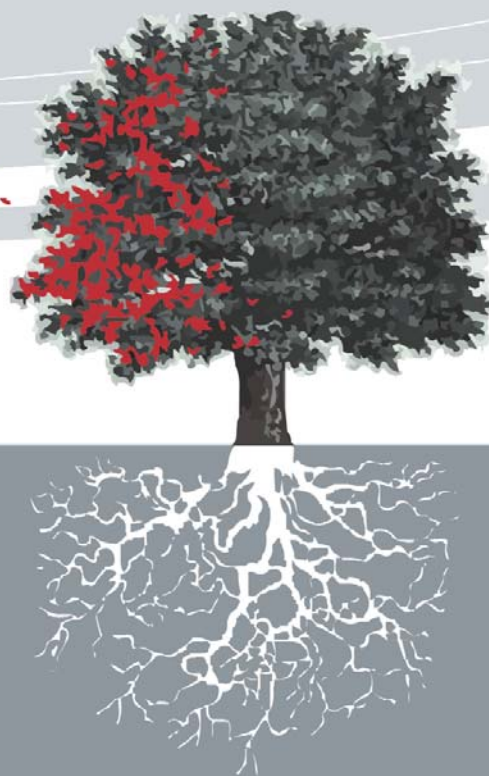


OUTIL D'AUTO-ÉVALUATION GESTION DES CONNAISSANCES

destiné aux dirigeants de l'administration fédérale



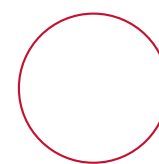
Améliorer par l'auto-évaluation
la gestion des connaissances dans une organisation



Service public fédéral
Personnel et Organisation

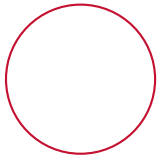
.be

OUTIL D'AUTO-ÉVALUATION GESTION DES CONNAISSANCES



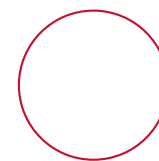
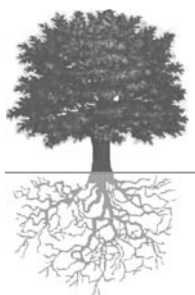
sommaire

INTRODUCTION	3
1. Mener une politique de gestion des connaissances	3
2. L'Outil d'auto-évaluation Gestion des connaissances : objectif et mode d'emploi	4
Pour qui?	4
Pourquoi?	4
Comment l'outil d'auto-évaluation est-il construit?	4
Comment utiliser l'outil d'auto-évaluation?	6
L'OUTIL D'AUTO-ÉVALUATION GESTION DES CONNAISSANCES	8
Partie 1 : Facteurs organisationnels	
1. Leadership	9
2. Stratégie & Planification	10
3. Gestion des ressources humaines	11
4. Partenariats & Ressources	12
5. Gestion des processus	13
Partie 2 : Résultats	
6. Résultats auprès du citoyen/client	15
7. Résultats auprès du personnel	16
8. Résultats auprès de la société	17
9. Résultats sur les performances-clés	18



OUTIL D'AUTO-ÉVALUATION

GESTION DES CONNAISSANCES



INTRODUCTION

connaissances

1. Mener une politique de gestion des connaissances

Pour remplir sa mission de façon efficace et efficiente, toute organisation doit pouvoir mobiliser à chaque instant les connaissances dont elle a besoin. Mener une politique de gestion des connaissances vise à préserver les connaissances utiles disponibles et à développer celles qui sont rares ou font encore défaut dans l'organisation. La gestion des connaissances n'est pas une fin en soi, mais un levier puissant pour l'amélioration des résultats de l'organisation.

La gestion des connaissances se préoccupe

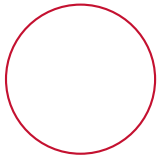
- des **connaissances explicites**, formalisables (règles, procédures, modes d'emploi, savoirs académiques, etc.),
- des **connaissances implicites** (façons de faire devenues automatiques, savoirs issus de l'expérience, etc.).

Les connaissances concernées ne sont pas seulement des **savoirs individuels**, mais aussi et surtout des **savoirs collectifs** : plus la collaboration et l'échange entre les individus et les groupes sont productifs, plus vastes et évolutives sont les connaissances disponibles. Ces connaissances ne sont pas exclusivement des connaissances "métiers" : il s'agit également des connaissances relatives à la mission, aux valeurs et à la culture de l'organisation, indispensables elles aussi.

Encourager les membres du personnel à suivre des formations est nécessaire, mais insuffisant, car toutes les connaissances – en particulier les connaissances implicites et les connaissances collectives – ne s'enseignent pas en salles de cours. Pour que les connaissances utiles soient partagées, développées, enregistrées et diffusées, les dirigeants devront agir à tous les niveaux : culture et leadership, stratégie, gestion des ressources humaines, équipements et processus. C'est la condition d'une organisation apprenante.

