

## LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

### En bref

L'exercice de la compétence s'appuie, entre autres, sur la mise en oeuvre de connaissances.

Ces connaissances individuelles ou collectives, utiles pour l'action, sont souvent produites et développées dans le cadre de l'activité professionnelle. L'identification, le partage et le transfert de ces connaissances est un enjeu fort pour les organisations.

Dans ce contexte, et au travers de quelques actions agissant sur l'évolution des processus de travail, les services peuvent faciliter l'utilisation, la production et la mise à disposition de ces connaissances pour renforcer leurs compétences et celles des agents.

Dans le cadre d'un contexte en forte évolution pour le Ministère et ses services, renforcer, faire évoluer et manager les compétences est un des éléments clefs qui permettra de répondre aux attentes de notre système client (élus, usagers, professionnels...) et d'assurer au mieux les missions qui nous sont confiées.

Dans cette perspective d'évolution, le management réel des compétences doit impliquer l'ensemble de la chaîne hiérarchique et notamment l'encadrement de proximité dont une des missions premières est de veiller à l'organisation des unités et au développement des compétences nécessaires, tant individuelles que collectives.

Le management des connaissances prend alors tout son sens car il constitue un élément essentiel dans le développement des compétences collectives et individuelles.

### I - Les compétences au service de l'organisation

S'appuyer sur les notions de compétence est de plus en plus fréquent dans le Ministère. Toutefois, il peut sembler nécessaire d'en rappeler quelques éléments de définition :

#### La compétence<sup>1</sup>

- est produite par un agent dans une situation professionnelle donnée ;
- correspond à une mobilisation et à une combinaison dans l'action d'un certain nombre de ressources (savoirs, savoir-faire opérationnels, savoir-faire relationnels, aptitudes) ;
- est directement liée à un contexte et s'observe en situation de travail ;
- est définie et validée par l'environnement direct ;
- doit être référée à un résultat attendu.

Les connaissances individuelles constituent des ressources internes de chaque agent et lui confèrent une capacité à agir. Toutefois, cette capacité n'est pas suffisante pour qu'il y ait action effective. Cette capacité ne peut s'exprimer dans l'action que si l'agent a la volonté et la possibilité d'agir. Savoir agir, vouloir agir, pouvoir agir sont les bases de l'exercice de la compétence et donc les points sur lesquels agir pour la manager.

#### La compétence collective

La compétence collective est plus complexe à définir. Dans un premier temps, nous pourrions nous appuyer sur les éléments suivants :

- elle définit ce qu'une équipe professionnelle (service, unité, réseau, groupe projet...) doit être capable de faire pour mener à bien ses missions et atteindre des objectifs et des résultats définis ;
- la compétence collective n'est pas seulement la somme des compétences individuelles. Elle est une résultante de la coopération et de la synergie existant entre les compétences individuelles et l'organisation de l'équipe professionnelle, qui permet ou facilite l'atteinte des résultats.

De la compétence individuelle à la compétence collective du service  
Quelle que soit sa taille, un service a des missions à remplir, des résultats à atteindre et des productions à réaliser. Les bénéficiaires de son action pourront mesurer sa performance (réponse au problème, qualité de la réponse, respect des délais, etc.) et, par là même, apprécier sa compétence.

Cette compétence est le résultat d'une mise en synergie des compétences individuelles et des compétences des unités de travail, ainsi que de la mise en oeuvre des moyens nécessaires. Il s'agit de favoriser l'expression des compétences par l'organisation et le fonctionnement, en facilitant l'échange et le partage, en définissant des objectifs précis porteurs de sens, en valorisant les résultats obtenus et l'implication des agents. C'est donc le management du service, à tous les niveaux, qui est concerné pour que cette compétence s'exprime et se développe.

Dans cette approche, deux éléments prennent toute leur importance, à savoir les ressources et notamment celles relevant des savoirs et savoir-faire, ainsi que la mise en place d'une organisation qui permet et facilite leur diffusion et leur appropriation au plan collectif et individuel.

La combinaison de ces deux préoccupations conduit nécessairement à mettre en place une réflexion et une action en termes de management des connaissances tant au niveau d'un service que d'une organisation, ce management des connaissances devant être intégré de façon plus large à l'ensemble du management des compétences.

<sup>1</sup> Source : glossaire Plan triennal 2002 - 2004 GPEC (mai 2002)

## II - Les connaissances au service de la compétence

Une utilisation appropriée des ressources est donc un élément indispensable pour la production et la mise en œuvre de compétences. Ces ressources sont de diverse nature. Toutefois, dans le cadre de cette fiche, nous analyserons plus précisément les ressources liées aux connaissances.

