

# **Le partage des connaissances à l'UNISDR : reflet et perspectives**



United Nations  
International Strategy for Disaster Reduction

**Travail de Master réalisé en vue de l'obtention du Master HES**

par :  
**Iris BUUNK**

Conseillère au travail de Master :  
**Hélène MADINIER, professeur HES**

**Genève, le 31 août 2011**  
**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**  
**Filière information documentaire**

## Déclaration

Ce travail de Master est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Master of Science HES-SO en information documentaire. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Master, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Master, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 31 août 2011

Iris Buunk

## Remerciements

À Linda Stoddart, sans qui ce travail n'aurait jamais pu avoir lieu. Pour ses conseils avisés, son soutien à distance mais non moins effectif, et ses encouragements

À Margareta Wahlström, pour m'avoir mandaté ce mémoire, pour sa disponibilité, sa confiance, et sa précieuse participation

À Laurel Dryden, pour avoir été si disponible cet été 2011, pour les échanges que nous avons eus, pour son avis aussi inspiré qu'inspirant

À Hélène Madinier, pour m'avoir mise sur les bons rails au début de ce mémoire

À Craig Duncan : un grand merci pour sa disponibilité, les nombreuses discussions aussi riches que passionnantes que nous avons eues, pour son soutien continu, sa confiance, et le magnifique partage de connaissances que nous avons vécu

À Salvano Briceno, pour la richesse des discussions que nous avons eues sur le KM, et pour l'entretien de capture de connaissances

À Sarah Wade et Lydie Echernier, pour tous les échanges que nous avons eus, leur chaleureux accueil et leurs encouragements toujours si bienvenus

Aux employés de l'UNISDR qui ont participé aux entretiens : merci de votre confiance, et pour avoir été si généreux de votre temps, merci à tous ceux qui ont pris le temps de répondre à l'enquête en ligne, et merci à tous pour votre si magnifique accueil

À Martine Keller, amie, sociologue et astrologue, tu connais la magie des nombres, je ne te remercierai jamais assez pour ton accompagnement

À Martine Favrat, pour son amitié, et avoir supporté mon caractère, mon stress et mes sautes d'humeurs durant nos nombreux *debriefing*

À Martine Pochon, amie et sociologue, merci pour ton soutien infaillible et tes conseils toujours aussi avisés

À Urska Hocevar, pour ton soutien, ta capacité à me faire prendre de la distance, et pour ton génie du design dont j'ai pu à nouveau bénéficier

À mes camarades du Master, pour leur solidarité et leur amitié : *we simply rule !*

À mes amis Evelyne, Michèle, Raymond, Viviane et Wendy, et à ma famille

## Sommaire

Le mandat qui nous a été proposé par Margareta Wahlström, Représentante Spéciale du Secrétariat Général de l'UNISDR, consistait initialement à proposer une stratégie de partage des connaissances. Cet objectif a été réadapté en suggestions et recommandations pour faciliter et améliorer le processus de partage des connaissances au sein de l'organisation. La demande de considérer la problématique de la capture des connaissances a également été traitée. Pour y répondre, nous avons procédé aux différentes étapes mentionnées ci-dessous.

Afin de comprendre le contexte dans lequel se situe l'organisation, nous avons considéré qu'il était important d'établir une analyse de l'existant, en considérant tout d'abord les études dédiées à la gestion des connaissances déjà effectuées pour l'UNISDR, et en observant également le système d'information actuellement en place. Par la suite, afin de pouvoir analyser et comprendre la situation actuelle liée au partage des connaissances, nous avons conçu et envoyé une enquête en ligne auprès de l'ensemble des employés de l'organisation (bureaux régionaux inclus), et entrepris des entretiens qualitatifs auprès de sept employés, pour approfondir et éclaircir des problématiques qui auraient été trop sommairement abordées dans le cadre de l'enquête. Cette phase a été cruciale et déterminante dans l'élaboration de ce travail, car elle a permis d'illustrer les différentes problématiques soulevées dans le chapitre consacré à la théorie, qui fait office de revue de littérature. La restitution et l'analyse des résultats tant de l'enquête que des entretiens, ont permis de présenter les premières conclusions de ce travail. Les suggestions et recommandations sont présentées de manière synthétique dans la dernière partie, et découlent de toutes les observations faites en amont.

Plusieurs éléments significatifs sont ressortis de ce travail dont les principaux sont les suivants : l'influence que la culture de l'organisation peut avoir sur le partage des connaissances, l'importance d'avoir une compréhension commune de la thématique traitée, et la nécessité de pouvoir définir le type de connaissances dont on parle avant de pouvoir les partager. Ces observations nous ont mené à suggérer des actions concrètes, dont certaines ont déjà commencé à prendre forme au sein de l'organisation, comme la mise à jour de l'intranet, ou la gestion des archives, mais aussi le partage plus informel des connaissances entre les employés, démarche essentielle pour favoriser tant la cohésion de l'équipe que l'innovation.

La recommandation principale de ce mandat fait écho à celles précédemment faites au sein de l'organisation, à savoir la nécessité d'employer un gestionnaire des connaissances. Une façon d'investir de manière durable, dans la gestion de la ressource la plus précieuse que l'UNISDR possède. La conclusion de ce travail permet de relativiser certains concepts présentés dans ce mémoire, tout en proposant une autre vision sur ce domaine aux multiples facettes.

S'il nous avait initialement été demandé de proposer une stratégie de partage de connaissances, cet objectif a été réajusté au cours du mandat, vu les ressources que cela nécessite pour son implantation, comme expliqué dans la dernière partie de ce mémoire. Par ailleurs, le *benchmarking* qui avait été considéré lors de l'établissement de la méthodologie a finalement été mis de côté, car il impliquait de trouver une organisation effectivement comparable à celle de l'UNISDR, alors que celle-ci est unique en son genre, ou d'établir des points de comparaison avec différentes organisations onusiennes, mais ce qui ferait dans ce cas l'objet d'une autre étude.

Les thématiques suivantes qui nécessiteraient à elles seules un mémoire qui leur soit consacré ne sont pas ou peu abordées dans ce travail : l'organisation apprenante, les communautés de pratique, l'analyse approfondie d'outils ou de processus de partage des connaissances, et la gestion stratégique des connaissances.

# Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements .....	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des Tableaux.....	vii
Liste des Figures.....	vii
Préambule.....	1
Introduction .....	2
<b>1. L'UNISDR.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Une organisation unique.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 <i>Structure interne de l'UNISDR</i> .....	5
1.1.2 <i>Mission et objectifs internes</i> .....	6
<b>2. Le partage des connaissances.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 L'omniprésence de la culture.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 De quoi parle-t-on ?.....</b>	<b>10</b>
2.2.1 <i>Définitions</i> .....	10
2.2.2 <i>De l'information au savoir</i> .....	11
2.2.3 <i>Du tacite à l'explicite</i> .....	13
<b>2.3 Que partager, et comment ? .....</b>	<b>14</b>
2.3.1 <i>Du partage de l'information explicite</i> .....	17
2.3.2 <i>Du partage des connaissances tacites</i> .....	18
2.3.3 <i>Formaliser vs contextualiser</i> .....	19
2.3.3.1 <i>La capture des connaissances</i> .....	21
2.3.4 <i>Conclusion</i> .....	22
<b>3. Analyse de l'existant .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Le système d'information à l'UNISDR .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Les études KM à l'UNISDR .....</b>	<b>28</b>
3.2.1 <i>Le rapport de Bangkok</i> .....	28
3.2.2 <i>Le rapport de New York</i> .....	29
3.2.3 <i>Le 3<sup>e</sup> rapport</i> .....	30
3.2.4 <i>Conclusion</i> .....	30
<b>3.3 Méthodologie .....</b>	<b>32</b>
3.3.1 <i>Enquête en ligne</i> .....	32
3.3.2 <i>Entretiens qualitatifs semi-dirigés</i> .....	32
3.3.3 <i>L'entretien de capture des connaissances</i> .....	33
<b>3.4 Résultats .....</b>	<b>34</b>
3.4.1 <i>L'enquête en ligne</i> .....	34
3.4.2 <i>Les entretiens qualitatifs</i> .....	42
3.4.2.1 <i>De la culture de l'organisation</i> .....	42
3.4.2.2 <i>Les archives ou la quête de l'identité</i> .....	43

3.4.2.3	Compréhension du KM : trouver un langage commun .....	44
3.4.2.4	Flux informationnels : du vertical au transversal .....	45
3.4.2.5	Valoriser les TIC en interne : choisir le bon public .....	47
3.4.2.6	Les rapports de mission : un potentiel à exploiter .....	49
3.4.2.7	Capture des connaissances : de l'idéalisme au pragmatisme .....	50
3.4.2.8	Conscience des apports du KM : un public convaincu .....	53
<b>4.</b>	<b>Des suggestions, une recommandation .....</b>	<b>55</b>
4.1	<b>Suggestions .....</b>	<b>55</b>
4.1.1	<i>Partager les connaissances explicites .....</i>	<i>55</i>
4.1.2	<i>Partager les connaissances tacites .....</i>	<i>56</i>
4.2	<b>Recommandation .....</b>	<b>57</b>
	<b>Conclusion .....</b>	<b>58</b>
	<b>Addendum : un joyau précieux .....</b>	<b>61</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>62</b>
	<b>Ouvrages et documents consultés mais non référencés .....</b>	<b>63</b>
	<b>Liste des sigles .....</b>	<b>64</b>
	<b>Annexe 1 Organigramme de l'ONU .....</b>	<b>65</b>
	<b>Annexe 2 Résultats de l'enquête .....</b>	<b>66</b>
	<b>Annexe 3 Questionnaire Entretiens qualitatifs .....</b>	<b>75</b>
	<b>Annexe 4 Questionnaire Entretien Capture de connaissances .....</b>	<b>77</b>

## Liste des Tableaux

Tableau 1	Définitions .....	11
Tableau 2	Données, Informations, Connaissances .....	12
Tableau 3	Tacite vs Explicite .....	13
Tableau 4	Du tacite à la culture .....	14
Tableau 5	Suggestions .....	55

## Liste des Figures

Figure 1	Schéma expansif de la connaissance .....	12
Figure 2	Le cycle de la gestion des connaissances.....	17
Figure 3	Transformation de la connaissance.....	19
Figure 4	Schéma du système d'information.....	26
Figure 5	Partager des solutions .....	54
Figure 6	Le Tao de la connaissance - A.....	58
Figure 7	Le Tao de la connaissance - B.....	58

## Préambule

Il était une fois une magnifique équipe d'employés aussi motivés que professionnels, doués d'une mission qui investissait entièrement leur quotidien par leur savoir-faire et savoir-être, et surtout, pleins de bonne volonté pour répondre à la mission qu'ils s'était nouvellement fixée. Ils étaient donc bien décidés à réaménager une nouvelle fois leur espace intérieur pour les aider à atteindre leur objectif, et être le plus performant possible. Les déménageurs apportaient de nouveaux meubles, les informaticiens installaient de nouvelles connexions, on repeignait les murs, établissait de nouveaux plans, et les architectes s'assuraient que les travaux avançaient. Les discussions allaient évidemment bon train, pour savoir qui allait faire quoi, comment, et bien sûr, pourquoi. Bref, tout le monde s'affairait avec conviction à redéfinir, réfléchir et agir sur la raison pour laquelle chacun était là, jusqu'au moment où un déménageur, auquel personne n'avait prêté attention, entra et posa la question apparemment toute anodine : *"Excusez-moi, et la connaissance, je la mets où ?"*

Puisse ce travail offrir à l'UNISDR quelques idées sur son "emplacement"...

## Introduction

*"It's not that you need to know everything, but you can know."*

Si seulement nous savions ce que nous savons. Cette expression, bien connue des professionnels de la gestion des connaissances est souvent citée pour illustrer d'une part l'importance d'avoir conscience de l'étendue de ce que nous savons, sachant également ce que l'ignorance peut avoir de dommageable. L'être humain, mû par un désir d'apprendre, de découverte et d'évolution, a naturellement tendance à aller chercher des réponses à l'extérieur de lui-même ou de son environnement. En effet, la façon la plus courante d'acquérir de nouvelles connaissances, s'effectue généralement à travers l'éducation, sous ses nombreuses formes. *A contrario*, le réflexe de se tourner vers "soi-même" (que l'on soit un individu ou une organisation), dans le but de solliciter notre propre connaissance, ne semble pas toujours aller de soi et requiert de faire appel à différents processus plus ou moins formels qui peuvent nous ouvrir les yeux sur l'immense capital souvent inexploité de notre propre savoir : un trésor caché, tel un joyau précieux qui ne révèle sa beauté que lorsqu'il est exposé à la lumière.

Pour rebondir sur la citation introductive qui provient d'un employé de l'UNISDR, il ne s'agit pas de tout savoir, ni de tout partager, mais plutôt de savoir que l'on peut accéder aux connaissances dont on a besoin parce que l'on sait qu'elles existent, qu'elles sont accessibles, et que l'on sait comment s'y prendre tant pour les acquérir, que pour les partager. Prendre conscience de ce qui existe est un processus continu qui peut être plus ou moins automatisé, mais qui doit surtout rester vivant.

Afin d'acquérir nous-mêmes les connaissances présentées dans ce travail, nous avons commencé par obtenir des informations sur l'environnement étudié, à savoir la situation actuelle de l'UNISDR, son passé, son évolution probable, la nature de ses activités, le public à qui elle s'adresse, son mode de fonctionnement et ses unités. Il va de soi que nous n'avons fait qu'effleurer ces aspects compte tenu du contexte dans lequel cette étude s'est effectuée ; rien en effet ne peut remplacer l'expérience d'en être un membre à part entière. Pour analyser l'existant, nous avons consulté des études faites dans un passé récent par des spécialistes renommés de la gestion des connaissances, qui avaient précisément été sollicités par l'UNISDR.

