

Le Knowledge Management, une nouvelle culture de gestion des connaissances

Objectifs :

La présente fiche a pour ambition de synthétiser la première étude menée au sein de la profession sur le vaste thème de la gestion des connaissances. Elle oriente une réflexion globale visant à :

- faire évoluer les SDIS vers un stade « d'organisation apprenante », c'est-à-dire capable d'apprendre de sa propre expérience, par la mise en œuvre d'une politique managériale globale et le développement de bonnes pratiques de management des connaissances,
- prendre en compte les contraintes sociétale et économique qui s'imposent au SDIS en développant des clés de management innovantes.

Cibles :

DD SIS, DDA, chef de groupement, chef de centre en tant que porteur des « connaissances locales », tout officier ou cadre souhaitant faire évoluer son organisation en prenant en compte le management par les connaissances.

Références :

Cdt Armand MORAND, Eric PAGANON, Lionel VAYR et Emmanuel VIDAL, *Le « Knowledge Management », une opportunité stratégique pour l'émergence d'une nouvelle culture de gestion des connaissances : étude comparée des bonnes pratiques transposables aux SDIS*, mémoire de formation à l'emploi de chef de groupement (promotion Stéphane HESSEL), ENSOSP 2013.

Contenu :

Définition : Le Knowledge Management (noté KM en français, pour management des connaissances ou management par les connaissances) est une démarche managériale globale consistant à valoriser le capital immatériel d'une organisation, c'est-à-dire l'ensemble de ses savoirs et savoir-faire, pour accroître ses capacités d'innovation et d'adaptation.

Les connaissances sont un actif déterminant pour nos SDIS en réponse à de nouveaux risques émergents (sociétal, économique...), à la complexité croissante de notre environnement et à l'évolution culturelle que constitue l'avènement de l'ère numérique dans nos sociétés modernes. La gestion des connaissances est un outil de management par la qualité qui pourrait permettre aux SDIS de s'adapter à la conjoncture actuelle en présentant les contraintes non pas comme un plan de rigueur mais comme une formidable opportunité pour trouver de nouvelles ressources. Elle vise à les accompagner progressivement vers le statut d' « organisation apprenante » par la valorisation de leur richesse première : le capital humain.

Il s'agit bien là d'évoluer vers ce que l'on pourrait appeler « SDIS 2.0 ».

A- La gestion des connaissances : quels enjeux au sein des SDIS ?

De nouveaux risques impactent nos SDIS aujourd'hui : un risque sociétal, qui se traduit par des attentes de la population de plus en plus fortes, des opérations requérant toujours plus de technicité ; un risque économique : dans un contexte de crise, le budget contraint oblige les SDIS à optimiser leur coût de fonctionnement. Ces risques sont apparus dans un environnement complexe en pleine mutation : la révolution numérique est en passe de modifier profondément notre société.

Le management par les connaissances, qui existe depuis de nombreuses années dans le secteur privé et s'étend aux services publics depuis les années 2000, constitue une réponse particulièrement adaptée pour faire face à ces risques. Il permettrait aux SDIS d'évoluer vers un mode d'organisation apprenante, capable d'apprendre de son expérience et d'en tirer les bénéfices pour s'adapter à son environnement.

B- Quelles bonnes pratiques mettre en œuvre ?

Une démarche de gestion des connaissances repose sur la mise en œuvre de bonnes pratiques professionnelles. Des centaines de bonnes pratiques ont fait leurs preuves au plan international. Notre étude menée auprès d'organisations publiques ou privées dans des domaines variés nous a permis d'en retenir 27 dont l'efficacité est reconnue et qui paraissent transposables aux SDIS. Ces bonnes pratiques de gestion des connaissances sont les outils de management de l'organisation « apprenante » (Cf. tableau ci-après).

C- Où en sont les SDIS dans le domaine ?

Une enquête menée au sein de plusieurs SDIS a permis de mesurer le niveau d'appropriation des bonnes pratiques par la profession. Les résultats obtenus sont classifiés selon 4 items allant d'« organisée et systématique » à « globalement inexistante ».