Dans un premier temps, il est nécessaire de bien distinguer ce qui est constitutif des éléments de base des connaissances avant de voir comment diverses actions pourront faciliter la gestion, la diffusion et l'appropriation de ces connaissances au sein d'un service ou d'une unité.

Longtemps l'information est apparue comme un outil de pouvoir. Puis le développement des moyens de communication et d'accès à l'information a conduit à produire et à diffuser un flux continu et exponentiel d'informations à traiter (certains parlent d'*infobésité* des entreprises et

des administrations). Toutefois l'information ne fait pas la connaissance.

De même, pendant longtemps, on a basé l'acquisition de connaissances sur la seule formation, le plus souvent dans le cadre d'une transmission de savoirs théoriques sous forme de cours de type scolaire, qui ne répondait que très partiellement aux véritables besoins de connaissances professionnelles.

Dans ce contexte, il semble utile de préciser les différences pouvant exister entre ces diverses notions. Dans un premier temps, on peut distinguer données, informations et connaissances au travers de la représentation pyramidale généralement employée (dite «pyramide du savoir»<sup>1</sup>).

Bien que certains distinguent savoirs (intégrés aux individus) et connaissances (relevant plus du collectif), nous assimilerons les deux notions dans cette présentation.

### Données brutes

- Faits ou éléments non reliés entre eux, parfois sans valeur informative en tant que tels ;
- elles peuvent être regroupées dans des banques de données accessibles à tous ;
- elles ne sont pas toutes utiles ou utilisables directement mais peuvent avoir à terme un caractère stratégique.

### Informations

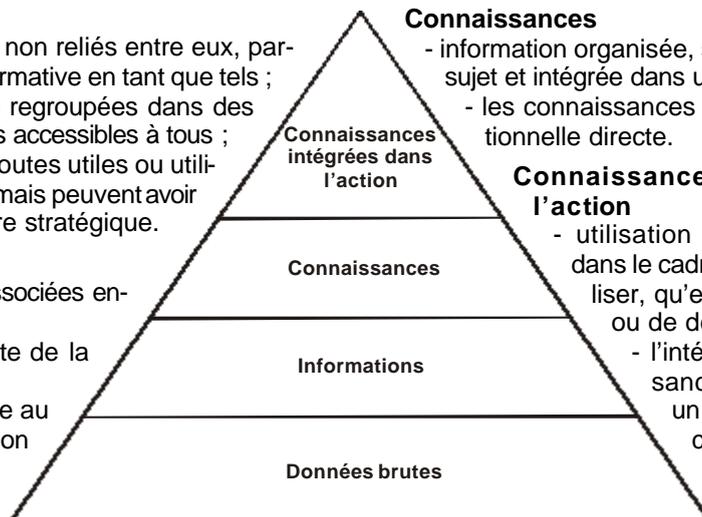
- données brutes associées entre elles ;
- cette relation ajoute de la valeur aux données ;
- cette valeur est liée au moment d'exploitation et à l'utilisateur.

### Connaissances

- information organisée, structurée autour d'un sujet et intégrée dans un contexte ;
- les connaissances ont une utilité opérationnelle directe.

### Connaissances intégrées dans l'action

- utilisation des connaissances dans le cadre d'une activité à réaliser, qu'elle soit de production ou de décision ;
- l'intégration des connaissances dans l'action est un des éléments de la compétence.



### Parallèlement, les connaissances peuvent se différencier en deux grands types

- les connaissances explicites qui peuvent être le plus souvent formalisées et transcrites (connaissances institutionnelles, scientifiques, normes et règles) et peuvent se traduire par exemple dans des textes, guides de procédures, référentiels, manuels qualifiés... Les connaissances de ce type sont largement identifiées et répertoriées depuis longtemps. Elles peuvent facilement être transmises, notamment dans le cadre de la formation, qu'elle soit initiale, continue ou prise de poste. Elles constituent le socle minimum de l'action.
- les connaissances implicites ou tacites qui relèvent plus de connaissances instinctives, acquises par la pratique et dont il est difficile de formaliser et transcrire ce qui les caractérise (tour de main, modes d'action adaptés au contexte, bonnes pratiques, gestion des aléas et difficultés...) Ces connaissances sont plus difficiles à cerner et à faire exprimer, elles sont toutefois un véritable enjeu tant pour les individus que pour les

services dans le cadre de la nécessaire évolution des organisations de travail qui conduit à passer d'un système fortement cadré par des procédures vers un besoin de plus en plus fort de capacité d'adaptation à un contexte et à la diversification des modes de traitement appropriés. Bien que l'ensemble de ces éléments semble tout d'abord relatif à une approche individuelle (connaissances attachées à des individus), l'analyse montre que groupes ou unités de travail construisent aussi des connaissances collectives (connaissances attachées à un groupe agissant dans un cadre professionnel donné).

La mise en œuvre d'un système de management des connaissances devra donc prendre en compte la diversité de ces éléments.