Prendre connaissance de l'existence de ces documents, et réaliser que les recommandations préconisées n'ont finalement pas été concrétisées, a bien évidemment soulevé des interrogations auxquelles nous avons tenté de répondre dans ce travail, et qui ont finalement contribué à définir notre recommandation principale.

Pour affiner notre analyse, nous avons également effectué une enquête en ligne auprès des employés de l'UNISDR, incluant les bureaux régionaux, ainsi que des entretiens dits qualitatifs, durant lesquels sept employés ont eu l'occasion de s'exprimer librement sur le partage des connaissances et différentes thématiques qui lui sont liées. Cette démarche en deux temps a permis de récolter un nombre important de données qui ont été traitées, classées, codifiées et analysées pour en retirer la substance présentée dans ce mémoire. Un huitième entretien, distinct des autres, a été réalisé avec l'ancien directeur de l'organisation, suite à une demande de la mandante. Celle-ci souhaitait que nous abordions également la problématique de la capture des connaissances, craignant qu'elles "s'évaporent" à la suite d'un départ à la retraite, comme c'était le cas pour notre répondant. L'analyse des résultats, complétée par tous les éléments acquis depuis le début de ce mandat, y compris bien sûr les éléments théoriques de la revue de littérature, ont permis d'établir un certain nombre de suggestions et recommandations qui, nous espérons, feront du sens aux employés concernés.

Nous aimerions encore préciser que le partage des connaissances au sein d'une organisation n'a rien d'anodin. Beaucoup d'informations dites "sensibles" nous ont été transmises au fil des discussions, qui ont trait à des enjeux de nature diverse (émotionnels pour la plupart). Ils ont nécessité de toujours garder une certaine distance avec le sujet traité, et d'adopter une attitude diplomatique, afin de présenter le plus adéquatement les problématiques exposées dans ce travail. Notre mandante nous ayant confirmé en cours de travail, que nous étions là pour éveiller l'attention des gens "[...] *it's awareness raising, you can identify critical issues.*", nous espérons sincèrement que ce mémoire puisse répondre favorablement à sa demande.

# 1. L'UNISDR

L'ISDR (International Strategy for Disaster Reduction) est un cadre stratégique adopté par les États Membres des Nations Unies en 2000, visant à orienter et à coordonner les efforts d'un large éventail de partenaires pour réduire de manière substantielle les pertes dues aux catastrophes et construire des nations et collectivités résilientes comme condition essentielle au développement durable. Le mandat de l'UNISDR s'est étendu en 2001 afin de devenir le point central au sein du système des Nations Unies, pour coordonner la réduction des désastres, et assurer des synergies entre les organisations régionales, les activités de réduction des désastres, et celles liées tant au champ humanitaire qu'aux domaines socio-économiques.

L'UNISDR sert également de point focal pour la mise en œuvre de la Stratégie et du Cadre d'action de Hyogo (HFA) - un plan d'action décennal adopté en 2005 par 168 gouvernements afin de protéger les vies et les moyens de subsistance contre les catastrophes. Il s'agit du premier projet de ce genre, qui explique, décrit et précise le travail que tous les différents acteurs et secteurs doivent entreprendre afin de réduire les pertes dues aux désastres. Le HFA est par conséquent la référence de base autour de laquelle l'UNISDR s'articule. De ce fait, la vision de l'UNISDR est basée sur trois objectifs stratégiques qui émanent de l'HFA :

1. *intégrer la Prévention des Risque de Catastrophes (PRC) dans des politiques de développement durable*
2. *développer et renforcer les institutions, les mécanismes et les compétences pour construire une résilience face aux dangers*
3. *intégrer des approches de réduction du risque dans des programmes de prévention, de capacité de réaction, ainsi que la phase de reconstruction.*

L'UNISDR organise également depuis 2006, le principal forum international consacré à la réduction des désastres (*Global Platform for Disaster Risk Reduction*). Cette rencontre est l'occasion pour toutes les parties prenantes (*stakeholders*) de se rencontrer à Genève et partager leur expérience de l'intégration du HFA. D'autres activités comprennent également l'édition du rapport global sur l'estimation de la réduction des désastres (*Global Assessment Report on Disaster Reduction*) qui apporte un soutien et des conseils aux pays qui souhaitent implanter des campagnes de réduction des désastres pour des hôpitaux, des écoles et des villes plus sûrs.

## **1.1 Une organisation unique**

L'UNISDR étant un organe de coordination, il collabore par conséquent avec de nombreuses parties prenantes comme des États, des organisations intergouvernementales et non gouvernementales, des institutions financières internationales, des organismes techniques, des universités et instituts de recherche, des entreprises privées, des médias, et des citoyens qui travaillent ensemble, partagent leur expérience et l'information, afin de réduire les risques de catastrophe. La problématique de la réduction des désastres ayant de multiples facettes, cette organisation se positionne, selon l'un de ses cadres exécutifs, à la pointe de ce qui se fait dans ce domaine "*Since we're operating with a complex environment, I affirm that the mandate of ISDR is extremely cutting-edge of complexity (compared to the UN system)*". L'un des partenaires principaux de l'UNISDR est la Banque mondiale qui mis à part divers soutiens financiers, gère un partenariat (*Global Facility for Disaster Reduction and Recovery*) auprès des pays en voie de développement impliquant 36 pays et six organisations internationales. L'UNISDR est sous l'autorité du Sous-Secrétaire Général des Affaires Humanitaires, (voir Annexe I). Il est sous les ordres directs du second Comité (économique et financier) de l'Assemblée Générale sous le programme du Développement Durable. Son soutien financier dépend de ses donateurs, la plupart étant des gouvernements avec lesquels l'ISDR travaille directement. Son budget annuel s'élève à 25 millions (\$) par an.

### **1.1.1 Structure interne de l'UNISDR**

La structure organisationnelle de l'ISDR a beaucoup évolué depuis sa création, comme le précise un répondant, "*The office developed fast (from 7 to 80 [persons]). The environment has changed. The requests have been changing. It had an impact on how you manage your knowledge, you need to keep on adjusting to it.*" Composé il y a plus de dix ans d'une petite équipe d'environ dix professionnels basés majoritairement à Genève, l'UNISDR emploie aujourd'hui une équipe de plus de quatre-vingt professionnels répartis sur les cinq continents. Les bureaux régionaux sont implantés au Kenya (Nairobi), en Egypte (Caire), au Tajikistan (Dushanbe), en Thaïlande (Bangkok), aux Fidji (Suva), au Panama (Panama), en Belgique (Bruxelles). Deux bureaux de liaison sont eux situés au Japon (Kobe), et aux Etats-Unis (New York). La moitié de l'équipe est basée à Genève, siège de l'organisation.

Elle comprend 26 femmes et 19 hommes, et sa moyenne d'âge<sup>1</sup> se situe environ à 43 ans. Pour des raisons de confidentialité, et comme le Secrétariat de l'UNISDR est actuellement en période de restructuration, nous ne sommes pas en mesure de présenter l'organigramme dans ce rapport. Par conséquent, les unités qui le composent sont simplement énumérées comme suit : Resource & Programme Branch - Information Management Unit - Resource Management Section - Administrative/Support Services - Partnership & Networks Unit – Monitoring, Assessment and Practices Section - HFA Monitoring, Assessment & Risk Unit – Policies and Practices Unit – Capacity Development Unit – Gender & Parliamentarian work – Communications Unit – Regional Office Support, Coordination Section. Le poste de directeur général est actuellement vacant. Le tout est dirigé par la Représentante Spéciale du Secrétariat Général pour la réduction des risques de désastres. Par ailleurs, il importe de noter et de garder à l'esprit que le siège est actuellement localisé sur deux sites, l'un à Varembe, et l'autre à Châtelaine, pour des raisons indépendantes à la volonté de l'UNISDR. Quelques bureaux occupés jusqu'à cette année au Palais des Nations sont encore en fonction, même si c'est plus à titre représentatif que fonctionnel.

### 1.1.2 Mission et objectifs internes

À l'heure où cette étude s'effectue, l'UNISDR est en train d'établir un nouveau plan de travail pour les années 2012 à 2015, qui implique notamment une mise à jour de ses objectifs stratégiques et opérationnels, susceptibles de modification d'ici l'automne 2011. Vu le caractère confidentiel du document et du fait qu'il n'est pas encore finalisé, nous ne pouvons qu'en retranscrire ici l'objectif général qui concerne plus particulièrement la gestion des connaissances : *"Improved communications and knowledge management tools effectively support the UNISDR strategic objectives."*

Selon nos observations, l'intégration du KM<sup>2</sup> semble poser quelques difficultés au Secrétariat, comme si chacun savait pertinemment qu'il devait y figurer en bonne place (les employés en sont convaincus), mais sans savoir pour autant quel espace lui donner. Nous trouvons cette situation révélatrice de ce qui se passe à l'UNISDR qui, comme nous le verrons dans l'analyse de l'existant, ressort de différentes manières.

---

<sup>1</sup> À ne pas confondre avec l'âge "médian"

<sup>2</sup> KM = *Knowledge Management* (Gestion des connaissances). Ce sigle connu des professionnels sera souvent utilisé dans ce travail pour des facilités de lecture.

En conclusion, il faut retenir que l'UNISDR est une structure unique et indépendante au sein du système des Nations Unies, qui couvre des domaines aussi larges que le développement durable et la réduction des risques de désastres.

Cette organisation s'évertue à remplir le rôle de coordinateur pour toutes les personnes impliquées de près ou de loin à ces thématiques, c'est-à-dire, tout le monde. Le fait qu'elle ait grandi aussi rapidement et que son futur ne soit pas prévisible (dans une moindre mesure que celui des Nations Unies ou d'une agence onusienne), elle fait face à un repositionnement continu, et de ce fait bénéficierait de toute évidence de l'accompagnement et du soutien d'une politique de gestion des connaissances.

## 2. Le partage des connaissances

Le partage des connaissances est une des étapes de la gestion des connaissances, qui est elle-même une discipline au carrefour de vastes domaines qui touchent à la gestion, les sciences de l'information, les sciences cognitives, la sociologie, la psychologie, la politique, le comportementalisme ou encore la pédagogie, sans oublier plusieurs domaines connexes tels que les processus d'affaires (*business process*) ou la communication. Tous ces aspects sont liés les uns aux autres, comme les facettes multiples, complexes et réfléchissantes d'un diamant. Afin de mieux saisir les perspectives que le partage des connaissances peut offrir, il est nécessaire de revenir à des notions de base puis d'aborder certains éléments théoriques. Par ailleurs, ce chapitre a également l'objectif de clarifier certains concepts dont les employés de l'UNISDR pourront s'inspirer ultérieurement pour définir un langage et une compréhension communs du KM.

### 2.1 L'omniprésence de la culture

Avant toute chose, il importe d'aborder la notion de culture qui a une influence prépondérante sur la façon dont les connaissances sont partagées au sein d'une organisation. Ce que nous entendons par culture dans le cadre de ce travail, c'est tout ce qui a trait avec les valeurs de l'organisation auxquelles les employés vont s'identifier ou non, les croyances véhiculées auxquelles ils peuvent se référer, mais aussi les comportements que l'on attend d'eux, peut-être de manière implicite, et qu'ils vont adopter de manière plus ou moins consciente. Une culture est qualifiée de forte lorsqu'elle rassemble ses employés sous une idéologie commune :

*« La culture d'entreprise est dite forte si elle se fonde sur un ensemble de signes culturels, de valeurs et de perceptions accueillis favorablement par la majorité de ses employés »*  
(Rossion, 2008 : 59)

C'est généralement le cas des organisations à but humanitaire, dont les employés sont mûs par l'idéologie commune de promouvoir la paix dans le monde. Quels que soient son autonomie et son caractère unique, l'UNISDR est de ce fait perméable à la culture plus globale des Nations Unies, sans compter celles beaucoup plus locales présentes dans les bureaux régionaux. Pourtant, il semblerait que son statut singulier se reflète tout de même dans la variété des gens qui y travaillent, comme l'a précisé l'un des

répondants : *"UNISDR is interesting, it's a positive thing because it's contrary to most of the UN offices, it's a huge mix of people who don't have UN background."* Mais qu'en est-il de la culture à l'UNISDR ? Il serait bien audacieux de pouvoir prétendre la définir en quelques lignes vu notre statut, mais puisque certains éléments ressortis des entretiens y sont apparemment liés, cela vaut la peine d'y prêter attention. Comme le met en garde Françoise Rossion,

*« Un projet de transfert des savoirs repose sur des valeurs essentielles telles que : la communication ouverte, la reconnaissance des expertises, la solidarité entre les générations, l'esprit d'équipe. Si ces valeurs fondamentales ne sont pas pratiquées par l'organisation, la réussite du projet sera fortement compromise parce qu'implicitement, les employés n'adhèreront pas à la démarche. »*

(Rossillon, 2008 : 59)

L'UNISDR a récemment publié un petit carnet présentant leurs valeurs comme, *"Recognize efforts and creativity"* ou *"Give visibility to results"*. Il pourrait être intéressant pour les employés de s'interroger si elles favorisent le partage des connaissances. Un aspect que nous tenons également à mentionner, est celui de la culture dite de "silo", souvent présente dans des organisations fragmentées en petites unités indépendantes des unes des autres : *« Most organizations are also plagued by departmental or divisional silos [...]. Having a silo mentality inhibits team building. »* (Hasanali, 2004 : 63). Une culture de silo est rarement choisie consciemment. Elle découle généralement de différents facteurs qui peuvent être aussi bien organisationnels (la communication transversale n'est pas favorisée), liés aux *"business process"* (l'amoncellement de priorités et l'augmentation constante du rendement ne laisse plus assez de temps pour communiquer avec ses collègues), ou encore architecturaux (bureaux fermés ou trop éloignés les uns des autres).

À la lumière de ce qui précède, et vu l'influence déterminante que la culture peut avoir sur le partage des connaissances, il nous semble important que l'UNISDR prête attention aux caractéristiques dont la sienne est composée. L'implantation éventuelle d'une stratégie de partage des connaissances, ne s'en trouvera que renforcée.

