux membres de l'organisation	Par exemple – pour reprendre l'approche de Hansen <i>et al.</i> évoqué dans la Partie II 6.3.2 – présenter la stratégie en termes de : <ul style="list-style-type: none"> <li>a) codification des connaissances (à travers des banques de connaissances électroniques, en promouvant l'utilisation de systèmes et de standards) ;</li> <li>b) personnalisation (à travers le réseautage, le partage d'expériences direct pour échanger sur des situations spécifiques).</li> </ul>

### 13.3 L'équipe projet

Identifier les membres de l'équipe projet. Il convient d'inclure :

<b>Phase A : l'équipe projet</b>	
<b>Générique</b>	<b>Considérations pour l'IIPE</b>
Un <i>knowledge activist</i> (Partie II 8.2.3.2) – quelqu'un qui soutient le principe d'un tel système et qui est capable de l'expliquer et de le défendre	Les responsables du centre de documentation et de l'unité des publications ont les compétences et reconnaissances organisationnelles pour remplir ce rôle.
Un expert (un ou des personnes affectées par les processus ou projets de connaissances identifiées sélectionnées pour soutien)	Dans un premier temps il serait prudent d'impliquer un membre de chaque unité de mise en œuvre du programme (GOM, EAQ, COF, TEP et TAS) afin de s'assurer de faire un point aussi complet que possible sur les connaissances clés de l'institut et d'une adhésion au projet. Ces personnes peuvent travailler avec leurs équipes respectives pour remonter les analyses. Une fois celles-ci définies, et en fonction des opinions du membre de l'équipe/du chef de projet, le nombre de personnes serait à réduire (sinon la taille de l'équipe projet devient difficile à gérer).
(Selon l'approche choisie) un spécialiste des connaissances – voir Partie II 7.3.1	Les compétences individuelles des documentalistes en informatique et en formalisation de pratiques/procédures peuvent être mobilisées. Plus généralement, leurs capacités dans l'identification, le stockage et structuration des connaissances pertinentes serviront dans ce rôle.
Un membre de l'équipe des ressources humaines	Il convient de choisir quelqu'un qui a des responsabilités en ce qui concerne les compétences et le développement du personnel car le projet impliquerait forcément des modifications dans le traitement



<b>Phase A : l'équipe projet</b>	
<b>Générique</b>	<b>Considérations pour l'IIPE</b>
	des arrivés, des départs et de la performance à l'institut.
Un membre de l'équipe informatique	Pour l'intégration des principes de gestion des connaissances et l'évolution vers le travail collaboratif il serait préférable que le responsable soit inclus dans l'équipe ; sinon (selon les expériences du centre de documentation et de l'intranet actuel) on peut craindre une méfiance envers l'approche, ses défenseurs et les outils qui sortent du processus.
Un membre de la direction de l'organisation	Le directeur ou la directrice adjointe de l'institut – cette personne servirait de chef de projet.

### 13.4 La communication

<b>Phase A : la communication</b>	
<b>Générique</b>	<b>Considérations pour l'IIPE</b>
Le niveau de préparation et de communication nécessaires dépendront de l'échelle du projet. Identifier ceux qui seront le plus affectés et ceux qui pourront bénéficier le plus de l'initiative	Du point de vue de la facilitation du travail, ceux qui devraient bénéficier le plus du projet sont les équipes de mise en œuvre du programme. Cependant, dans un premier temps, elles seront surtout affectées car le projet attendra d'elles un engagement important et des tâches supplémentaires qui risquent de leur faire percevoir le projet comme un fardeau, voire une « usine à gaz ».  Du point de vue de la reconnaissance, c'est le centre de documentation qui va bénéficier le plus du projet de par la mise en valeur de sa capacité à gérer et à traiter les connaissances.  L'administration et le service informatique pourraient percevoir le projet comme une remise en cause

<b>Phase A : la communication</b>	
<b>Générique</b>	<b>Considérations pour l'IPE</b>
	<p>des pratiques actuelles, ce qui pourrait rejaillir sur le centre de documentation si ces services le soupçonnent de pousser le projet pour justifier son activité.</p> <p>La direction serait parmi les principaux bénéficiaires en cas de succès à long terme. Être responsable d'un projet de gestion des connaissances réussi au sein des Nations unies serait valorisant pour l'institut et sa réputation et pour leur leadership en raison de l'impact bénéfique sur la qualité et l'efficacité du travail de l'organisation. Réciproquement, un projet qui échoue peut avoir des impacts négatifs pour eux.</p>
Décrire comment ils pourront en bénéficier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les équipes de mise en œuvre du programme pourront construire leur travail sur l'existant de l'institut de manière systématique et aisée ;</li> <li>- pour l'institut, le travail sera optimisé (en évitant de recréer des expériences déjà acquises il gagne du temps, de l'argent et réduit les frustrations actuelles du personnel en ce concerne l'accès aux connaissances et à la mémoire) ;</li> <li>- les connaissances des équipes seront valorisées par leur partage et leur réutilisation ;</li> <li>- avoir un tel système permet de conserver et de renouveler l'expérience acquise, donc de valoriser le passé de l'institut et d'en tirer des leçons ;</li> <li>- il permet de construire l'identité de l'institut au fil des années ;</li> <li>- par ailleurs, il protège l'institut des pertes de connaissances et de mémoire.</li> </ul>
Trouver des exemples d'autre organisations ou situations pour démontrer le succès de telles	Centre international d'études pédagogiques (CIEP) – voir exemple ci-dessous ; Banque mondiale ; Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ; Organisation internationale

<b>Phase A : la communication</b>	
<b>Générique</b>	<b>Considérations pour l'IPE</b>
initiatives	du travail (OIT). Voir aussi UNDG <i>Knowledge Management Mapping Analysis</i> (52, United Nations Development Group).
Informer et impliquer ces personnes dans le projet et expliquer le calendrier	L'IPE peut tirer des leçons de l'expérience du développement du plan à moyen terme en ce qui concerne les moyens de rencontres, de partage d'idées et de tâches ainsi que les méthodes de rédaction de documents employés.
Il est très important de communiquer le projet de manière à encourager une conversation dans l'organisation à son égard : cela permet d'identifier des questions et des barrières qui seront à prendre en compte tout au long du projet.	

### **13.5 Les jalons**

La vision, les objectifs et la stratégie de gestion des connaissances sont définis et sont liés explicitement à la stratégie de l'organisation. Ils devraient prendre la forme de livrables écrits pour promouvoir et encadrer la gestion des connaissances dans l'organisation. Ces éléments permettent au personnel de savoir :

- quelles sont les connaissances importantes pour l'organisation ;
- pourquoi ces connaissances sont importantes pour l'organisation ;
- ce que l'organisation veut atteindre avec l'initiative de gestion des connaissances et à quoi ressemblera l'organisation à long terme une fois le système en place ;

- comment l'organisation veut développer et gérer ses connaissances à l'avenir pour améliorer l'organisation (la stratégie comprenant les objectifs et les étapes et procédures nécessaires pour y arriver).

Pour donner de l'élan, il convient de viser des documents concis développés pendant une période courte (un trimestre maximum). Il n'est pas nécessaire de se lancer dès le départ dans des analyses et des études historiques du travail de l'organisation qui risquent d'être sans fin. En revanche, on peut prévoir des points d'étapes pour apporter des révisions ou des précisions à la vision, aux objectifs et à la stratégie de gestion des connaissances.

### 13.6 Le rôle potentiel du centre de documentation

Tirer profit de ses expériences dans l'organisation et de la littérature professionnelle et universitaire.

<b>Phase A : le rôle potentiel du centre de documentation</b>	
<b>Générique</b>	<b>Considérations pour l'IIPE</b>
Sensibiliser et former les collègues sur les objectifs, les processus, les outils, les avantages et les barrières à la gestion des connaissances	S'assurer d'avoir un mandat de la direction avant de procéder à la diffusion de ces informations. Il convient de tenir des échanges à l'oral mais également d'avoir de la documentation sur tous ces aspects, de préférence en anglais et en français.
Contribuer à la conception d'une vision organisationnelle des connaissances soutenant la stratégie de l'organisation en se basant sur sa compréhension intime et profonde et transversale des connaissances clés pour l'organisation	Les documentalistes du centre et l'unité de publications peuvent utiliser leurs connaissances de la collection des ressources documentaires, y compris les publications de l'IIPE, pour informer leurs collègues de la richesse et des points d'intérêts principaux de l'IIPE par le passé. C'est-à-dire les aider à identifier les connaissances importantes pour l'organisation et celles qu'il convient d'oublier. Par ailleurs, ils peuvent faire appel à leurs contacts dans des organisations partenaires pour partager des expériences de systèmes de gestion des connaissances par ailleurs.
Communiquer sur les méthodes et les innovations	Compte tenu de la réticence envers les nouveaux outils à l'institut, présenter des exemples tels que

<b>Phase A : le rôle potentiel du centre de documentation</b>	
<b>Générique</b>	<b>Considérations pour l'IPE</b>
technologiques qui soutiennent des processus de collaboration et de partage d'informations	des pages jaunes, d'une mise en place et d'une utilisation faciles, afin d'insister sur le fait que le projet peut être léger et accessible à tous.
Expliquer comment les connaissances peuvent être structurées et organisées pour optimiser leur réutilisation	Il convient de présenter les outils prévus dans le projet à travers des exemples d'usage, tel que : « <i>Imaginez que vous vous dites 'Je lance un projet d'assistance technique avec un volet genre au Sénégal, quels projets similaires l'IPE a-t-il conduits en Afrique depuis 10 ans ?' La base de données permettra de faire de telles requêtes.</i> »
Assurer l'implication de tous les acteurs de l'organisation dans la compréhension du projet (même s'ils n'auront pas de connaissances jugées critiques à ce stade)	À titre d'exemple, même si il est décidé que les connaissances critiques de l'IPE sont toutes programmatiques, il faut néanmoins impliquer l'administration car le service informatique et les ressources humaines auront des contributions importantes à apporter en matière d'intégration des pratiques futures dans les systèmes et les processus de travail de l'institut.

## 14 Phase B : évaluation des besoins

---

Il s'agit de faire le point sur la gestion actuelle des connaissances dans l'organisation afin de pouvoir concevoir par la suite un système qui convient aux besoins et aux capacités de l'organisation. Pour ce faire, des méthodologies différentes existent et le choix se fait notamment en fonction de l'effort que l'organisation est prête à consacrer à l'exercice et de ses préférences pour des méthodes qualitatives, quantitatives ou un mélange des deux.

### 14.1 Les questions à se poser

Il s'agit – comme nous l'avons vu dans la Partie I Chapitre 1 – de déterminer ce qu'on veut garder ou pas comme mémoire. Pour cela, l'organisation doit déterminer les domaines de connaissances qui lui sont critiques.

Phase B : les questions à se poser	
Générique	Considérations pour l'IIFE
Quelles sont les connaissances vraiment menacées ?	<p>D'une part, déterminer les connaissances tacites détenues par des membres de l'équipe de mise en œuvre des programmes. Il faut planifier sachant que certains :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) ne savent pas ou ne veulent pas les partager ; et</li><li>b) quitteront l'IIFE en raison de départs en retraite ou de réductions du personnel dans un avenir proche.</li></ul> <p>D'autre part les bonnes pratiques de travail qui sont codifiées (connaissances explicites) mais ne sont pas accessibles aux membres de l'organisation faute de système de stockage structuré (par exemple sur le serveur).</p>

<b>Phase B : les questions à se poser</b>	
<b>Générique</b>	<b>Considérations pour l'IPE</b>
Sont-elles vraiment stratégiques pour l'organisation ?	Les connaissances nécessaires pour réaliser le plan à moyen terme sont stratégiques pour l'IPE, notamment celles relatives à l'avantage comparatif de l'institut tel qu'il y est décrit. Par contre, les connaissances existantes spécifiques liées à l'avantage comparatif ne sont pas codifiées.
Qui est porteur/producteur/source de ces connaissances ?	Les équipes de mise en œuvre du programme et probablement les documentalistes et les anciens stagiaires. Par contre, il n'y a pas de structure globale cohérente pour lier les connaissances aux personnes.
Quels sont les types d'actions opérationnelles possibles ?	Quelques suggestions : <ul style="list-style-type: none"> <li>- au CIEP (un partenaire du centre de documentation), les documentalistes gèrent des fiches-pays qui décrivent l'historique du travail de l'organisation dans chaque pays afin de garder une trace consolidée du travail par pays mise à jour une à deux fois par an selon le volume d'activité dans le pays. Le contenu est fourni par les équipes programmes et les fiches ont été commandées au départ par la direction ; les documentalistes s'occupent de la structuration des informations, de la mise à jour régulière et de la mise en accès. À l'IPE un travail similaire est fait par l'assistant programme spécialiste au niveau de la direction de l'IPE mais cette documentation n'est pas partagé au niveau de l'institut<sup>32</sup> ;</li> </ul>

---

<sup>32</sup> Cette information nous est parvenue après la fin de l'étude. C'est pourquoi cette documentation n'est pas analysée ni utilisée ici.