<sup>1</sup> D'après Claude Lepineux dans «savoirs et compétences en éducation formation et organisation», Ed. Demos 2000 et F. Brouard (1999) «Trop de données, pas assez d'intelligence» : [www.ide-mag.com/](http://www.ide-mag.com/).

### III - L'organisation au service de la production de connaissances

Longtemps négligées, les connaissances développées et utilisées sont apparues ces dernières années comme une des sources de richesse et de valeur tant pour les entreprises que pour les administrations, suscitant un fort intérêt, accru par le contexte démographique (nombreux départs prévisibles).

Très vite, de nombreux intervenants ont posé le problème en termes d'organisation de la transmission des connaissances, proposant de complexes systèmes de gestion d'information appuyés sur les technologies de l'information et de la communication censés résoudre tous les problèmes.

Toutefois, face à la prolifération de ces connaissances, le problème n'est plus aujourd'hui d'en gérer l'ensemble mais de savoir repérer et identifier les connaissances clefs liées aux objectifs stratégiques des organisations, services ou unités. Il s'agira de se centrer sur elles et surtout de permettre le développement et l'échange de ces connaissances au travers de méthodes de travail plus ouvertes et collectives, ainsi que de modalités pédagogiques et de formation évolutives et plus adaptées.

#### De l'information à la connaissance

Qu'elle soit orale ou écrite, l'information est constituée d'un ensemble de données quantitatives et qualitatives. Elle est par nature volatile et évolutive.

Afin que l'information puisse contribuer efficacement à l'enrichissement et à la création de connaissances utiles à l'action professionnelle, sa gestion par le service est nécessaire. Qu'elle provienne de l'extérieur ou de l'intérieur du service, l'information doit être diffusée avec pertinence (quels agents en ont le plus besoin ?), sous une forme accessible (doit-elle être reformatée, synthétisée ?) et par le moyen de communication le plus adapté (quel support choisir selon l'utilisation future supposée de cette information ?).

La mise en place d'un système de veille adapté à la taille du service et centré sur les informations définies comme stratégiques semble adapté pour répondre à ces questions (voir fiche technique *En lignes* n°17 «*Organisons aujourd'hui la veille pour demain*»).

Sélectionnée en fonction des besoins du service et des agents, l'information sera intégrée, de façon différente, par chaque destinataire selon son cadre de référence, comprenant notamment l'ensemble de ses connaissances. Chacun y trouvera ou non le sens nécessaire à l'évolution de ses connaissances.

La connaissance individuelle (ou ensemble de connaissances) est ce que l'on pourrait appeler une «mémoire dynamique» : il s'agit de savoirs et savoir-faire acquis par la formation et par

l'action, en confrontation permanente avec l'information reçue, permettant à chacun de renforcer, enrichir ou modifier sa connaissance.

Il en est de même pour la connaissance collective, notamment professionnelle, qui peut être assimilée à un ensemble de données, stabilisées ou en cours d'élaboration, partagé par un groupe de personnes œuvrant dans un même contexte, pour lequel les différences liées aux aspects explicites et implicites s'appliquent également.

Pour ce qui relève des connaissances explicites, celles-ci peuvent être en partie codifiées et formalisées puis diffusées, permettant ainsi une appropriation et une utilisation plus large. Des systèmes de capitalisation et de diffusion de l'information semblent relativement bien appropriés (voir fiches techniques *En lignes* n°10 «*Capitaliser une expérience, quelle méthode*» et n°21 «*Conserver au sein d'un service les connaissances d'un partant*»).

A l'inverse, les savoirs et savoir-faire dit tacites (ou implicites) sont difficilement exprimables car totalement incorporés aux personnes et à leur mise en œuvre dans l'action. Leur expression et leur transcription demanderait beaucoup de temps pour une plus-value difficilement estimable.

Toutefois, ces savoirs et savoir-faire sont souvent les plus précieux et leur diffusion au sein de l'unité ou du service doit être imaginée selon des modalités nouvelles favorisant largement des processus de travail plus collectifs. Par exemple, la mise en place de groupes formalisés d'analyse des propositions de réponse apportées à un problème ou à une commande permet de susciter des échanges favorables à la transmission de ce type de connaissances.

#### L'utilisation des connaissances

##### • Dans l'action

Pour contribuer à la production du service, chacun doit utiliser les connaissances nécessaires à la réalisation de son action. Le service, par son organisation et le management, doit favoriser cette utilisation. Il est donc important, pour le service, de bien connaître les connaissances utiles aux différentes actions et de savoir qui les possède : c'est la base d'une bonne gestion des connaissances.

