

Systemes de Management des connaissances — Exigences

Introduction

Finalité de la norme

La finalité de la présente norme NSM ISO relative au management des connaissances est d'aider les organismes à concevoir un système de management qui valorise et facilite la création de valeur grâce aux connaissances.

Le management des connaissances est une discipline ciblée sur les façons dont les organismes créent et utilisent les connaissances. Le management des connaissances n'a pas de définition unique reconnue et aucune norme internationale ne précède cette NSM. Il existe de nombreux obstacles connus à la réussite du management des connaissances qui nécessitent toujours d'être surmontés, de nombreuses confusions avec d'autres disciplines comme le management de l'information, et de nombreuses idées fausses répandues sur la façon de réaliser le management des connaissances, par exemple l'idée erronée que la simple acquisition de moyens technologiques puisse suffire .

Chaque organisme concevra sa propre solution de management des connaissances, en fonction de ses besoins et de sa situation spécifiques.

L'objet de la présente norme est de fixer des principes rigoureux de management des connaissances à titre

- a) de recommandations pour les organismes leur permettant d'acquérir des compétences pour optimiser la valeur de leurs connaissances organisationnelles ;
- b) de base d'évaluation et d'accréditation de ces organismes par des organes d'audit reconnus.

Le management des connaissances est important pour les raisons suivantes :

- Le but du travail est de produire des résultats à valeur ajoutée. Ces résultats découlent de l'utilisation de connaissances. Les connaissances organisationnelles deviennent un élément différenciateur essentiel en matière d'efficacité, d'accroissement de la collaboration et de compétitivité.
- Le travail basé sur la connaissance joue un rôle de plus en plus important dans de nombreuses sociétés. Nombre d'économies aspirent à devenir des économies basées sur la connaissance, où la principale source de richesse n'est pas le travail manuel, mais le travail intellectuel. Dans ce contexte, les connaissances deviennent un actif essentiel des organismes. Les connaissances permettent de prendre des décisions appropriées et d'entreprendre des actions efficaces, voire sont susceptibles de devenir, en tant que telles, un produit commercialisable.
- L'amélioration de l'accès aux connaissances favorisera l'épanouissement des personnes dans les organismes, en leur facilitant l'accès à d'autres connaissances..
- Les organismes ne sont plus à même de compter sur la diffusion naturelle des connaissances pour s'adapter au rythme des changements. Les connaissances nécessitent d'être délibérément créées, appliquées et réutilisées à un rythme plus soutenu que celui du changement. La fluidité et la vitesse d'acquisition des connaissances deviennent dès lors une source d'accroissement de valeur et un avantage concurrentiel.
- Les organismes étendus, mettant en œuvre les mêmes processus et délivrant les mêmes services en des emplacements multiples, sont en mesure de retirer un avantage considérable du partage des pratiques et des retours d'expériences d'une entité à l'autre.
- La réduction des effectifs dans la société mobile d'aujourd'hui a des incidences en matière de management des connaissances. Dans de nombreux organismes, les connaissances critiques sont détenues par des experts sous forme tacite, au risque qu'elles soient perdues au départ de ceux-ci.

De même, d'autres organismes intègrent de nouveaux collaborateurs en grand nombre, potentiellement très compétents, mais qui ne disposent pas des connaissances que les collaborateurs expérimentés ont accumulées au fil du temps.

C'est ainsi que de nombreux organismes commencent à réaliser que les connaissances représentent un actif organisationnel qui nécessite d'être géré comme n'importe quel autre actif (en gardant à l'esprit la nature immatérielle des connaissances). Les connaissances nécessitent d'être développées, conservées, partagées, adaptées et appliquées de sorte que les effectifs de tous les sites et de tous les âges soient en mesure de prendre des décisions efficaces et d'entreprendre des actions cohérentes, fondées sur l'expérience du passé et les idées nouvelles préparant l'avenir. Le management des connaissances est une approche holistique visant un meilleur apprentissage et plus d'efficacité par une utilisation optimale des connaissances, en vue de créer de la valeur pour l'organisme. Le management des connaissances nécessite également d'être intégré aux autres fonctions organisationnelles, en s'assurant que les collaborateurs contribuent aussi au management des connaissances en tant que créateurs et utilisateurs des connaissances.

Principes directeurs

- a. **NATURE DES CONNAISSANCES** : les connaissances sont immatérielles et complexes. Les connaissances découlent avant tout de l'expérience et de la réflexion.
- b. **VALEUR** : les connaissances sont une source de valeur essentielle permettant aux organismes d'atteindre leurs objectifs. La valeur tangible des connaissances réside dans leur impact sur la vision, les objectifs, les politiques, les processus et la performance de l'organisme. Le management des connaissances est un moyen de concrétiser la valeur potentielle des connaissances.
- c. **OBJECTIF** : le management des connaissances concourt à la réalisation des objectifs, des stratégies et des besoins de l'organisme.
- d. **ADAPTABILITÉ** : il n'existe pas une solution unique de management des connaissances convenant à tous les organismes, quel que soit leur contexte. Les organismes sont susceptibles de développer leur propre approche concernant leurs connaissances, leur management des connaissances et les modalités d'application en fonction des besoins et du contexte.
- e. **COMPRÉHENSION PARTAGÉE** : les personnes créent leurs propres connaissances par leur compréhension des éléments qu'elles reçoivent. Pour permettre la compréhension partagée, le management des connaissances devra prévoir des interactions entre les personnes, en utilisant des contenus informationnels, des processus et des moyens techniques si nécessaire.
- f. **ENVIRONNEMENT** : les connaissances ne font pas l'objet d'un management direct ; le management des connaissances repose en partie sur le management de l'environnement de travail et enrichit ainsi le cycle de vie des connaissances.
- g. **CULTURE** : la culture est déterminante pour un management des connaissances efficace.
- h. **ITERATIVITÉ** : la mise en œuvre du management des connaissances devra être graduelle, intégrant des cycles d'apprentissage et de retour d'expérience.

Périmètre du management des connaissances

Le périmètre du management des connaissances varie selon les organismes en fonction de leurs besoins spécifiques et de l'interconnexion des activités s'opérant à l'intérieur de ces organismes.