Voici, à titre d'exemples, quelques défis en matière de gestion des connaissances :

- sauvegarder les connaissances menacées par le départ en retraite des seniors ;
- acquérir dans un délai court une expertise nouvelle pour faire face à une nouvelle mission ;
- s'assurer qu'à une même question est fournie une réponse identique, quels que soient le service contacté ou le canal d'information utilisé (téléphone, site internet, guichet).



mode d'emploi

2. L'Outil d'auto-évaluation Gestion des connaissances : objectif et mode d'emploi

> Pour qui ?

L'**Outil d'auto-évaluation Gestion des connaissances** est destiné aux organisations de l'administration fédérale, qu'elles aient déjà développé ou non une politique de gestion des connaissances.

> Pourquoi ?

Il permet un diagnostic rapide à un moment donné, soit dans l'organisation entière, soit dans une partie de celle-ci (en particulier dans le cas de très grandes organisations).

Concrètement, l'outil d'auto-évaluation servira de support lors d'ateliers stratégiques visant

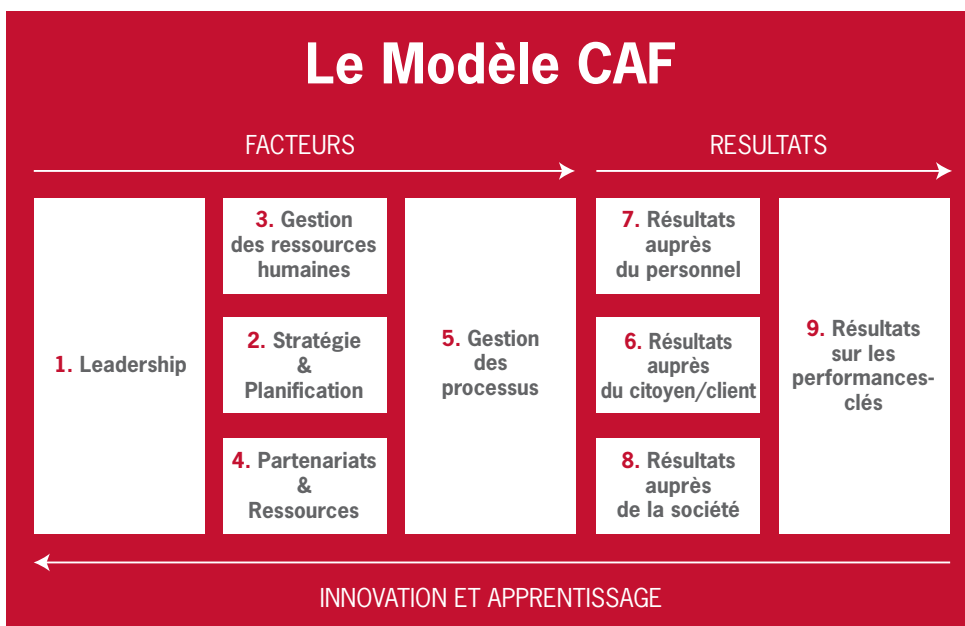
- la sensibilisation des participants aux enjeux et conditions de mise en œuvre de la gestion des connaissances;
- l'identification des points forts, des points faibles et des priorités de l'organisation en matière de gestion des connaissances, en vue d'un plan d'action;
- le suivi des progrès en gestion des connaissances, par une utilisation périodique de l'outil (par exemple, annuelle).

Cet outil complète un autre outil mis à la disposition de l'administration fédérale : l'**Instrument de réflexion Gestion des connaissances destiné aux équipes**. Les deux outils sont complémentaires et indépendants car ils situent leur champ d'application à des niveaux différents: dans un cas, l'équipe ; dans l'autre, l'organisation.

> Comment l'outil d'auto-évaluation est-il construit ?

Il se présente sous la forme d'un questionnaire organisé selon le modèle CAF (*Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques*).

Le CAF est un instrument destiné à aider les organisations publiques européennes à utiliser les techniques de management par la qualité pour améliorer leur performance. Le cadre d'analyse qu'offre le CAF est simple et facile à utiliser. Il est également complet, du fait qu'il identifie les principaux aspects d'une organisation à prendre en compte dans toute analyse organisationnelle.



L'**Outil d'auto-évaluation Gestion des connaissances** adopte les 2 volets et les 9 rubriques du CAF :

• **Les facteurs organisationnels**

L'utilisateur de l'outil évalue les pratiques de gestion des connaissances dans son organisation en prenant pour références les 30 bonnes pratiques proposées. Ces bonnes pratiques sont regroupées par facteurs.