<b>Phase B : les questions à se poser</b>	
<b>Générique</b>	<b>Considérations pour l'IPE</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tel que suggéré par un spécialiste des programmes de l'institut, créer des guides pratiques pour le démarrage de projet par l'institut. Les guides pourront couvrir les étapes opérationnelles à prévoir, comment localiser des ressources, indiquer les « <i>experts</i> » de l'institut selon le contexte (guerre, post-conflit, problématiques du genre...), pays, etc. et les standards pertinents de l'institut qui sont à suivre ;</li> <li>- mettre en place un système pour initier les nouveaux membres à l'institut en présentant de manière structurée et assistée les ressources humaines (y compris les experts), technologiques et documentaires de l'institut pour qu'ils les découvrent dans le temps et puissent ainsi se servir des connaissances de l'organisation ;</li> <li>- mettre en place un système de techniques pour extraire les connaissances des experts de l'institut et avoir un processus spécifique à réaliser avant le départ définitif des employés.</li> </ul>

Il est possible d'identifier des connaissances clés pour l'organisation qu'elle ne détient pas encore. Cela peut donc impliquer une démarche d'acquisition ou de création de connaissances pour répondre aux besoins des usagers et à la stratégie définie par l'organisation. Il convient d'identifier et de hiérarchiser les connaissances pour pouvoir établir une vue réaliste de la portée, des besoins et de la taille du projet (à des fonctions ou à une expertise spécifique, etc. – cf. Partie II 7.1). Il s'agit ainsi d'identifier – pour reprendre le langage de l'AFNOR – des « *objets de capitalisation* ».



## 14.2 L'équipe projet

L'équipe peut choisir d'associer toute, une partie ou pas d'autres membres de l'organisation à ce travail de questionnement, typiquement à travers un – ou une série de – atelier(s) et des entretiens. Dans tous les cas impliquer les producteurs et les usagers cibles du système dans les discussions pour déterminer comment les expériences sont capturées (texte, film, base de données, etc.) et comment elles pourront être stockées est incontournable.

À l'IPE : déjà producteur important de documents écrits et de bases de données, l'institut peut s'ouvrir à des supports nouveaux comme la vidéo (entretien filmés tels que les témoignages enregistrés pour le site web à l'occasion du cinquantenaire de l'institut), etc.

## 14.3 La communication

Tout au long du projet, il convient d'adapter une attitude de que les membres du forum *KM4Dev* appellent « *coordination délibérée* » ou « *animation stratégique* » (34, KM4DEV COMMUNITY) : il ne sera pas possible – ni désirable – de capturer toute l'activité de l'organisation et une évolution de culture dans l'organisation sera nécessaire ; il faut donc de la gestion pour évaluer les connaissances qui seront à capitaliser et à transmettre. De plus, en se rappelant que les personnes ayant des expériences stratégiques (des experts) n'ont pas toujours les compétences ni la motivation pour les transférer, il faut envisager des communications individuelles et collectives (de motivation, de mise en confiance, de reconnaissance) sur les changements de conditions qui mettront les gens en capacité de restituer leurs connaissances. Enfin, il faut encore mettre en évidence les intérêts individuels et collectifs de ce travail.

À l'IPE : il revient à la direction de juger si de telles actions spécifiques sont nécessaires. Par exemple, compte tenu de la tendance du service formation à travailler de façon isolée (cf. monopolisation des activités avec les anciens stagiaires), il peut avoir besoin d'efforts supplémentaires pour ne pas se bloquer face à cette initiative.

## 14.4 Les jalons

<b>Phase B : les jalons</b>	
<b>Générique</b>	<b>Considérations pour l'IIPE</b>
Les connaissances stratégiques et prioritaires sont identifiées et communiquées (ce qui permettra la suite du projet et sert également à sensibiliser les membres de l'organisation davantage sur les principes et le contenu du projet)	La direction peut assurer le développement d'une présentation (par exemple, powerpoint) des connaissances afin de s'assurer d'avoir un livrable concret à la fin du processus d'identification qui servirait également comme moyen de communication par la suite.
L'identification de priorités permet de prévoir des mini-projets facile et ayant un impact immédiat (des « <i>quick wins</i> ») à réaliser pour créer de l'élan dans l'organisation	Par exemple : identifier les expertises et les expériences clés de chacun et les rendre disponible à travers un annuaire dans Outlook ; l'accompagner d'un encouragement actif de la direction et d'incitations à l'utiliser entre unités. Si une documentaliste communique sa disponibilité pour aider les chercheurs à faire une recherche d'articles, cela peut faire comprendre enfin qu'ils en ont « <i>le droit</i> » alors que certains ne le réalisent pas encore que ce service est disponible. Pour éviter que cela soit vu comme une tâche, la direction peut présenter cette démarche comme la valorisation personnelle de ses membres par eux-mêmes (comme sur un réseau professionnel).  <i>Ces quick wins</i> devraient également être inclus dans la présentation
Les barrières culturelles sont davantage précisées et des mesures d'atténuation sont proposées	Nouvelle mise à jour et évaluation du cadre présenté dans la section 11.2 pour inclusion dans la présentation

Ce travail pourra servir de référence à l'avenir pour mesurer le progrès (ou pas) dans l'organisation

## 14.5 Le rôle potentiel du centre de documentation

Mobiliser sa réputation comme professionnels de l'information.

<b>Phase B : le rôle potentiel du centre de documentation</b>	
<b>Générique</b>	<b>Considérations pour l'IIPE</b>
Contribuer à la définition des problématiques d'information et d'organisation du travail	Faire le point sur les habitudes de stockage inadéquates, l'infrastructure inadéquate, la confusion ou la sous-utilisation des outils disponibles (intranet) et les conséquences d'une gestion d'archives inadéquate pour le travail des équipes et pour la mémoire de l'institut.
Signaler la place et les flux des documents dans l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modéliser les chaînes documentaires de l'institut et formaliser ses processus ;</li> <li>- sensibiliser et former les membres de l'organisation à l'utilité de contenus et de formats unifiés (modèles) de documents.</li> </ul>
Sensibiliser l'organisation aux notions d'espaces privés et collectifs et aux implications pour la mise en commun de documents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer une catégorisation et des métadonnées appropriées pour l'accès aux documents collectifs ;</li> <li>- les présenter aux membres de l'organisation et sensibiliser ces derniers à leur usage, en commençant par la direction et l'unité informatique qui pourront alors les appuyer.</li> </ul>
Démontrer l'efficacité et l'effcience de travailler de manière collaborative	Nous ne sous-estimons pas la complexité de travailler de manière collaborative. En effet, pour des raisons de personnalités, cela est toujours une approche semée d'incertitude. En planifiant les étapes du projet, la direction doit donc identifier les besoins précis de travail transversal et rappeler les compétences diverses nécessaires qui rendent l'approche valable. Elle peut également citer des exemples concrets démontrant des besoins et des réussites à l'intérieur de l'institut. Par exemple : les avantages de la collaboration entre l'unité de publications et le centre de documentation pour réaliser le catalogage des publications de l'IIPE et le portail sur l'apprentissage. C'est ainsi que la direction peut faire entrer le principe en pratique.

**Phase B : le rôle potentiel du centre de documentation**

<b>Générique</b>	<b>Considérations pour l'IPE</b>
Consolider des leçons de gestion de projets précédents dans l'organisation pour informer les mesures d'atténuation aux barrières culturelles	À titre d'exemple : la mise en place de technologie sans réflexion globale ou transversale sur son utilité ou sur la capacité des usagers à l'adopter (l'intranet). Sensibiliser la direction au cas de ce projet récent pour qu'elle comprenne les dangers d'une approche unilatérale dans ces projets demandant des modifications des comportements et de la culture organisationnels.

## 15 Phase C : développement

### 15.1 Les questions à se poser

Phase C : les questions à se poser	
Générique	Considérations pour l'IIPE
Les outils existants de l'organisation sont-ils suffisants ? Pourrions-nous les adapter ou les améliorer ?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compte tenu de la sous-utilisation de SharePoint pour l'intranet actuel, il est possible que l'outil puisse servir dans un projet de gestion des connaissances. Cela fait partie des options à évaluer ;</li><li>- par ailleurs, le centre et l'institut sont déjà conscients de l'obsolescence des bases de données du centre.</li></ul>
Avons-nous besoin de ressources (humaines, financières, informatiques) supplémentaires ? D'où pourraient-elles venir ?	<p>C'est la problématique la plus délicate de cette étude :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) ressources humaines : une des pistes de cette étude était que le personnel du centre avait les compétences documentaires nécessaires pour un projet de gestion des connaissances. Néanmoins, les documentalistes sont déjà chargées. La modification de l'organisation des formations proposées par l'IIPE et le lancement du portail sur l'apprentissage auront certainement un impact sur la façon dont travaillent les documentalistes mais cela n'est pas encore mesurable. Par ailleurs, la restructuration en cours à l'institut aura sûrement des conséquences sur leurs disponibilités ;</li><li>b) ressources financières : alors que la gestion des connaissances peut être une manière d'optimiser les ressources de l'institut à long terme, il est vrai qu'à court terme il n'existe pas de budget pour des projets qui demanderaient certainement des outils et des prestations extérieurs ;</li><li>c) informatique : voir ci-dessus.</li></ul>

<b>Phase C : les questions à se poser</b>	
<b>Générique</b>	<b>Considérations pour l'IPE</b>
	<p>Cependant, comme nous l'avons vu dans la Partie III, l'institut et le centre ont déjà de nombreux éléments sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour développer la gestion des connaissances à l'institut. Par ailleurs, le besoin pressant d'un outil pour remplacer les bases de données internes actuelles et la possibilité de réaliser des <i>quick wins</i> pour des coûts minimaux peuvent faire entrer la gestion des connaissances à l'institut s'ils en suivent les principes et sont présentés comme tels.</p>

## 15.2 Les éléments de l'approche

Nous présentons ici une sélection des moyens de mise en œuvre des activités de gestion des connaissances choisies à partir de l'exercice de cartographie des gestions de connaissances dans 19 des 32 organismes des *United Nations Development Group* (52, UNDG Knowledge Management Mapping Analysis). En plus d'un descriptif des éléments, nous y ajoutons les moyens nécessaires pour leur mise en œuvre. Alors que nous reconnaissons les limites de l'évaluation des besoins à l'IPE à ce jour, il est néanmoins indiqué si les approches citées nous semblent convenir ou aller au-delà des besoins ou des capacités d'une structure telle que l'IPE, surtout par rapport aux barrières identifiées dans la Partie 11.2. Par ailleurs, il convient de souligner qu'il existe une multitude de moyens possible pour mettre en œuvre les activités de gestion des connaissances et que les possibilités évoluent sans cesse. On peut suivre l'évolution de moyens supplémentaires dans les sources de la bibliographie complémentaire. C'est pourquoi il convient de considérer cette liste comme une suggestion d'outils et de continuer à veiller sur les innovations et leçons apprises dans le domaine.

Phase C : les éléments de l'approche			
Moyen	Descriptif	Ressources	Pertinence pour l'IPE
<b>Identifier les connaissances</b>			
<i>After action review</i> (« <i>leçons apprises</i> », « <i>post-mortem</i> »)	À travers une revue des objectifs et des réalisations d'un projet, on produit des leçons apprises dans le but d'améliorer des projets futurs.	Un animateur de la discussion Un/des expert(s) Une personne pour documenter Un espace de stockage pour le produit	Fait (en partie) déjà pour la base GB ; ce qu'il faudrait surtout réimaginer, c'est l'ajout de retour d'expériences personnalisées et l'utilisation des leçons pour des projets à venir. Cela semble demander une modification des comportements et des processus en début de tout nouveau projet.
<i>Debriefing</i>	Réunion pour faire le point sur l'expérience de quelqu'un lors d'un projet, d'une activité, d'une expérience particulière.	Un animateur de la discussion Un/des experts Une personne pour documenter Un répertoire pour stocker le produit	À étudier, mais peut faciliter le transfert de connaissances notamment par rapport aux pays bénéficiaires (si le personnel échange sur les expériences et contacts dans les pays de manière coordonnée).

Phase C : les éléments de l'approche			
Moyen	Descriptif	Ressources	Pertinence pour l'IPE
<i>Knowledge maps</i>	Présentation cartographique des connaissances qui existent et de leur localisation dans une organisation (personnes, media, endroit, source), permettant de démontrer les liens et les flux de celles-ci.	Un/des expert(s) Un animateur/documentaliste Un outil de cartographie Un répertoire pour stocker le produit	Permettrait de consolider le travail existant de manière plus cohérente pour réduire l'ignorance dans l'organisation par rapport à ses propres connaissances et experts. Par exemple, identifier ses experts en matière de renforcement de capacités dans un pays post-conflit. Leur demander de fournir des informations sur ces connaissances et d'identifier ces liens structurels (les liens entre les éléments et comment ils sont constitués/peuvent être construits). Ensuite leur demander de citer leur importance et leur niveau de conscience/maîtrise par ailleurs dans la structure chez ses membres. Enfin, placer ces informations sur une carte pour les illustrer ce qui permet de démontrer et de partager ces connaissances plus largement et plus facilement par la suite.