L'Annexe A définit les périmètres internes, en considérant les différents états des connaissances comme un continuum.

L'Annexe B définit les périmètres externes, en comparant le management des connaissances aux disciplines connexes.

L'objectif de la présente norme est de définir les exigences auxquelles les systèmes de management des connaissances des organismes sont amenés à se conformer, aboutissant à une mise en œuvre réussie du management des connaissances. Cette norme, cependant, préserve une certaine latitude dans l'application de ces exigences, laquelle permet à chaque organisme de s'y conformer dans le respect de ses caractéristiques et de ses besoins.

La présente norme est fondée sur l'Annexe SL (normative), Propositions de normes de système de management, Appendice 2, sur la norme israélienne 25006 – novembre 2011 et la série de normes BSIPD7500.

Systemes de management des connaissances - Exigences

1 Domaine d'application

La présente Norme internationale établit des exigences et fournit des lignes directrices pour instaurer, mettre en œuvre, maintenir, réviser et améliorer un système efficace de management des connaissances dans les organismes. Toutes les exigences de la présente Norme internationale sont applicables à tout organisme, quel que soit son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit.

2 Références normatives

Systemes de management de la qualité 9001:2015

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions suivants s'appliquent.

3.1

organisme

personne ou groupe de personnes ayant un rôle avec les responsabilités, l'autorité et les relations lui permettant d'atteindre ses *objectifs* (3.8)

Note 1 à l'article : Le concept d'organisme englobe sans s'y limiter, les travailleurs indépendants, les compagnies, les sociétés, les firmes, les entreprises, les administrations, les partenariats, les organisations caritatives ou les institutions, ou bien une partie ou une combinaison des entités précédentes, à responsabilité limitée ou ayant un autre statut, de droit public ou privé.

3.2

partie intéressée (terme recommandé), partie prenante (terme admis)

personne ou *organisme* (3.1) qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencé(e) ou s'estimer influencé(e) par une décision ou une activité

Note 1 à l'article : Toute personne est potentiellement une partie intéressée dans le management des connaissances. Des initiatives de management des connaissances spécifiques impliqueront des parties intéressées spécifiques. Par exemple, les travailleurs du savoir, la haute direction, les responsables de projet/de services/de flux de travail, les clients externes et les usagers, les investisseurs, les partenaires et les fournisseurs

3.3

exigence

besoin ou attente formulé, généralement implicite ou obligatoire

Note 1 à l'article : « Généralement implicite » signifie qu'il est habituel ou courant, pour l'organisme et les parties intéressées, que le besoin ou l'attente en question soit implicite.

Note 2 à l'article : Une exigence spécifiée est une exigence formulée, par exemple une *information documentée* ().

3.4

système de management

ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un *organisme* (3.1), utilisés pour établir des *politiques* (3.7) et des *objectifs* (3.8), et des *processus* (3.12) de façon à atteindre lesdits *objectifs*

Note 1 à l'article : Un système de management peut traiter d'un seul ou de plusieurs domaines.

Note 2 à l'article : Les éléments du système comprennent la structure, les rôles et responsabilités, la planification et le fonctionnement de l'organisme

Note 3 à l'article : Le périmètre d'un système de management peut comprendre l'ensemble de l'organisme, des fonctions ou des sections spécifiques et identifiées de l'organisme, ou une ou plusieurs fonctions dans un groupe d'organismes.

3.5 direction

personne ou groupe de personnes qui oriente et dirige un *organisme* (3.1) au plus haut niveau

Note 1 à l'article : La direction a le pouvoir de déléguer son autorité et de fournir des ressources au sein de l'*organisme*.

Note 2 à l'article : Si le périmètre du *système de management* (3.4) ne couvre qu'une partie de l'*organisme*, alors la direction s'adresse à ceux qui orientent et dirigent cette partie de l'*organisme*

3.6 efficacité

niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés

3.7 politique

intentions et orientations d'un *organisme* (3.1), telles qu'elles sont officiellement formulées par sa *direction* (3.5)

3.8 objectif

résultat à atteindre

Note 1 à l'article : Un objectif peut être stratégique, tactique ou opérationnel.

Note 2 à l'article : Les objectifs peuvent se rapporter à différents domaines (tels que finance, santé, sécurité, et environnement) et peuvent s'appliquer à divers niveaux (au niveau stratégique, à un niveau concernant l'organisme dans son ensemble ou afférant à un projet, un produit ou un *processus* (3.11), par exemple).

Note 3 à l'article : Un objectif peut être exprimé de différentes manières, par exemple par un résultat escompté, un besoin, un critère opérationnel, en tant qu'objectif de *management des connaissances* (3.19) ou par l'utilisation d'autres termes ayant la même signification (par exemple finalité, but ou cible).

Note 4 à l'article : Dans le contexte des *systèmes de management des connaissances*, les objectifs du management des connaissances sont fixés par l'*organisme*, en cohérence avec sa *politique* de management des connaissances, en vue d'obtenir des résultats spécifiques.

3.9 risques effet de l'incertitude

Note 1 à l'article : Un effet est un écart, positif ou négatif, par rapport à une attente.

Note 2 à l'article : L'incertitude est l'état, même partiel, de manque d'information qui entrave la compréhension ou les connaissances d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance.

Note 3 à l'article : Un risque est souvent caractérisé par référence à des événements potentiels (Guide ISO 73, 3.5.1.3) et à des conséquences également potentielles (Guide ISO 73, 3.6.1.3), ou par référence à une combinaison des deux.

Note 4 à l'article : Un risque est souvent exprimé en termes de combinaison des conséquences d'un événement (y compris des changements de circonstances) et de la vraisemblance de son occurrence (Guide ISO 73, 3.6.1.1).

3.10
compétence

aptitude à mettre en pratique des *connaissances* et des savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés

3.11
informations documentées

information devant être maîtrisée et tenue à jour par un *organisme* (3.1) ainsi que le support sur lequel elle figure

Note 1 à l'article : Les informations documentées peuvent se présenter sous n'importe quel format et sur tous supports et peuvent provenir de toute source.