## **2.2 De quoi parle-t-on ?**

Quelques définitions de base sont nécessaires, car si l'expression "Gestion des connaissances" est connue de l'ensemble des employés sollicités, son interprétation en est certainement variée, voire parfois confuse, ce qui n'a rien d'étonnant, vu la multitude de définitions existantes dans le monde scientifique. Et la connaissance étant précisément ce que produit l'UNISDR comme la majorité des organisations onusiennes « *No one disputes that information and knowledge are the lifeblood of the United Nations* » (Stoddart, 2008 : 1), cela ne facilite pas non plus à en saisir tous les contours, si contour il y a. Comme le confirme Juan Luis Larrabure dans son rapport :

*« There is little understanding of what "knowledge" is in the context of the United Nations system. Knowledge Management (KM) is perceived differently by different organizations. Furthermore, the perception of KM [...] is not uniform [...], there are diverse levels of sophistication in the understanding [...] and its role and importance within a given organization [...]. »* (Larrabure, 2007 : iii)

C'est également ce que confirmait Linda Stoddart en 2008 en précisant qu'il n'y a pas ou peu eu de compréhension commune du KM aux Nations Unies « *[There is] no common understanding of knowledge management or knowledge sharing in the UN.* » (Stoddart, 2008 : 1), mais que la situation a depuis évolué, et qu'une nouvelle prise de conscience s'est manifestée par le besoin d'intégrer le KM dans les changements organisationnels « *There is now recognition that content management and organizational learning are necessarily part of the package.* » (Stoddart, 2008 : 2). Par conséquent, il s'agit de présenter ici quelques définitions et clarifier certains concepts pour inviter les employés de l'UNISDR à s'approprier un langage commun, qui devrait faciliter leur réflexion et l'application de solutions adaptées à leurs besoins.

### **2.2.1 Définitions**

Les définitions du Grand dictionnaire terminologique présentées dans le tableau ci-dessous permettent de s'apercevoir qu'il existe en effet plusieurs interprétations de la gestion des connaissances, d'autant plus qu'il ne semble pas y avoir de distinction en anglais entre les termes "connaissance" et "savoir". Quant au terme "information", il ne se distingue pas particulièrement des deux autres :

## Tableau 1

### Définitions

<b>Gestion des connaissances</b> (Knowledge management)	<i>"Gestion de la création, du stockage et du <b>partage</b> collaboratif des connaissances des salariés d'une organisation pour améliorer l'efficacité, la productivité et la rentabilité."</i>
	<i>"Processus de gestion par lequel on vise à créer de la valeur ajoutée en capitalisant sur l'ensemble des connaissances pertinentes que l'on recense, structure, dissémine, <b>partage</b> et développe dans une organisation afin de tirer le meilleur parti possible de l'actif intellectuel que constitue le savoir dans la poursuite des objectifs de l'organisation."</i>
<b>Gestion du savoir</b> (Knowledge management)	<i>"Gestion du capital intellectuel de l'entreprise, actif immatériel constitué par l'ensemble des connaissances et du savoir-faire des salariés."</i>
	<i>"Processus de gestion par lequel on vise à créer de la valeur ajoutée en capitalisant sur l'ensemble des connaissances pertinentes que l'on recense, structure, dissémine, <b>partage</b> et développe dans une organisation afin de tirer le meilleur parti possible de l'actif intellectuel que constitue le savoir dans la poursuite des objectifs de l'organisation."</i>
<b>Gestion stratégique de l'information</b> (Strategic information management)	<i>Gestion de l'information dans laquelle l'information est considérée comme l'<b>élément essentiel de la stratégie d'une entreprise</b> qui désire optimiser son fonctionnement, assurer sa prospérité et occuper une place de choix dans son domaine, par rapport à ses concurrents.</i>

Source : Grand dictionnaire terminologique (2011)

On retiendra de ce tableau que le partage n'est en effet qu'une phase parmi d'autres et qu'il fait partie intégrante du processus plus étendu qu'est la gestion des connaissances. La dernière définition est celle que nous considérons être la plus appropriée, car elle met l'accent sur l'optimisation des performances de l'organisation.

### 2.2.2 De l'information au savoir

Mais comme on peut s'en apercevoir à la lecture de ces définitions, la distinction entre information et connaissance, n'est pas très explicite. Afin de clarifier ces différents concepts, le tableau suivant<sup>3</sup> permet de retracer non seulement l'évolution de la façon dont ils ont été appréhendés par différents auteurs scientifiques, mais également de réaliser qu'il existe à nouveau plusieurs niveaux d'interprétation qui prévalent encore aujourd'hui dans ce domaine :

---

<sup>3</sup> Traduction libre de l'auteur.

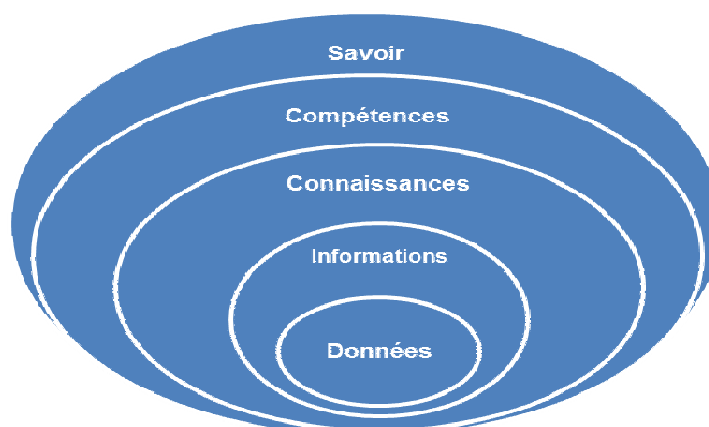
**Tableau 2**  
**Données, Informations, Connaissance**

AUTEURS	DONNEES	INFORMATION	CONNAISSANCE
<b>Wiig 1993</b>	-	Faits organisés pour décrire une situation ou une condition	Vérités et croyances, perspectives et concepts, jugements et attentes, méthodologies and savoir-faire.
<b>Nonaka &amp; Takeuchi 1995</b>	-	Un flux de messages sensés	Engagements et croyances créés à partir de ces messages
<b>Spek &amp; Spijkervet 1997</b>	Des symboles pas encore interprétés	Données ayant des significations	La capacité d'attribuer une signification
<b>Davenport 1997</b>	Simple observations	Données pertinentes qui ont un but	Information de valeur pour l'esprit humain
<b>Davenport &amp; Prusak 1997</b>	Une série de données distinctes	Un message dont le but est de changer la perception de celui qui le reçoit	Expériences, valeurs, perspicacité et information contextualisée
<b>Quigley &amp; Debons, 1999</b>	Du texte qui ne répond pas aux questions d'un problème particulier	<b>Du texte qui répond aux questions : qui, quoi, quand, où</b>	<b>Du texte qui répond aux questions : pourquoi, comment</b>
<b>Choo, Detlor &amp; Turnbull, 2000</b>	Faits et messages	Données investies de signification	Justifiées, réelles croyances

Source : Stenmark (2002 : 2)

Si toutes ces définitions font du sens et se complètent bien entre elles, peut-être que la plus accessible reste encore celle proposée par Quigley & Debons. Quoi qu'il en soit, on aura compris qu'il existe une évolution de la valeur de l'information, en partant d'une donnée neutre qui n'a pas de sens particulier, à des savoir-faire ou savoir-être qui ont une forte valeur ajoutée, ou décisionnelle. Ces trois concepts sont souvent illustrés de manière linéaire, mais nous préférons suggérer ici une autre mise en forme, à laquelle sont ajoutés deux autres termes, les Compétences et le Savoir que l'on retrouve parfois dans la littérature professionnelle :

**Figure 1**  
**Schéma expansif de la connaissance**



Source : création de l'auteur

En résumé, on peut avancer que plus une information est contextualisée, expliquée, et (ré)utilisée, plus elle contient potentiellement de la valeur ajoutée, et ce d'autant plus qu'elle permet d'améliorer le savoir-faire, et donc d'agir dans l'optique d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation. C'est la raison pour laquelle on qualifie également cette information de "décisionnelle".

### 2.2.3 Du tacite à l'explicite

L'autre aspect essentiel à la compréhension du partage des connaissances, est la distinction entre les informations tacites et explicites. On parle d'information "tacite" lorsque celle-ci est liée au savoir-faire (et savoir-être), et d'information explicite lorsque celle-ci a pu être formalisée, et peut de ce fait, être exploitée de manière beaucoup plus aisée. La psychologie cognitive différencie les deux de la manière suivante :

*« La connaissance explicite est une connaissance codifiée, qui est transmise dans un langage formel et structuré [...]. La connaissance tacite est une connaissance personnelle "qui réside dans la tête de l'individu" et qui ne peut pas toujours être articulée sous forme codée, elle est implicite et fait appel à l'expérience et au savoir-faire de la personne qui la possède; non tangible, elle peut être difficile, voire impossible à expliciter dans une forme exploitable par d'autres personnes. »* (Rossion, 2008 : 40)

Le tableau suivant permet de s'en faire une première idée :

**Tableau 3**  
**Tacite vs Explicite**

Connaissances tacites	Connaissances explicites
Savoir-faire	Savoir
Complexes	Simple
Non codifiées	Standardisées
Différentes à chaque fois	Réutilisables telles quelles
Sans manuel d'utilisation	Explicitées dans des procédures/manuels
Difficilement transmissibles	Transmissibles

Source : Cours M3C1, Information stratégique : Veille - KM (Madinier : 2010)

Une autre interprétation proposée ici par Chun Wei Choo, a l'avantage d'inclure la culture qu'il définit comme "connaissance culturelle", bien que nous ne soyons pas certains que l'on puisse la détacher aussi clairement des connaissances tacites :

**Tableau 4**  
**Du tacite à la culture**

<b>Connaissance tacite</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Connaissance <b>implicite</b> utilisée par les gens dans les organisations afin d'accomplir leur travail et faire du sens de leurs mondes [intérieurs].</li><li>• La connaissance tacite est <b>difficile à verbaliser</b> parcequ'elle est exprimée à travers des compétences basées sur l'action, et ne peut pas être réduite à des règles ou des recettes.</li></ul>
<b>Connaissance explicite</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Connaissance qui est codifiée ou rendue <b>tangible</b> et qui peut par conséquent être facilement communiquée ou diffusée.</li><li>• La connaissance explicite peut être basée sur des règles ou des objets.</li></ul>
<b>Connaissance culturelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Présupposés et croyances partagées</b> à propos d'une organisation, de ses aptitudes, ses clients, ses concurrents.</li><li>• Suppositions et croyances qui sont utilisées pour définir une valeur et de la signification à de nouvelles informations.</li></ul>

Source : Choo, (2006 : 134)<sup>4</sup>

À la lumière de ces différentes interprétations, on constate que la connaissance tacite, si elle n'est pas impossible à transmettre, semble néanmoins très difficile à partager, ou du moins, que cela ne va pas de soi, et que seules les connaissances explicites peuvent être facilement transmises. Reste à savoir de quelle manière.

### **2.3 Que partager, et comment ?**

Après avoir éclairci quelques concepts de base pour lesquels les spécialistes sont pour une fois presque tous d'accord, nous pouvons désormais aborder le processus plus élaboré qu'est le partage des connaissances, et pour lequel les interprétations sont bien plus variées. Peut-on imaginer ne pas transférer les connaissances ? Cela semble peu probable, et comme le mentionnent les auteurs renommés Davenport et Prusak, « *Que l'on gère le processus de partage des connaissances ou non, celles-ci sont toujours transférées dans une organisation, mais le plus souvent de manière locale ou fragmentée.* » (Davenport, Prusak, 2000 : 88)<sup>5</sup>.

À titre d'exemple, ils font la remarque fort pertinente qui suit :

---

4 Traduction libre de l'auteur

5 Traduction libre de l'auteur

« On discute généralement d'un problème particulier avec une collègue, non pas parce que l'on a découvert qu'il s'agit de la personne qui a la meilleure connaissance dans le domaine, mais bien parce qu'elle se trouve à proximité dans le corridor, et que l'on se sent bien avec elle... » (ibid)<sup>6</sup>

Ils continuent en exposant le paradoxe suivant :

« Plus une organisation est grande, et plus les chances augmentent que la connaissance dont nous avons besoin y existe quelque part, mais plus diminue la possibilité que nous saurons comment et où la trouver » (ibid)<sup>7</sup>.

Il existe plusieurs façons d'appréhender et d'expliquer le partage des connaissances, et tous les spécialistes ont leur propre avis et théorie à ce sujet. Nous avons donc choisi de présenter deux visions différentes, mais qui peuvent à notre avis se compléter. La première est l'approche proposée par Davenport qui propose de différencier le transfert vertical d'informations du celui qui est transversal, et la deuxième qui sera exposée plus bas, est celle de Nonaka, qui présente le processus de génération des connaissances.

Davenport propose de considérer le partage des informations sur deux axes, en qualifiant le premier de vertical comme étant plutôt un processus de "reporting"<sup>8</sup> de l'information, « qui consiste à transmettre de l'information d'une manière "involontaire", c'est-à-dire sur une base routinière ou structurée » (Davenport, 1997 : 87). Selon lui, le "reporting" d'information s'effectue « de manière verticale à travers la structure hiérarchique de manière "top-down", c'est-à-dire directement des supérieurs aux subordonnés, ou l'inverse ». (ibid) Ce type de flux est le type d'échanges d'informations le plus répandu, particulièrement dans des institutions qui sont basées sur des structures organisationnelles de type divisionnel, ou matriciel comme c'est le cas de l'UNISDR. Ce processus peut être facilité par des outils technologiques, comme nous le verrons plus loin. Le partage des connaissances entre les employés de manière horizontale ou transversale, va par contre nécessiter beaucoup plus d'implication humaine, et c'est là que réside le défi auquel de nombreuses organisations se confrontent.

