



vigie

L'OBSERVATOIRE
DE L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

Éditorial

Au sein de l'organisation, le partage de la connaissance ne doit plus rien au hasard. Étape indispensable sur le chemin de la performance, il s'invite dans le quotidien des gestionnaires. Faire émerger et démultiplier l'intelligence collective est en effet leur responsabilité. C'est à eux qu'il revient de promouvoir une culture et un mode de gestion qui privilégient le travail en réseaux. Pour les aider, des outils sont inventés, des méthodes et des processus sont expérimentés.

Dans le cadre du colloque InnovAction 2006 qui a pour thème *L'intelligence collective : mode d'emploi*, L'Observatoire de l'administration publique a le plaisir de vous présenter ce *Vigie Hors série*. Vous trouverez dans ce numéro des repères utiles pour poursuivre votre réflexion sur l'univers fascinant de l'intelligence collective, du partage de la connaissance et des réseaux. Les articles qui suivent le prouvent : cette vision nouvelle a déjà trouvé ses applications. Elles révèlent une identité moderne de l'organisation et, au-delà des murs de celle-ci, un enrichissement de la dynamique interorganisationnelle.

Louis Côté
Directeur de L'Observatoire de
l'administration publique

Hors série | mai 2006

L'intelligence collective : mode d'emploi

Hors série dans le cadre
du colloque InnovAction 2006
ENAP-CGI

De la gestion à l'innovation

LE PUBLIC VALUE MANAGEMENT ET LA GOUVERNANCE EN RÉSEAU

La gestion traditionnelle de l'administration publique a fait place progressivement à la nouvelle gestion publique (NGP). On assiste désormais à l'émergence du *Public Value Management* (PVM), concept récent qui s'inscrit en soutien de l'introduction de la gouvernance en réseau (*networked governance*). Ses promoteurs rappellent que le PVM n'a d'autres objectifs que l'intérêt public, que celui-ci est au cœur de la philosophie de ce nouveau modèle de gestion et que le dialogue et les échanges, et non les stratégies d'affrontement, y occupent une place prépondérante. L'auteur du présent article insiste sur le fait que le PVM ne peut, à lui seul, résoudre tous les problèmes des gouvernements, mais que sa force réside dans sa capacité à faciliter l'introduction de la gouvernance en réseau. Ce type de gouvernance nécessite la mise en place de réseaux complexes ainsi que la multiplication des approches « bottom-up » en matière de prise de décision. Dans un premier temps, l'auteur définit puis décrit le PVM avant de tenter un rapprochement avec les précédents paradigmes, soit la gestion publique traditionnelle et la nouvelle gestion publique. Dans une deuxième partie, il compare la portée de ces trois approches de gestion. Selon lui, quelles qu'elles soient, les approches de gestion doivent être en mesure d'offrir une réponse aux principales attentes en matière de prestation de services publics : l'efficacité, l'imputabilité et l'équité.

STOKER, G. « Public Value Management – A New Narrative for Networked Governance? », *American Review of Public Administration*, vol. 36, n° 1, mars 2006, p. 41-57.

POUR COMPRENDRE LE PHÉNOMÈNE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Dans son numéro de mars 2006, la revue *Sciences Humaines* publie un dossier sur l'intelligence collective. Selon Howard Rheingold, l'intelligence collective est le rassemblement de « communautés intelligentes qui s'auto-organisent, sans chef ni gourou, qui réagissent instantanément à un message, qui peuvent communiquer et débattre entre elles ». Dans le premier article du dossier, le phénomène de l'intelligence collective est décrit notamment à travers un parallèle avec l'organisation d'une fourmilière. Arriver, au sein d'un processus, à prendre une décision en présence de plusieurs acteurs n'est pas chose aisée. La faculté de prendre des décisions en groupe fait l'objet du deuxième article. Son auteur soutient que le travail en groupe et la coordination implicite sont essentiels au bon fonctionnement de l'intelligence collective. Il considère, en outre, les différentes formes de silence qu'on peut observer entre les personnes et les groupes et qui nuisent à la productivité organisationnelle. Le troisième texte traite à la fois des conditions qui rendent la délibération collective bénéfique et de l'importance de s'interroger sur celles-ci. Le développement ascendant constaté à l'occasion de l'introduction d'innovations technologiques récentes (telles que Wikipedia, une encyclopédie virtuelle et multilingue) est souligné dans l'avant-dernier article de ce dossier. Ainsi, plusieurs innovations conçues à l'origine par les usagers ont été ensuite généralisées par le biais des réseaux existants. Enfin, l'espace réservé à la coopération entre les chercheurs scientifiques vient clore le dossier sur l'intelligence collective. La recherche ne s'incarne plus dans des travaux réalisés en solitaire, mais progresse par les réseaux de communication et sur la base de travaux d'équipe.