Note 2 à l'article : Les informations documentées peuvent se rapporter :

- au *système de management* (3.4), y compris les *processus* (3.11) connexes ;
- aux informations créées en vue du fonctionnement de l'organisme (documentation) ;
- aux preuves des résultats obtenus (enregistrements).

3.12
processus

ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie

3.13
performance

résultat mesurable

Note 1 à l'article : Les performances peuvent être liées à des résultats quantitatifs ou qualitatifs.

Note 2 à l'article : Les performances peuvent concerner le management d'activités, de *processus* (3.11), de produits (y compris de services), de systèmes ou d'*organismes* (3.1).

3.14
surveillance

détermination de l'état d'un système, d'un *processus* (3.11) ou d'une activité

Note 1 à l'article : Pour déterminer cet état, il peut être nécessaire de vérifier, de superviser ou d'observer d'un point de vue critique.

3.15
externaliser

passer un accord selon lequel un *organisme* (3.1) externe assure une partie de la fonction ou met en œuvre une partie du *processus* (3.12) d'un organisme

Note 1 à l'article : L'*organisme* externe n'est pas inclus dans le périmètre du *système de management* (3.4), contrairement à la fonction ou au processus externalisé qui en font partie intégrante.

3.16
mesure

processus (3.11) visant à déterminer une valeur

3.17

amélioration continue

activité récurrente menée pour améliorer les *performances* (3.11)

3.18

conformité

satisfaction d'une *exigence* (3.3)

3.19

non-conformité

non-satisfaction d'une *exigence* (3.3)

3.20

action corrective

action visant à éliminer la cause d'une *non-conformité* (3.19) et à éviter qu'elle ne réapparaisse

3.21

collaboration

approche volontaire visant à travailler ensemble, de manière transversale, sur un objectif commun et concerté

Note 1 à l'article : Les limites peuvent être fonctionnelles, organisationnelles ou géographiques, ou entre *organismes* (3.1). La collaboration est souvent tributaire d'une culture de *management des connaissances* (3.25) saine, qui facilite les échanges et la co-crédation de *connaissances* (3.1) entre les parties s'engageant dans la collaboration.

3.22

information

ensemble de données porteuses de sens.

3.23

connaissance

capital personnel ou organisationnel permettant de bonnes décisions et une action efficace en contexte

Note 1 à l'article : Il existe des acceptations diverses sur le concept de connaissance, en fonction du contexte et de la finalité. La définition ci-dessus revêt un caractère général quant à ces diverses perspectives. Exemples de connaissance : savoir, savoir-faire, etc.

Note 2 à l'article : Les connaissances s'acquièrent par l'apprentissage ou l'expérience.

3.24

management des connaissances

gestion des connaissances

Note 1 à l'article : Il utilise une approche systémique et holistique pour améliorer les résultats et l'apprentissage.

Note 2 à l'article : Il vise à optimiser l'identification, la création, l'analyse, la représentation, la diffusion et l'application des connaissances pour créer de la valeur organisationnelle.

3.25

culture de management des connaissances

éléments de la *culture organisationnelle*, créant les conditions favorables aux valeurs, aux comportements et aux activités associés au *système de management des connaissances*

3.26

système de management des connaissances

partie d'un *système de management* (3.4) concernant les *connaissances*

Note 1 à l'article : Les éléments du système incluent la *culture de management des connaissances* (), la structure de l'organisme, la gouvernance et le *leadership*, les rôles et les responsabilités, la planification, les moyens technologiques, les processus, l'exploitation, etc.

3.27

travailleur du savoir

travailleur de la connaissance

personne dont les *connaissances* sont des éléments essentiels de son activité professionnelle : elle utilise ces *connaissances* pour entreprendre des actions ou prendre des décisions efficaces

Note 1 à l'article : De nos jours, la grande majorité des collaborateurs d'un organisme sont en général des travailleurs du savoir.

3.28

organisme apprenant

organisme qui améliore régulièrement ses capacités, les performances de ses collaborateurs et de ses processus par des actions d'apprentissage

3.29

culture organisationnelle

valeurs, convictions et pratiques qui influencent la conduite et le comportement des personnes et des organismes

[SOURCE : ISO 30400:2016].

3.30

savoir-faire

capacité acquise par apprentissage pour réaliser une tâche selon un standard spécifié

4 Contexte de l'organisme

4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte

L'organisme doit définir les résultats attendus du système de management des connaissances, lequel façonne et soutient la stratégie et les objectifs de l'organisme.

L'organisme doit déterminer les écarts, les enjeux, les risques et les opportunités externes et internes en lien avec sa finalité, et qui influent sur sa capacité à atteindre les résultats attendus de son système de management des connaissances.

Les résultats attendus, tangibles et intangibles, peuvent être de différents types, notamment :

- a. les résultats opérationnels ;
- b. les résultats organisationnels ;
- c. les résultats liés aux clients ;
- d. les résultats sociétaux et environnementaux.

Le management des connaissances est un moyen d'atteindre les résultats attendus, et non un objectif en lui-même.

4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées (parties prenantes)

L'organisme doit déterminer :

- les parties intéressées qui sont pertinentes dans le cadre du système de management des connaissances ;
- les exigences de ces parties intéressées. Ces exigences doivent être analysées, en priorisant les domaines principaux et les contextes dans lesquels il convient que l'organisme s'assure que ses connaissances sont gérées.

NOTE 1 : Les besoins et attentes définis seront organisés en fonction des performances opérationnelles et organisationnelles, plutôt qu'en fonction des besoins du management des connaissances. Par exemple, un besoin peut concerner la réduction de la durée de développement des produits et pas la rapidité d'extraction de documents.

NOTE 2 : Les exigences des parties intéressées nécessitent d'être évaluées dans le contexte organisationnel (culture, environnement, infrastructure, etc.).

4.3 Détermination du périmètre d'application du système de management des connaissances

L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du système de management des connaissances afin d'établir son périmètre d'application.

Lorsque l'organisme établit ce périmètre, il doit prendre en compte :

- les enjeux externes et internes auxquels il est fait référence en 4.1 ;
- les exigences auxquelles il est fait référence en 4.2.