---

6 Traduction libre de l'auteur

7 Traduction libre de l'auteur

8 Le terme "reporting" est difficilement traduisible en français. Dans ce contexte, il faut le comprendre plutôt comme l'acte de notifier, informer, ou renseigner.

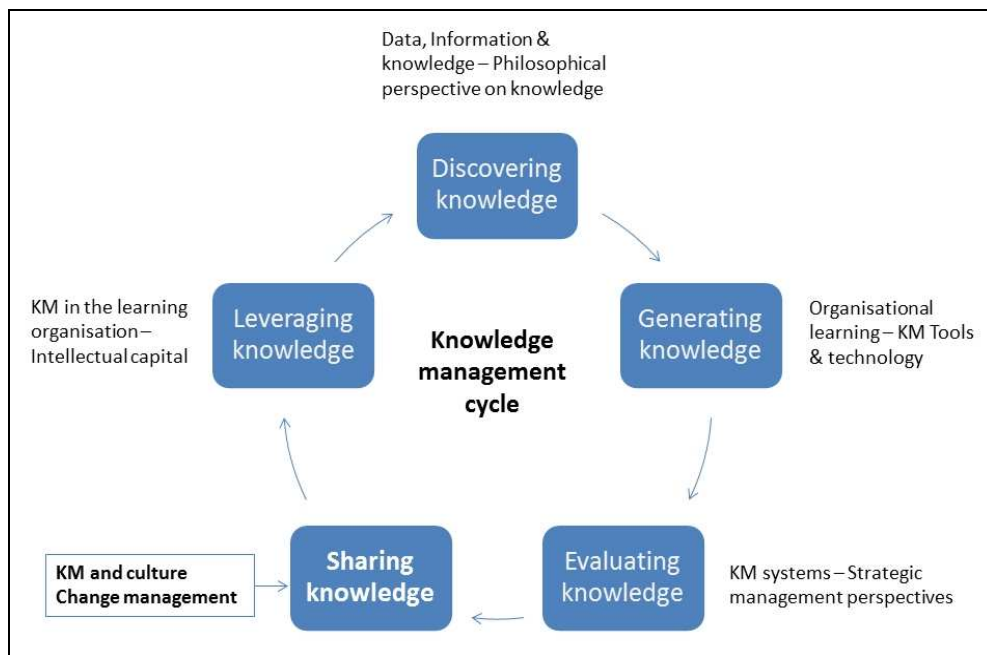
En effet, plusieurs spécialistes rappellent que l'on ne peut dissocier le partage des connaissances de la dimension humaine, qui sollicite des aspects touchant autant à des comportements sociaux, psychologiques, que politiques. Davenport définit le partage comme « *un acte volontaire de rendre l'information disponible aux autres* ». Selon lui, il existe toutes sortes de barrières qui empêchent le flux horizontal de l'information, qu'elles soient liées à des systèmes ou architectures incompatibles, ou à des enjeux politiques, sociaux ou psychologiques, comme vu plus haut.

L'attitude que l'on adopte envers l'information peut en effet solliciter des jeux de pouvoir plus ou moins conscients qui bien souvent échappent aux personnes concernées. Que ce soit la rétention de l'information (on décide plus ou moins consciemment de ne pas diffuser des connaissances pour en garder la propriété), ou la sur-diffusion d'informations (on décide de partager et diffuser au maximum ses connaissances pour démontrer son savoir, en recherche de reconnaissance). Il s'agit ici d'exemples volontairement "négatifs", car la rétention peut également être salutaire (dans le cas de préserver la confidentialité par exemple), ou idéaliste, comme la diffusion à tout va, basée sur une forme d'altruisme synonyme de "partage" au sens plus "humain" du terme. Ceci étant dit, il faut rester prudent quant à l'interprétation de ces comportements, qui ne peut se faire hâtivement.

Ce qu'il faut retenir des propos de Davenport, c'est que si le transfert vertical de l'information concerne principalement les connaissances explicites (si elles prennent la forme du "*reporting*" susmentionné qui peut être automatisé) le transfert horizontal de l'information peut concerner autant des connaissances tacites qu'explicites. Ce sur quoi il met surtout l'accent, c'est l'effort qu'implique le fait de "partager" (quel que soit l'axe finalement), et le rôle prédominant et influent que cela peut avoir sur la façon dont ces informations vont être transmises ou non.

Rappelons que le "partage des connaissances" est l'une des étapes parmi d'autres qui constituent le processus de la gestion des connaissances. Parmi les nombreuses façons de l'illustrer, le schéma proposé par Ashok Jashapara permet selon nous de représenter de manière claire ce cycle qui dans son cas, et de manière fort intéressante, relie justement le partage des connaissances à la culture :

**Figure 2**  
**Le cycle de la gestion des connaissances**



Source : Jashapara (2004,p.183)

### 2.3.1 Du partage de l'information explicite

Il existe plusieurs façons de transmettre des informations explicites, et la littérature abonde de théories et d'exemples en la matière, puisqu'il s'agit du processus le plus facile à gérer. Il est facilité par le fait qu'il s'agit d'informations déjà formalisées, mais aussi parce qu'il existe une multitude d'outils qui facilitent leur transfert.

L'intranet est évidemment souvent cité comme l'outil de référence en la matière. Ses avantages sont nombreux. L'un de ses atouts est qu'il permet de transmettre des informations à l'ensemble des employés d'une organisation, c'est-à-dire de manière transversale, en évitant par exemple que tout le monde soit submergé inutilement de courriers électroniques (*e-mails*) corporatifs. Par ailleurs, il peut être un outil puissant de cohésion d'équipe, car la même information est diffusée de manière unilatérale pour tout le monde. Ce qui n'exclut pas que des Unités puissent contribuer à enrichir une partie de son contenu. C'est par exemple le rôle que joue l'intranet iSeek des Nations Unies « *iSeek has been used extensively to communicate messages to foster a sense of community and encourage dialogue at all levels.* » (Stoddart, 2008 : 3).

### 2.3.2 Du partage des connaissances tacites

Le partage des connaissances tacites est celui qui pose le plus de défis, car celui-ci ne va pas de soi. Des auteurs que nous avons déjà cités, proposent une solution que l'on pourrait presque qualifier de simpliste, lorsqu'ils affirment que finalement, « *Il suffirait d'engager des employés compétents et intelligents et de les laisser parler entre eux* ». (Davenport, Prusak, 2000 : 88)<sup>9</sup>. S'ils prennent pour acquis que la première étape est relativement facile (il en retourne plutôt de la sélection des candidats), la deuxième étape est selon eux la plus ardue, car quand bien même serait-on parvenu à définir ce qu'est une connaissance puis à en définir sa valeur ou son utilité, l'autre dimension tout aussi complexe comme nous l'avons vu plus haut, concerne bel et bien la notion de "partage" elle-même. Ils affirment que « *le transfert spontané de connaissances non structurées (ou formalisées) est pourtant vital pour le succès d'une organisation, surtout si son rôle est de créer de la connaissance* » (ibid: 89<sup>10</sup>). Ils insistent par conséquent sur l'importance des conversations orales qui sont essentielles pour partager des connaissances tacites.

Alors qu'il est courant d'entendre des *managers* se plaindre que leurs employés passent trop de temps à la machine à café, ou à la cafétaria, c'est précisément durant ces "pauses", ces espaces en-dehors du cadre du bureau, que les gens discutent de leur travail en réfléchissant, en échangeant des idées et en trouvant des solutions à leurs problèmes. Les employés japonais l'ont compris depuis longtemps, car à part « *l'aménagement de locaux spécialement dédiés aux échanges sur un mode convivial, [...] ils passent beaucoup de temps ensemble en-dehors des heures de travail (dîners, boîtes de nuit, etc.), une habitude culturelle qui favorise autant le partage des connaissances qu'elle contribue à établir la confiance entre eux.* » (ibid : 92)<sup>11</sup>. Les pique-niques, les sorties annuelles ou de fin d'année sont aussi une occasion de rassembler tous les employés pour "faire connaissance"...

Ce type de transfert ne peut évidemment se faire qu'en accord avec la culture de l'organisation, raison pour laquelle nous avons insisté sur ce point auparavant. D'autres solutions de transfert existent, qui viennent compléter celles susmentionnées comme les "Communautés de pratique" (un thème familier à l'UNISDR), le tutorat, qui consiste à aider les "jeunes" collègues nouvellement arrivés dans l'organisation à s'intégrer

---

<sup>9</sup> Traduction libre de l'auteur

<sup>10</sup> Traduction libre de l'auteur

<sup>11</sup> Traduction libre de l'auteur

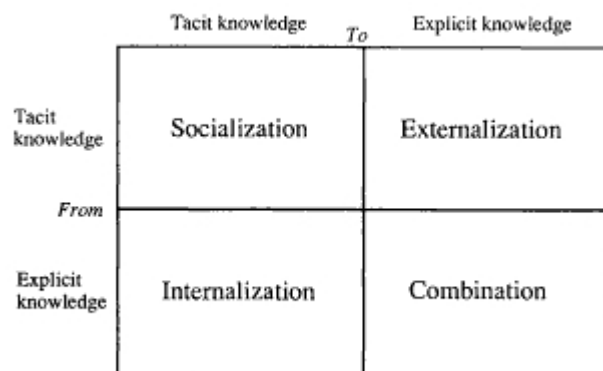
dans l'organisation par les "anciens", ou encore l'échange (*switch*) de collègues entre unités ou entre organisations qui permet de s'immerger dans un autre univers professionnel que celui que l'on vit au quotidien en s'inspirant des pratiques qui diffèrent des nôtres, et qui fonctionnent peut-être mieux. La formation continue choisie par l'employé lui-même, devrait également être encouragée, afin de répondre positivement à sa motivation de s'impliquer. Même si ses intérêts semblent de prime abord éloignés de sa pratique, cela permet de générer de nouvelles connaissances dont l'organisation pourra bénéficier par la suite.

Evidemment, vu la répartition de ses bureaux régionaux, ce partage direct est nettement freiné par les contraintes géographiques auxquelles l'UNISDR est confronté. La communication virtuelle n'étant pas toujours évidente, ces frontières virtuelles peuvent être dépassées en faisant appel à des réseaux sociaux comme Twitter, Facebook, les blogs, les wiki, Skype, ou le dialogue en direct.

### 2.3.3 Formaliser vs contextualiser

Peut-on alors expliciter les connaissances tacites, et si oui, comment ? Et- d'ailleurs, est-ce que les connaissances explicites redeviennent un jour elles-mêmes tacites ? Nonaka, un autre grand pont de la KM, avait déjà conceptualisé ce processus au début des années '90. Le fait qu'il soit japonais est un détail que nous souhaitons relever par le simple fait que la "culture" du partage est précisément différente dans ce pays comme nous l'avons vu plus haut. Quoi qu'il en soit, le modèle de transformation de la connaissance qu'il a créé est illustré comme suit :

**Figure 3**  
**Transformation de la connaissance**



Source : Nonaka (1994 : 19)

Pour être plus précis, il s'agit en fait d'un modèle qui illustre le processus de la création de la connaissance, générée par le mouvement effectué entre le tacite et l'explicite. Selon l'auteur, les quatre modes de création sont « 1) *Socialisation : du tacite au tacite*, 2) *Externalisation : du tacite à l'explicite*, 3) *Combinaison : de l'explicite à l'explicite*, et 4) *Internalisation : de l'explicite au tacite*. » (Nonaka, 1994 : 18)

L'auteur Jashapara mentionné plus haut explique cela plus clairement. En commençant par préciser que « *le processus de socialisation implique de partager de la connaissance tacite entre des individus, comme des expériences, un savoir-faire, mais aussi des sentiments*. » (Jashapara, 2004 : 200)<sup>12</sup>. C'est dans ce contexte que s'effectue un apprentissage par observation. Les valeurs qui soutiennent ce transfert sont selon lui :

*« L'amour, la confiance, l'engagement ou l'attention. [...] L'Externalisation implique une interaction du tacite à l'explicite qui peut se faire à travers du langage figuratif, des métaphores ou des images. [...] La caractéristique principale est le dialogue grâce auquel les individus peuvent échanger leurs modèles mentaux et analyser leur propre compréhension. »* (ibid)<sup>13</sup>

Ce processus est par exemple activé lorsqu'un employé rentre de mission et discute de ses impressions avec un collègue.

*« La Combinaison est le transfert d'informations explicites dans des formes explicites encore plus complexes, qui peut prendre la forme de collecte, de tri, ou d'édition de nouvelles connaissances explicites. C'est généralement à ce stade que l'on fait appel à des outils ou des bases de données. L'Internalisation quant à elle, consiste à transformer la connaissance explicite en tacite et a lieu principalement dans un contexte d'apprentissage ou de formation. Ce processus est caractérisé par la réflexion, la formation et le mentorat. »* (ibid)<sup>14</sup>.

L'acquisition de connaissances à travers des lectures, ou en écoutant une conférence en sont deux exemples classiques. Un dernier élément que nous souhaitons mettre en avant, est le lien que l'auteur établit entre ce modèle et celui de la culture de l'organisation. Et à ce titre, il insiste beaucoup sur le processus de Socialisation caractérisé par une forte confiance mutuelle, un fort sens de l'empathie, un désir

---

12 Traduction libre de l'auteur

13 Traduction libre de l'auteur

14 Traduction libre de l'auteur

d'aider, l'indulgence et le courage. « *Sounds like love but without the organisational embarrassment!* » (*ibid*) précise-t-il intelligemment. Nous comprenons donc que si l'organisation base ses valeurs sur l'attention, celle-ci a toutes ses chances de favoriser un environnement propice à l'innovation. L'auteur met en garde que dans le cas contraire, la conséquence peut être « *l'émergence de peurs qui prendraient par exemple la forme du renforcement de routines, ou l'abandon de bonnes idées* » (Jashapara, 2004 : 201). Nous ne présumons pas que cela soit le cas au sein de l'UNISDR. Au contraire, nous avons eu le plaisir d'être maintes fois le témoin de l'enthousiasme chaleureux et de la générosité des employés dans leur désir de partager l'information. Simplement, lorsque nous entendons des répondants nous parler de confiance, "*There has also to be confidence in people on what you do or not, what's your impact, what you need, what you think you can contribute.*", ou encore "*People should not start by feeling threatened, they have to feel they have a chance to talk [...].*", nous ne pouvons qu'encourager l'UNISDR à continuer à adopter une approche qui contribue à favoriser la socialisation en nourrissant la confiance mutuelle de chacun. Ce dont il s'agit ici, c'est d'établir le lien subtil qui existe entre la culture de l'organisation et l'innovation. Et cela se justifie d'autant plus quand l'un des répondants nous fait part de son souhait d'évoluer dans ce sens : "*We want to be an organisation that stimulates innovation and creation, and people have innovative ideas, and will be recognized for it, if it makes us better.*" .