<b>Phase C : les éléments de l'approche</b>			
<b>Moyen</b>	<b>Descriptif</b>	<b>Ressources</b>	<b>Pertinence pour l'IPE</b>
<b><i>Social Network Analysis</i></b>	Cartographie et évaluation des relations et des flux d'échanges entre des personnes et les systèmes de l'organisation pour visualiser les connections et identifier comment les connaissances sont partagées.	Un outil de cartographie Un/des expert(s) Un animateur/documentaliste Un répertoire pour stocker le produit	Permettrait d'identifier plus clairement l'existence et les sources des connaissances dans l'organisation. Par exemple, en regardant la carte des relations, un formateur peut se dire : « Si je contacte X au centre de documentation, elle saura me dire vers qui je devrais me tourner pour avoir un contact à l'OCDE au sujet du rapport sur la coopération avec l'Afghanistan. »
<b>Créer des connaissances</b> Pas traité dans ce cadre			
<b>Stocker les connaissances</b>			
<b>Bases de données</b>	Conteneur informatique permettant de stocker des données structurées.	Un logiciel	Approche déjà maîtrisée par l'institut

<b>Phase C : les éléments de l'approche</b>			
<b>Moyen</b>	<b>Descriptif</b>	<b>Ressources</b>	<b>Pertinence pour l'IPE</b>
<b>Système de gestion de documents/ gestion électronique des documents</b>	Gestion informatique du cycle de vie complet d'un document électronique de manière à optimiser l'accès à ce document.	Un logiciel Une politique d'utilisation Des usagers formés Des coordinateurs/gestionnaires	À étudier lors de la mise en place d'outils pour remplacer INTEPI/GB ; un tel système peut harmoniser le travail du personnel, simplifier les processus de validation par la direction et réduire le travail actuel de « <i>chasse aux documents</i> » par les documentalistes. Il y a néanmoins un risque de rejet par le personnel – plutôt peu enclin aux évolutions technologiques.
<b>Pages jaunes/système d'experts de l'organisation</b>	Des annuaires contenant des informations sur le personnel de l'organisation avec leurs coordonnées et surtout leurs connaissances et compétences particulières (en général dans une base de données pour faciliter la consolidation et l'accès par requêtes).	Un annuaire (éventuellement dans un logiciel) Un gestionnaire	Compte tenu de la taille moyenne et de l'ancienneté habituelle du personnel de l'IPE, cela semble un exercice relativement simple à réaliser qui peut être très bénéfique aux personnes moins expérimentées de l'organisation et aux nouveaux arrivants et lutter contre le manque de relations entre les personnes.

<b>Phase C : les éléments de l'approche</b>			
<b>Moyen</b>	<b>Descriptif</b>	<b>Ressources</b>	<b>Pertinence pour l'IPE</b>
			Néanmoins il faudrait clairement communiquer sur le pourquoi de l'outil et inciter à son utilisation pour motiver le personnel.
<b>Littérature spécialisée</b>	Une sélection de littérature servant de référence aux membres de l'organisation, surtout ceux qui promeuvent la gestion des connaissances.	Un documentaliste Une plateforme/endroit de diffusion	C'est une approche déjà maîtrisée par le centre de documentation de l'IPE.
<b>Partager et utiliser les connaissances</b>			
<b>Réunions physiques</b>	Des occasions de rencontres physiques pour communiquer.	Un animateur Une personne qui documente les discussions Un répertoire pour stocker le produit	Des réunions de projet, etc. existent déjà. C'est la capacité du personnel à documenter les discussions et à les stocker dans un endroit accessible et pérenne qui serait à renforcer.
<b>Réunions virtuelles</b>	Des occasions de rencontres virtuelles pour communiquer.	Connexion téléphonique/internet Un animateur Une personne qui documente les discussions Un répertoire pour stocker le produit	Encore plus que les réunions physiques, les réunions virtuelles demandent de la préparation et notamment un ordre du jour partagé à l'avance pour permettre aux participants de se préparer.

<b>Phase C : les éléments de l'approche</b>			
<b>Moyen</b>	<b>Descriptif</b>	<b>Ressources</b>	<b>Pertinence pour l'IPE</b>
			De plus, la documentation des décisions et des points d'actions est encore plus importante car il est moins facile de suivre les conversations quand on ne voit pas ses interlocuteurs et cela même quand il n'y pas de coupures dans la communication.
<b>Pause-café</b>	Des moments de rencontre informelle propice aux communications entre collègues.	Machine à café, etc.	Existe déjà et soutenu par le centre de documentation. À encourager : c'est donner aux membres de l'organisation une opportunité pour se connaître et échanger.
<b>Intranet</b>	Site Web avec accès restreint au personnel.	Un logiciel Un/des animateur(s)	Déjà créé mais de gros efforts sont à mener si l'institut décide de s'en servir pour le système de gestion des connaissances car l'outil n'est que peu exploité et les membres de l'organisation ne l'ont pas intégré dans leurs habitudes de travail (dépendance actuelle à la technologie au détriment des usagers).

<b>Phase C : les éléments de l'approche</b>			
<b>Moyen</b>	<b>Descriptif</b>	<b>Ressources</b>	<b>Pertinence pour l'IPE</b>
<b>Forums de discussion</b>	Un groupe de personnes qui partage des connaissances et échange en ligne à travers une plateforme informatique.	Un/des expert(s) Un/des animateur(s) Une plateforme informatique/service e-mail	Déjà utilisé par l'unité TEP pour rester en contact avec les stagiaires et les impliquer. Il nous semble que l'usage peut être étendu pour faciliter les échanges sur des thématiques de recherche, etc. Considérer la possibilité d'inclure des partenaires tels que le secteur de l'éducation de l'UNESCO
<b><i>Brown bag lunch</i></b>	Un événement informel autour d'un déjeuner pendant lequel une présentation ou une discussion structurée a lieu pour partager des connaissances, réfléchir en groupe, se connaître.	Animateur de la discussion	Existe déjà à travers les séminaires. À encourager (pas de barrière particulière identifiée).
<b>Communauté de pratique</b>	Un groupe de personnes (normalement composé d'experts et d'apprenants) qui échangent sur un sujet qui les intéresse afin d'améliorer sa mise en œuvre.	Un/des expert(s) Un/des animateur(s) des échanges Un moyen de documenter ou stocker le(s) résultat(s) des discussions (peut-être des rencontres physiques mais typiquement dans un forum).	Mêmes remarques que pour les forums de discussions.

Phase C : les éléments de l'approche			
Moyen	Descriptif	Ressources	Pertinence pour l'IPE
<i>Exit interviews</i>	Une rencontre ou une série de rencontres pour saisir les connaissances et les recommandations critiques des personnes qui quittent l'organisation.	Un interviewer Un répertoire pour stocker le produit de(s) entretien(s)	Compte tenu de l'expertise élevée du personnel, cela nous semble être un élément incontournable à tout nouveau système. Avant toute chose il faudrait établir des techniques pour extraire et documenter les connaissances.
<i>Mentoring</i>	Un système à travers lequel un membre expérimenté du personnel guide un novice.	Des personnes expérimentées Un gestionnaire	À étudier en fonction des prévisions d'embauche de l'institut. Il peut y avoir un risque de rétention de connaissances par les personnes plus expérimentées si elles se sentent menacées mais si – par exemple – il s'agit de personnes sur le départ, ce risque peut être écarté.

### 15.3 Les jalons

- les approches, les outils et les mécanismes de partage et capitalisation des connaissances sont sélectionnés ; les raisons justifiant les choix sont documentées à travers une grille d'analyse (tableau) présentant les caractéristiques, les avantages et les désavantages des options considérées pendant la phase.

## **15.4 Le rôle potentiel du centre de documentation**

Contribue à :

- la définition des besoins fonctionnels de l'organisation et la conception des répertoires ;
- la recherche de solutions technologiques adéquates et efficaces ;
- la structuration des informations, les taxonomies, les classements, les mots-clés, les requêtes, etc. ;
- la gestion des contenus et la définition des politiques éditoriales ;
- la rédaction de guides d'utilisation ;
- la formation des usagers ciblés sur le système et sur les technologies (rôles, alimentation, requêtes, etc.).

## 16 Phase D: réalisation

---

C'est la période pendant laquelle il faut donner suite à tout le travail fait à ce stade : l'intégration dans l'organisation de la notion de connaissances comme bien organisationnel à travers la concrétisation des réflexions à ce jour. Les facteurs clés à ce stade sont la gestion du personnel, du temps et du budget du projet par l'équipe projet et la direction. Nous identifions les livrables suivants :

### 16.1 Les jalons

- plan d'action détaillé comprenant un échéancier, la structure organisationnelle (rôles, responsabilités, autorités), les ressources disponibles, une estimation des charges de travail, et les risques ;
- plan de communication interne (information, implication et formation des employés) réalisé et entamé ;
- réalisation d'un projet pilote et partage et analyse des résultats ;
- sélection des outils (en employant une grille d'analyse) et définition du contenu prévu ;
- tableaux de bord avec des indicateurs permettant d'évaluer l'apport d'un système de gestion des connaissances (gain en temps, réduction de coûts, gestion des partenaires, diminution des temps de recherche d'informations, etc.).

Voir la Partie 3 du guide du CEN sur cette phase (31, CEN, p. 26-31) pour de plus amples conseils.



## 16.2 Le rôle potentiel du centre de documentation

<b>Phase D : le rôle potentiel du centre de documentation</b>	
<b>Générique</b>	<b>Considérations pour l'IIPE</b>
<p>Les rôles ici pourront varier considérablement en fonction de l'approche choisie par l'organisation.</p> <p>Par exemple une approche centrée sur la codification (stockage de connaissances dans une base de connaissances) exige des rôles pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- documenter les bonnes pratiques et les leçons apprises ;</li> <li>- contrôler la quantité et qualité des documents ;</li> <li>- entretenir et suivre l'usage des bases de données ;</li> <li>- connecter les usagers aux contenus.</li> </ul>	<p>C'est l'approche la plus connue des documentalistes actuellement (relation clientèle, gestion de documents, aisance informatique, définition des besoins informatiques). La capacité à documenter des pratiques ou des procédures est néanmoins pour l'instant plutôt une compétence individuelle que transversale au niveau du centre de documentation. Des efforts d'apprentissage seraient donc nécessaires si les documentalistes devaient toutes l'intégrer.</p>
<p>Une approche personnalisée fera appel à des besoins de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- animer des communautés et assurer le respect des termes d'utilisation ;</li> <li>- expliciter les connaissances tacites ;</li> <li>- connecter les personnes les unes aux autres.</li> </ul>	<p>Il nous semble qu'idéalement, le centre bénéficierait d'une collaboration étroite avec la personne qui prendra la responsabilité de la gestion des ressources humaines au niveau de l'administration (poste en recrutement) et avec l'unité TEP pour combiner les expertises en développement du personnel, en animation de groupes et en modération des forums.</p>

Comme nous l'avons vu, il est tout à fait possible d'adopter des approches fusionnées. Dans tous les cas, le centre de documentation pourra contribuer à :

- promouvoir la compréhension et l'adhésion au système parmi les membres de l'organisation ;
- développer des relations avec tous les usagers du système pour assurer la prise en compte de leurs connaissances ;
- maintenir sa compréhension de qui cherche quelles connaissances sur quoi pour faciliter les mises en relations à travers l'organisation et/ou alimenter les recherches des documentalistes ;
- partager des informations nouvelles avec les membres de l'organisation pour contribuer à la création de connaissances nouvelles ;
- rendre disponible des connaissances traditionnelles au format numérique.

## 17 Phase E : évaluation et pérennité

---

Le succès de projets concrets pendant la phase de réalisation conditionne la pérennité du système. Afin de savoir si on poursuit, annule ou travaille pour améliorer le projet, il convient d'avoir des mesures. Il s'agit d'une évaluation du projet qui peut être qualitative, quantitative ou mélangée selon les souhaits de la direction. Avec le CEN (31, CEN, p. 32) nous pouvons considérer qu'un projet de gestion des connaissances est réussi si :

- le volume de contenu et d'usage des connaissances s'accroît (par exemple dans les répertoires) ;
- le projet est soutenu au-delà des experts ou contributeurs principaux – il n'est pas vu comme étant « *le projet de X* » ;
- parler de connaissances et de gestion des connaissances est devenu une habitude ;
- il y a des preuves (pas forcément explicites) d'un retour financier des activités.

Dans tous les cas il convient d'analyser les leçons apprises du projet – ce qui est en soit un exercice de gestion des connaissances par ailleurs.