Le domaine d'application doit être disponible sous la forme d'une information documentée.

L'organisme doit établir une liste des domaines de connaissances à valeur ajoutée pour l'organisme et les parties intéressées. Il convient de donner la priorité à ces domaines dans l'application du système de management des connaissances.

4.4 système de management des connaissances

L'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu un système de management des connaissances, y compris la stratégie, les processus nécessaires et leurs interactions, en accord avec les exigences de la présente Norme internationale.

Les sections 4.5 à 4.8 comportent des exigences interdépendantes, chacune représentant une dimension du management des connaissances. La prise en compte et l'intégration de ces dimensions dans le système de management des connaissances, ainsi que leur mise en place par le biais d'un accompagnement du changement maîtrisé, faciliteront le déploiement d'un système de management des connaissances efficace et complet au sein de l'organisme.

4.5 Cycle de vie des connaissances

Le système de management des connaissances de l'organisme doit prévoir les moyens nécessaires à un management efficace des connaissances tout au long de leur cycle de vie et le démontrer.

Les quatre étapes ci-dessous constituent l'essence même du cycle de vie des connaissances dans un organisme : toutes ces étapes doivent être abordées en fonction de leur pertinence vis-à-vis des objectifs opérationnels, en incluant au moins les activités suivantes :

- a. **Acquérir de nouvelles connaissances** : Moyen permettant de fournir à l'organisme des connaissances qui lui étaient auparavant inconnues.

NOTE 1 : Exemples d'activités - création de connaissances, développement de connaissances, acquisition de connaissances, adaptation de connaissances existantes à de nouvelles applications.

- b. **Appliquer des connaissances existantes** : Moyen permettant d'exploiter les connaissances de l'organisme existantes et pertinentes afin d'améliorer les actions et les prises de décisions.

NOTE 1 : Exemples d'activités - transfert de connaissances, partage de connaissances, recueil et codification de connaissances, réutilisation de connaissances.

- c. **Préserver des connaissances existantes** : Moyen permettant de prémunir l'organisme contre les conséquences d'une perte de connaissances.

NOTE 1 : Exemple d'activités - documentation, transfert des connaissances des spécialistes partant en retraite, sauvegardes, documentation contractuelle

- d. **Gérer des connaissances non conformes** : Moyen permettant de protéger l'organisme contre les erreurs ou l'inefficacité en raison de l'utilisation de connaissances non conformes dans le contexte organisationnel.

NOTE 1 : Exemples d'activités - suppression, nettoyage, archivage, mise à jour, nouvelle formation en fonction des changements dans les connaissances.

4.6 Transformations des connaissances

Le système de management des connaissances de l'organisme permet différentes formes de transformation de la connaissance comme énuméré ci-dessous. Pour y parvenir, il doit prévoir différents moyens, activités, attitudes, permettant ces transformations, en fonction des contextes rencontrés.

- a. **Interaction humaine** : Échange de connaissances par le biais de conversations et d'interactions entre les parties intéressées.

NOTE 1 : Exemples d'activités - communauté de pratiques, séances de brainstorming, travaux collaboratifs, cafés du savoir, période en double sur un poste, changement d'équipe, planification de la relève, mentorat.

- b. **Externalisation** : Mettre les connaissances à disposition par le biais d'enregistrements, de documents et de système de codification.

NOTE 1 : Exemples d'activité - rédaction de procédures et de lignes directrices, recueil de retours d'expérience, passage de relais.

- c. **Agrégation et structuration** : Synthétiser, formaliser, structurer ou classer les connaissances codifiées

NOTE 1 : Exemples d'activités - classer, réaliser une taxonomie, saisir des mots clés, réaliser un résumé, structurer du contenu, actualiser des connaissances déjà captées.

- d. **Accessibilité et apprentissage** : Rendre les connaissances accessibles, faciles à comprendre et apprendre d'elles.

NOTE 1 : Exemples d'activités – identification et recherche, notifications, lettres d'information, intégration des nouveaux employés, formation en ligne.

4.7 Éléments facilitateurs du management des connaissances

Le système de management des connaissances de l'organisme doit inclure les éléments facilitateurs suivants afin de faciliter l'efficacité du système :

- a. **Responsabilités** : Rôles et responsabilités, y compris pour les utilisateurs du système et les personnes ayant des obligations définies.

NOTE 1 ; Exemples : responsable du management des connaissances, animateur d'une communauté de pratique, travailleurs du savoir .

- b. **Processus** : Ensemble des activités économiques et de management des connaissances, procédures, instructions, méthodes, indicateurs de performance qu'un organisme applique et promeut.

NOTE 1 : Exemples – Parcours d'apprentissage, retour d'expérience.

- c. **Technologie et infrastructure** : canaux de communication numériques, espaces de travail virtuels et physiques, et autres outils.

NOTE 1 : Exemples - applications mobiles, portails, moteurs de recherche, informatique en nuage, plateformes de big data, espaces de travail collaboratifs, « la machine à café ».

- d. **Gouvernance** : Stratégie, objectifs et moyens permettant de garantir que le système de management des connaissances fonctionne conformément aux attentes (traité en détail dans les Articles 5 à 10).

NOTE 1 : Exemples - stratégie de management du capital de connaissance, règles de fonctionnement, accord sur un niveau de service, code de conduite (déontologie).

4.8 Culture de management des connaissances

Intégrer une culture de management des connaissances dans l'organisme est déterminant pour une application pérenne de celle-ci . Une culture qui reconnaît la valeur du patrimoine de connaissance favorise la mise en œuvre et l'application d'un système de management des connaissances au sein de l'organisme.

L'organisme doit démontrer que la dimension culturelle a été prise en compte comme levier dans le système de management des connaissances. Certaines options pour aborder la culture sont examinées à l'Annexe C.