• **Les résultats**

L'utilisateur évalue l'impact de ces pratiques à l'aide de 13 questions. Celles-ci sont regroupées par domaines de résultats.

- 1 Leadership
- 2 Stratégie & Planification
- 3 Gestion des ressources humaines
- 4 Partenariats & Ressources
- 5 Gestion des processus

- 6 Résultats auprès du citoyen/client
- 7 Résultats auprès du personnel
- 8 Résultats auprès de la société
- 9 Résultats sur les performances-clés

> Comment utiliser l'outil d'auto-évaluation ?

La mise en place d'un processus structuré permettra d'utiliser au mieux l'**Outil d'auto-évaluation Gestion des connaissances**. Les étapes présentées ci-dessous sont largement inspirées de la méthodologie CAF, qui a fait ses preuves dans des contextes variés.

1 OBTENIR L'ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

Avant de lancer un projet d'auto-évaluation, la direction de l'organisation devra discuter et s'entendre sur le but poursuivi et sur les modalités de la conduite de l'auto-évaluation. Un membre de la direction sera choisi comme sponsor du projet, chargé de soutenir le chef de projet dans ses démarches.

2 DÉSIGNER UN CHEF DE PROJET

Il pourra s'agir du responsable de la gestion des connaissances ou de toute autre personne mandatée pour diriger le projet. Sa mission sera de prendre en charge l'organisation de l'auto-évaluation dans ses différents aspects: la communication, la planification, l'animation des ateliers et le rapportage.

3 COMPOSER LE GROUPE D'ÉVALUATION

Le chef de projet définira la composition du groupe qui sera chargé de l'auto-évaluation. Ce groupe sera aussi représentatif que possible de l'organisation, tout en restant, pour être efficace, limité en taille. Les membres seront issus des différents secteurs et niveaux de l'organisation. La composition du groupe sera validée par le sponsor du projet.

4 INFORMER LE GROUPE D'ÉVALUATION ET SE CONCERTER SUR LA MÉTHODE

Le chef de projet informera le groupe d'évaluation du but et des étapes du processus d'évaluation. Les membres seront invités à justifier leurs appréciations par des preuves (quelques mots-clés à noter en regard des scores attribués). Afin de se préparer à l'évaluation individuelle, les membres du groupe aborderont en commun une question liée aux facteurs et une question liée aux résultats.

5 MENER L'ÉVALUATION INDIVIDUELLE

Chacun des membres du groupe procédera à une évaluation individuelle. Le chef de projet dressera ensuite des tableaux reprenant les scores attribués aux différentes questions.

6 RECHERCHER LE CONSENSUS

Après l'évaluation individuelle, le groupe se réunira pour confronter les résultats des uns et des autres et s'accorder sur des scores communs pour chaque question. En cas de divergence, la discussion sera approfondie et les parties seront invitées à fournir des preuves. Si, après apport de preuves et discussion sur les divergences, le consensus ne peut pas être établi, le chef de projet calculera un score moyen.

7 IDENTIFIER ET DONNER UNE PRIORITÉ AUX AMÉLIORATIONS

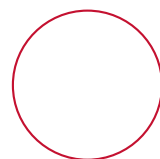
Les résultats de l'auto-évaluation seront examinés par la direction, afin d'identifier les domaines d'actions prioritaires ainsi que les actions les plus appropriées. Les résultats de l'auto-évaluation et les actions d'amélioration seront communiqués à l'ensemble de l'organisation.

8 DÉVELOPPER ET METTRE EN ŒUVRE LE PROGRAMME D'AMÉLIORATION

L'utilisation de l'outil d'auto-évaluation devrait idéalement initier ou appuyer une stratégie d'amélioration de la gestion des connaissances à long terme. Néanmoins, il sera utile, pour créer la confiance et asseoir la crédibilité du programme, d'initier rapidement des actions faciles à mener, aux résultats visibles. Il est recommandé d'impliquer les membres du groupe d'évaluation dans la mise en œuvre des actions d'amélioration.

9 ÉVALUER LES PROGRÈS ET FIXER DE NOUVEAUX OBJECTIFS

Il sera utile de recourir de façon périodique à l'outil d'auto-évaluation, afin d'évaluer les progrès et de fixer de nouveaux objectifs.



D'autres modes d'utilisation de l'**Outil d'auto-évaluation Gestion des connaissances** sont également possibles, répondant à d'autres finalités. Ci-dessous, 3 variantes succinctement décrites :

VARIANTE 1

CENTRER L'AUTO-ÉVALUATION SUR UN FACTEUR PARTICULIER, AFIN DE LIMITER LE CHAMP

En accord avec les priorités de son plan de management, la direction peut décider de focaliser l'auto-évaluation de la gestion des connaissances sur un facteur particulier à améliorer. Seules les questions relatives à ce facteur seront débattues et donneront lieu à des actions d'amélioration.