### **2.3.3.1 La capture des connaissances**

Nous souhaitons mentionner ici quelques éléments-clés de ce vaste sujet, puisque cela répond à la demande de la mandante. Comme le soulignent plusieurs théoriciens, il est quasiment impossible de reproduire dans un document ou une base de données une connaissance tacite et complexe qui aurait été développée et internalisée par quelqu'un durant une longue période. Si nous pouvions extraire la connaissance d'un artiste ou d'un génie scientifique facilement, cela se saurait, et changerait radicalement notre approche de l'éducation. Cet élément a le mérite de faire un lien avec le processus d'apprentissage de toute personne qui souhaite acquérir non seulement de nouvelles connaissances, mais également des compétences. L'éducation, l'apprentissage et la formation sont des processus complexes qui nécessitent inévitablement du temps, et qui sollicitent tant du point de vue du formateur que de l'apprenant, une implication réciproque et des efforts.

Il existe cependant des solutions, ou disons plus prudemment des initiatives qui permettent de faciliter le transfert d'expériences, de compétences ou de savoirs-être de manière plus formalisée que les échanges oraux dont nous avons précédemment parlé. Cela peut se faire par l'intermédiaire d'outils du web 2.0 (comme les wiki pour l'écriture collaborative, Twitter pour une mise à jour instantanée), mais aussi par l'accès direct à des répertoires de personnes-clé par type de compétences dans un certain domaine, qui peut exister sous une forme standard (répertoire en ligne), ou visuelle (cartographie). Nous avons reçu l'information durant l'écriture de ce mémoire, que l'Information Management Unit (IMU) a l'intention d'expérimenter un outil de microblog (Yammer) déjà utilisé dans d'autres organisations internationales et sommes convaincus que ce type d'initiatives qui a l'avantage d'être peu coûteuse, peut certainement prétendre à des résultats aussi positifs et visibles, et ce dans un court laps de temps.

Cela étant dit, nous aimerions relativiser ce processus de "capture de connaissances" qui génère parfois un idéalisme quant à son absolue nécessité. Comme le précise adroitement le Professeur T.D. Wilson dans un article qui remet entièrement en question la notion elle-même de gestion des connaissances, les gens ont parfois l'illusion que « *le mental peut être aujourd'hui géré, son contenu capturé ou téléchargé et enregistré dans des bases de données. Une utopie qui selon lui ne peut évidemment pas être réalisée.* » (Wilson, 2002 : 29)<sup>15</sup>.

### **2.3.4 Conclusion**

Nous espérons que l'exposition de ces différents concepts facilitera la façon dont les employés de l'UNISDR appréhendent les différents types de connaissance qu'ils intègrent, génèrent, partagent ou diffusent quotidiennement. Une ressource interne souvent sous-estimée, alors que c'est précisément grâce à elle que l'organisation peut atteindre les objectifs qu'elle s'est elle-même fixés. Enfin, nous sommes convaincus qu'intranet reste un outil incontournable pour favoriser le partage des connaissances. En effet, il a le mérite de pouvoir diffuser des informations tant explicites (p.ex. informations sur des événements) que tacites (anecdotes) de manière transversale tout en pouvant contribuer à faire transparaître la culture de l'organisation.

---

<sup>15</sup> Traduction libre de l'auteur

### **3. Analyse de l'existant**

La démarche que nous avons adoptée pour effectuer ce travail, a été d'obtenir une vision d'ensemble du partage des connaissances au sein de l'UNISDR. Pour ce faire nous avons dans un premier temps étudié les études KM qui ont été faites au sein de l'organisation antérieurement à ce travail, un état des lieux du système d'information en place, ainsi qu'une enquête en ligne complétée par des entretiens.

Les études KM ont permis de réaliser qu'il y a déjà eu des initiatives au sein de l'organisation antérieurement à ce mémoire, même si, comme nous le verrons plus loin, elles ne se sont pas ou partiellement concrétisées. La description du système d'information a été l'occasion de mieux saisir la complexité des sources et des flux d'information en place. L'enquête en ligne nous a donné l'occasion d'avoir une meilleure compréhension des usages du partage des connaissances au sein de l'organisation en incluant les unités régionales réparties dans le monde. Si l'étude de ces dernières ne font pas partie prioritairement de ce travail, elles sont néanmoins abordées vu le rôle évident qu'elles jouent dans le partage des connaissance avec le Quartier Général basé à Genève. Quant aux entretiens qualitatifs, ils ont été particulièrement utiles pour appréhender la culture de l'organisation. Le but était également de pouvoir affiner certaines questions abordées lors de l'enquête, et d'obtenir une observation plus approfondie de la situation vécue par les employés en terme de partage des connaissances.

### **3.1 Le système d'information à l'UNISDR**

Il existe plusieurs systèmes d'information en place au sein de l'UNISDR, destinés tant à la communication externe qu'interne, ainsi qu'à la gestion de contenu informationnel.

Le **site Internet officiel**<sup>16</sup> de l'UNISDR a été créé en 1998, et vient entièrement d'être restructuré avec un nouveau design. Il représente officiellement l'organisation et s'adresse à l'ensemble des parties prenantes concernées par la réduction du risque des désastres. Il permet de savoir qui est l'UNISDR et ses employés, ce qu'ils font, où ils travaillent, et avec qui. Il donne également un accès direct à leur présence sur les réseaux sociaux, comme leur page sur Twitter, Facebook, YouTube et Flickr. Il propose également des liens directs à différentes initiatives et campagnes de promotion qu'ils ont lancé, comme celle de "*My city is getting ready*" ou un jeu en ligne sur la prévention des désastres. Par ailleurs, il propose une terminologie de définitions sur la réduction des désastres, afin de promouvoir une compréhension commune sur ce sujet aussi vaste que complexe.

**PreventionWeb**<sup>17</sup> est un site web participatif créé en 2007 par l'UNISDR, qui s'adresse à toutes les parties prenantes concernées par la Prévention du Risque des Catastrophes. Il s'agit d'une plateforme d'échanges qui tend à répondre aux besoins informationnels dans la PRC, en facilitant la collaboration entre les parties prenantes, qui peuvent elles-mêmes prendre part à l'alimentation du contenu du site. Dans les grandes lignes, il présente le cadre d'action de Hyogo, les pays et régions de par le monde, des thématiques diverses liées à la PRC, des informations sur les catastrophes, ainsi que des ressources professionnelles. Il offre également un accès à des communautés de pratique dans les différents thèmes dont l'UNISDR s'occupe. La devise de ce portail est selon les mots utilisés par l'UNISDR : *Trouver, Partager, Connecter*.

À noter que c'est le **CMS** (Système de gestion de contenu) de Preventionweb qui alimente également le contenu du site Internet. Les mises à jour sont donc simultanées sur les deux sites.

---

<sup>16</sup> URL: <http://www.unisdr.org>

<sup>17</sup> URL: <http://www.preventionweb.net>

L'**intranet** a été créé fin 2006, sous l'initiative du responsable de l'IMU, alors qu'il n'en n'existait aucun avant son arrivée. Il est accessible depuis Genève ainsi qu'à travers tous les bureaux régionaux sur les cinq continents. Il s'adresse à l'ensemble des employés de l'ISDR et permet d'accéder principalement à des documents administratifs internes à l'organisation, comme des répertoires d'adresses, des procédures administratives, ou encore des directives liées par exemple à la sécurité informatique. Il contient également un calendrier "Travel & Leave" nécessairement très utilisé par les employés, puisqu'il est obligatoire d'y inscrire ses départs en mission ou en vacances. On y trouve également des procès verbaux de rencontres, ainsi que des vidéos des rencontres archivées de manière déchronologique. L'intranet donne également accès aux rapports de mission, que la majorité des employés sont censés remplir pour des raisons administratives et financières (remboursements).

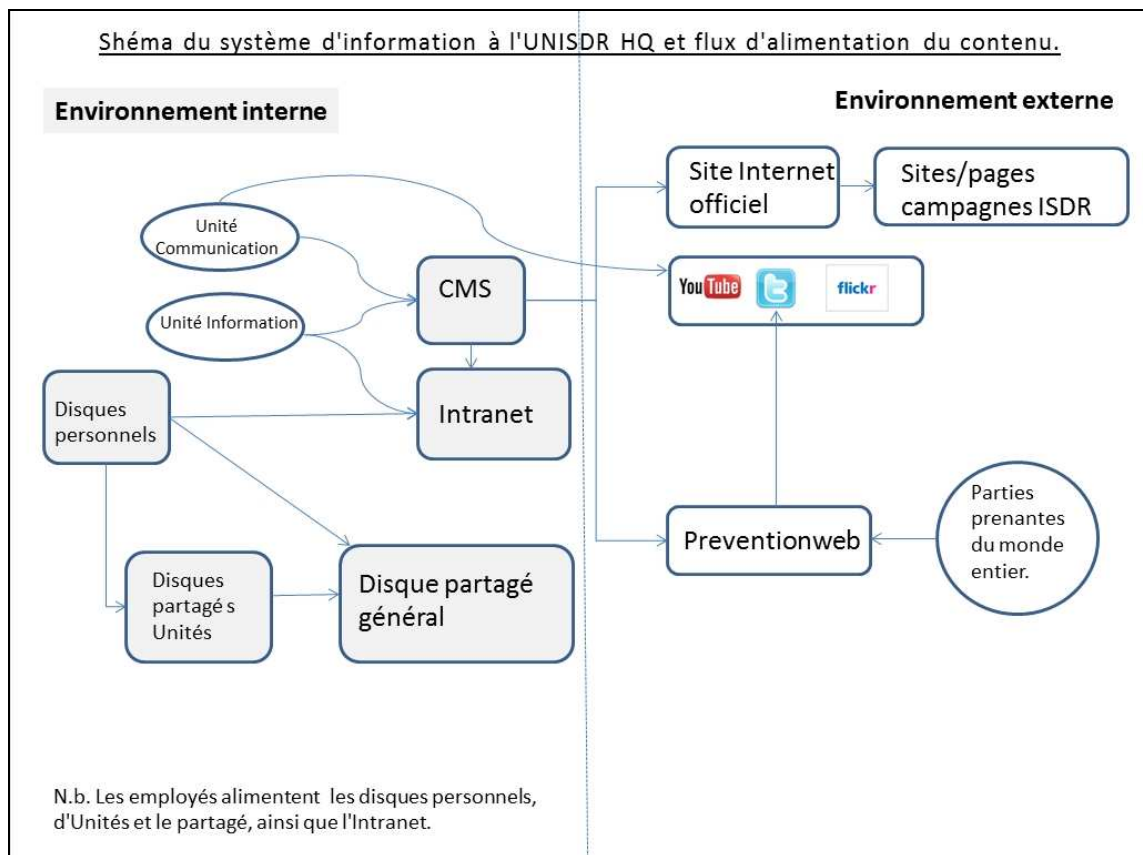
Si cet intranet a le mérite d'exister, il n'en reste pas moins que celui-ci a besoin d'une refonte complète, tant sur le plan de la structure que sur le plan du design, car celui-ci ne répond plus aux besoins de ses utilisateurs et de l'organisation. Par ailleurs, l'existence d'intranets locaux mis en place dans certains bureaux régionaux est un problème évident en terme de communication interne et de transfert des connaissances entre les bureaux régionaux et le siège à Genève. Si ce travail n'est pas consacré à l'intranet (cela pourrait faire l'objet d'un nouveau mémoire), nous y reviendrons dans nos suggestions. Cela étant dit, il est important de signaler que l'IMU est en train de mettre à jour son intranet avec un groupe de travail dédié à cette tâche, composé d'employés volontaires. Nous supposons que certains résultats extraits de l'enquête pourront contribuer à leur réflexion sur la mise à jour de cet outil crucial dans le partage des connaissances en interne.

Des **extranets** sont également consultés par certains employés de l'UNISDR : celui du Palais des Nations à Genève (UNOG) et celui des Nations Unies (iSeek). Ce dernier est très consulté par certains exécutifs qui en ont besoin tant pour leur travail que pour se tenir au courant et garder un lien avec les activités onusiennes dont ils font partie. Par contre, ils ne sont pas disponibles en-dehors les bureaux du siège basés à Genève ou à New York.

Enfin, un disque partagé (**shared drive**) utilisé par l'ensemble des employés, qui sert autant de système d'archivage que de dépôts de documents de travail. À celui-ci viennent s'ajouter des disques partagés pour chacune des Unités.

Il va sans dire que cette structure implique inévitablement des doublons, non seulement entre les disques réservés aux Unités qu'à celui de l'ISDR, mais également avec les documents présents sur l'intranet. Une réflexion doit par conséquent être menée sur la gestion documentaire interne à l'ISDR, en lien direct avec les archives. Afin de mieux se représenter ce qui précède, le schéma suivant représente les composants du système d'information et les flux d'alimentation du contenu :

**Figure 4**  
**Schéma du système d'information**



Source : créé par l'auteur

La situation actuelle des **archives** n'est de loin pas idéale. En effet, il n'y a aucune gestion qui a été mise en place, et l'archivage semble se faire de manière plus "organique" que systématique. Certaines sont confinées au Palais des Nations, et d'autres sont réparties sur les deux sites du siège, du moins pour les archives imprimées, puisque les archives électroniques sont elles à disposition sur le disque partagé, mais comme dit plus haut, sans être gérées selon une procédure prédéfinie. Mais comme pour l'intranet, l'IMU est actuellement en train prendre en charge la situation des archives, en commençant par éliminer tout ce qui n'a plus lieu d'être au Palais des Nations de Genève.