### 17.1 Les jalons

- Le projet de gestion des connaissances est évalué sur la base des indicateurs choisis au début de la mise en œuvre ;
- les éléments du projet réussis sont diffusés dans l'organisation pour promouvoir leur utilisation à travers des séminaires internes, dans des rapports de gestion de projet et/ou par d'autres moyens choisis dans la Phase C pour partager les connaissances ;
- les éléments du projet qui ont échoué sont analysés pour en identifier les causes et pour contribuer à des décisions sur la poursuite, l'annulation ou l'amélioration du projet ; les membres de l'organisation sont impliqués dans l'identification d'échecs et de solutions éventuelles. Comme pour les éléments réussis, ces éléments sont partagés dans l'organisation.

## **17.2 Le rôle potentiel du centre de documentation**

- Développer un mécanisme pour collecter les avis sur le système afin de proposer et d'effectuer des améliorations. Par exemple, un forum ou une adresse e-mail dédiée ;
- faire de la veille sur la gestion des connaissances comme discipline et pratique organisationnelle afin d'alimenter l'organisation des évolutions des pratiques et des technologies ainsi que les leçons apprises par ailleurs.

# Conclusion

L'expérience cumulée à travers les décennies de mise en œuvre de programmes par l'IPE et l'expertise de son personnel représentent des forces centrales à son action et à sa réputation. Ces connaissances sont actuellement menacées par l'insuffisance des pratiques de partage et des outils de capitalisation à l'institut et les départs non-accompagnés du personnel. En cohérence avec sa mission de partager des ressources clés pour l'élaboration de politiques éducatives et la prise de décision, et conscient des défaillances dans l'accès aux informations et aux connaissances de l'institut, le centre de documentation, en collaboration avec l'unité de publications, s'est déjà mobilisé pour proposer la mise en place d'une stratégie de gestion des connaissances à l'institut.

Le présent mémoire a choisi d'examiner la problématique de la mémoire, à savoir comment le centre de documentation peut contribuer à ce que les membres de l'organisation sachent où se trouvent les ressources (personnes ou documents) contenant les connaissances de l'IPE (passées ou actuelles) dont ils ont besoin pour informer leur travail actuel sur un domaine ou un pays.

Il en ressort que l'IPE génère de multiples connaissances explicites (rapports, publications, articles, sites web, etc.) et tacites (idées, bonnes pratiques, historique) au quotidien. Nous avons décrit comment l'organisation s'en sert pour l'instant pour rendre compte de ses activités, pour fêter des jalons de son existence et pour partager et analyser ses expériences. Le centre de documentation soutient ces activités à travers la mise en place et l'entretien d'outils. Néanmoins, nous constatons également que ce qui est fait l'est de manière ponctuelle ou pour répondre à des besoins de gouvernance (rapports au conseil d'administration) : le cadre et la culture de gestion de ces connaissances nécessaires à la constitution en continu d'une mémoire collective consistante sont absents.

Nous avons montré que le centre joue déjà un rôle dans la conservation de documents et d'informations sur l'activité de l'institut : grâce notamment à l'ancienneté du personnel, à son sens du service et à ses connaissances des activités de l'institut, il entretient et contrôle deux bases de données qui sont déjà une manière de mettre en valeur la mémoire de l'IPE. De plus, il travaille au quotidien sur l'identification et le partage d'informations utiles pour le programme de l'institut auprès du personnel. Enfin, il a d'amples expériences en matière de mise en place et de maintien d'outils organisationnels et informatiques. Ces activités correspondent à celles de la gestion des connaissances, à savoir : identifier, créer, stocker, partager et utiliser les connaissances. En bref, elles placent le centre de documentation dans une situation optimale pour aider l'institut à renforcer ses pratiques afin de conserver et réutiliser ses connaissances construites ces 50 dernières années.

La méthode détaillée que nous proposons confirme la contribution du centre à un projet de gestion des connaissances. Néanmoins, nous avons également démontré que la gestion des connaissances n'a pas lieu dans le seul centre de documentation ; elle se déroule dans toute l'organisation. Selon notre méthode, le projet doit donc être décidé et géré par la direction et il doit impliquer un maximum de ses membres pour être intégré dans les pratiques et la culture de l'organisation.

Le but de gérer les connaissances est de permettre à une organisation d'atteindre ses objectifs en faisant le meilleur usage de celles-ci. C'est pourquoi tout membre d'une structure – y compris les documentalistes – doit s'assurer que les connaissances sont gérées de manière à remplir la mission de l'organisation. Or autrefois certains documentalistes se voyaient ou étaient vus comme un service interne et non comme le cœur de métier de l'organisation. Ainsi, ils se limitaient à l'identification, à l'acquisition et à l'organisation de connaissances explicites ou d'informations (facilement codifiées et communiquées, notamment par voie informatique). Ils perdaient donc de vue les connaissances clés de l'organisation ou en étaient écartés. Aujourd'hui, des centres de documentation, tel que celui de l'IIPE, reconnaissent que l'emploi d'une approche de gestion des connaissances et une ouverture vers les connaissances tacites et les mécanismes nécessaires pour les extraire et les partager peut les aider à s'intégrer davantage dans le travail de leur maison mère. Cela peut avoir des avantages considérables pour les documentalistes, notamment :

- l'occasion de collaborer avec d'autres unités de l'organisation, ce qui peut faciliter leur travail traditionnel ;
- une meilleure compréhension du travail de l'organisation par ailleurs, facilitant leur implication dans des décisions stratégiques de l'organisation ;
- l'amélioration de leur réputation et de leur visibilité dans l'organisation, ce qui peut mener à leur implication dans des décisions stratégiques de l'organisation ;
- la possibilité de mobiliser, voire de développer leurs compétences professionnelles et ainsi leur carrière ;
- des chances accrues de survie de leur service dans des contextes financiers difficiles.

# Bibliographie



La bibliographie est arrêtée au 15 octobre 2013. Cette liste de 53 références est classée par thème, puis présentées dans l'ordre alphabétique des auteurs.

Thèmes du plan de classement

**Mémoire organisationnelle**

La mobilisation de la mémoire

Les pièges de l'approche mémorielle

L'oubli

**Gestion des connaissances**

Les théories et l'historique de la discipline

Mécanismes de partage de connaissances

Extraction et organisation des connaissances

Les documents et leur traitement

Normes et guides de mise en place de la gestion des connaissances

**Documents relatifs à l'IPE et aux agences des Nations unies**

Documents stratégiques

Comptes-rendus

Le travail du centre de documentation

Gestion des connaissances aux Nations unies

Pour les références sans mention d'auteur, les notices sont classées en tête par ordre alphabétique du titre.

L'ensemble des notices est numéroté en continu. Ces numéros correspondent à ceux figurant dans le corps du texte du mémoire.

En ce concerne les billets de blog ou les guides organisés en parties distinctes, les résumés valent pour le blog ou le guide complet.

# Mémoire organisationnelle

## La mobilisation de la mémoire

1. ANAND, Vikas, MANZ, Charles C., GLICK, William H.. An Organizational Memory Approach to Information Management [en ligne]. Academy of Management Review. Academy of Management, vol. 23, n°4, 1998, p. 796-809 [consulté le 14 août 2013]. <<http://www.jstor.org/stable/259063>>

Les auteurs considèrent qu'une approche allant au-delà de la gestion de l'information et partant d'un modèle de mémoire organisationnelle pourrait être employée pour utiliser les systèmes et les technologies de l'information de manière la plus efficace. L'article porte une attention particulière à la mémoire individuelle et collective dans des groupes et au partage de la mémoire dans les organisations.

2. DUNHAM, Annette H., BURT, Christopher D.B.. Organizational memory and empowerment. Journal of Knowledge Management, 2011, vol. 15, n°5, p. 851-868. ISSN 1367-3270

Cette étude a pour but de tester la supposition de la littérature sur les ressources humaines selon laquelle les employés de longue durée dans une structure ont des mémoires organisationnelles importantes et que leur implication dans des techniques de partage des connaissances peut engendrer des récompenses intrinsèques pour eux. La recherche est menée à travers des questionnaires diffusés dans six entreprises. En ce qui concerne les conclusions, il s'agit d'une recherche corrélationnelle donc il convient d'être prudent en discutant des liens de cause à conséquence.

3. HARGREAVES, Andy. Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past [en ligne]. European Journal of Education. Blackwell Publishing Ltd., vol. 42, n°2, 2007, p. 223-233 [consulté le 14 août 2013]. <[http://www.internationalfuturesforum.com/iffblog\\_old/wp-content/uploads/2007/06/hargreaves-eje-past-present-and-future.pdf](http://www.internationalfuturesforum.com/iffblog_old/wp-content/uploads/2007/06/hargreaves-eje-past-present-and-future.pdf)>

L'auteur est chercheur, éducateur et rédacteur en chef du *Journal of Educational Change*. Il exprime les positionnements de deux de ses livres portant sur la gestion de l'éducation et le changement. L'un porte sur la reconfiguration nécessaire des écoles, de l'enseignement et de l'apprentissage et l'autre sur la pérennité dans la gestion de l'éducation. L'article revient sur les catégories d'oubli proposés par Martin

de Holan et Phillips (voir référence n°9 ci-dessous) et articule le rôle du passé dans la gestion du présent et de l'avenir.

4. HUBER, George P.. Organizational Learning: The Contributing Processes And The Literatures. *Organization Science*, février 1991, vol. 2, n°1, p. 88-115. ISSN 1047-7039

Le but de l'auteur est de contribuer à la compréhension de l'apprentissage organisationnel. Il décrit quatre théories qui y sont liées : l'acquisition de connaissances, la diffusion de l'information, l'interprétation de l'information et la mémoire organisationnelle en résumant la littérature pertinente existante à l'époque.

5. JARACHE, Harold. Knowledge Management for Decision Memories [blog en ligne]. *Life in perpetual Beta*, 5 août 2013 [consulté le 15 octobre 2013]. <<http://www.jarche.com/2013/08/knowledge-management-for-decision-memories/>>

L'auteur est un consultant intervenant dans les domaines de la gestion et des modèles éducatifs. Il s'intéresse entre autre au travail collaboratif, à l'apprentissage social, aux communautés de pratique, aux réseaux sociaux et à la gestion des connaissances. Le billet décrit comment les mémoires de décisions institutionnelles peuvent expliquer comment et pourquoi les décisions ont été prises. Les types de décisions ainsi que les mécanismes pour stocker et partager ces mémoires sont évoqués.

6. POMIAN, Joanna. *Mémoire d'entreprise, techniques et outils et liens de la gestion des savoirs*. Boulogne France : Les Éditions Sapienta, 1996. 233 p. ISBN 2-911761-00-6

L'auteur souhaite montrer pourquoi et comment intégrer le rôle de la mémoire dans la gestion des entreprises. L'idée est d'intégrer les savoir accumulés et d'éviter leur perte. Le livre propose une analyse intemporelle de la place de la mémoire, de son lien avec les connaissances et les types de mémoires et de sa situation dans un contexte français.

## **Les pièges de l'approche mémorielle**

7. GREY, Denham. Corporate memory – the hard way [blog en ligne]. *Knowledge-at-work: Personal thoughts about learning, community and social affordances for knowledge creation*, 27 septembre 2003 [consulté le 15 octobre 2013]. <[http://denham.typepad.com/km/2003/09/corporate\\_memor.html](http://denham.typepad.com/km/2003/09/corporate_memor.html)>

Dirigeant d'une entreprise de consulting en gestion des connaissances (Grey Matter Inc.),

et intervenant expert, l'auteur fait partie de la communauté du site web Gurteen Knowledge (voir bibliographie complémentaire en annexe 2) et maintient son propre blog *Knowledge-at-work*. Ce billet de 2003 discute du rêve de la construction d'une mémoire d'entreprise et des mythes qui l'ont faite durer en tant qu'aspiration, ce qu'il attribue à des erreurs dans la compréhension des différences entre information et connaissance, des espaces partagés et du nécessaire pour alimenter et soutenir les connaissances.

8. KLEIN, Jonathan, CONNELL, Con, JASIMUDDIN, Sajjad. Who needs memory? the case for the Markovian organization. *Knowledge Management Research & Practice*, 2007, n°5, p. 110-116. ISSN 1477-8238

Le but de l'article est de décrire ce que les auteurs estiment être la contradiction de la mémoire organisationnelle, à savoir qu'une organisation a besoin d'une mémoire pour fonctionner efficacement alors que cette même mémoire empêche la structure de faire de même. Les auteurs dressent les grandes lignes de la littérature en matière de mémoire organisationnelle et l'examinent ensuite en à travers le cadre proposé par Schultze et Stabell de quatre points de vue théoriques (néo-fonctionnaliste, constructiviste, critique et dialogique).