« L'intelligence collective », *Sciences Humaines*, dans Dossier, n° 169, mars 2006, p. 34-53.

UN MODÈLE ALLIANT GESTION DES CONNAISSANCES ET PROCESSUS D'INNOVATION

L'amélioration de la performance organisationnelle monopolise temps et ressources au sein des organisations. La nécessité de tirer profit des changements rapides qui caractérisent l'économie actuelle et d'établir ou de recouvrer son avantage concurrentiel pousse les entreprises à s'intéresser davantage à la gestion des connaissances et aux processus d'innovation. Les auteurs de l'article s'emploient, en premier lieu, à démystifier différents concepts associés à la gestion des connaissances et à l'innovation. Ils précisent les trois caractéristiques (efficacité, adaptabilité et flexibilité) qui distinguent les organisations efficaces. Des concepts tels que l'apprentissage organisationnel, la pensée innovatrice, la créativité, etc., sont également considérés. Les auteurs proposent une approche pour intégrer les différents concepts expliqués afin de favoriser l'amélioration de la performance organisationnelle à court et à long terme. Leur modèle se répartit en quatre étapes, disposées sur deux axes. L'axe vertical porte sur les appréhensions face aux connaissances et l'axe horizontal sur l'utilisation des connaissances. Les étapes sont, dans l'ordre, l'identification des nouvelles possibilités, la conceptualisation de ces possibilités, la mise au point des idées retenues et la mise en œuvre des actions choisies. Les auteurs étayent leur modèle par la présentation d'exemples à chacune des étapes du processus d'innovation.

BASADUR, M. et G. A. GELADE. « The Role of Knowledge Management in the Innovation Process », *Creative and Innovation Management*, vol. 15, n° 1, mars 2006, p. 45-62.

La gestion et le partage des connaissances à l'intérieur de l'organisation

LES INTERACTIONS ENTRE LES ÉQUIPES DE TRAVAIL ET L'AMÉLIORATION CONTINUE

L'introduction et la mise en œuvre d'une initiative de gestion des connaissances a pour conséquence, selon les auteurs, d'enrichir l'expertise des individus. Or, si les pressions économiques et concurrentielles qui contraignent les organisations ne leur permettent pas de repartir à zéro à chaque nouveau projet, l'information et les techniques accumulées lors de l'élaboration d'un produit ne sont pas pour autant systématiquement réutilisées quand un projet similaire voit le jour. Les auteurs rendent compte, tout d'abord, des débats entourant l'amélioration continue des processus de conception de produit. Le cas d'une entreprise israélienne est ensuite relaté. L'analyse s'attarde en particulier sur les interactions observées entre les équipes de travail, et à l'intérieur de chacune d'elles, dans le but d'améliorer le transfert et la réutilisation des procédures et des techniques. Les auteurs concluent en énonçant les implications théoriques et pratiques des résultats de leur étude. Si les travaux antérieurs avaient permis de mettre en évidence les difficultés associées à l'introduction de stratégies de gestion des connaissances, la présente recherche s'est employée à comprendre ces difficultés.

OSHRI, I., S. L. PAN et S. NEWELL. « Managing Trade-offs and Tensions Between Knowledge Management Initiatives and Expertise Development Practices », *Management Learning*, vol. 37, n° 1, 2006, p. 63-82.

LES DYNAMIQUES ASSOCIÉES AU PARTAGE DES CONNAISSANCES

Quels sont les mécanismes organisationnels qui facilitent le transfert des connaissances à l'intérieur d'une organisation? Le présent article tente de déterminer les pratiques de gestion des ressources humaines qui s'avèrent les plus efficaces pour parvenir à un partage convivial des connaissances. Les auteurs présentent d'abord une analyse théorique des aspects sociopsychologiques des comportements qui favorisent le partage des connaissances. À cet effet, un florilège

des recherches menées dans ce domaine est proposé. Par la suite, les auteurs s'emploient à dépeindre les comportements les plus susceptibles d'influencer le partage des connaissances et, dans la même veine, décrivent les pratiques de gestion des ressources humaines facilitant le processus. En exposant les dynamiques associées au partage des connaissances, les auteurs parviennent à démontrer qu'un environnement favorable au partage des connaissances affecte directement les comportements. Par ailleurs, la manifestation d'attitudes positives et les perceptions quant aux normes de partage influenceront également les comportements puisqu'elles ont un impact sur l'intention ou non de partager. La capacité des organisations de renouveler la connaissance est, selon les auteurs, l'une des clefs de la réussite de la mise en œuvre d'une stratégie de partage des connaissances.