5 Leadership

5.1 Leadership et engagement

La direction doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du système de management des connaissances en :

- encourageant les valeurs de l'organisme qui renforcent la confiance qui, elle-même, renforce le management des connaissances ;

- s’assurant que la politique et les objectifs sont établis pour le système de management des connaissances et qu’ils sont compatibles avec l’orientation stratégique de l’organisme ;
- s’assurant que les exigences liées au système de management des connaissances sont intégrées aux processus métiers et projets de l’organisme ;
- s’assurant que les ressources requises pour le système de management des connaissances sont disponibles ;
- communiquant sur l’importance de disposer d’un système de management des connaissances efficace et de se conformer aux exigences liées à ce système, voire de les dépasser ;
- accompagnant le processus de changement en vue de l’adoption et de l’application de la démarche de management des connaissances et le développement d’une culture qui valorise, étaye et favorise le management des connaissances ;
- veillant à ce que le système de management des connaissances atteigne le ou les résultats attendus ;
- orientant et soutenant les personnes pour qu’elles contribuent à l’efficacité du système de management des connaissances ;
- promouvant l’amélioration continue du système de management des connaissances ;
- soutenant les autres rôles managériaux pertinents afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs.

NOTE : Dans la présente Norme internationale, il convient d’interpréter le terme « métier » au sens large, c’est-à-dire comme se référant aux activités liées à la finalité de l’organisme.

5.2 Politique

La direction doit établir une politique de management des connaissances qui :

- a) est appropriée à la finalité de l’organisme ;
- b) fournit un cadre et des principes directeurs pour l’établissement, la révision et la réalisation d’objectifs en matière de connaissances ;
- c) inclut l’engagement de satisfaire aux exigences applicables ;
- d) définit, pour l’ensemble du personnel, ses attentes en ce qui concerne l’utilisation du système de management des connaissances et le développement d’une culture qui valorise les connaissances ;
- e) inclut l’engagement pour l’amélioration continue du système de management des connaissances ;

- f) régit l'équilibre entre partage et protection des connaissances ;
- g) se réfère à la présente norme.

La politique de management des connaissances doit :

- être tenue à jour sous la forme d'une information documentée ;
- être communiquée au sein de l'organisme ;
- être disponible vis-à-vis des parties intéressées, le cas échéant.

5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme

La direction doit s'assurer que les responsabilités et autorités des rôles pertinents au sein du système de management des connaissances sont attribuées et communiquées au sein de l'organisme.

La direction doit attribuer la responsabilité et l'autorité pour :

- a) s'assurer que le système de management des connaissances est conforme aux exigences de la présente Norme internationale ;
- b) s'assurer de l'engagement des personnes et de l'application efficace du système de management des connaissances dans l'organisme ;
- c) rendre compte de la performance du système de management des connaissances à la direction.

6 Planification

6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités

Dans le cadre de la planification de son système de management des connaissances, l'organisme doit tenir compte des enjeux mentionnés en 4.1 et des exigences mentionnées en 4.2 et déterminer les risques et opportunités qu'il est nécessaire de prendre en compte pour :

- assurer que le système de management des connaissances peut atteindre le ou les résultats escomptés ;
- prévenir ou réduire les effets indésirables ;
- s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue.

L'organisme doit planifier :

- a) les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités ;
- b) la manière
- d'intégrer et de mettre en œuvre ces actions au sein des processus du système de management des connaissances ;

— d'évaluer l'efficacité de ces actions.

6.2 Objectifs du management des connaissances et planification des actions pour les atteindre

L'organisme doit établir des objectifs de management des connaissances, aux fonctions et niveaux concernés.

Les objectifs du management des connaissances doivent :

- a) satisfaire les besoins économiques et s'aligner sur les objectifs opérationnels ;
- b) être en cohérence avec la politique et la stratégie des connaissances ;
- c) être mesurables (si réalisable) ;
- d) tenir compte des exigences applicables ;
- e) être surveillés ;
- f) être communiqués ;
- g) être mis à jour en tant que de besoin.

L'organisme doit conserver des informations documentées sur les objectifs du management des connaissances.

Lorsque l'organisme planifie la façon dont ses objectifs de management des connaissances seront atteints, il doit déterminer :

- ce qui sera fait ;
- les ressources qui seront nécessaires ;
- qui sera responsable ;
- les échéances ;
- la façon dont les résultats seront évalués.

7 Support

7.1 Ressources

L'organisme doit identifier et fournir les ressources (par exemple financement, personnel, technologie, engagement de la direction) nécessaires à la définition, la mise en œuvre, la maintenance, la mesure, les comptes rendus et l'amélioration continue du système de management des connaissances.

7.2 Compétences

L'organisme doit :

- déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur ses performances en matière de connaissances ;
- tenir compte, le cas échéant, des compétences des trois types de travailleurs du savoir :

- participants impliqués dans le management des connaissances et qui l'utilisent dans le cadre de la réalisation de leurs tâches et de leur mission ;
 - ceux qui assument des fonctions de responsables au sein du système de management des connaissances. Les fonctions de responsables sont susceptibles d'inclure des postes ou des rôles tels que champions, responsables de communautés de pratique ou propriétaires de contenus ;
 - ceux qui sont responsables de la conception, de la mise en œuvre et de l'amélioration continue du système de management des connaissances et du changement de culture qui lui est associée et qui l'étaye.
- s'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle ou d'une expérience appropriée ;
- le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions ;
- conserver des informations documentées appropriées comme preuves desdites compétences.

NOTE 1 : Les actions envisageables peuvent notamment inclure la formation, l'encadrement ou la réaffectation du personnel en activité ou le recrutement, direct ou en sous-traitance, de personnes compétentes.

7.3 Sensibilisation

Les personnes effectuant un travail sous le contrôle de l'organisme doivent être sensibilisées :

- à la politique de management des connaissances ;
- à l'importance de leur contribution à l'efficacité du système de management des connaissances, y compris aux effets bénéfiques d'une amélioration des performances des connaissances ;
- aux répercussions d'un non-respect des exigences du système de management des connaissances.

7.4 Communication

L'organisme doit déterminer les besoins de communication interne et externe pertinents pour le système de management des connaissances, y compris :

- sur quels sujets communiquer ;
- à quels moments communiquer ;
- avec qui communiquer ;
- comment communiquer.