## L'oubli

9. MARTIN DE HOLAN, Pablo, PHILLIPS, Nelson. Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science*, novembre 2004, vol. 50, n°11, p. 1603-1613. ISSN 0025-1919

Les auteurs ont souhaité explorer comment et pourquoi les organisations oublient. Cette étude présente une théorie de l'oubli, explore son rôle dans les connaissances organisationnelles et propose une typologie des oublis organisationnels. Les résultats sont basés sur une recherche menée sur sept hôtels à Cuba exploités par une chaîne cubaine et deux partenaires internationaux. L'article contient de nombreux commentaires du personnel des hôtels, complétés par des extraits de la littérature universitaire notamment par rapport aux connaissances, à la mémoire et à l'apprentissage organisationnels.

10. POLLITT, Christopher. Institutional Amnesia: A Paradox of the 'Information Age'?. *Prometheus*, mars 2000, vol. 18, n°1, p. 5-16. ISSN 0810-9028

L'auteur soutient que l'oubli organisationnel est un phénomène qui mérite l'attention des universitaires et des professionnels. Il décrit les caractéristiques, les causes et les conséquences de la perte de la mémoire organisationnelle dans le secteur public britannique. Enfin, il fait appel au domaine de l'apprentissage organisationnel pour

intégrer des recherches sur la mémoire organisationnelle et propose quelques idées d'études.

## Gestion des connaissances

### Les théories et l'historique de la discipline

11. ERMINE, Jean-Louis. La capitalisation des connaissances comme prévention du risque. Archimag, février 2013, n°261, p. 17-18. ISSN 0769-0975

L'auteur fournit un aperçu de la capitalisation des connaissances comme projet d'entreprise. Après avoir dressé les problématiques principales liées à la gestion des connaissances organisationnelles, il fait le point sur les processus et ensuite les outils de la capitalisation des connaissances.

12. KLEIN, Jonathan H.. Some directions for research in knowledge sharing [position paper]. Knowledge Management Research & Practice, 2008, n°6, p. 41-46. ISSN 1477-8238

Dans le but d'encourager plus de recherches sur le partage de connaissances, l'auteur fournit l'historique et des analyses de quatre problématiques liées à ce sujet : la dichotomie entre connaissances tacites et explicites, l'utilisation de la narration, les communautés de pratique et l'apprentissage et la mémoire au niveau organisationnel.

13. LIVIAN, Yves-Frédéric. Organisation : théories et pratiques. 4<sup>e</sup> éd. Paris, Dunod, 2008. Chapitre 12, Les organisations apprenantes et qualifiantes, p. 201-211 ISBN 2100519638

L'auteur part de réflexions sur les adaptations nécessaires des organisations en fonction des environnements évolutifs et sur la sensibilisation de celles-ci par rapport aux connaissances. Cela comprend une articulation des formes de la connaissance organisationnelle dans le cadre de l'organisation apprenante.

14. NUTTIN, Guillaume. Le KM en entreprise : c'est fort en connaissance ! Archimag, décembre 2010-janvier 2011, n°240, p. 17-19. ISSN 0769-0975

L'article revient sur la période de pic de la gestion des connaissances et explique l'évolution des approches depuis le début des années 2000. Il s'intéresse à la place de l'homme en ce qui concerne les contributions et les mises en relations avant d'expliquer l'impact des réseaux sociaux sur les pratiques. Enfin, les compétences documentaires dans une démarche de gestion des connaissances sont discutées.

15. SERENKO, Alexander, BONTIS, Nick. Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update. *Journal of Knowledge Management*, 2013, vol. 17, n°2, p. 307-326. ISSN 1367-3270

L'article fait état des périodiques universitaires traitant de la gestion des connaissances et du capital intellectuel. Les auteurs ont mené des questionnaires auprès de 379 chercheurs dans ces domaines et ont également utilisé la méthode de l'impact des citations pour établir un classement des revues. Les résultats peuvent être utilisés par les acteurs intéressés tels que les éditeurs, les critiques, les chercheurs, les étudiants, les professionnels, etc. Ils peuvent aussi servir à promouvoir des discussions sur la discipline, ses évolutions et son identité.

16. TEXIER, Bruno. Toujours capitaliser la connaissance. *Archimag*, février 2013, n°261, p. 15-16. ISSN 0769-0975

L'auteur part d'une étude sur la mobilisation par les entreprises des compétences de leurs employés pour commencer une exploration de l'exploitation du capital informationnel organisationnel. Il revient ensuite sur l'histoire universitaire de la gestion des connaissances et notamment sur le travail de Nonaka et Takeuchi basés sur les expériences d'entreprises japonaises. L'importance et les difficultés du travail collaboratif sont enfin évoquées.

17. VON KROGH, Georg, ICHIJO, Kazuo, NONAKA, Ikujiro. *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York : Oxford University Press, 2000. 292 p. [comprend bibliographie et indexes] ISBN 0-19-512616-5

Ce livre est construit sur les leçons des auteurs depuis la publication de *The Knowledge Creating Company* (indiqué en bibliographie complémentaire – annexe 2) de Nonaka et Takeuchi. D'abord, les auteurs ont souhaité passer à l'activation (« *enabling* ») des connaissances plutôt que de traiter de la gestion. Ensuite, on constate qu'il est moins optimiste et plus réaliste en ce qui concerne la mise en œuvre. Ce livre offre donc une perspective pour étudier les facteurs culturels à considérer lors de la conception et la réalisation d'une stratégie de connaissances dans une organisation.

## Mécanismes de partage de connaissances

18. DESERNO, Ineke, KYNASTON, Donna. A Records Management Program that Works for Archives [en ligne]. The Information Management Journal. ARMA International, mai/juin 2005, ISSN 2155-3505 [consulté le 15 octobre 2013] <<http://www.arma.org/bookstore/files/Deserno.pdf>>

Cet article décrit : l'importance d'un programme de *records management* pour une gestion d'archives efficace; la relation entre les deux ; et les éléments nécessaires à l'intégration des deux. Les auteurs occupaient respectivement les fonctions de *Head of Records and Archives* et *Information Officer in Records and Archives* à l'Organisation mondiale de la santé. Elles décrivent les caractéristiques d'un programme intégré de *records management* telles que définies par la Banque Mondiale.

19. LIBERATORI PRATI, Elisa. Opening Government: From Data to Information [presentation en ligne]. SDN Forum, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 1 mars 2012 26 p. [consulté le 15 octobre 2013]. <<http://www.slideserve.com/kasi/elisa-liberatori-prati-chief-archivist-the-world-bank-group-information-management-technology-network-int>>

Liberatori Prati est la responsable des archives et gestionnaire à la Banque mondiale. Il s'agit d'une présentation donnée lors du Sustainable Development Network Forum organisé par la Banque annuellement. Elle contient des informations sur les volumes importants de documents que gère la Banque, pourquoi elle le fait, et démontre la transformation dans la gestion des archives depuis l'introduction d'un système de records management. Enfin elle rappelle la politique d'accès à l'information de la Banque et le rôle de l'histoire et de l'information dans le développement.

20. WANG, Wei-Tsong, KO, Nai-Yuan. Knowledge sharing practices of project teams when encountering changes in project scope: A contingency approach. Journal of Information Science, octobre 2012, vol. 38 n°5, p. 423-441. ISSN 0165-5515 Les auteurs ont étudié des mécanismes de partage de connaissances de deux unités de recherche. Ils identifient trois mécanismes de partage (communautés de pratique, documentation et mentoring) et des facteurs influençant leur usage (catégorisation et indexation des connaissances, style de gestion des équipes, niveau de complexité des tâches).

## Extraction et organisation des connaissances

21. BOHORQUEZ LOPEZ, Victor Wilfredo, ESTEVES, Jose. Acquiring external knowledge to avoid wheel re-invention. *Journal of Knowledge Management*, 2013, vol. 17, n°1, p.°87-105. ISSN 1367-3270

Cet article rend compte d'une recherche sur les caractéristiques facilitant l'acquisition et l'appropriation de connaissances externes dans une organisation. Il comprend une revue de la littérature concentrée sur la notion de l'entreprise « *knowledge-based* », les connaissances organisationnelles et l'innovation. Le cas pratique étudié est la banque espagnole BBVA qui a voulu innover et transformer ses connaissances grâce à la technologie. L'intérêt de l'article vient d'abord des résumés de la littérature et des conclusions par rapport aux rôles et à la gestion de projet.

22. COFFEY, John W., HOFFMAN, Robert R.. Knowledge modeling for the preservation of institutional memory. *Journal of Knowledge Management*. 2003, vol. 7, n°3, p. 38-52. ISSN 1367-3270

Tirant profit de leurs expériences au Glenn Research Center de la NASA, les auteurs proposent ici une méthode d'extraction et de représentation des connaissances pour conserver la mémoire institutionnelle. Ils résument par ailleurs les techniques existantes d'extraction (*elicitation*) des connaissances, l'exploitation de « *comités d'échec* » et les cartes heuristiques.

23. GAVRILOVA, Tatiana, ANDREEVA, Tatiana. Knowledge elicitation techniques in a knowledge management context. *Journal of Knowledge Management*, 2012, vol. 16, n°4, p°523-537. ISSN 1367-3270

Les auteurs partent du principe qu'une partie importante des connaissances d'une organisation appartient à ses employés plutôt qu'à l'organisation elle-même. Les tâches de gestion des connaissances doivent donc comprendre l'extraction des connaissances des individus. Les auteurs proposent d'employer des agents ou des spécialistes des connaissances pour extraire les connaissances des experts et permettre le partage et la création de connaissances organisationnelles.

24. LINDERMAN, Albert, BAKER, Jeff, BOSACKER, Stephen C.. Surfacing and transferring expert knowledge: the sense-making interview. *Human Resource Development International*, juillet 2011, vol. 14, n°3, p. 353-362. ISSN 1367-8868

Ayant constaté que le départ à la retraite de membres clés de l'entreprise peut créer des pertes importantes de capital intellectuel et de mémoire organisationnelle, les auteurs décrivent comment deux entreprises ont fait appel aux auteurs pour extraire



des connaissances clés d'employés avant leur départ. Ils expliquent les techniques d'entretien qu'ils ont employées pour faire parler ces experts et ainsi conserver leurs connaissances. Le but est que des professionnels des ressources humaines des entreprises puissent adapter leurs approches pour faire de même.

## Les documents et leur traitement

25. CHABIN, Marie-Anne. L'opposition millénaire archives/bibliothèques a-t-elle toujours un sens à l'ère du numérique [en ligne]. Bulletin des bibliothèques de France. École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2012, n°5 p. 26-30. ISSN 1292-8399 [consulté le 14 octobre 2013] <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-05-0026-006>>

Cet article analyse les relations entre archives et bibliothèques et comment la documentation est venue se mêler à la séparation auparavant claire entre les deux. Il rappelle les distinctions et les similarités en ce qui concerne la forme et les objectifs de ces collections ainsi que le rôle de l'écrit. Il contribue à la discussion sur les métiers de l'information.

26. CHARASSON, Maud. La gestion des documents internes : entre mémoire et connaissances. 1997. 85 p. Mémoire de DESS de l'INTD 1997.

Ce mémoire explore la place du document interne dans l'organisation. Elle étudie les pratiques dans deux organisations (le Service en Recherche Métallurgique Appliquée du Commissariat à l'Énergie Atomique et une branche d'EDF). Il s'agit d'analyser comment le document interne est produit, traité, utilisé et par qui. L'auteur se concentre sur les métiers de documentaliste et d'archiviste et mène une réflexion sur la veille et le statut de l'information dans l'organisation.

27. MICHEL, Jean, SUTTER, Eric. Valeur et compétitivité de l'information documentaire : l'analyse de la valeur en documentation. 2ème édition. Paris : ADBS éditions, 1991. 128°p. Collection Sciences de l'information. ISBN 2-901046-38-X.

L'introduction du livre rappelle comment, par qui et dans quels contextes les connaissances sont mobilisées. Par la suite les auteurs expliquent ce qu'est l'analyse de la valeur et comment les professionnels de la documentation peuvent se servir de cette méthode pour analyser des produits ou des services existants ou à créer pour répondre au mieux aux besoins des usagers, ce qui détermine ainsi leur valeur.

## Normes et guides de mise en place de la gestion des connaissances et de projet

28. AFNOR. Knowledge Management: mettre en place votre système de gestion des connaissances. Saint-Denis La Plaine France : AFNOR, 2005. 430 p. ISBN 2-12-234221-8

Cet ouvrage décrit comment mettre en place une stratégie de gestion des connaissances dans son entreprise ; comment veiller sur les marchés et la concurrence ; enregistrer, sécuriser, partager, stocker les données ; archiver les documents ; et se servir de ses expériences. Il a été développé grâce aux contributions d'une communauté de praticiens pour refléter les meilleurs pratiques internationales et les expériences de ces personnes.

COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION. European Guide to Good Practice in Knowledge Management.

Cette collection de guides a été produite pour récolter les bonnes pratiques à travers l'Europe en matière de gestion des connaissances et pour aider les petites et moyennes entreprises à mener un tel projet. Il y a cinq parties (listées ci-dessous) ; chaque partie peut se lire indépendamment des autres. Elles contiennent de la recherche et des cas d'études.

29. COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION. European Guide to Good Practice in Knowledge Management Part 1: Knowledge Management Framework CWA 14924-1 [en ligne]. Bruxelles, CEN Workshop Agreement, mars 2004 [consulté le 15 octobre 2013]. <<ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-01-2004-Mar.pdf>>

30. COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION. European Guide to Good Practice in Knowledge Management Part 2: Organizational Culture CWA 14924-2 [en ligne]. Bruxelles, CEN Workshop Agreement, mars 2004 [consulté le 15 octobre 2013]. <<ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-02-2004-Mar.pdf>>

31. COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION. European Guide to Good Practice in Knowledge Management Part 3: SME Implementation CWA 14924-3 [en ligne]. Bruxelles, CEN Workshop Agreement, mars 2004 [consulté le 15 octobre 2013]. <<ftp://ftp.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-03-2004-Mar.pdf>>

32. COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION. European Guide to Good Practice in Knowledge Management Part 4: Guidelines for Measuring KM CWA 14924-4 [en ligne]. Bruxelles, CEN Workshop Agreement, mars 2004 [consulté le 15 octobre 2013]. <<ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-04-2004-Mar.pdf>>
33. COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION. European Guide to Good Practice in Knowledge Management Part 5: KM Terminology CWA 14924-5 [en ligne]. Bruxelles, CEN Workshop Agreement, mars 2004 [consulté le 15 octobre 2013]. <<ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-05-2004-Mar.pdf>>
34. KM4DEV COMMUNITY. Talk: Institutional Memory and KM [wiki en ligne]. KM4Dev wiki, octobre 2009 [consulté le 15 octobre 2013]. <[wiki.km4dev.org](http://wiki.km4dev.org)> KM4Dev est une communauté de professionnels du monde de développement international qui s'intéressent à la gestion des connaissances ainsi qu'aux approches et aux problématiques du partage de connaissances. La communauté utilise un site web [consulté le 15 octobre 2013] <<http://www.km4dev.org>> et un wiki pour résumer les discussions clés de la liste de diffusion de sa communauté. Cette discussion sur la mémoire institutionnelle et la gestion des connaissances est partie d'une personne recherchant un cas d'étude sur la réorganisation réussie de la mémoire organisationnelle ; une dizaine de contributeurs ont participé à la discussion.

DENNING, Steve. Understand knowledge management, 2009.

L'auteur était responsable de la gestion des connaissances à la Banque mondiale entre 1996 et 2000. Depuis il est consultant et auteur spécialisé dans la gestion des connaissances et la qualité des dirigeants. Son blog met en avant les services qu'il propose et expose dans les grandes lignes les domaines en question pour un public non-expert. Les articles décrivent des notions fondamentales de la discipline et la pratique de gestion des connaissances.

35. DENNING, Steve. Communities of practice [blog en ligne]. Understand knowledge management, 2009 [consulté le 15 octobre 2013]. <<http://stevedenning.com/Knowledge-Management/communities-of-practice.aspx>>

36. DENNING, Steve. Digital divide or opportunity [blog en ligne]. Understand knowledge management, 2009 [consulté le 15 octobre 2013]. <<http://stevedenning.com/Knowledge-Management/digital-divide-or-opportunity.aspx>>
37. DENNING, Steve. Strategy of knowledge management [blog en ligne]. Understand knowledge management, 2009 [consulté le 15 octobre 2013]. <<http://stevedenning.com/Knowledge-Management/strategy-of-knowledge-management.aspx>>
38. DENNING, Steve. Technology of knowledge management [blog en ligne]. Understand knowledge management, 2009 [consulté le 15 octobre 2013]. <<http://stevedenning.com/Knowledge-Management/technology-of-knowledge-management.aspx>>
39. LIVIAN, Yves-Frédéric. Comment conduire un changement organisationnel ? In LEVY-LEBOYER Claude, LOUCHE, Claude, ROLLAND, Jean-Pierre, éd. RH, les apports de la psychologie du travail Tome 2 Management des organisations. Paris, Éditions d'Organisation, 2006. Chapitre 3. ISBN 2-7081-3463-9  
L'auteur fournit des éléments permettant d'analyser la situation amenée à évoluer. Ensuite, il expose les promoteurs et les enjeux du changement avant d'expliquer ses processus (les stratégies que la direction peut choisir d'adapter). Il décrit également ce que la psychologie du travail dit sur l'apprentissage avant de rappeler les tendances actuelles dans les entreprises en France en ce qui concerne l'apprentissage et le rapport employeur/salarié.
40. O'DELL, Carla, GRAYSON JR., Charles Jackson. If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice. ESSAIDES, Nilly, contributeur. New York : The Free Press Simon & Schuster, 1998. 238 p. ISBN 978-1-4516-9757-5  
Les auteurs sont à la tête de l'*American Productivity & Quality Center (APQC)*, une organisation qui collecte les bonnes pratiques de conception, de réalisation et d'évaluation de la gestion des connaissances depuis 1995. Le livre présente de nombreux cas d'études d'entreprises américaines et de la Banque mondiale en plus d'un processus pragmatique pour la mise en place d'un système de transfert de connaissances internes et de bonnes pratiques. Il a l'avantage d'employer une approche empirique. Néanmoins, les auteurs viennent de publier un nouvel ouvrage (indiqué en bibliographie complémentaire, annexe 2) intégrant des techniques et des technologies apparus depuis la publication du premier qui pourraient être plus pertinents pour des travaux futurs.

# Documents relatifs à l'IIPE et aux agences des Nations unies

## Documents stratégiques

41. IIEP. Medium-Term Strategy 2014-2017 [Plan à moyen terme] Draft [document accessible en interne à l'IIEP]. 21 juin 2013, 15 p.
42. IIEP. Plan à moyen terme 2008-2013 de l'IIEP 2008-2013 [en ligne]. IIEP-UNESCO 2007, 48 p. [consulté le 15 octobre 2013].  
<[http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/About\\_IIEP/pdf/PMT.pdf](http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/About_IIEP/pdf/PMT.pdf)>

## Comptes-rendus de l'IIEP

43. ATP Detailed Results 2011-2012 Final Evaluation of ATP by Participants [document accessible en interne à l'IIEP] juin 2012
44. ATP 2010-2011 Final Evaluation of ATP by Participants Summary of Key Results [document accessible en interne à l'IIEP]. juin 2011
45. Conseil d'administration de l'IIEP. Rapport du conseil d'administration de l'Institut international pour la planification de l'éducation (IIEP) sur les activités de l'institut (2012-2013) [version abrégée en ligne]. Paris 37<sup>e</sup> session, 16 août 2013, 8 p. [consulté le 15 octobre 2013]  
<<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002226/222668f.pdf>>
46. Conseil d'administration de l'IIEP. Rapport du conseil d'administration de l'Institut international pour la planification de l'éducation (IIEP) sur les activités de l'Institut (2012-2013) [version complète accessible en interne à l'IIEP dont les détails sont enlevés de cette version publique du mémoire]. Paris 37<sup>e</sup> session, 2013.
47. Conseil d'administration de l'IIEP. Rapport du conseil d'administration de l'Institut international pour la planification de l'éducation (IIEP) sur les activités de l'Institut (2010-2011) [document complet accessible en interne à l'IIEP dont les détails sont enlevés de cette version publique du mémoire]. Paris 36<sup>e</sup> session, 2011.

## Le travail du centre de documentation de l'IPE

48. BERGONNIER SIGNOLES, Aurélie. Mise en œuvre d'une nouvelle structuration des données pour valoriser le fonds documentaire de l'IPE UNESCO : l'expérience FRBR [en ligne]. 2011, 152 p. Mémoire pour obtenir le Titre professionnel « *Chef de projet en ingénierie documentaire* », INTD-CNAM, 2011 [consulté le 15 octobre 2013]. <<http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/67/93/38/PDF/BERGONNIER.pdf>>
- Mémoire d'une étude menée au centre de documentation de l'IPE sur une nouvelle structuration de l'information afin de rendre interopérables ses bases de données. L'auteur s'appuie sur le modèle *Functional Requirements for Bibliographic Records* (FRBR). Il contient une analyse détaillée des bases de données internes de l'IPE.
49. POLEWKA, Anna. Étude des enjeux de la virtualisation des collections du centre de documentation de l'IPE-UNESCO [en ligne]. 2012, 109 p. Mémoire pour obtenir le Titre professionnel « *Chef de projet en ingénierie documentaire* », INTD-CNAM, 2012 [consulté le 15 octobre 2013]. <<http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/80/36/47/PDF/POLEWKA.pdf>>
- L'auteur rend compte d'une étude menée au centre de documentation de l'IPE explorant les enjeux de la virtualisation par rapport à la politique de documentation du centre. Le mémoire contient des descriptions détaillées des ressources documentaires physiques et virtuelles du centre et exploite les enquêtes menées auprès d'usagers locaux.
50. SOBRAL BOYER, Maria. Etude de solutions dans le monde du logiciel libre pour réinformatiser un centre de documentation tourné vers les pays en développement, Cas du centre de documentation de l'IPE-UNESCO [en ligne]. 2010, 146 p. Mémoire pour obtenir le Titre professionnel « *Chef de projet en ingénierie documentaire* », INTD-CNAM, 2012 [consulté le 15 octobre 2013]. <[http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/57/42/83/PDF/ESTEVEES\\_SOBRAL.pdf](http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/57/42/83/PDF/ESTEVEES_SOBRAL.pdf)>
- Etude sur les solutions possibles pour le centre de documentation de l'IPE dans sa recherche d'un logiciel pour remplacer le logiciel CDS-ISIS de l'UNESCO. Ce mémoire contient notamment des descriptions détaillées des logiciels du centre permettant de comprendre ses faiblesses informatique.

## Gestion des connaissances aux Nations unies

51. Bureau of Knowledge & Information Systems Management. Knowledge Management and Information and Communication Technology (KM and ICT) Strategy 2012-2017 [document accessible en interne à l'UNESCO]. Bureau of Knowledge & Information Systems Management UNESCO, Version 1.4, septembre 2012, 19 p.
52. United Nations Development Group. UNDG Knowledge Management Mapping Analysis [en ligne]. UNDG, septembre 2010, 32 p. [consulté le 15 octobre 2013] <<http://p31-dev.itcilo.org/projects/ohchrkmrepository/repository/oshsource71>>
53. Mise en place d'un système interne de gestion des connaissances. [document PDF accessible en interne à l'IIPE auprès des services d'information et en Annexe 3]. 6 p.

## **Annexes**



## **Annexe 1 Brochure Knowledge Counter**

# Knowledge counter

on Educational planning and policy

IIEP's Documentation Centre tailor-made services

[www.iiep.unesco.org/doc-center](http://www.iiep.unesco.org/doc-center)



Online platforms



Help desk



Country profiles



Information alerts



United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization



International Institute  
for Educational Planning

Drawing on its extensive collection of over 40,000 resources on educational planning and policy, the Documentation Centre proposes the following services customized for your needs:

ONLINE PLATFORMS > HELP DESK > CO



**Online platforms:** we can set up country or thematic portals and virtual libraries on education planning and policy and offer capacity development of staff to maintain the platform.



**Help desk:** we can respond to your information requests on educational planning and policy through a literature review, accompanying bibliography and synthesis of key recommendations.

To obtain more information on these services contact us at:

[documentationcentre@iiep.unesco.org](mailto:documentationcentre@iiep.unesco.org)

The Documentation Centre benefits from a team of qualified information specialists specialized by geographic and thematic area, with an in-depth knowledge of information sources and resources for each country.

COUNTRY PROFILES > INFORMATION ALERTS



**Country profiles:** we can structure a collection of resources on education planning and policy by region or by country, including publicly available online documents as well as documents from the Centre's collection.



**Information alerts:** we can create a systematic email alert or RSS feed of resources, news and events by theme or country.

IIEP's Documentation Centre has been collecting and preserving documents on educational planning and policy from UNESCO Member States since its creation in 1963. This comprehensive collection of books, reports, journal articles, grey literature, as well as a range of documents from developing countries is available through the Centre's online catalogue of its own collection and the following virtual platforms:

- Planipolis portal of national education plans and policies
- HIV and AIDS Education Clearinghouse
- Library's Porthole, a selection of news and resources on educational planning and policy
- Thematic databases on capacity development, decentralization, ethics and corruption
- A one-stop access to IIEP, UNESCO and other major actors' resources in the field of education planning via a Netvibes platform

### **For more information contact:**

#### **Documentation Centre**

International Institute for Educational Planning  
7-9 rue Eugène Delacroix  
75116 Paris, France  
e-mail: [documentationcentre@iiep.unesco.org](mailto:documentationcentre@iiep.unesco.org)

## **Annexe 2 Bibliographie complémentaire**

### **Mémoire organisationnelle**

OLIVERA, Fernando. Memory systems in organizations: An empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. *Journal of Management Studies*, 2002, vol. 37(6), p. 811-832. ISSN 1467-6486

GARDERE, Elizabeth. *Le capital mémoire de l'entreprise*. France : L'Harmattan, 2003. 302 p. ISBN 2-7475-5101-6

WALSH, James P., UNGSON, Gerardo Rivera. Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 1991, vol. 16, n°1, p. 57-91

### **Gestion des connaissances**

#### **Les théories et l'historique de la discipline**

DAY, George, S.. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, octobre 1994, vol. 58, n°4, p. 37

FUSTEC, Alan, MAROIS, Bernard. *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*. Paris : Editions d'Organisation, Groupe Eyolles, 2006. 169 p. ISBN 2-7-081-3665-8

GARVIN, D.. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, juillet 1993.