VARIANTE 2

CONSTITUER 2 GROUPES D'ÉVALUATION, AFIN DE CONFRONTER LES POINTS DE VUE

La direction peut décider d'organiser le processus d'auto-évaluation avec 2 groupes fonctionnant de manière parallèle : un groupe composé des membres de la direction et un groupe représentatif du personnel. La comparaison des convergences et divergences dans les résultats donnera certainement matière à réflexion.

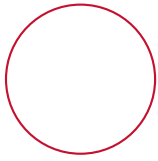
VARIANTE 3

MENER L'ÉVALUATION EN COMITÉ DE DIRECTION, AFIN DE DRESSER RAPIDEMENT UN PREMIER BILAN

La direction peut souhaiter, dans un premier temps, ne pas constituer de groupe d'auto-évaluation représentatif de l'organisation et mener elle-même l'auto-évaluation. Cette méthode peut répondre au souci de la direction de mieux appréhender les différentes facettes de la gestion des connaissances et de faire un premier bilan, avant d'impliquer les collaborateurs.

Et bien sûr, tout usage créatif de l'outil d'auto-évaluation est le bienvenu.





L'OUTIL D'AUTO-ÉVALUATION GESTION DES CONNAISSANCES

organisationnels

Partie 1 : Facteurs organisationnels

La partie 1 rassemble 30 bonnes pratiques en gestion des connaissances, groupées en 5 rubriques. Le plus souvent, des exemples illustrent la bonne pratique. Ils ne sont pas limitatifs et le score peut être positif sans que chaque exemple soit d'application.

Voici l'échelle proposée pour la notation des scores :

CETTE PRATIQUE EST...						
INEXISTANTE	PLANIFIÉE	PARTIELLEMENT APPLIQUÉE	ENTIÈREMENT APPLIQUÉE	ÉVALUÉE APRÈS APPLICATION	ADAPTÉE APRÈS ÉVALUATION	UN PROCESSUS SYSTÉMATIQUE
0	1	2	3	4	5	6

Cette échelle est croissante. Ainsi,

- une pratique est “évaluée après application” (4) si elle est entièrement appliquée et évaluée, mais qu'elle n'est encore ni adaptée après évaluation, ni transformée en processus systématique ;
- une pratique est devenue “un processus systématique” (6) si elle est appliquée, évaluée, adaptée et complètement intégrée dans l'organisation.

Il est important qu'il y ait consensus au sein du groupe d'évaluation sur la façon d'interpréter les scores. Exemples :

- le groupe peut convenir qu'une pratique est “planifiée” (1) quand un projet pour sa mise en oeuvre est décrit dans un document;
- le groupe peut décider qu'une pratique est “partiellement appliquée” (2) si elle concerne au moins 10 % de l'organisation.

Les dirigeants (direction stratégique et chefs fonctionnels) sont-ils convaincus de la nécessité de gérer les connaissances? Agissent-ils sur la culture de l'organisation? S'impliquent-ils dans les projets?

CETTE PRATIQUE EST...

INEXISTANTE	PLANIFIÉE	PARTIELLEMENT APPLIQUÉE	ENTIÈREMENT APPLIQUÉE	ÉVALUÉE APRÈS APPLICATION	ADAPTÉE APRÈS ÉVALUATION	UN PROCESSUS SYSTEMATIQUE
0	1	2	3	4	5	6

1 Les dirigeants mettent en évidence auprès de leur(s) équipe(s) les liens entre les connaissances à développer et les objectifs de l'organisation.

- Exemples
 - Les points forts et les points faibles des équipes sont identifiés compte tenu des objectifs de l'organisation
 - Les formations sont choisies en fonction des objectifs de l'organisation

2 Le partage des connaissances et l'apprentissage mutuel constituent des valeurs explicites, qui font l'objet de communications régulières.

- Exemple
 - Le partage des connaissances est régulièrement mentionné comme valeur importante dans les messages adressés au personnel

3 Les dirigeants se comportent en exemples pour promouvoir les valeurs de partage des connaissances et d'apprentissage mutuel.

Les dirigeants s'engagent activement dans les projets d'amélioration de la gestion des connaissances.

- Exemple
 - Les chefs de projet peuvent compter sur des sponsors motivés et efficaces

5 Les dirigeants valorisent la contribution des individus et des équipes au développement des connaissances.

- Exemples
 - Ils accordent du temps pour le partage des connaissances
 - Ils mettent en valeur les contributions au développement des connaissances

6 Les structures organisationnelles, les fonctions et les responsabilités en matière de gestion des connaissances sont fixées.