Une petite **bibliothèque** est située sur le site de Châtelaine, et sert également d'accueil aux visiteurs. Elle comprend l'ensemble des publications émises par l'UNISDR, ainsi qu'une sélection d'ouvrages spécialisés dans la PRC et le développement durable. Si elle s'adresse tant à ses employés qu'aux parties prenantes de l'organisation, celle-ci est apparemment sous-utilisée et joue plus le rôle de vitrine de l'organisation aux visiteurs. Une bibliothèque bleue<sup>18</sup> basée sur le même principe que celui de l'OMS a par contre été mise sur pied suite au tsunami asiatique de 2006, et a été envoyée dans les pays qui n'avaient pas facilement accès à ce type de publications scientifiques.

---

<sup>18</sup> URL: [http://www.who.int/ghl/mobile\\_libraries/bluetrunk/fr/index10.html](http://www.who.int/ghl/mobile_libraries/bluetrunk/fr/index10.html)

## **3.2 Les études KM à l'UNISDR**

Parmi la nombreuse documentation de l'ISDR, les documents suivants ont retenu notre attention, car ils concernent des audits de différente envergure certes, mais chacun portant sur la question de la gestion des connaissances au sein de l'UNISDR.

### **3.2.1 Le rapport de Bangkok**

Le premier est un rapport de 63 pages, rédigé par Ron Young, un consultant et spécialiste du domaine, qui a répondu à une sollicitation du bureau régional de Bangkok, en 2009. Ce document conséquent présente la particularité d'avoir une vision du KM venant de l'extérieur du siège à Genève, mais sans l'exclure pour autant, bien au contraire (l'auteur a d'ailleurs rencontré le personnel dans ces deux villes). Si nous considérons que certains aspects sont peut-être un peu trop pointus sur le plan théorique pour que cela soit accessible à la majorité des employés, ce rapport ne présente pas moins l'avantage de contenir une planification détaillée pour implémenter des pratiques KM, qui présente des directives simples, un processus qui reprend pas-à-pas les étapes que l'auteur suggère de suivre dans un calendrier prédéfini.

Certaines des observations faites par l'auteur sont identiques à celles que nous avons pu faire suite aux entretiens, comme nous le mentionnerons plus loin. Par exemple, ce rapport souligne qu'il existe à l'UNISDR un enthousiasme évident de la part des employés envers le KM, ce dont nous avons également eu l'occasion d'être témoin. Mais, et aussi paradoxal que cela puisse paraître, une certaine confusion sur ce qu'est vraiment le KM a également été soulignée par l'auteur, ce qui corrobore nos propos du deuxième chapitre. Ron Young a insisté sur le concept "d'organisation apprenante" qui est l'un des domaines de prédilection souvent abordé par les spécialistes de la Gestion des connaissances. Il précise notamment que les nouvelles idées et les leçons tirées ne peuvent être capitalisées qu'en les partageant. Enfin, il a également rappelé que la gestion des connaissances doit à tout prix concorder avec les objectifs stratégiques du HFA, ce qui nous semble également être une évidence, mais qui est néanmoins toujours nécessaire de rappeler. Un élément semble néanmoins ne pas corroborer nos observations actuelles, celui qui concerne la compréhension des objectifs stratégiques par l'ensemble des employés. Comme nous le verrons plus loin dans l'analyse des résultats, il apparaît au contraire de ce qui est mentionné par l'auteur, qu'il y ait un manque informationnel à ce niveau, du moins parmi certains employés interrogés dans le cadre de ce mémoire.

À l'heure où ce rapport est écrit, il ne nous a pas été possible de savoir si le document de Ron Young a porté ses fruits, c'est-à-dire, si les recommandations préconisées ont été suivies et implantées à Bangkok. Quoi qu'il en soit, il a le mérite de proposer une analyse profonde de la situation du KM au sein de l'UNISDR-Asie-Pacifique (AP), qui pourrait potentiellement être réutilisé dans l'avenir comme source de référence, afin de capitaliser son contenu.

### **3.2.2 Le rapport de New York**

Le deuxième est un rapport synthétique (2 p.) qui fut établi par Linda Stoddart<sup>19</sup>, (déjà mentionnée dans la théorie), à l'issue de plusieurs entretiens menés au sein de l'UNISDR au printemps 2009. Plusieurs éléments pertinents sont à retenir, et viennent par ailleurs conforter les observations que nous avons pu faire lors des entretiens menés cette année. Selon l'auteur, les éléments clés qui sont à considérer afin d'établir un plan KM sont les suivants : 1) *Établir une cartographie des besoins des différentes parties prenantes*, 2) *La communication interne, externe et la collaboration*, 3) *Les composants principaux du plan KM*.

À la suite d'une première discussion avec des employés de l'UNISDR, l'accent a en effet été mis sur la thématique des parties prenantes (partenaires, gouvernements, etc.) afin de mieux segmenter les différentes thématiques et les relations que le Secrétariat entretient auprès d'elles. La deuxième partie a été plus ciblée sur la façon d'améliorer la communication interne et les systèmes d'information, afin de répondre du mieux qui soit aux besoins des membres de l'équipe. Les points qui ont été soulignés sont : 1) *Le partage de l'information interne*, 2) *L'utilisation efficace de l'intranet*, 3) *Affecter une personne responsable d'améliorer le partage d'information interne*, 4) *Identifier les sources d'information clé afin d'améliorer la communication interne et développer des systèmes de gestion de l'information pour les organiser, comme les rapports de mission, les notes à classer, la correspondance, le répertoire de contacts, les expertises (ou compétences)*.

À la suite d'une deuxième discussion qui était ciblée cette fois sur le Secrétariat et le système élargi de l'ISDR, les points clés qui sont ressortis portaient entre autres sur la simplification du système d'information qui inclut plusieurs sites Internet (ISDR,

---

<sup>19</sup> Linda Stoddart a été le Directeur de la Gestion des Connaissances au Secrétariat des Nations Unies à New York, avant d'occuper le poste actuel de Directeur académique du Master of Science en Information et Gestion des Connaissances, à l'Université de Columbia, New York.

PreventionWeb) ainsi qu'une stratégie de communication qui y soit alignée, et des outils pour que les partenaires puissent collaborer et communiquer entre eux. En résumé, le sentiment partagé par les membres présents était que la gestion de l'information tant externe qu'interne avait besoin d'être améliorée de manière significative. Des questions ont également émergé de ces rencontres, par exemple sur la façon de favoriser la communication sur le PRC plutôt que sur le HFA, ainsi que sur le moyen de surveiller et visualiser les progrès en PRC de manière plus collaborative. Le rapport se conclut sur la présentation des étapes suivantes : 1) *Continuer des discussions sur la connaissance interne, la gestion de l'information et planifier des rencontres supplémentaires pour discuter de la gestion des connaissances internes et externes séparément*, 2) *Continuer l'analyse des parties prenantes pour mieux saisir les besoins des parties prenantes*, 3) *Développer une proposition sur la façon d'améliorer le KM*, 4) *Développer une proposition distincte pour le KM dans le système ISDR élargi*.

Au vu de ce qui précède, nous présumons que le moment n'était pas encore assez mûr pour l'implantation de mesures concrètes, puisque l'auteur a évalué qu'il était d'abord nécessaire de continuer des discussions pour éclaircir les besoins de l'ISDR en terme de gestion des connaissances.

### **3.2.3 Le 3<sup>e</sup> rapport**

À la toute fin de ce mandat, nous avons encore pris connaissance de l'existence d'un troisième rapport à nouveau commandité par l'UNISDR Asia Pacific, conçu et rédigé par le consultant Serafin Talisayon en mars 2010. Celui-ci met particulièrement l'accent sur les parties prenantes avec lesquelles l'organisation travaille, et le contenu sémantique lié à la réduction des désastres. Même si nous n'avons pas eu l'occasion d'analyser plus en avant ce document, nous affirmons qu'il vient compléter harmonieusement les deux autres études susmentionnées.

### **3.2.4 Conclusion**

Dans un document de travail que le chef de l'IMU nous a transmis et qui retrace les activités liées au KM au sein de l'UNISDR, nous avons pu constater que des discussions ont suivi dans le courant de l'année 2010, qui ont mené au recrutement d'un rédacteur technique au sein de l'Unité.

Ce même document résume ensuite de manière synthétique ce qu'est la gestion de connaissances, ainsi que le contenu des rapports de messieurs Young et Talisayon.

On peut évidemment s'interroger sur les raisons pour lesquelles ces différentes démarches n'ont pas abouti à des actions concrètes. D'après les informations obtenues, il semblerait que la période où les rapports ont été commandités n'ait pas été adaptée, car ils ont eu lieu au moment où des changements organisationnels ont été opérés. Cela a eu pour conséquence une réorganisation de la structure de l'organisation, ainsi que la redéfinition des objectifs stratégiques, une démarche que l'UNISDR effectue à nouveau cette année. Il importe de souligner que même si la situation a depuis évolué, ces documents ont toujours une valeur en soi, non seulement grâce à l'expertise des auteurs, mais également par les points de vue et éclairages complémentaires qu'ils peuvent apporter à ce mémoire. D'autant plus que plusieurs des observations faites par les experts sollicités sont similaires à plusieurs que nous avons pu faire.

### **3.3 Méthodologie**

Si nous avons expliqué la démarche générale de notre analyse de l'existant, nous souhaitons ici présenter la méthodologie qui se rapporte exclusivement à l'enquête en ligne et aux entretiens. Nous tenons à préciser que si nous avons utilisé ces deux procédés, c'était parce que nous ignorions au début du mandat, quel serait le pourcentage de réponses provenant de l'enquête, ni quelle serait la qualité des réponses obtenues des entretiens. Si le nombre de personnes qui ont répondu au questionnaire était raisonnable, mais pas représentatif quantitativement parlant, les questions ouvertes ont permis de récolter beaucoup d'informations qualitatives. Il s'est avéré que les informations récoltées lors des entretiens ont été très riches, voire denses, et ont de ce fait augmenté considérablement le volume de résultats exploitables. De ce fait, beaucoup de temps consacré au traitement des données a été nécessaire pour extraire les informations que nous avons considéré être pertinentes.

#### **3.3.1 Enquête en ligne**

L'enquête en ligne a été envoyée à plus de cent employés et stagiaires de l'ensemble de l'UNISDR. Vu la période estivale et le besoin d'avoir un minimum de réponses pour en extraire des informations pertinentes, elle est restée en ligne deux semaines, du 14 au 29 juillet 2011 (+3 rappels par courrier électronique). Parce que l'ISDR avait déjà un compte en ligne, c'est le logiciel Zoomerang qui a été utilisé pour le besoin de l'enquête. Sur les 107 employés (stagiaires inclus), 40 ont répondu entièrement au questionnaire. Il était composé de 26 questions fermées et ouvertes, afin d'obtenir un nombre élevé d'avis et de commentaires qui viennent compléter les données. Les questions de cette enquête ont été sélectionnées en partie avec des employés travaillant à l'IMU, qui souhaitaient profiter de cette opportunité pour obtenir des informations nécessaires à la future mise à jour de l'intranet, et en partie par l'auteur. Les résultats sont présentés "textuellement" (et non sous forme de graphiques) vu le nombre restreint des participants. Une enquête quantitative n'est représentative et ne fait du sens que lorsque l'on obtient un minimum de cent participants.

#### **3.3.2 Entretiens qualitatifs semi-dirigés**

Les entretiens qualitatifs ont été effectués pendant la durée de l'enquête en ligne auprès de sept employés de l'UNISDR, dont la Secrétaire Générale, quatre cadres, et deux employés. Le questionnaire est composé de quinze questions ouvertes pour la

plupart. Les entretiens ont duré en moyenne 60 minutes. Enregistrés numériquement, ils ont été intégralement retranscrits pour en faciliter l'analyse du contenu. Sur les six entretiens, un seul a eu lieu en français. Ces entretiens ont parfois généré de nouvelles questions afin de relancer le répondant à s'exprimer davantage sur une question, ou dans le but d'obtenir des informations complémentaires qui semblaient naturellement compléter la question initiale. Basés plus sur le mode du "dialogue", ils ont permis aux répondants de s'exprimer plus librement sur des thématiques ou des problèmes parfois sensibles, voire confidentiels, liés directement à leur condition de travail actuelle. Une question concernant les modes de communication (e-mail, téléphone, meeting, etc.) n'a pas été traitée dans le cadre de ce travail, mais les résultats sont à disposition de l'IMU (cf Annexe 3).

### **3.3.3 L'entretien de capture des connaissances**

La mandante ayant exprimé le souhait d'aborder également la problématique de la capture des connaissances, un huitième entretien a été effectué auprès du Directeur Général de l'UNISDR, retraité depuis le 1<sup>er</sup> mai 2011. Celui-ci ayant une expérience de plus de dix ans au sein de l'organisation, la question s'est posée de savoir comment préserver et capitaliser toute l'expérience acquise durant son exercice professionnel. Cet entretien a eu lieu le 30 juin 2011 au Palais des Nations, et a été enregistré numériquement et retranscrit comme les autres entretiens. Les résultats seront traités à part afin de préserver la cohérence de la démarche, mais seront évidemment mis en parallèle avec les autres entretiens et l'enquête. Le questionnaire (cf Annexe 4) a été construit sur la base d'un modèle qui provient de la cellule de gestion des connaissances de l'Agence Internationale pour l'Energie Atomique", pour la pertinence des questions qu'il contenait.

### 3.4 Résultats

Les résultats de l'enquête sont présentés ici dans l'ordre dans lequel les questions ont été posées, complétées par un commentaire. Les résultats des entretiens par contre, sont présentés sous différentes thématiques qui sont ressorties suite à leur analyse.