GRANT, Robert M.. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. °17, hiver 1996, p.°109-122 [consulté le 25 novembre 2013]. <<http://jpkc.zju.edu.cn/k/439/download/ktsj/08.pdf>>

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Etats-Unis, Oxford University Press-USA, 1995. 298 p. ISBN 978-0195092691

SERENKO, Alexander, BONTIS, Nick, BOOKER, Lorne, SADEDDIN, Khaled, HARDIE, Timothy. A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008). *Journal of Knowledge Management*, 2010, vol. 14, n°1, p. 3-23.

Il s'agit d'une analyse scientométrique (science de la mesure et l'analyse de la science) de la littérature de 11 périodiques de gestion de connaissances et de capital intellectuel évalués

par les pairs. Les auteurs ont analysé 2.175 articles apparus entre 1994 et 2008. Les conclusions contribuent à la compréhension de l'identité de ces domaines parmi les chercheurs, les universités, les éditeurs, l'industrie, les professionnels, etc. et peuvent contribuer à l'image, aux sujets de recherche et buts du domaine à l'avenir.

## **Normes et guides de mise en place de la gestion des connaissances et de projet**

American Productivity & Quality Center <<http://www.apqc.org/knowledge-management>>Pumacy Technologies, AG Knowledge Management Trends 2014-2023: What practitioners use and visionaries expect. Pumacy Technologies Berlin 2013 [consulté le 25 novembre 2013]. <[http://www.pumacy.de/en/knowledge\\_management\\_trends.html#!](http://www.pumacy.de/en/knowledge_management_trends.html#!)>

Knowledge Sharing Toolkit [consulté le 25 novembre 2013]. <<http://www.kstoolkit.org/>> Boîte à outils sur le partage de connaissances (Knowledge Sharing – KS) mise en place et entretenu par un groupe d'organisations internationales (le CGIAR, le FAO, UNICEF, UNDP, KM4Dev....).

GURTEEN, David. Gurteen Knowledge Website [consulté le 25 novembre 2013]. <<http://gurteen.com/>>

HANSEN, M.T., NOHRIA, N., TIERNEY, T.. What's your Strategy for KM. Harvard Business Review, 1999, mars-avril, p. 106-116

O'DELL, Carla, HUBERT, Cindy. The New Edge in Knowledge: How Knowledge Management is Changing the Way We Do Business. Wiley, 2011, 256 p. ISBN 0470917393

## **Les documents et leur traitement (Records Management)**

ISO 15489-1 :2001 Information et documentation – Records management – Partie 1 : Principes directeurs. 19 p.

Visent à ce que les documents soient créés, archivés et organisés d'une manière pertinente.

ISO 15489-2 :2001 Information et documentation – Records management – Partie 2 : Guide pratique. 39 p.

Une méthodologie pour faciliter la mise en œuvre de l'ISO 15489-1.

ISO 30300:2011 Information et documentation – Systèmes de gestion des documents d'activité – Principes essentiels et vocabulaire. 19 p.

Pour les organismes souhaitant créer, mettre en œuvre, maintenir et améliorer un SGDA (systèmes de gestion des documents d'activité).

ISO 30301:2011 Information et documentation – Systèmes de gestion des documents d'activité – Exigences. 24 p.

Spécifie les exigences relatives à un système de gestion des documents d'activité (SGDA).

## **Gestion des connaissances aux Nations unies**

KM in the UN (page web) [consulté le 25 novembre 2013]. <[http://p31-dev.itcilo.org/projects/ohchrkmrepository/repository/ricerca\\_oh?keywords=KM%20in%20the%20UN&url=KM%20in%20the%20UN](http://p31-dev.itcilo.org/projects/ohchrkmrepository/repository/ricerca_oh?keywords=KM%20in%20the%20UN&url=KM%20in%20the%20UN)>



**Annexe 3 Proposition des responsables de l'unité  
de publications et du centre de documentation  
pour la mise en place d'un système interne de  
gestion des connaissances (2009)**

## Mise en place d'un système interne de gestion des connaissances.

La réflexion de départ repose sur le diagnostic d'un système d'information interne défaillant.

L'IPE dispose de plusieurs bases de données, plusieurs étant obsolètes en termes de technologie utilisée, sans communication directe entre elles. La priorité est donc de rénover les bases de données existantes pour les rendre plus pertinentes par rapport aux besoins de l'IPE.

Or, il est rapidement devenu évident qu'une réponse uniquement technologique serait insuffisante par rapport à l'évolution des besoins d'information de l'IPE. Il y a une dimension humaine et organisationnelle tout à fait spécifique au domaine « gestion des connaissances et collaboration ». C'est pourquoi, il est nécessaire de faire précéder cette remise à jour des bases par une analyse des flux et des besoins d'information au sein des équipes de l'IPE.

L'analyse des pratiques de travail relative à la collecte et à l'utilisation de l'information est donc un élément essentiel et préalable au développement de ce projet. Au-delà de l'analyse des besoins, il s'agit de comprendre comment le personnel de l'IPE interagit entre équipe et entre modalités d'intervention pour partager l'information et utiliser l'information créée ou collectée par les autres équipes. L'objectif est donc de faire entrer l'IPE dans une logique de travail collaboratif qui améliore l'efficacité des équipes. Pour que le projet réussisse, il faut s'assurer un fort pourcentage d'adhésion pour maximiser l'appropriation du nouveau dispositif. Il ne s'agit pas de promouvoir de nouveaux outils mais de nouvelles pratiques de travail collaboratif insérées dans des processus de travail.

C'est pourquoi, le projet proposé entend procéder en deux étapes.

**La première étape** sera l'analyse des bases de données existantes pour mieux organiser leur interaction (état des lieux des bases de données existantes, volume, structure, nomenclatures qui les gèrent, interfaces informatiques utilisées).

**La deuxième étape** entend faire entrer l'IPE dans une logique de travail collaboratif qui permette à chacun d'enrichir les descriptifs des activités et les documents qui leur sont associés, en y intégrant leurs propres commentaires.

Le système d'information sur lequel reposera le projet devra faciliter une vision transversale entre les bases de données autour des activités de l'IPE : quelles sont les activités dans tel domaine ou sur telle zone géographique ?, Quels documents peuvent être consultés ? Il s'agit d'aider l'utilisateur qui souhaite naviguer du programme d'activités vers les documents générés ou collectés, ou les contacts concernés, ceci à partir d'une nomenclature commune des activités de l'IPE. Ce travail d'amélioration de l'accès à l'information par une meilleure identification des ressources est rendu possible grâce à l'harmonisation des données de nature hétérogène en provenance des différentes bases (champs communs) autour de

modèles conceptuels qui sont une aide pour identifier des documents et construire un vocabulaire qui va permettre de les relier. Une grande partie de ce travail de modélisation<sup>1</sup> a déjà été réalisé en 2011<sup>2</sup>.

Ce système d'information permettra également de faciliter la diffusion des données sur l'Intranet à travers une gestion des contacts qui permette de créer des profils de destinataires : préparation de mailing, abonnement à des services d'alerte, paramétrages de push, inscription à des fils RSS

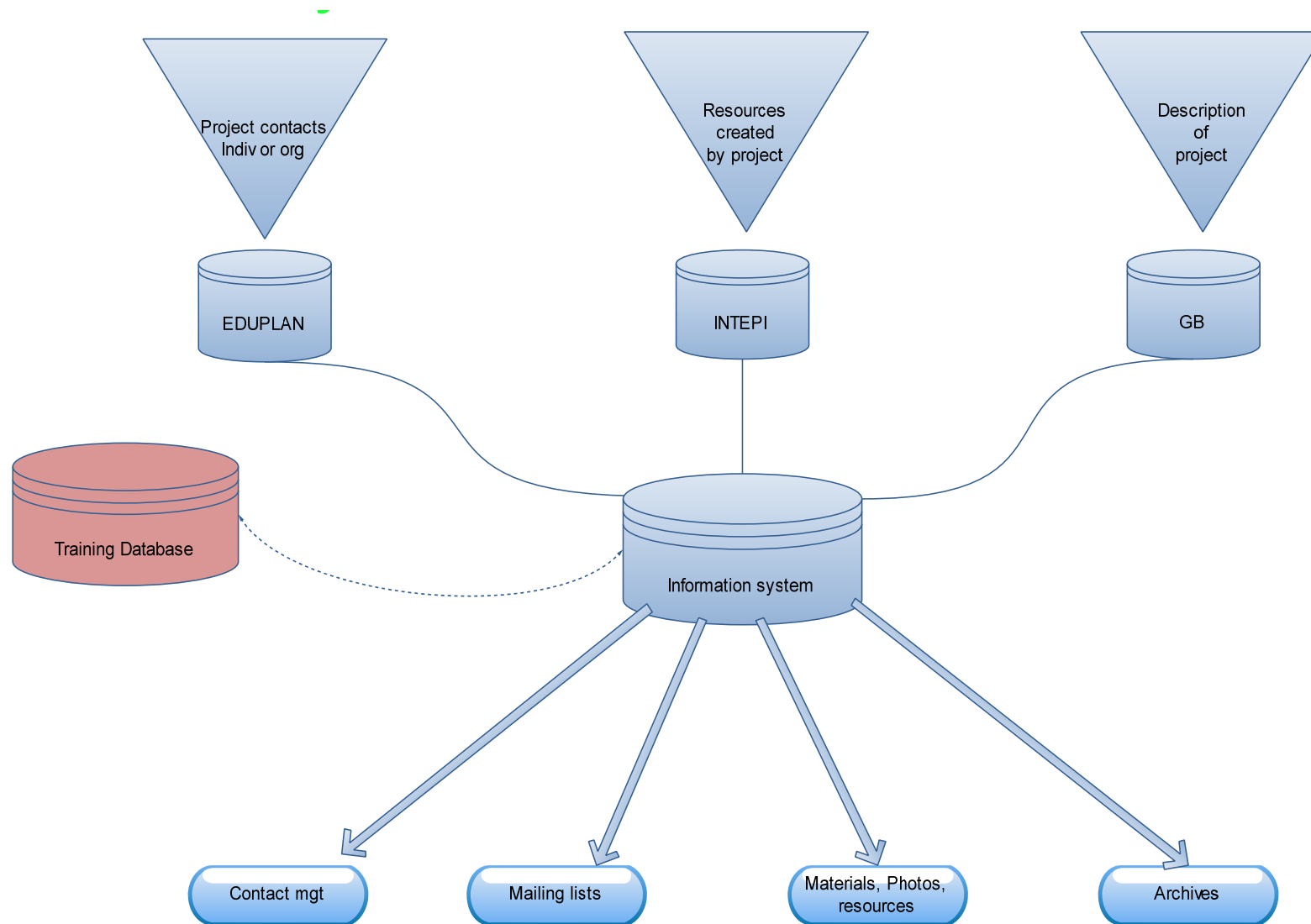
Le développement de ce système d'information reposera sur une démarche innovante, permettant de créer au sein des équipes participantes une prise de conscience de la nécessité et des avantages à travailler de manière plus collaborative. Cette démarche permettra également d'assurer une meilleure appropriation des nouvelles pratiques de travail et de collaboration en ligne avec les acteurs métiers des différentes équipes de l'IPE.