- Exemples
 - Une cellule Gestion des connaissances au sein du service d'encadrement P&O ou du service Communication
 - Une personne-relais dans chaque direction générale
 - Des réseaux transversaux d'experts (spécialistes d'un même domaine)

7 Le rôle des chefs fonctionnels par rapport à la gestion des connaissances a été défini.

- Exemples
 - Désigner un responsable de la gestion documentaire dans le service
 - Organiser des réunions de revue de projet

2 STRATÉGIE & PLANIFICATION

Avons-nous défini des lignes d'amélioration stratégiques pour la gestion des connaissances de manière à soutenir les objectifs de notre organisation ?

CETTE PRATIQUE EST...

INEXISTANTE 0	PLANIFIÉE 1	PARTIELLEMENT APPLIQUÉE 2	ENTIÈREMENT APPLIQUÉE 3	ÉVALUÉE APRÈS APPLICATION 4	ADAPTÉE APRÈS ÉVALUATION 5	UN PROCESSUS SYSTÉMATIQUE 6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 **Notre organisation a fait l'inventaire des connaissances critiques menacées (analyse des risques).**

- **Exemples**
- Connaissances insuffisamment documentées
- Connaissances détenues par un trop petit nombre de collaborateurs

9 **Notre organisation identifie les nouvelles connaissances à développer compte tenu**

- des connaissances déjà disponibles
- des objectifs stratégiques
- des changements à venir
- des besoins des parties prenantes (citoyens, clients internes, cellule stratégique, parlement, prestataires de services, etc.)

10 **Le plan de management de notre organisation inclut un programme de gestion des connaissances comprenant un ensemble de projets.**

11 **Notre organisation a planifié les investissements (en personnel et en équipement) à réaliser pour soutenir la gestion des connaissances.**

12 **Notre organisation se sert d'indicateurs pour mesurer les progrès en gestion des connaissances et pour ajuster son programme d'actions.**

- **Exemples**
- Proportion d'agents actifs dans des réseaux d'échange des bonnes pratiques
- Taux d'utilisation des outils informatiques de gestion des connaissances



3

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Quelle politique de gestion des ressources humaines mettons-nous en place pour que les connaissances nécessaires à l'atteinte de nos objectifs soient disponibles?

CETTE PRATIQUE EST...

INEXISTANTE	PLANIFIÉE	PARTIELLEMENT APPLIQUÉE	ENTIÈREMENT APPLIQUÉE	ÉVALUÉE APRÈS APPLICATION	ADAPTÉE APRÈS ÉVALUATION	UN PROCESSUS SYSTÉMATIQUE
0	1	2	3	4	5	6

13 Notre plan de personnel tient compte des connaissances dont l'organisation aura besoin à court, moyen et long termes.

- Exemples
 - Pyramides des âges
 - Profils par domaine d'expertise
 - Projections à court, moyen et long termes de l'existant et des besoins

14 Un plan de développement à 3 niveaux (organisation, équipe, individu) est établi, avec les connaissances à développer et les moyens pour y arriver.

- Exemples
 - Réseaux d'experts
 - Partage de connaissances en équipe
 - Formation
 - Lecture et recherche

15 Les descriptions de fonction des experts (spécialistes d'un domaine) comprennent le transfert des connaissances parmi les tâches importantes.

- Exemples
 - Conseils aux collègues
 - Accompagnement des nouveaux

16 Au moment de l'évaluation, le partage des connaissances est valorisé.

17 Les situations de travail permettent aux collaborateurs de progresser dans le développement de leurs compétences.

- Exemples
 - Les tâches sont attribuées en tenant compte de ce que le collaborateur peut apprendre en les exécutant
 - L'organisation du travail favorise les échanges entre collègues

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 PARTENARIATS & RESSOURCES

Collaborons-nous avec d'autres organisations? Quels moyens mobilisons-nous pour la gestion des connaissances?

CETTE PRATIQUE EST...

INEXISTANTE 0	PLANIFIÉE 1	PARTIELLEMENT APPLIQUÉE 2	ENTIÈREMENT APPLIQUÉE 3	ÉVALUÉE APRÈS APPLICATION 4	ADAPTÉE APRÈS ÉVALUATION 5	UN PROCESSUS SYSTÉMATIQUE 6
------------------	----------------	---------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

18 Notre organisation met à profit ses partenariats pour apprendre et découvrir les nouveautés et tendances.

- Exemples
 - Collaboration avec des universités et des organismes de recherche
 - Partenariat avec des administrations des autres niveaux de pouvoir (communautes, régions, etc.)
 - Participation aux associations professionnelles (secteurs public et privé)

19 Notre organisation exploite pleinement les compétences de ses experts.

- Exemples
 - Descriptions de fonction établies en collaboration avec les experts du métier
 - Contenus des formations basés sur leurs bonnes pratiques

20 Notre organisation investit dans des outils informatiques de gestion des connaissances.

- Exemples
 - Site internet pour les citoyens
 - Intranet pour les collaborateurs
 - Plate-forme de gestion documentaire et de collaboration
 - Bases de données

21 Des conventions et des règles permettent d'optimiser l'usage des outils informatiques et des ressources documentaires.