CABRERA, E. F. et A. CABRERA. « Fostering Knowledge Sharing Through People Management Practices », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, n° 5, mai 2005, p. 720-735.

LES RÉSEAUX ET LE PARTAGE DES CONNAISSANCES AU SEIN DE L'ORGANISATION

La gestion efficiente des connaissances à l'intérieur des limites organisationnelles et professionnelles fait l'objet d'un intérêt grandissant, particulièrement dans le cadre de l'amélioration des services publics. Toutefois, la mise en place d'organisations apprenantes dans lesquelles les connaissances sont librement partagées à l'intérieur du champ organisationnel, reste un projet difficilement réalisable. Dans le présent article, ses auteurs s'attachent à étudier le partage des connaissances au sein du *National Health Service* (NHS) du Royaume-Uni. Avec pour toile de fond la théorie néo-institutionnaliste, ils mesurent dans une première partie l'impact des forces organisationnelles sur le partage des connaissances et formulent des propositions pour rapprocher les théories retenues du contexte empirique de leurs travaux. Dans la deuxième partie de l'article, ils traitent des récents changements observés dans le système britannique de soins de santé et mettent en lumière les modèles préconisés. Enfin, après avoir explicité la méthodologie et les données utilisées, les auteurs présentent les résultats de leur recherche et concluent en affirmant que les contraintes organisationnelles peuvent limiter le partage des connaissances.

CURRIE, G. et O. SUHOMLINOVA. « The Impact of Institutional Forces Upon Knowledge Sharing in the UK NHS : The Triumph of Professional Power and the Inconsistency of Policy », *Public Administration*, vol. 84, n° 1, 2006, p. 1-30.

Le partage des connaissances interorganisationnel

IMPLIQUER TOUS LES ACTEURS D'UN RÉSEAU DANS LE PARTAGE DES CONNAISSANCES EST-IL NÉCESSAIRE ?

Cet article a été publié à la suite d'une étude menée auprès de 182 entreprises engagées dans un processus de partage des connaissances avec leurs clients, leurs fournisseurs ou d'autres partenaires. Parmi elles, figuraient plusieurs établissements de recherche. L'objectif global de l'étude était de jeter les bases d'une future analyse plus détaillée sur le partage des connaissances dans un contexte de fonctionnement en réseau. Avant de commencer leurs travaux, les auteurs ont émis une série d'hypothèses. À titre d'exemple, le degré de partage des connaissances serait positivement influencé par la motivation et l'engagement des ressources de l'entreprise. À partir de cette hypothèse, et de quelques autres, les auteurs ont analysé l'impact de l'implication des différents acteurs d'un réseau dans la réussite du processus de partage des connaissances. Les résultats de leurs travaux sont présentés dans l'article, suivis de leurs conclusions et d'une appréciation sur la portée de leur recherche.

WAGNER, S. M. et C. BUKO. « An Empirical Investigation of Knowledge-Sharing in Networks », *The Journal of Supply Chain Management*, vol. 41, n° 4, automne 2005, p. 17-31.

LES FACTEURS INFLUENTS DANS LE PROCESSUS DE PARTAGE DES CONNAISSANCES

Le gouvernement de l'État de New York possède plusieurs bureaux dispersés sur le territoire. Cette structure a justifié le lancement de plusieurs projets qui font l'objet du présent article. Les auteurs se sont intéressés, entre autres, aux dynamiques sous-jacentes aux efforts menés pour un meilleur partage des connaissances, dans le cadre de la mise en place du *Multi-Purpose Access for Customer Relations and Operational Support System* (MACROS). Il s'agit d'un projet conçu par l'*Office of the State Comptroller* (OSC) pour recueillir l'information auprès des municipalités sur les services qui leur ont été rendus et les canaux de communication à privilégier. Le MACROS visait, à l'origine, à augmenter le partage des connaissances au sein de l'OSC en ce qui a trait aux règles, aux procédures et aux normes nécessaires à l'interaction avec les gouvernements locaux. Les auteurs de l'étude traitent de la manière dont les facteurs organisationnels et technologiques interagissent entre eux et influencent le processus de partage des connaissances. Ces facteurs sont, notamment, la confiance, la technologie, le leadership, l'adéquation des incitatifs en regard des problématiques, etc. Selon les auteurs, l'utilisation d'une vision multidimensionnelle de la connaissance contribue favorablement, dans les organisations du secteur public, à la recherche et aux échanges sur la gestion des connaissances. Par ailleurs, le

succès d'un processus de partage des connaissances est lié à la gestion des innovations, laquelle tient compte des facteurs facilitant ou limitant les activités de partage.