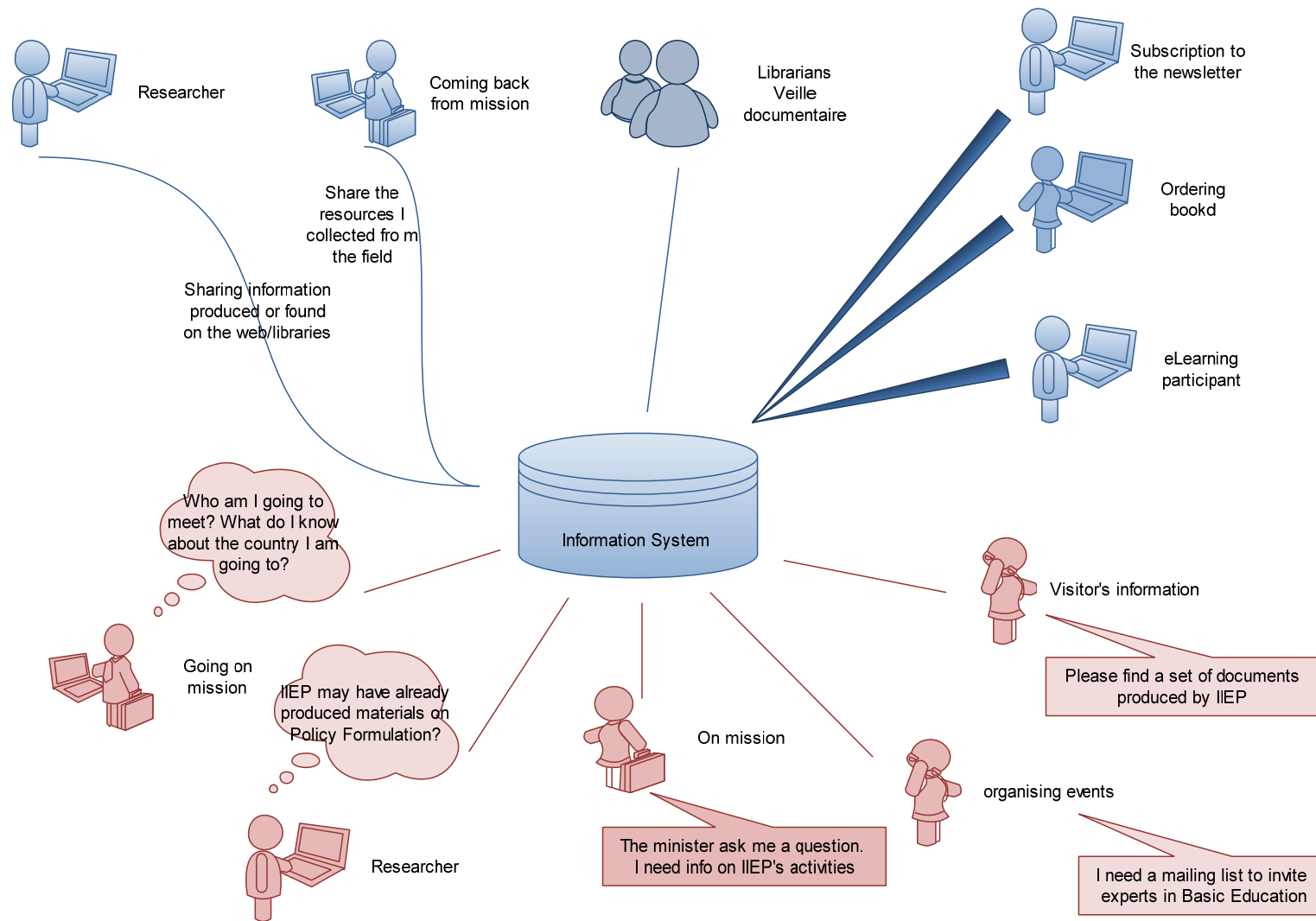
Au final, à partir d'une refonte du système d'information de l'IPE et du développement d'un système intégré de nos bases de données (voir schéma 1), le projet propose d'instituer des pratiques de travail collaboratives, pour mieux répondre à l'ensemble des besoins d'information de l'Institut (voir schémas 2a et 2b) et d'améliorer la diffusion extérieure de nos connaissances (voir schéma 3).

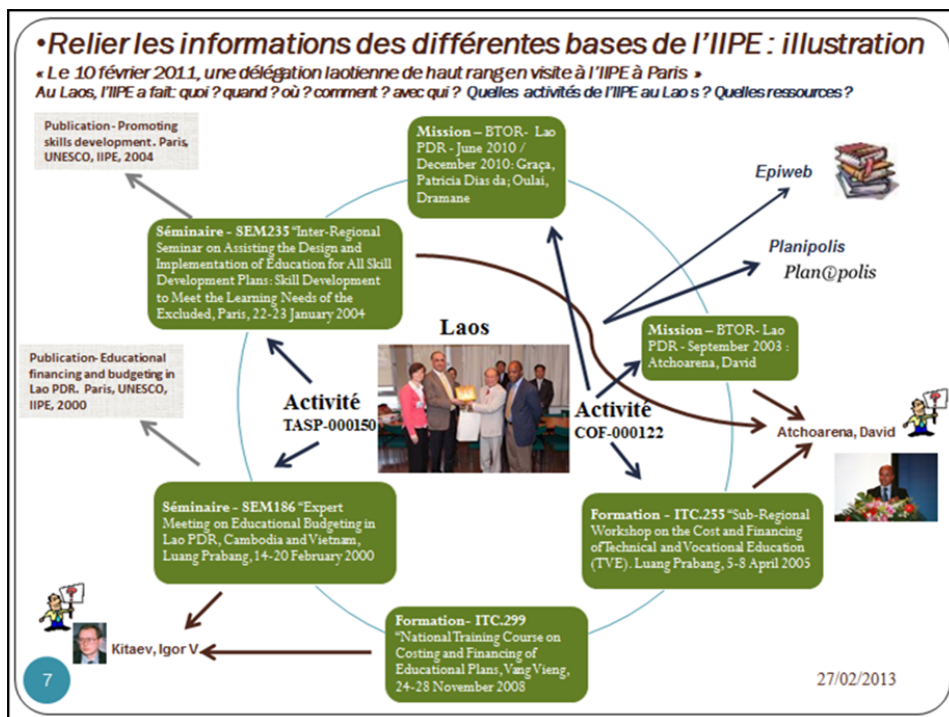
---

<sup>1</sup> Mise en œuvre d'une nouvelle structuration des données pour valoriser le fonds documentaire de l'IPE-UNESCO : l'expérience FRBR. <http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/67/93/38/PDF/BERGONNIER.pdf>

<sup>2</sup> Implementing FRBR to Improve Retrieval of In-House Information in a Medium-Sized International Institute <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01639374.2012.681603>







### Une activité : "EDUCATION CLUSTER: Capacity Development of Ministries of Education and other Educational Authorities" menée dans le cadre du Projet "P8-002-Emergencies, Reconstruction of education systems in post-conflict" Code activité: TASP-000198 - Responsable : Bird, Lindsay

Projet P8-0002

Code Activité  
GOM-000052  
COS-000071

Base GB

Développement  
Formation (5)  
Mission (6)  
Séminaire (1)  
Publication (1)  
Plus...

Auteur  
Bird, Lindsay (2)  
Gay, Dorian (4)  
MacEwen, Leonora (2)  
Plus...

Année  
2011 (2)  
2010 (7)  
2009 (1)  
Plus...

Pays  
Tchad (1)  
Kenya (2)  
Ouganda (1)  
Plus...

Langue  
Anglais (10)  
Français (7)  
Arabe (3)  
Plus...

**MISSIONS**

BTOR - Chad - 2009/12 - Gay, Dorian; MacEwen, Leonora  
 BTOR - Kenya - 2010/03 - MacEwen, Leonora  
 BTOR - Uganda - 2010/03 - Bird, Lyndsay  
 BTOR - Kenya - 2010/04 - Bird, Lyndsay  
 PLUS...

**FORMATIONS**

IIFE/ITC.332. IASC Education Cluster's Regional Workshop with Ministries of Education on Disaster Risk Reduction and Conflict Mitigation in Education through the Integration of Humanism, Civic and Cultural Studies in the Curriculum. Harare, 09-11 February 2010  
 IIFE/ITC.333. IASC Education Cluster's Regional Workshop with Ministries of Education Indicators for Disaster Risk Reduction, Conflict Mitigation and Emergency Response: Workshop for Kenyan Ministry of Education Officials. Nairobi, 03-05 March 2010  
 IIFE/ITC.334 IASC Education Cluster's Regional Workshop with Ministries of Education on Developing Guidelines for Disaster Risk Reduction and Conflict Mitigation for the Education Sector in Somalia. Nairobi, 23-25 March 2010  
 PLUS...

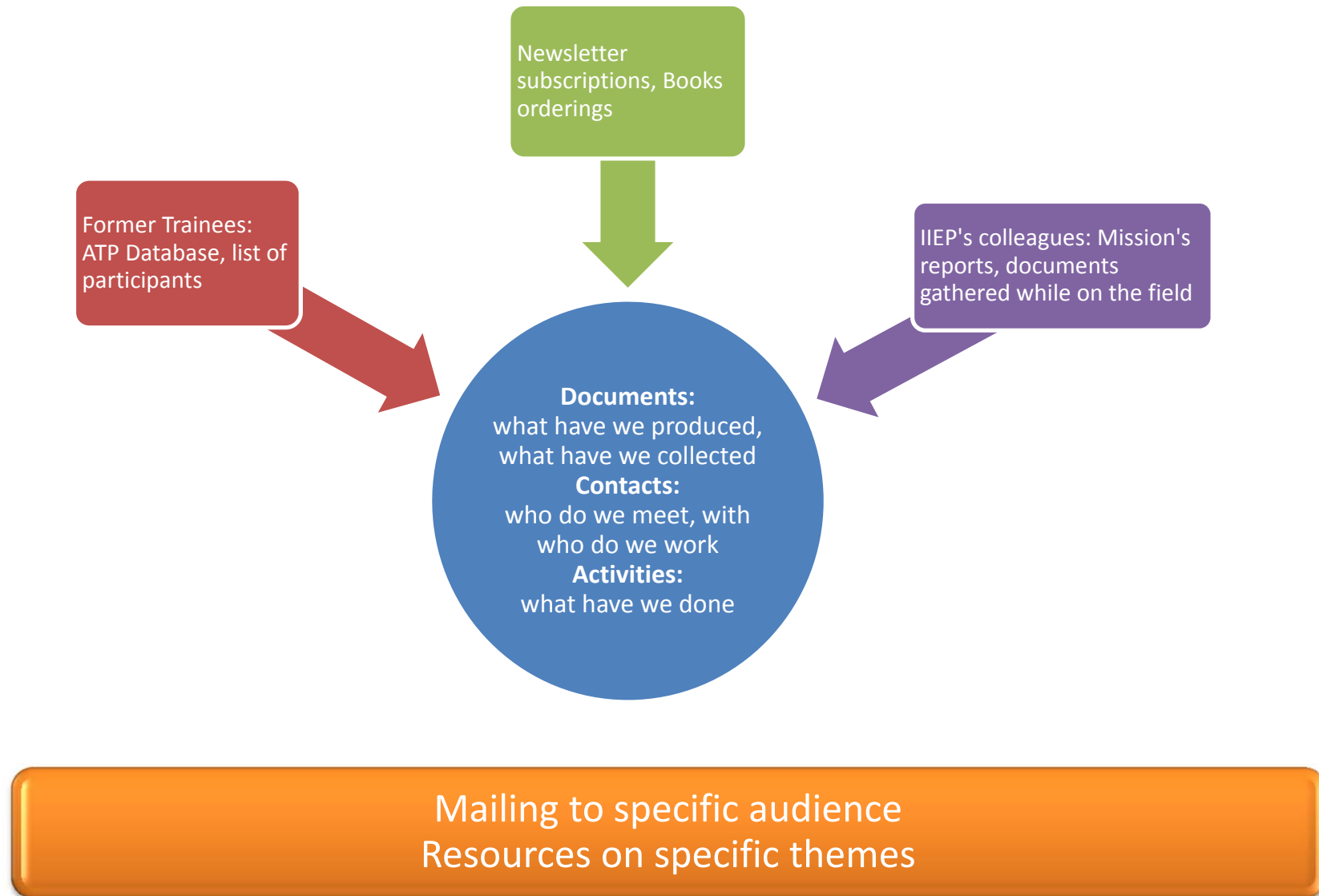
**PUBLICATIONS**

Guidebook for Planning Education in Emergencies and Reconstruction. Revised Ed. 2010  
 Base EPIDOC

27/02/2013

8

**Figure 3: A strategy for monitoring our information**



## **Annexe 4 Questionnaire auprès des documentalistes**

Situation : rencontre avec un nouveau membre de personnel de l'IPE pour l'orienter quant aux ressources du centre de documentation

### **Préparation de la rencontre**

1. Combien de temps prévoyez-vous pour la rencontre (réponse en minutes svp) ?
2. Où se déroule la rencontre ?
3. Prévoyez-vous des supports de présentation (brochure, powerpoint, visite physique ou virtuelle du centre) ?

### **Présentation du travail**

4. De quels produits, services, outils, ressources et partenaires du centre parlez-vous ?
5. Pourquoi ceux-là ?
6. De quels moyens d'accès à quelles ressources parlez-vous (sur place, à distance) ?

### **Présentation de la relation**

7. Comment décrivez-vous la relation de travail standard qui pourrait se créer entre vous (c'est-à-dire : comme décrivez-vous ce que la personne peut attendre de vous et du centre de documentation dans son travail) ?
8. Mettez-vous la personne en garde sur des limites quelconques par rapport à votre disponibilité ou aux ressources du centre ?

### **Conclusion de la rencontre**

9. Avant, pendant ou après la rencontre, fournissez-vous à la personne des supports papier ou informatiques ?