Pour chaque type d'action, les managers devront connaître les savoirs et savoir-faire nécessaires à leur réalisation. Pour cela, ils peuvent s'appuyer sur une bonne connaissance des capacités des agents. Celle-ci peut se construire au quotidien, par le suivi des actions, la mesure des résultats et l'échange avec les agents ; les entretiens annuels d'évaluation et d'expression de besoins et attentes sont aussi des moments importants de construction de cette connaissance.

### • Dans le partage

Les savoirs et savoir-faire de chacun peuvent être utiles à d'autres. Le partage des connaissances est très important pour l'enrichissement et le développement des connaissances individuelles et, par voie de conséquence, favorable au développement des compétences.

L'intérêt du service est donc de favoriser ce partage, notamment par l'organisation des échanges interindividuels et collectifs (réunions, messagerie, etc.). Mais, au-delà de cette organisation, la valorisation du partage, par l'importance accordée aux connaissances données et par la reconnaissance de l'individu qui donne, est essentielle.

#### La création des connaissances

Pour qu'il y ait création de connaissances utiles pour l'action, il faut que l'information recueillie par chacun, dans les différentes situations rencontrées de la vie professionnelle (lecture, échanges, formation, etc.), fasse écho avec les connaissances déjà intégrées et soit en relation avec les buts de l'action.

Le service devra donc privilégier toutes les rencontres favorisant pour ce faire. C'est le cas des rencontres entre professionnels de niveaux de connaissance et/ou de responsabilité équivalents (clubs «métier», communautés de pratique), des groupes de production en général (mode traditionnel ou mode projet), où la collaboration pour l'atteinte des résultats collectifs est encouragée et organisée. Le rôle de l'encadrement est majeur pour développer cette collaboration, il pilote et anime les équipes afin d'assurer une coopération maximale pour aboutir aux performances attendues.

Dans un cadre plus large, c'est sur cette voie que s'engage le réseau scientifique et technique

du Ministère au travers des réflexions liées aux «communautés et réseaux professionnels dans le METLTM»<sup>1</sup>

#### La mise à disposition des connaissances

L'importance des échanges interindividuels est forte tant au niveau d'un service que d'un groupe de professionnels oeuvrant dans un même domaine.

Par ailleurs, le développement de ces échanges et la mise à disposition de connaissances peuvent être grandement facilités par la mise en place de systèmes d'accès aux connaissances s'appuyant sur les technologies de l'information et de la diffusion.

Toutefois, il s'agit d'éviter la tentation de vouloir couvrir l'ensemble des domaines et de se laisser guider par la multitude des possibilités offertes par la technique.

La mise en place d'un forum de discussion par exemple, ou d'une foire aux questions, nécessite un fort accompagnement en personnel d'animation et de production de contenu rarement estimé à sa juste mesure lors du lancement du projet.

De même, l'organisation de l'information mise à disposition doit être en elle-même porteuse de sens. C'est pourquoi il sera nécessaire de privilégier l'articulation des informations en leur donnant non seulement une dimension pédagogique et formative mais en apportant aussi une structuration directement utilisable dans l'action (c'est par exemple l'une des ambitions du RICF<sup>2</sup>, le site du Ministère animé par le CEDIP sur le thème du management des compétences.

<sup>1</sup> Réflexion pilotée par François Godlewski (DRAST)

<sup>2</sup> <http://ricf.cedip.i2>

## Pour conclure

Manager les connaissances au sein d'une organisation est une nécessité, mais ne doit pas devenir une fin en soi. En effet, le management des connaissances doit participer au mouvement général d'évolution des organisations vers un plus grand souci d'efficacité et de développement des compétences.

Comme pour toute action de management, le management des connaissances nécessite donc d'être organisé concrètement par la définition de modalités précises et régulées.

Mais au-delà de la définition des nouveaux modes

de travail et d'échanges professionnels, il s'agit surtout d'un changement culturel qui doit permettre de revaloriser le temps de la réflexion et de l'échange en l'intégrant totalement au temps de l'action.

Il doit être un des éléments qui permettra à nos pratiques de travail et à nos systèmes organisationnels d'évoluer vers une structuration et un fonctionnement favorisant le développement des compétences par l'échange et les apprentissages collectifs réinvestis dans l'action<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> voir fiche technique *En lignes* n°16 «L'organisation apprenante»

■ Charles Bordères et Guy Panisse - CEDIP

#### Pour en savoir plus

- «**Savoirs et compétences en éducation, formation et organisation**», sous la direction de Jean-Claude Ruano-Borbolan avec la participation de Martine Fournier. Éditions Demos, 2000.
- «**Gestion des compétences et knowledge management**» coordonné par Françoise Dupuich-Rabasse. Éditions Liaisons 2002.
- Fiches techniques *En lignes* n°s 10, 16, 17, 21 et également n°s 9 et 20 disponibles sur le RICF (<http://ricf.cedip.i2>).