27 BONNES PRATIQUES DU KM TRANSPOSABLES			
Managériales (6)	Organisationnelles (5)	Humaines (8)	Technologiques (8)
Valeurs	Retour d'expériences	Tutorat	Gestion électronique de l'information
Confiance	E-Learning / FOAD	Café de la connaissance	Intranet
Partenariats externes	Communautés de pratiques	Dialogue	Portail
Stratégie	Examen après action	Débriefing	Technologies collaboratives
Engagement et soutien de la direction	Centre support de KM	Annuaire de compétences / d'experts	Web 2.0 / Wikis
Vision		Motivation / Reconnaissance	Web 2.0 / réseaux sociaux
		Parrainage	Web 2.0 / flux RSS
		Etude de cas narrative ou technique de récit	Web 2.0 / Taxonomie

LEGENDE
Organisée et systématique
Organisée et non systématique
Existante mais non organisée
Globalement inexistante

Tableau 1 : synthèse des bonnes pratiques du KM et niveaux d'appropriation par les SDIS

Les SDIS ne sont pas restés hermétiques à ces pratiques même si leur mise en œuvre s'est faite parfois de manière empirique. Le niveau global d'acculturation des SDIS au concept de gestion des connaissances est plutôt homogène et peu développé même si un certain nombre de pratiques sont utilisées. Sans être nécessairement inscrites dans une démarche globale, bon nombre d'entre elles présentent des intérêts pour améliorer la gestion des connaissances dans les SDIS, dès lors qu'elles sont conduites en conscience.

Plusieurs initiatives intéressantes dans l'environnement institutionnel des SDIS mettent en évidence une volonté de partage des connaissances au plan national : le réseau RADART de la DGSCGC, le PNRS de l'ENSOSP, le réseau IDEAL CONNAISSANCES...

D- Cinq activateurs pour une mise en œuvre réussie :

Le Comité Européen de Normalisation a mis en évidence le rôle déterminant de certains facteurs de succès d'un projet de gestion des connaissances, nommés « activateurs de Knowledge Management ».

D – a - La culture d'entreprise : un activateur déterminant

Une culture de la connaissance existe déjà dans nos SDIS. Elle repose essentiellement sur un stockage et au mieux une diffusion de l'information. La nouvelle culture de l'organisation apprenante apporte une plus-value parce qu'elle privilégie les flux de connaissances circulant entre les hommes pour être enrichies en permanence. La connaissance étant un bien immatériel indissociable de ceux qui la produisent, les hommes sont au centre du système. Une culture forte préserve l'unité de l'organisation. C'est l'activateur principal déterminant la réussite d'une démarche de gestion des connaissances. Elle développe un sentiment d'appartenance favorable à l'émergence de bonnes pratiques qui à leur tour renforcent la culture de l'organisation apprenante. C'est un cercle vertueux.

D – b - Quatre activateurs complémentaires :

Outre les aspects culturels, la gestion des connaissances dans les SDIS mêle également différents aspects caractéristiques d'un système complexe :

D – b – 1 - Dimension managériale :

La gestion des connaissances est un outil de management au service d'une vision stratégique des SDIS. La mise en œuvre doit faire l'objet d'un portage et d'un accompagnement par les décideurs. L'équipe de direction, les chefs de groupement fonctionnels et territoriaux doivent susciter l'adhésion d'un grand nombre de collaborateurs dans les centres de secours et services fonctionnels. Toutefois, le rapport au pouvoir que confère le lien hiérarchique constitue un obstacle au partage des connaissances. Les cadres doivent intégrer pleinement la reconnaissance et la confiance nécessaires au partage des connaissances dans leurs pratiques managériales.

D – b – 2 - Dimension organisationnelle :

Les SDIS sont structurés autour d'une organisation classique, dite bureaucratique, sur le modèle des collectivités territoriales dont ils dépendent. Cette organisation ne facilite pas structurellement le partage des connaissances. Faire évoluer notre modèle, le rendre plus innovant, plus informel (notamment par la mise en réseaux de nos nombreuses communautés de pratiques) et l'institutionnaliser, serait un signal fort de changement vers « l'établissement apprenant ».

D – b – 3 - Dimension humaine :

Le rapport qu'entretient l'individu avec l'organisation doit permettre à chacun de se reconnaître à travers une identité commune tout en préservant sa propre identité. Ceci est essentiel pour les SDIS qui font cohabiter plusieurs statuts travaillant à des rythmes et sur des échelles de temps très différents. La qualité du partage de connaissances dépend étroitement du lien de confiance tissé entre les individus au sein de leur propre communauté, mais également avec les autres communautés. Le sapeur-pompier comme le personnel administratif et technique peut enrichir le SDIS de ses connaissances, compétences, expériences, à condition que l'institution sache qu'elles existent et qu'elle les ait recensées. Cela est d'autant plus marqué avec la ressource volontaire, difficile à fidéliser, très diverse dans ses origines socioprofessionnelles, drainant de nombreuses connaissances et compétences que notre profession ne détient pas forcément intrinsèquement. Le véritable capital d'un SDIS réside dans sa diversité humaine.