- Exemples
 - Confidentialité et droits d'accès
 - Place des documents sur les supports informatiques
 - Documents préformatés (templates) et modèles
 - Champs obligatoires à compléter lors de l'enregistrement des documents (métadonnées)

22 Dans notre bâtiment, l'espace est aménagé pour favoriser la collaboration et les rencontres.

- Exemples
 - Coins café
 - Agoras
 - Salles de réunion en nombre suffisant

23 Notre organisation investit dans des services de support pour la gestion des connaissances.

- Exemples
 - Centres de documentation
 - Services multimédias
 - Formation à distance (e-formation)

5 GESTION DES PROCESSUS

I Quels sont les processus pour partager, développer, enregistrer et diffuser les connaissances ?

CETTE PRATIQUE EST...

	INEXISTANTE 0	PLANIFIÉE 1	PARTIELLEMENT APPLIQUÉE 2	ENTIÈREMENT APPLIQUÉE 3	ÉVALUÉE APRÈS APPLICATION 4	ADAPTÉE APRÈS ÉVALUATION 5	UN PROCESSUS SYSTÉMATIQUE 6
24 Avant, pendant et après une tâche complexe, des moments de concertation avec des collègues expérimentés sont prévus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25 Les experts partagent et développent leurs connaissances au sein de réseaux. • Exemples - Communautés de pratique - Centres de compétences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26 Les nouveaux collaborateurs sont accompagnés pour être rapidement opérationnels. • Exemples - Accueil - Formation de base - Parrainage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27 Les connaissances des experts sont préservées lorsqu'ils quittent l'organisation. • Exemples - Parrainage des juniors par les seniors avant le départ - Transfert des connaissances critiques lors d'entretiens structurés - Formalisation des procédures utilisées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28 Des initiatives stimulent le développement d'idées nouvelles. • Exemples - Formations en réflexion créative - Utilisation des techniques de brainstorming - Support à des projets d'innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29 Les connaissances essentielles font l'objet d'une formalisation. • Exemples - Rédaction de modes d'emploi, procédures, règles de fonctionnement, normes de qualité - Rédaction de "livres de connaissances" reprenant études de cas, leçons tirées de l'expérience, récits riches d'enseignement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30 Les connaissances des experts sont disponibles et aisément localisables. • Exemples - Annuaire des experts - Site internet avec les questions fréquemment posées (FAQ) et la documentation - Permanence téléphonique pour les questions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

L'OUTIL D'AUTO-ÉVALUATION GESTION DES CONNAISSANCES

résultats

Partie 2: Résultats

La partie 2 comporte 13 questions relatives aux résultats produits par les pratiques en matière de gestion des connaissances dans l'organisation. Elles sont groupées en 4 rubriques. Comme précédemment, les exemples sont ajoutés à titre d'illustration et le score peut être positif sans que chaque exemple soit d'application.

L'évaluation s'opère en 3 étapes, auxquelles correspondent 3 tableaux à compléter :

COMMENT CONNAISSONS-NOUS NOS RÉSULTATS ?				SI NOUS CONNAISSONS NOS RÉSULTATS, COMMENT LES ÉVALUONS-NOUS ?			SI NOUS CONNAISSONS NOS ANCIENS ET NOS NOUVEAUX RÉSULTATS, COMMENT ÉVALUONS-NOUS LEUR ÉVOLUTION ?		
PAR DES RÉCITS	PAR DES CHIFFRES			INSUFFISANTS	SUFFISANTS	TRÈS BONS	EN REcul	IDENTIQUES	EN PROGRÈS
OUI	NON	OUI	NON	0	1	2	0	1	2

1. Comment connaissons-nous nos résultats ?

Le premier tableau permet d'établir si les résultats sont connus et sous quelle forme. Une bonne mesure se compose à la fois de récits (exemple : plaintes récurrentes) et de chiffres (exemple : le nombre de plaintes). Dans ce tableau, les réponses possibles sont "oui" ou "non". Si vous répondez deux fois par la négative, cela signifie que vous ne connaissez pas les résultats et qu'il n'est dès lors pas pertinent d'aller plus loin dans l'évaluation pour cette question.