#### 3.4.1 L'enquête en ligne

Nous tenons à rappeler que le nombre total des participants correspond à 40 employés (sur 100), et comprennent les réponses des bureaux régionaux. Les questions 1-3 ont été reprises d'une enquête en ligne précédemment faite par l'IMU concernant l'utilisation de l'intranet. Seule une partie des réponses provenant des questions ouvertes ont été reportées ici, afin d'en faciliter la lecture. La totalité des résultats sont disponibles dans l'Annexe 2.

**Question 1 : How well do the following sources of communication keep you informed about what is happening in UNISDR ?**

	Very well	Well	Sufficiently	Poorly	Don't know
Intranet	3	5	15	17	0
Videos of previous meetings on Intranet	0	11	14	9	6
Broadcast emails	3	7	14	10	4
Preventionweb email alerts	4	11	8	9	7
Regional newsletters	2	7	7	14	9
Emails from supervisor/manager	13	9	14	4	0
Emails from colleagues	10	13	9	6	1
Verbal updates from my supervisor/manager	12	12	10	3	1
Verbal updates from my colleagues	10	15	8	6	1
Monthly notes	4	4	11	10	8
Monthly staff meetings	3	7	16	9	4
Unit meetings	8	15	8	4	4
Weekly updates for specific events	6	16	10	2	6
Drinks in the office	2	7	10	11	10
Gossip in the corridor	2	6	9	14	9

*N.b. Question à choix multiples*

Ce qui ressort nettement de ces résultats, c'est que la forme actuelle de l'intranet n'obtient pas la faveur des personnes qui ont répondu. L'information provenant directement des supérieurs semble être très appréciée (plus de la moitié), que celle-ci le soit par e-mail ou oralement. Les e-mails héritent d'un résultat plutôt positif, ce qui contredit quelque peu les impressions recueillies à travers les entretiens.

**Question 2 : Are you receiving any information (e-mail, newsletter) that you don't use ?**

Malgré l'intérêt évident des résultats pour les employés de l'UNISDR, nous avons finalement réalisé que cette question n'était pas pertinente pour la thématique traitée, et renvoyons le lecteur intéressé au détail des réponses à l'Annexe 2.

**Question 3 : What type of information do you need for your work?**

	Daily	Weekly	Monthly	Yearly	Never
Contact information and partner focal points	13	10	9	5	2
Mission and leave calendar for UNISDR staff	2	26	9	1	1
Meeting management support - registration	3	5	12	6	9
Country profiles with internal information, e.g. "Mission Reports"	4	6	18	5	6
Donor profiles	0	9	11	12	6
Administrative information for HR, Finance and Procurement	7	10	15	3	3
Media tips and suggested talking points	5	8	16	3	7
Standard presentation packages and briefing notes, e.g. GAR	4	10	14	7	3
IT support and policy	2	8	21	7	1
Induction package for new staff	0	1	12	21	5
Corporate identity and correspondence templates	5	7	12	15	0

*N.b. Question à choix multiples*

Parmi ces résultats, deux ont retenu notre attention. Le calendrier ("Mission & Leave") qui bénéficie d'une utilisation très fréquente, grâce au fait que les employés de l'UNISDR sont obligés de l'utiliser pour indiquer leur absence prolongée (vacances), ou leur départ en mission pour se faire rembourser. L'intérêt qu'il présente c'est qu'il leur a donné l'occasion de manière presque anodine, de prendre conscience de qui faisait quoi, quand, où et pendant combien de temps, même si l'information y est succincte. Un exemple qui prouve que l'utilisation parfois obligatoire de certains outils inscrits dans les "business process" peut apporter beaucoup de bénéfices en terme de partage d'informations. Le deuxième élément concerne les "rapports de mission" : alors qu'ils doivent être remplis obligatoirement par la majorité des employés (du moins pour ceux qui partent), leur utilisation (lecture, exploitations de l'information) est pourtant moins importante que le calendrier "Travel & Leave".

**Question 4 : Do you need any other information for your work not previously listed ?**

Parmi les réponses données, nous retenons que les employés ont en effet besoin de savoir qui fait quoi "What staff are up to or where they are on mission", tant à l'intérieur des unités "Internal UNISDR focal point info: who is responsible for what where across the secretariat", qu'à l'externe sur le terrain, "People centred stories, news and advances made in the regions". Nous avons également perçu un besoin de la part des

employés de comprendre ce qu'il se passe au sein de l'organisation, "*Sharing notes for the file after each key meeting [...] would help all staff understand institutional positions and substantive developments*", ou encore "*to [...] be aware of the content of discussions at the political level, when engaging at the working level.*", afin, nous le présumons, de pouvoir travailler et agir "en toute conscience". Pour le reste des réponses, nous renvoyons le lecteur intéressé au détail des réponses à l'annexe 2.

**Question 5 : How often do you document outcomes from informal meetings, with the purpose of sharing them to your colleagues ?**

	Daily	Weekly	Monthly	Yearly	Never
Contact information and partner focal points	13	10	9	5	2
Mission and leave calendar for UNISDR staff	2	26	9	1	1
Meeting management support - registration	3	5	12	6	9
Country profiles with internal information, e.g. "Mission Reports"	4	6	18	5	6
Donor profiles	0	9	11	12	6
Administrative information for HR, Finance and Procurement	7	10	15	3	3
Media tips and suggested talking points	5	8	16	3	7
Standard presentation packages and briefing notes, e.g. GAR	4	10	14	7	3
IT support and policy	2	8	21	7	1
Induction package for new staff	0	1	12	21	5
Corporate identity and correspondence templates	5	7	12	15	0

*N.b. Question à choix multiples*

Ce qui ressort de ces résultats vient confirmer ceux déjà mentionnés à savoir l'utilisation fréquente des rapports de mission. Si nous insistons sur ce point, c'est que nous aurons l'occasion d'y revenir dans les résultats provenant des entretiens.

**Question 6 : When you do document outcomes from informal meetings, with the purpose of sharing them to your colleagues, how do you proceed ?**

Parmi les 30 réponses données, plus de la moitié (17) font référence à l'envoi d'informations par e-mail aux collègues concernés sous forme de notes concises qui reprennent les éléments essentiels des réunions. Plus de dix réponses font mention de documents (notes, minutes) qui permettent d'inclure des informations plus élaborées. Les pratiques varient selon la thématique, les personnes concernées et l'importance des informations, mais nous constatons qu'il préexiste une bonne propension à formaliser des informations tacites en explicites.

**Question 7 : There are mission reports available on the Intranet where relevant information is stored and shared with colleagues. How do you use them ?**

	Frequently	Occasionally	Rarely	Never	N/A
I publish them when I come back from a mission	3	8	7	12	10
I consult them before going on mission	3	8	9	8	12
I use this information without going on mission	0	8	15	7	9

*N.b. Question à choix multiples.*

Comme nous le verrons dans les entretiens, les rapports de mission ne sont pas ou peu utilisés. En l'état actuel, ils sont plutôt des documents administratifs, qui pourtant recèlent un potentiel de partage de connaissances non négligeable.

**Question 8 : When you think that information might be useful to a colleague, how often do you effectively share it ?**

Each time	26
Occasionally	12
Rarely	1
Never	1

*N.b. Question à choix multiples*

Si cette question permet de réaliser que plus de la moitié des employés semblent partager systématiquement de l'information à leurs collègues, la question suivante sera plus pertinente quant aux raisons qui les en empêchent.

**Question 9 : When you don't share information that might be useful to a colleague, what could be the reason(s) ?**

I don't think about it	9
I don't see the point	1
It takes too much time	5
I don't know if I'm allowed to	5
I'm not allowed to (confidential, hierarchy policy)	2
I don't know what would be the best way to do it (e.g. which tool)	7
I used to do it, but I stopped as I didn't know if it was of any use	6
Any other reasons, please specify	13

*N.b. Question à choix multiples*

Environ ¼ des personnes ne pensent simplement pas au fait qu'une information pourrait être utile à un collègue, et presque un autre quart ont indiqué qu'ils ne savaient pas quelle était la meilleure façon de s'y prendre. Parmi d'autres raisons qui ont été mentionnées par les employés, nous retenons celle d'un employé qui a souligné ne pas avoir conscience qu'une information pouvait être utile à ses collègues, pour réaliser par la suite que cela aurait été effectivement le cas " *Sometimes I do not think it is of importance to others, but later realize that others would have use of the*

information". Un autre mentionne un problème inhérent au manque de partage d'informations, en précisant qu'il n'a pas conscience de ce sur quoi ses collègues travaillent " *Often I do not know what colleagues are working on*".

**Question 10 : *When you do share information that you think might be useful to a colleague, how do you know it has really been useful ?***

I ask for feedback	20
I rarely or never check if it has been useful	11
Other, please specify	8

*N.b. Question à choix multiple*

La moitié des répondants ont répondu qu'ils demandaient un *feedback* après avoir partagé de l'information, ce qui nous semble être un résultat plutôt positif, vu l'effort que cela peut impliquer (temps et volition). L'autre moitié est plus passive, réalisant que l'information partagée a pu être utile que lorsque le destinataire accuse réception et donne un *feedback* qualitatif.

**Question 11 : *Among the symptoms listed below, please check the ones that you are suffering from, and how frequently :***

	Frequently	Occasionally	Rarely	Never	N/A
You're overwhelmed by too much information	10	19	7	4	0
You suffer from lacking information	8	24	8	0	0
You learn too late about information that could have been useful	10	23	6	0	0
You're doing a task which has already been done by another colleague without knowing it	5	13	19	3	0
You didn't receive information that you should, while others did	2	21	14	1	2

*N.b. Question à choix multiple*

De toute évidence, le flux de diffusion de l'information pose problème, car les employés se plaignent autant du manque d'information que de l'inverse. Plusieurs d'entre eux indiquent qu'il leur arrive ne pas recevoir une information qu'ils auraient dû obtenir, alors que d'autres collègues l'ont justement reçue. Quoi qu'il en soit, on constate qu'il y a à la fois trop, et trop peu d'information, qu'elle n'est pas toujours diffusée aux personnes concernées, ni au bon moment.

**Question 12 : Information and knowledge sharing are essential aspects of a knowledge management strategy. If a KM strategy were implemented within UNISDR, what would you agree [with] ?**

	I agree	I disagree	I don't know
It would improve the business processes	35	0	4
The communication between colleagues would be more efficient	36	2	2
It would facilitate collaborative work with colleagues or teams that are physically separated	39	0	0
The knowledge capture (experiences, crucial information) of colleagues on departure (retirement, sick leave, etc.) would be secure and usable	38	0	2
The knowledge capitalized would become an essential resource of UNISDR	37	0	2

*N.b. Question à choix multiples*

Si les réponses étaient certes suggérées à l'avance, il n'en ressort pas moins que de toute évidence, la totalité des affirmations suggérées reçoivent une adhésion massive. Ce qui nous laisse à penser que quelle que soit la ou les mesures retenues, elle devrait recevoir un très bon accueil auprès des employés.

**Question 13 : If you think of any benefit that UNISDR might gain from a KM strategy, please specify :**

Si certains ne sont pas sûrs de comprendre les bénéfices que peut concrètement apporter une stratégie de KM, "[...] I am not sure what exactly [it] means in terms of doing things differently from what we are currently doing and services IMU is already providing.", ou restent prudents "It depends on what kind of knowledge management strategy we're talking about.", beaucoup ont conscience de ce qu'une stratégie de KM pourrait leur apporter, comme de remédier aux problèmes suivants : "Less duplication of work, less pressure on people that are "the only ones" to have some specific information", d'améliorer la cohésion et l'unité de l'équipe "it's also beneficial for staff", ou "speaking with one voice", mais aussi, et surtout, sur le fait que le KM permettrait à l'UNISDR de devenir l'organisation incontournable et de référence dans le domaine de la réduction du risque de désastres "UNISDR would be recognized globally as the unique source for DRR knowledge to which all partners turn when they're in need of information, good practices, success stories etc.",.

**Question 14 : According to you, what incentives could be used to improve knowledge sharing ? Please specify :**

Les employés ont fait de très intéressantes propositions pour inciter les gens à partager des connaissances, parmi elles nous avons retenu les suivantes : celles qui concernent le partage d'expériences "Experience learnt from others.", qui peut prendre

la forme de présentations "*Presentation of our products such as GAR2011*", ou de formations "*Trainings on specific topics*", ou celles qui consistent à tenir informé les collègues sur les progrès effectués "*Systematic regular feedback on progress made*". Certains sont revenus sur l'utilité de l'intranet "*Providing a reason to use the UNISDR intranet as one's home page--or at minimum, making it such an effective page that one wants to visit it every day.*". Enfin, nous souhaitons souligner l'incitation la plus créative, qui mise sur un système de récompenses "*Prize (lunch, t-shirt, etc.)*", pour celles et ceux qui se distingueraient dans leur activité de partage de connaissances. Cette approche est à mettre en relation avec un autre aspect de la gestion des connaissances qui concerne les fameux "KM champions" (qui peuvent également être choisis pour jouer le rôle de relai ou d'animateur KM). Ne faisant pas l'objet de ce travail, ce thème, malgré son intérêt évident, ne sera pas développé plus avant.

**Question 15 : *Generally talking, what could be improved in terms of knowledge sharing within UNISDR ?***

Cette question, volontairement similaire à la question 13, a permis d'obtenir plus d'informations de la part des employés pour améliorer cette fois le partage des connaissances au sein de l'organisation, tant sur des besoins spécifiques que sur d'éventuelles suggestions pour y répondre. Le besoin d'être tenu au courant de ce qu'il se passe au sein de l'organisation s'est fortement fait ressentir "*[If we] can know and track easier what, when, where and how things happened*", que ce soit par l'intermédiaire de réunions "*Regular and specific meetings to discuss about work progress*", par un procédé plus technologique "*A regular, internal newsletter on all units activities*", ou sur la façon de le présenter "*Developing [good] practice and habit of posting very brief (even just a few sentences) notes on meetings attended or conversations had with governments or partners.*" Pour ce faire, certains outils ont été mentionnés, comme "*Easy way to communicate knowledge (i.e. mobile phones, microblog, etc.)*", ce qui vient confirmer l'initiative positive de l'IMU de vouloir expérimenter l'outil de microblogging Yammer.