ZHANG, J., S.R. FAERMAN et A. M. CRESSWELL. « The Effect of Organizational/Technological Factors and the Nature of Knowledge in Knowledge Sharing », [en ligne], Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences – 2006, <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2006/2507/04/250740074a.pdf>.

Les réseaux et le partage des connaissances

LES RÉSEAUX DE PARTAGE DES CONNAISSANCES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

La connaissance et le partage des connaissances représentent un défi croissant au sein des organisations. La gestion des connaissances et les travailleurs du savoir sont désormais les clefs de l'avantage concurrentiel. Dans cette perspective, les réseaux jouent un rôle de plus en plus important. L'auteur revient d'abord sur l'évolution des économies du savoir du XXI^e siècle en exposant sommairement les travaux de certains auteurs, dont Peter Drucker. Il examine ensuite le *London Knowledge Network* (LKN) et son rôle de soutien auprès des organisations. Le LKN regroupe des praticiens et des représentants d'associations professionnelles, tous issus d'organisations londoniennes, qui souhaitent améliorer la performance de leur entreprise par la mise en place de stratégies basées sur le partage des connaissances. Dans la seconde partie de l'article, l'auteur observe trois organisations : une entreprise privée américaine de taille moyenne et deux organismes publics britanniques de tailles différentes. Il tente de repérer la manière dont celles-ci ont réussi à utiliser l'apprentissage et la connaissance comme avantage concurrentiel durable tant au niveau organisationnel qu'au niveau géographique, régional, national et international. En conclusion, il voit dans la gestion des connaissances autre chose qu'un engouement passager et rappelle ses bienfaits aussi bien pour la clientèle que pour les travailleurs.

LAYCOCK, M. « Collaborating to Compete : Achieving Effective Knowledge Sharing in Organizations », *The Learning Organization*, vol. 12, n° 6, 2005, p. 523-538.

QUEL MODÈLE POUR LES RÉSEAUX AU SEIN DU NATIONAL HEALTH SERVICE?

Les modèles d'organisation basés sur les réseaux suscitent un grand intérêt dans le secteur public britannique. L'un des avantages de ce type d'organisation réside dans leur capacité à améliorer la connaissance de pratiques exemplaires à travers le réseau, ce qui a pour effet d'accélérer l'apprentissage organisationnel. De tels réseaux sont également appelés à jouer un rôle important en faveur d'une meilleure gestion des connaissances et de la formation de communautés de pratiques. Les auteurs de cet article examinent ces arguments à la lumière des données recueillies à l'occasion d'une étude sur la gestion de cinq centres d'un réseau londonien (*Managed NHS Cancer Networks*). Selon eux, les résultats des efforts entrepris par les organisations pour mettre en place les réseaux ne sont pas encore tangibles. Les structures existent, mais le partage réel des connaissances demeure marginal. Ils concluent en proposant deux explications : les réseaux n'ont pas fourni les avantages de gestion des connaissances attendus d'une part parce qu'ils ont été implantés de manière virtuelle, ou, d'autre part, parce que le fonctionnement des réseaux réellement mis en place a échoué.

ADDICOTT, R., G. MCGIVERN et E. FERLIE. « Networks, Organizational Learning and Knowledge Management : NHS Cancer Networks », *Public Money and Management*, avril 2006, p. 87-94.

LE PARTAGE DES CONNAISSANCES : ATTITUDES ET COMPORTEMENTS

Le partage des connaissances est un processus par lequel les individus échangent mutuellement leur savoir, créant ainsi les fondements d'un nouveau savoir. Selon les auteurs de l'article, le partage des connaissances requiert deux attitudes, l'adhésion et l'intérêt, et deux comportements, recevoir et donner. Ils ont défini en outre quatre éléments qui influencent le partage des connaissances. Il s'agit de la satisfaction face à l'emploi, du rendement perçu, ainsi que de la cordialité et de l'ouverture de l'équipe de travail. Les résultats des travaux menés démontrent l'importance des variables emploi et communication dans l'interprétation du partage des connaissances dans une organisation. Ils font ressortir que ces éléments influent sur les comportements observés à travers le prisme des attitudes.

DE VRIES, R. E. et J. A. DE RIDDER. « Explaining Knowledge Sharing – The Roles of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs », *Communication Research*, vol. 33, n° 2, avril 2006, p. 115-135.