2. Comment évaluons-nous nos résultats actuels ?

Les appréciations suivantes sont proposées: "insuffisants", "suffisants" ou "très bons".

3. Comment évaluons-nous l'évolution de nos résultats ?

Le troisième tableau demande de comparer les résultats actuels aux résultats obtenus lors de l'utilisation précédente de l'outil d'auto-évaluation ("en recul", "identiques", en progrès"). Il restera donc vierge lors d'une première utilisation.



6 RÉSULTATS AUPRÈS DU CITOYEN/CLIENT

La gestion des connaissances dans notre organisation a-t-elle un impact sur le citoyen/client et sur les autres parties prenantes (cellule stratégique, parlement, prestataires de services, etc.) ?

Ces questions peuvent faire l'objet de réponses distinctes par groupe-cible.

COMMENT CONNAISSONS-NOUS NOS RÉSULTATS ?		SI NOUS CONNAISSONS NOS RÉSULTATS, COMMENT LES ÉVALUONS-NOUS ?			SI NOUS CONNAISSONS NOS ANCIENS ET NOS NOUVEAUX RÉSULTATS, COMMENT ÉVALUONS-NOUS LEUR ÉVOLUTION ?				
PAR DES RÉCITS	PAR DES CHIFFRES	INSUFFISANTS	SUFFISANTS	TRÈS BONS	EN RECUIL	IDENTIQUES	EN PROGRÈS		
OUI	NON	OUI	NON	0	1	2	0	1	2
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31 Les citoyens/clients et les autres parties prenantes sont satisfaits de la rapidité, de la lisibilité et de l'exactitude des informations et avis communiqués.

- Exemples
 - Nouvelles réglementations expliquées simplement
 - Études de bonne qualité
 - Réponses aux questions parlementaires rapides et complètes

32 Les citoyens/clients et les autres parties prenantes sont satisfaits de la convivialité des médias utilisés pour communiquer informations et avis.

- Exemples
 - Sites Internet conviviaux et performants
 - Call centers efficaces
 - Brochures et dépliants faciles à manipuler

33 Les citoyens/clients et les autres parties prenantes ont une image positive de notre expertise et de notre savoir-faire.

- Exemple
 - Recours fréquents aux services de nos experts

7 RÉSULTATS AUPRÈS DU PERSONNEL

La gestion des connaissances dans notre organisation a-t-elle un impact sur les compétences, les attitudes et la motivation de nos collaborateurs?

	COMMENT CONNAISSONS-NOUS NOS RÉSULTATS?		SI NOUS CONNAISSONS NOS RÉSULTATS, COMMENT LES ÉVALUONS-NOUS ?			SI NOUS CONNAISSONS NOS ANCIENS ET NOS NOUVEAUX RÉSULTATS, COMMENT ÉVALUONS-NOUS LEUR ÉVOLUTION ?				
	PAR DES RÉCITS OUI	NON	PAR DES CHIFFRES OUI	NON	INSUFFISANTS 0	SUFFISANTS 1	TRÈS BONS 2	EN REcul 0	IDENTIQUES 1	EN PROGRÈS 2
<p>34 Notre organisation dispose de collaborateurs compétents, en nombre suffisant.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exemple - Pourcentage "raisonnable" de collaborateurs dans leur première ou dernière année de carrière 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>35 Les collaborateurs posent volontiers des questions et sollicitent fréquemment leurs collègues.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exemple - Contacts fréquents et conviviaux 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>36 Les collaborateurs sont volontiers disposés à répondre aux questions, à partager les expériences intéressantes et à apporter leur aide.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exemples - Contributions spontanées des agents aux publications internes et aux actions d'échange de connaissances - Candidatures nombreuses pour le parrainage de Juniors 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>37 Les collaborateurs exploitent les possibilités qui leur sont offertes d'acquiescer une plus grande expertise.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exemples - Utilisation des programmes de formation à distance (e-formation) - Participation à des formations, colloques, séminaires - Commande, emprunt de livres et de périodiques - Participation aux réseaux d'échange d'expertise, aux groupes de réflexion, aux rencontres thématiques 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 RÉSULTATS AUPRÈS DE LA SOCIÉTÉ

! La gestion des connaissances dans notre organisation a-t-elle un impact sur la société ?