La communication joue un rôle à toutes les étapes, notamment : l'élaboration du système de management des connaissances, la gestion du changement pour l'intégrer, son alimentation et son usage.

NOTE 1 : Il convient de considérer la communication comme un cycle complet, incluant la transmission, la réception, la compréhension, la réflexion et la rétroaction.

NOTE 2 : Une communication efficace comporte un dialogue constructif, verbal et non verbal.

7.5 Informations documentées

7.5.1 Documentation requise

Le système de management des connaissances de l'organisme doit inclure :

- a) les informations documentées exigées par la présente Norme internationale ;
- b) les informations documentées que l'organisme juge nécessaires à l'efficacité du système de management des connaissances.

NOTE 1 : L'étendue des informations documentées dans le cadre d'un système de management des connaissances peut différer selon l'organisme en fonction de :

- la taille de l'organisme, de ses domaines d'activité et de ses processus, produits et services ;
- la complexité des processus et de leurs interactions ;
- la compétence des personnes.

7.5.2 Création et mise à jour des informations documentées

Quand il crée et met à jour ses informations documentées, l'organisme doit s'assurer que les éléments suivants sont appropriés :

- identification et description (par exemple titre, date, auteur, numéro de référence) ;
- format (par exemple langue, version logicielle, graphiques) et support (par exemple, papier, électronique) ;
- examen et approbation du caractère approprié et pertinent des informations.

7.5.3 Maîtrise des informations documentées

Les informations documentées exigées par le système de management des connaissances et par la présente Norme internationale doivent être maîtrisées pour s'assurer :

- a) qu'elles sont disponibles et conviennent à l'utilisation, quand et là où elles sont nécessaires ;
- b) qu'elles sont convenablement protégées (par exemple, de toute perte de confidentialité, utilisation inappropriée, perte d'intégrité, vols d'informations, courriers électroniques non sollicités et autres menaces internes ou externes).

Pour maîtriser les informations documentées, l'organisme doit mettre en œuvre les activités suivantes, quand elles sont applicables :

- distribution, accès, récupération et utilisation ;

- stockage et protection, y compris préservation de la lisibilité ;
- maîtrise des modifications (par exemple, contrôle des versions) ;
- conservation et élimination.

Les informations documentées d'origine externe que l'organisme juge nécessaires à la planification et au fonctionnement du système de management des connaissances doivent être identifiées comme il convient et maîtrisées.

NOTE L'accès peut impliquer une décision relative à l'autorisation de consulter les informations documentées uniquement, ou l'autorisation et l'autorité de consulter et modifier les informations documentées.

8 Réalisation des activités opérationnelles

8.1 Planification et maîtrise opérationnelles

L'organisme doit planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus nécessaires pour satisfaire aux exigences et réaliser les actions déterminées en 6.1, en :

- établissant des critères pour ces processus ;
- mettant en œuvre la maîtrise de ces processus conformément aux critères ;
- conservant des informations documentées dans une mesure suffisante pour avoir l'assurance que les processus ont été réalisés comme prévu.

L'organisme doit maîtriser les modifications prévues, analyser les conséquences des modifications imprévues et, si nécessaire, mener des actions pour limiter tout effet négatif.

Il doit s'assurer que les processus externalisés sont maîtrisés.

9 Évaluation des performances

9.1 Surveillance, mesurage, analyse et évaluation

L'organisme doit déterminer :

- ce qu'il est nécessaire de surveiller et mesurer. Cela doit inclure la mesure de la conformité aux exigences de la présente norme ainsi que les preuves de la valeur ajoutée pour les parties prenantes ;
- les méthodes de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation, selon le cas, pour assurer la validité des résultats ;
- quand la surveillance et la mesure doivent être effectuées ;
- quand les résultats de la surveillance et de la mesure doivent être analysés et évalués.

L'organisme doit conserver des informations documentées pertinentes comme preuves des résultats.

L'organisme doit évaluer la performance du management des connaissances ainsi que l'efficacité du système de management des connaissances.

9.2 Audit interne

L'organisme doit réaliser des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le système de management des connaissances :

- a) est conforme
 - aux propres exigences de l'organisme concernant le système de management des connaissances,
 - aux exigences de la présente Norme internationale.
- b) est efficacement mis en œuvre et tenu à jour.

L'organisme doit :

- a) planifier, établir, mettre en œuvre et maintenir un ou des programmes d'audit, couvrant notamment la fréquence, les méthodes, les responsabilités, les exigences de planification et le compte rendu. Le ou les programmes d'audit doivent tenir compte de l'importance des processus concernés et des résultats des audits précédents ;
- b) définir les critères d'audit et le périmètre de chaque audit ;
- c) sélectionner des auditeurs et réaliser des audits pour assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit ;
- d) veiller à ce que les résultats des audits soient rapportés à la direction concernée ;
- e) conserver des informations documentées comme preuves de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit.

Il convient que les auditeurs soient formés aux systèmes de management des connaissances. Ils peuvent faire partie de l'organisme ou venir de l'extérieur.

9.3 Revue de direction

À des intervalles planifiés, la direction doit procéder à la revue du système de management des connaissances mis en place par l'organisme, afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, adapté et efficace.

La revue de direction doit prendre en compte :

- a) l'état d'avancement des actions décidées à l'issue des revues de direction précédentes ;
- b) les modifications des enjeux externes et internes pertinents pour le système de management des connaissances ;

- c) les informations sur la performance du management des connaissances, y compris les tendances concernant :
 - les non-conformités et les actions correctives ;
 - les résultats de la surveillance et de la mesure ;
 - les résultats d'audits ;
- d) les opportunités d'amélioration continue.

Les éléments de sortie de la revue de direction doivent inclure les décisions relatives aux opportunités d'amélioration continue et aux éventuels changements à apporter au système de management des connaissances.

L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuves des éléments de sortie des revues de direction.