D – b – 4 - Dimension matérielle et technologique :

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) s'imposent aujourd'hui comme le support incontournable en matière de gestion et de partage des connaissances. Une distribution large des accès à l'information est un préalable à la transition vers la société de la connaissance.

Confronté à un environnement technologique virtuel souvent impersonnel, l'individu a néanmoins besoin de retrouver des repères matériels et émotionnels dans sa relation à l'autre. Les outils non technologiques rétablissent cet équilibre. Ainsi, les espaces de travail adaptés aux échanges directs formels et informels facilitent la collaboration et le partage intergénérationnel des connaissances.

E- Recommandations et préconisations pour tendre vers le statut d'organisation apprenante :

Pour tendre vers le statut d'organisation apprenante, 10 recommandations suggèrent les principes généraux ou postures à adopter par l'organisation souhaitant mettre en œuvre une démarche de gestion des connaissances : développer une stratégie qui priorise la profondeur, s'appuyer prioritairement sur des entités culturellement plus favorables, favoriser une vision à long terme...

Les actions à engager, au travers de 9 préconisations formulées à l'attention des SDIS ou des instances nationales, visent ensuite à structurer le déploiement du projet de gestion des connaissances.

E – a – Préconisations intra-SDIS :

La première d'entre-elles constitue un préalable indispensable : inscrire la gestion des connaissances dans les axes stratégiques du SDIS avec des valeurs compatibles et un engagement fort de la direction.

Il est dès lors possible de développer tout ou partie des préconisations suivantes :

- systématiser le tutorat (pour toute évolution professionnelle importante) et le parrainage (pour chaque nouvelle recrue),
- promouvoir, préparer et accompagner la mise en réseau des SDIS, entre eux et avec les partenaires externes,
- favoriser l'émergence et le développement des communautés de pratiques via les technologies collaboratives,
- faire évoluer les systèmes d'information des SDIS vers un outil intégré avec portail favorisant le travail collaboratif,
- clarifier et segmenter la logique du retour d'expériences par différentes pratiques.

E – b – Préconisations supra-SDIS :

Une véritable politique de gestion des connaissances organisée et systématisée ne peut exister au sein de la profession qu'avec une dynamique globale. Il est donc nécessaire qu'une volonté soit affichée au niveau national pour institutionnaliser et coordonner la démarche. Les préconisations suivantes participent à un leadership unifié :

- présenter le projet de gestion des connaissances selon une formule commune porteuse, pour que le concept soit compris et accepté dans les SDIS,
- anticiper, préparer et conduire dans le cadre d'un leadership cohérent et convergent (DGSCGC, ENSOSP, SDIS) le projet SDIS 2.0,
- développer une ressource technologique et collaborative d'envergure supra-départementale en soutien des projets SDIS 2.0.

Auteurs :

Commandant Armand MORAND - armand.morand@sdis01.fr

Commandant Eric PAGANON - eric.paganon@sdis69.fr

Commandant Lionel VAYR - lvayr@sdis73.fr

Commandant Emmanuel VIDAL - vidale@sdis74.fr

© 2014

Bibliographie :

CEN Workshop Agreement, *Guide européen de bonne pratique de gestion des connaissances*, 2003.

Aurélie DUDEZERT, *La connaissance dans les entreprises*, 2013.

Jean-Yves PRAX, *Manuel du knowledge Management*, 2012.

Cdt Armand MORAND, Eric PAGANON, Lionel VAYR et Emmanuel VIDAL, *Le « Knowledge Management », une opportunité stratégique pour l'émergence d'une nouvelle culture de gestion des connaissances : étude comparée des bonnes pratiques transposables aux SDIS*, mémoire de formation à l'emploi de chef de groupement (promotion Stéphane HESSEL), ENSOSP 2013.

Sitographie :

Management des Connaissances par PRAX Jean-Yves, Docteur ès-Sciences, Président-fondateur du groupe POLIA Consulting

<http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/wiki/econnaissances/view/Notions-Cles/LeManagementdesConnaissances>