COMMENT CONNAISSONS-NOUS NOS RÉSULTATS ?		SI NOUS CONNAISSONS NOS RÉSULTATS, COMMENT LES ÉVALUONS-NOUS ?			SI NOUS CONNAISSONS NOS ANCIENS ET NOS NOUVEAUX RÉSULTATS, COMMENT ÉVALUONS-NOUS LEUR ÉVOLUTION ?				
PAR DES RÉCITS	PAR DES CHIFFRES	INSUFFISANTS	SUFFISANTS	TRÈS BONS	EN RECUIL	IDENTIQUES	EN PROGRÈS		
OUI	NON	OUI	NON	0	1	2	0	1	2
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38 L'expertise présente dans notre organisation est reconnue; elle renforce la confiance des citoyens à l'égard des services publics.

- **Exemples**
- Références à nos publications dans la presse spécialisée
- Interventions de nos experts dans le cadre de colloques nationaux et internationaux
- Feedback positifs dans la presse

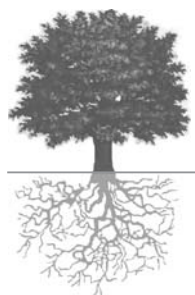
39 Notre organisation joue un rôle actif dans la réduction du clivage social qui existe en matière d'accès à la connaissance.

- **Exemples**
- Evolution positive de l'utilisation de nos services en ligne (formulaire électroniques, etc.)
- Maintien de canaux alternatifs pour la diffusion des connaissances (papier, téléphone, site internet)

9 RÉSULTATS SUR LES PERFORMANCES-CLÉS

Notre stratégie et nos processus de gestion des connaissances ont-ils un impact sur l'efficacité (réalisation des objectifs) et sur l'efficacité (utilisation rationnelle et économique des ressources) de notre organisation ?

	COMMENT CONNAISSONS-NOUS NOS RÉSULTATS ?		SI NOUS CONNAISSONS NOS RÉSULTATS, COMMENT LES ÉVALUONS-NOUS ?			SI NOUS CONNAISSONS NOS ANCIENS ET NOS NOUVEAUX RÉSULTATS, COMMENT ÉVALUONS-NOUS LEUR ÉVOLUTION ?		
	PAR DES RÉCITS OUI	PAR DES CHIFFRES NON	INSUFFISANTS 0	SUFFISANTS 1	TRÈS BONS 2	EN REcul 0	IDENTIQUES 1	EN PROGRÈS 2
40 Les connaissances nécessaires sont disponibles pour réaliser nos objectifs. <ul style="list-style-type: none"> • Exemples <ul style="list-style-type: none"> - Normes de qualité et délais respectés dans la fourniture des services - Diminution du nombre d'incidents critiques dus à l'absence des connaissances nécessaires (retard dans la fourniture des services, qualité insuffisante) 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41 Les projets en gestion des connaissances et les investissements consentis (en personnel et en équipement) produisent les résultats escomptés. <ul style="list-style-type: none"> • Exemple <ul style="list-style-type: none"> - Diminution du temps moyen pour localiser l'information nécessaire 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42 Nos processus de gestion des connaissances permettent des économies. <ul style="list-style-type: none"> • Exemples <ul style="list-style-type: none"> - Gains obtenus grâce à la ré-utilisation de méthodes déjà éprouvées lors de projets antérieurs - Gains obtenus grâce à la formalisation et la mise à disposition des connaissances essentielles - Gains obtenus grâce à une localisation rapide des experts 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43 Nos processus de gestion des connaissances accroissent notre capacité d'innover. <ul style="list-style-type: none"> • Exemples <ul style="list-style-type: none"> - Renouvellement de l'offre de produits ou de services - Adaptation de nos méthodes de travail grâce aux leçons de l'expérience 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



La direction Gestion des connaissances du SPF Personnel et Organisation remercie tous ceux qui ont pris part à l'élaboration de l'**Outil d'auto-évaluation Gestion des connaissances** :

- le réseau des correspondants en gestion des connaissances de l'administration fédérale, KMnet, et tout particulièrement

Verdi Alan	Office national de l'Emploi
Pedro Facon	Institut national d'assurance maladie-invalidité
Inge Goossens	Office national de sécurité sociale
Ludwig Moens	Institut national d'assurance maladie-invalidité
Ans Rossy	Secrétariat de la Commission interdépartementale du développement durable (CIDD)
Geneviève Speltincx	Institut national d'assurance maladie-invalidité
Veerle Vanhauwaert	Fonds des maladies professionnelles
Nathalie Verbeke	Institut de formation de l'administration fédérale
• Jean-Marc Dochot	expert qualité, de la direction Développement de l'organisation du SPF Personnel et Organisation

Contact
SPF Personnel et Organisation
Direction Gestion des connaissances
Rue de la Loi 51
BE-1040 Bruxelles
Tél. +32 (0)2 790 58 00
KM@p-o.be

Version électronique
de l'outil d'auto-évaluation
disponible sur www.belgium.be

Graphic design: **TRAITS** - www.traits.be