10 Amélioration

10.1 Non-conformité et actions correctives

Lorsqu'une non-conformité se produit, l'organisme doit :

- a) réagir à la non-conformité, et le cas échéant :
- b) agir pour la maîtriser et la corriger, et en tirer un enseignement ;

faire face aux conséquences ;

évaluer s'il est nécessaire de mener une action pour éliminer les causes de la non-conformité, afin qu'elle ne se reproduise pas ou n'apparaisse pas ailleurs, en :

- effectuant la revue de la non-conformité ;
- recherchant et analysant les causes de la non-conformité ;
- recherchant si des non-conformités similaires existent ou pourraient éventuellement se produire ;
- identifiant d'éventuelles opportunités pouvant résulter de la non-conformité ;
- c) mettre en œuvre toutes les actions requises ;
- d) examiner l'efficacité de toute action corrective mise en œuvre ;
- e) modifier, si nécessaire, le système de management des connaissances.

Les actions correctives doivent être appropriées aux conséquences des non-conformités rencontrées.

L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuves :

- de la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement ;

- des résultats de toute action corrective.

10.2 Amélioration continue

L'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de management des connaissances.

L'organisme doit planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus nécessaires afin d'assurer l'amélioration continue sous deux aspects :

- tirer les bénéfices découlant des solutions de management des connaissances mises en œuvre ;
- mettre en œuvre les solutions nouvelles pour répondre à des besoins existants ou émergents, de l'organisme.

Annexe A

La palette des connaissances - Périmètres internes du management des connaissances

La connaissance existe sous différents types et revêt différents formats. Elle s'inscrit ainsi dans un continuum, qui va des connaissances codifiées jusqu'aux connaissances ne faisant l'objet d'aucune codification. Il est important de reconnaître cette diversité des formes de connaissances, de même que le fait que les connaissances peuvent évoluer d'une forme à une autre en fonction du contexte et de la valeur qui s'y attachent. L'un des objectifs du management des connaissances est d'assurer que ces formes et ces transformations sont cohérentes avec les besoins de l'organisme et qu'elles sont porteuses de valeur.

Par exemple, la palette peut débiter par les connaissances dont la personne n'a même pas conscience, en passant par les connaissances dont elle a conscience, mais qu'elle ne peut pas exprimer en mots ou en symboles (à savoir une appréciation ou une intuition). Il peut également s'agir des connaissances qu'elle possède et qu'elle trouve difficiles à expliquer. À son autre extrémité, la palette s'achève sur les informations documentées ou enregistrées (sous forme de manuels, de fichiers de documents ou de contenu MOOC), voire sur des connaissances codifiées et structurées selon des règles bien définies (partitions musicales, guides techniques, diagrammes, algorithmes de programmation, etc.).

Le management des connaissances traite des activités associées à tous les types de connaissances où qu'ils se situent sur cette palette : exploitation des connaissances existantes, création de nouvelles connaissances (dans un premier temps non codifiées) ou enfin transformation des connaissances tout au long de ce continuum. Le management des connaissances, entre autres activités, vise à décider de la meilleure forme dans ce continuum pour chacun des domaines de connaissances, les actions qu'il convient d'entreprendre pour optimiser l'acquisition des connaissances, les appliquer et éventuellement les transmettre aux parties prenantes. Naturellement, cette forme variera en fonction du contexte et de l'objectif auxquels les connaissances s'appliquent, ainsi que de la façon dont elles sont interprétées et adaptées par les personnes auxquelles elles sont transmises.

Appréhender les connaissances sous la forme d'un continuum dans le cadre de ces périmètres permet une appréciation plus approfondie de l'essence même du management des connaissances, et les termes utilisés pour la définir importent moins.

Annexe B

Périmètres du management des connaissances et des disciplines voisines

Les périmètres du management des connaissances peuvent être expliqués en le positionnant par rapport aux disciplines connexes, comme suit :

a. Management de l'information

Le management des connaissances et le management de l'information, bien que les deux soient souvent confondus, sont deux disciplines bien distinctes.

Le management des connaissances inclut la codification des connaissances et, par conséquent, génère la création de nouvelles informations. Une fois que les connaissances sont codifiées (par exemple dans un document), elles sont soumises aux processus de management de l'information, comme le stockage et l'accessibilité. Mais elles font également partie intégrante du management des connaissances, lorsque, une fois codifiées, elles favorisent les bonnes décisions et des actions efficaces, adaptées au contexte et à la compréhension de l'utilisateur.

Une grande partie des connaissances dont dispose un organisme ne sont pas codifiées et ne sont donc pas soumises aux processus de management de l'information. Même lorsque les connaissances sont codifiées, elles ne peuvent jamais être totalement capturées, quelles que soient les ressources investies. L'expérience et le savoir, par exemple, relèvent du management des connaissances, mais pas du management de l'information. Aussi, bien que des éléments du management de l'information soient utilisés dans le management des connaissances, le management de l'information ne peut, à lui seul, respecter les exigences d'un système de management des connaissances.

b. Gestion des données

Le management des connaissances et la gestion des données sont considérés, en général, comme des sujets distincts. Cependant, certains aspects de la gestion des données peuvent être assimilés au management des connaissances, notamment la combinaison de données, la création et l'usage d'algorithmes de traitement et d'analyse de données, et la production de nouvelles interprétations.

c. Intelligence économique

L'intelligence économique est étroitement liée au management des connaissances, car elle se rapporte principalement à l'acquisition et à la création de nouvelles connaissances sur l'environnement concurrentiel par l'agrégation et le traitement de données et d'informations.

d. Management de la relation client

Lorsque les outils et les techniques de gestion des données et de management de l'information sont appliqués aux données relatives aux clients ou aux informations relatives aux marchés, on aboutit à la discipline complémentaire du management de la relation client. Celle-ci accompagne souvent le management des connaissances dans les domaines de l'apprentissage organisationnel et de la prise de décision. Cependant, pour les besoins de la présente NSM, il est considéré comme une discipline distincte.

e. Formation/enseignement et développement

Les disciplines du management des connaissances et de la formation et du développement permettent aux organismes et aux personnes de comprendre le décalage entre le présent et l'avenir en ce qui concerne les besoins en connaissances. Alors que la formation utilise des programmes d'apprentissage

pour combler ce décalage au niveau des personnes, le management des connaissances facilite l'acquisition de connaissances.

Les services de formation dans le cadre de l'éducation et de la formation non formelles sont déjà traités dans l'ISO 29990:2010.

f. Organisation apprenante

Le management des connaissances et l'apprentissage organisationnel sont étroitement liés. Ils diffèrent principalement par leur point de départ : le point de départ du management des connaissances est la prise en compte de valeur des connaissances, qu'il convient dès lors de gérer. Le point de départ de l'apprentissage organisationnel est que l'apprentissage est porteur de valeur et qu'il peut être géré au niveau d'une personne, d'un groupe ou de l'organisme dans son ensemble. La mission de l'apprentissage organisationnel requiert également une culture et un climat organisationnels qui favorisent la confiance entre les membres du personnel pour que le partage et la diffusion des connaissances aient lieu. Le management des connaissances conduisant généralement à l'apprentissage, il n'y a souvent que peu de différences entre le management des connaissances et l'apprentissage organisationnel. On peut considérer le management des connaissances comme un système de management permettant une organisation apprenante.

g. Management de l'innovation

Le management de l'innovation est souvent considéré comme étant étroitement lié au management des connaissances ou comme une composante du management. Le management de l'innovation porte sur la collecte, la création et l'expérimentation de nouvelles idées, de nouveaux processus, produits, services, modèles, méthodes, etc., qui créent de la valeur. Le management de l'innovation est déjà couvert par une norme de système de management ISO [ISO 50501]. Par conséquent, pour les besoins du présent document, le système de management n'est traité qu'à partir du point où l'idée, le processus, le produit, le service, le modèle ou la méthode innovant(e) génère des connaissances au moyen d'initiatives de management des connaissances.

h. Systèmes de management

Le management des connaissances et de nombreux autres systèmes de management, notamment le management de la qualité ISO 9001:2015, sont liés dans le sens où ils viennent à l'appui de disciplines conçues pour améliorer la performance des organismes. Ces disciplines comportent des éléments interdépendants pour étayer les mesures concernant divers aspects du management organisationnel. Il convient que les organismes souhaitant mettre en œuvre ces disciplines conjointement au management des connaissances s'assurent que les processus sont harmonisés, dans un souci de cohérence. Relier de façon explicite ces systèmes de management au management des connaissances peut souvent engendrer des synergies et des processus communs.

Annexe C

Culture de management des connaissances

La culture de management des connaissances est un élément clef de la culture organisationnelle. Une culture dans laquelle les comportements de recherche, de partage, de développement et d'application des connaissances sont encouragés et attendus est propice à la mise en place et à l'application d'un système de management des connaissances dans l'organisme. La culture de management des connaissances revêt aussi une dimension personnelle : chaque personne a la responsabilité de démontrer son engagement par son comportement et la manière dont elle interagit avec son environnement. Une culture de management des connaissances reconnaît la valeur des connaissances, qu'elles soient individuelles ou partagées, en fonction des bénéfices qu'elles apportent à l'organisme.

Une culture de management des connaissances reflète la mesure dans laquelle les personnes :

- se sentent suffisamment à l'aise pour discuter ouvertement de problèmes et offrir des conseils ;
- partagent les connaissances et les informations ouvertement et honnêtement pour améliorer la socialisation et la circulation de connaissances dans l'organisme ;
- se sentent responsabilisées pour agir de façon autonome en se servant de leurs connaissances ;
- assument leurs responsabilités à l'égard des actions qu'elles entreprennent et de leur apprentissage propre ;
- proposent leurs connaissances aux autres plutôt que de les garder pour elles ;
- collaborent avec leurs collègues, plutôt que de rivaliser avec eux ;
- protègent les connaissances de l'organisme ;
- consacrent du temps à la réflexion et à l'apprentissage ;
- reconnaissent l'importance d'acquérir de nouvelles connaissances en fonction de leurs expériences (réussite ou échec).

La plupart de ces éléments sont interdépendants et il est possible qu'ils se manifestent dans diverses parties de l'organisme. Dans ces cas-là, l'application du système de management des connaissances peut s'avérer désordonnée. L'instauration d'une culture de management des connaissances n'est pas une solution qui surgit naturellement ou dans un court délai : elle nécessite un programme d'intervention volontaire et dynamique pour l'ordonner et l'orienter vers le statut souhaité. Lorsque ces éléments sont gérés en harmonie, il en résulte des résultats positifs, notamment la capacité de l'organisme à s'adapter aux changements.

Une approche courante consiste à analyser et encourager une culture de management des connaissances comme suit :

1. Définir les attitudes et comportements souhaités, visant une culture de management des connaissances appropriée à la taille et à l'envergure de l'organisme : par exemple, élaborer une vision ou un processus prospectifs en vue de définir et de décrire ce que la culture de management des connaissances souhaitée « devrait être ».

2. Documenter l'état réel et actuel des valeurs, des comportements et des actions relatifs à la culture de management des connaissances au sein de l'organisme. Il convient que ce document établisse les différences entre l'état souhaité et l'état présent de la culture de management des connaissances au sein de l'organisme (par exemple, au moyen d'une analyse des écarts).
3. Analyser et identifier les facteurs qui influencent les écarts culturels et qui peuvent nécessiter une prise en compte. Parmi les éléments susceptibles d'engendrer un écart entre les comportements existants et souhaités figurent les facteurs ci-après, dans la mesure où ils ont une incidence sur lesdits comportements et attitudes :
 - Politiques et procédures
 - Habitudes et normes
 - Comportement et attitude en leadership
 - Formation
 - Récompenses et reconnaissance
 - Environnement matériel
 - Technologie
 - Structure organisationnelle
4. Créer un plan d'action pour traiter les facteurs spécifiques qui engendrent des « écarts » entre l'état souhaité et l'état présent de la culture de management des connaissances dans l'organisme. Il convient d'utiliser les outils appropriés de management du changement dans le cadre de la planification des actions.
5. À intervalles planifiés, procéder à une revue de la culture de management des connaissances dans l'organisme et procéder à une remise à jour des objectifs ainsi que des écarts constatés, des facteurs et du plan d'action.