Afin de délimiter notre sujet d'étude déjà fort étendu, nous avons choisi de ne pas approfondir la problématique des bureaux régionaux. Néanmoins, un commentaire a particulièrement attiré notre attention, car il aborde à la fois la culture de l'organisation, la confiance, et la cohésion de l'équipe : "*I think is crucial to improve trust and familiarity within the UNISDR community as well to be able to share information. For that I think we should do a retreat all together including the regional offices. In Geneva*

*they know each other well but at the regional level sometime we don't dare to ask or request things to headquarters team because we don't even know them."*

Bien d'autres réponses fort intéressantes ont été données par les employés, qui selon nous, ont plus trait à des questions de management. Nous invitons par conséquent les personnes intéressées à s'y référer dans l'annexe y relative.

**Question 16 : *According to you, what is the most important information from or about UNISDR that needs to be archived ? Please comment :***

Notre travail ne portant pas essentiellement sur les archives, nous invitons les personnes intéressées à se référer à l'Annexe 2, et ce d'autant plus que ce thème sera plus développé dans la section des entretiens. Nous relevons cependant un commentaire qui résume bien la nécessité pour l'UNISDR de s'en occuper : *"Its history and our position in the UN is not so easy to tell to people sometimes. It should be archived and documented in a way that we can all understand."*

**Question 17 : *What do you need to know about what happened at UNISDR in the past, and how much do you think it is essential ?***

La restitution des résultats de cette question a posé problème, alors que tout semblait fonctionner lorsque l'on y répondait en ligne. Par conséquent, les résultats ne sont pas utilisables tels quels et ont été enlevé de l'annexe. Il s'agissait de spécifier l'importance des informations que les gens souhaitaient garder selon leur date d'édition. Mais beaucoup de ces informations concernent les archives et seront traitées plus loin. Les questions 18 à 26 quant à elles portent sur le profil des employés, comme leur utilisation des outils de réseaux sociaux (plus d'un tiers en connaissent ou en utilisent), leur lieu de travail (deux tiers des employés qui ont répondu travaillent à Genève), leur ancienneté dans l'organisation (la moitié y sont depuis 1-5 ans), ou encore les autres langues utilisées mise à part l'anglais.

Nous avons bien évidemment conscience que ces résultats pourraient être exploités et analysés plus finement comme en croisant des données avec certaines questions. Un travail qui se prêterait bien à des analyses ultérieures si le besoin s'en fait ressentir. En conclusion, ces résultats viennent pour la plupart confirmer des informations qui sont ressorties dans les entretiens, avec la différence d'inclure les bureaux régionaux.

### 3.4.2 Les entretiens qualitatifs

Plusieurs aspects liés de près ou de loin au partage des connaissances sont ressortis des entretiens, mais nous avons délibérément choisi de n'en présenter ici que quelques facettes. Inévitablement imbriquées les unes dans les autres, nous les avons rassemblées sous les thématiques sous-mentionnées, afin d'en faciliter la lecture et la compréhension. Elles reprennent de près ce que nous avons explicité dans la théorie.

#### 3.4.2.1 De la culture de l'organisation

*"Can we think out of the box?"*

Comme nous l'avons vu dans la théorie, la culture d'une organisation, a une influence beaucoup plus forte sur le partage des connaissances qu'on ne l'imagine. Elle a un lien direct entre les valeurs qu'elle promeut, et l'innovation, puisque elle définit le cadre dans lequel celle-ci peut être exprimée. Nous avons donc relevé ici quelques remarques que nous relierions à cette dimension. *"We should actually [...] spend time to read, because actually this is part of our work, to [...] see what people are talking about disaster reduction, because this is how you feed your mind, but we have no time for that. Because maybe it's not considered as a value or it's not recognized as such, as it should be."* Un autre répondant soulève de manière subtile les bénéfices d'une culture qui crée l'espace pour la socialisation, *"If we had a culture, which we don't necessarily have, but if we had a culture where we said "there are two hours in everyday where there are no meetings". Then maybe, it's clearing the space for it."*, avec tout le défi que représente son "implantation". En effet, il vaudrait mieux éviter de tomber dans le piège du paradoxe que le psycho-sociologue Paul Watzlawick a très bien identifié sous l'expression *"Sois spontané"*, (Watzlawick, 1990 : 83) qui consiste à forcer les gens à l'être... Raison pour laquelle il est crucial que la culture de l'organisation crée et diffuse un climat propice à la créativité, sans la forcer, mais plutôt en l'invitant.

Un autre répondant nous a indiqué la façon dont l'information est parfois perçue plutôt que reçue *"On a écho de petits incidents politiques à plus haut niveau, mais après on n'a pas tous les faits, on n'a pas les leçons tirées, on n'a pas tous les détails en interne"*. L'écho, les bruits, les rumeurs existent naturellement dans n'importe quelle organisation, mais nous pensons que cet aspect mérite d'être soulevé, ne serait-ce que pour rendre attentif le lecteur au risque bien souvent trop ignoré qu'ils présentent, comme celui d'engendrer des freins à la performance qui peuvent se manifester sous des formes variées (démotivation, rétention de l'information, etc.).

Il ne s'agit pas ici de stigmatiser un commentaire unique qui pourrait donner la fausse impression qu'il réside un réel problème à ce niveau, (nous ne serions d'ailleurs pas en mesure de le faire vu notre connaissance externe de l'organisation), mais l'intérêt de ce qui précède réside plutôt dans le fait que c'est une occasion pour rappeler que le partage des connaissances peut jouer un rôle préventif, *"If we can pass that knowledge across, the perception will change."* En effet, certains répondants ont beaucoup parlé de la "perception" de leur unité, la façon dont elle est perçue par les autres. La transparence, le partage, la communication régulière et volontaire, peuvent améliorer également l'image de soi, de son travail, et des contributions que chacun des employés apporte à l'organisation, mais aussi la cohésion de l'équipe, *"The staff has to know what's going on, especially in such a small secretariat, we need to be more tied up."* Un répondant a affirmé qu'il existe une culture de silo, *"Here, there is a "silo" culture, maybe because people are too busy. So when you're really busy, you don't waste time in communicating to others, you just do [your work]"*. Vu notre statut, nous ne sentons pas en mesure de nous prononcer plus en avant sur ce sujet, mais peut-être faut-il souligner que certaines Unités ont créé leur propre culture qui fonctionne très bien : *"If somebody has an idea, or has some experience from the past, they can feed into the current situation, we listen to it, we sit around, we brainstorm."*, un exemple que nous savons ne pas être isolé, et qui nous incite à penser qu'il n'y a pas tant un problème d'échanges informels entre les gens, mais peut-être plus un manque de cohésion, de sentiment d'unité. Une supposition que nous laissons le soin à l'UNISDR de confirmer.

#### **3.4.2.2 Les archives ou la quête de l'identité**

*"Do we have archives ?"*

Comme mentionné plus haut, la situation des archives est assez inquiétante. Ce mémoire n'y est pas consacré prioritairement, mais si nous y accordons de l'attention, c'est parce que nous pensons qu'elles ont un lien direct avec la culture de l'organisation, de par la définition de son identité d'une part, et par le lien direct qu'elle peut entretenir avec la gestion stratégique des connaissances. En effet, il est plus facile d'agir dans le présent et de prévenir le futur si l'on a conscience de son passé, comme le confirment deux répondants, *"The institutional knowledge is your structure, it's your backbone, it's part of your being, and if you disregard that, then it's hard to take that being forward."*, ou encore *"There is very little understanding on what we are, how we were created, and why, and therefore it's difficult [...] to understand where we're positioned in the world."*

Avoir conscience de son passé permet en effet d'apprendre de nos expériences (bonnes ou pas), d'en tirer des enseignements, ou de ne pas réitérer inconsciemment des actions déjà effectuées antérieurement, comme l'affirme un répondant, *"We have previous relationships that I need to be aware of, and that I need to respect and I need to just have the history. Not knowing that is potentially dangerous."* Et en effet, nous relevons ici un lien évident entre les archives et la capitalisation des connaissances acquises et préservées au fil des années, lorsqu'un autre répondant précise *"It's important to know what we've tried in the past, what hasn't worked before I arrived, because even when you start a new project, you're always going to work with partners who have an history."* Alors, lorsque nous entendons des répondants nous confier *"It's in great danger...of extinction."* et *"We're really bad, we're not even following the UN organisational protocols"*, on peut effectivement partager leur inquiétude, d'autant plus que l'UNISDR est une organisation qui a évolué très rapidement. Mais la situation n'est pas désespérée, et nous ne pouvons que féliciter l'IMU de s'atteler à la gestion des archives à l'heure où ce travail s'écrit. Nous ne pouvons nous empêcher néanmoins de recommander l'engagement d'un archiviste professionnel pour s'en occuper sur le long terme, ou alors de continuer au moins à bénéficier des conseils avisés des responsables des archives au Palais des Nations, pour être conforme aux pratiques onusiennes.

### **3.4.2.3 Compréhension du KM : trouver un langage commun**

La compréhension de ce qu'est la gestion des connaissances varie d'un répondant à l'autre, et illustre la difficulté d'appréhender ce domaine, et qui plus est, de le traduire en des actions concrètes. Si certains ont de la difficulté à distinguer les notions expliquées dans le chapitre consacré aux définitions, *"It's more of a UN terminology. It's information, content, knowledge."*, d'autres semblent faire une confusion entre la caractéristiques internes et externes de la connaissance, *"Obviously it is for the external audience, but I think it is for the internal audience as well."*, ou encore, *"It is the organisation of the information, which can be either internal or external."*. Certains ont l'impression qu'il y a une distinction entre le contenu et le système qui le gère : *"I'm much more interested in the content, rather than in the system. I've got the feeling that KM is more about the system."* La croyance très répandue que le KM est limité à un processus est également ressortie des entretiens : *"La gestion des connaissances en interne, c'est facile, c'est un processus à mettre en place."*

D'autres définitions données par l'ensemble des répondants se complètent les unes aux autres qui, mises ensemble, permettent d'obtenir une compréhension élargie du KM. Si certains mettent l'accent sur la conscience de qui ils sont, ainsi que de leur environnement, *"It has a lot to do with self-awareness, your understanding of environment where you operate."*, *"It is the evidence of what we do."*, ou encore *"It's your understanding of environment where you operate."*, d'autres ont mis l'accent sur la structuration des connaissances, la façon dont elles s'articulent et leur exploitation, *"It's a system of processes and rules, people understandings on how we could either generate or further articulate, or combine or certainly process knowledge so that it becomes useful for something."*, ou dit autrement, *"It means an organized and structured way of sorting our knowledge or our information so that we can easily without getting lost, retrieve it to use it in our daily work and to make it available to others."* Nous ne pouvons qu'inviter les employés de l'UNISDR à définir eux-mêmes ce qu'ils entendent par "connaissance" en lien avec la terminologie du KM mentionnée dans la théorie, afin d'éviter tout malentendu lorsque cette thématique est abordée. La nécessité de trouver un langage commun, comme l'a précisé un répondant, est en effet essentielle *"Everybody has its lingo like, their own language, and so sometimes you have to remember maybe I don't speak to you using my language, and I have to use a language which is understandable to you"*.

#### **3.4.2.4 Flux informationnels : du vertical au transversal**

*"There is a problem of workflow."*

Plusieurs remarques apparemment liées aux flux informationnels proviennent selon nous de l'application plus ou moins heureuse des *"business process"*. Si leur gestion revient aux managers de l'UNISDR, il nous est tout de même apparu en cours d'analyse, que certaines problématiques pourraient être résolues, par quelques procédés mentionnés ci-dessous.

Un des éléments qui a donc retenu notre attention dans les entretiens, concerne la diffusion de l'information *"top-down"*, celle qui provient des cadres et qui doit être transmise aux subordonnés. L'un des répondants qui est précisément un exécutif a lui-même précisé : *"The senior management would have to communicate the [guidelines] and communicate certain type of information that will allow the organisation to build this branding of the organisation."*

Une information confirmée par un autre répondant, *"Ce n'est pas seulement un manque de partage, [les informations stratégiques] ne sont pas digérées [voire générées]. Donc finalement l'information que nous redescend, ce n'est pas forcément l'information la plus importante qui nous permettrait d'avancer"*. Un autre répondant a d'ailleurs relevé les conséquences que cela peut avoir en terme de conscience générale des activités de l'organisation : *"We don't have an executive organisation, so we're not really getting messages down from the top, because the meanings are really broad, and the staff doesn't really know what's going on."* Pour rappel, l'approche de Davenport citée dans la théorie fait précisément référence à cette "verticalité" de l'information.

Des problématiques ont également été soulevées concernant les procédures, et les standards : *"Procedures fall apart (even if shared). [...] you tend to forget the original blueprint. The consequences is that you start ignoring the standards. The human practice doesn't keep up with the [them]."* Le problème pourrait peut-être venir d'une définition des priorités, *"We've standards for monthly reports, but I don't always do them. It's not a problem of lack of time, but of priorities"*, ou de mise en forme tout simplement, *"Sometimes standards are too complicated."* Raison pour laquelle il pourrait être utile de les expliquer : *"In a way we need to explain the standards. We're also setting now our strategic framework, we're saying "these are the key things that we do" and everyone that contributes..."*. Et en effet, l'un des répondants a relevé qu'il y a un besoin de clarification nécessaire de la part des cadres dans la façon de transmettre les instructions auprès du reste des employés : *"Messages aren't clear coming from the managers. We don't clear things out quickly enough, we need a common language, common messages."*

Nous préférons laisser le soin aux employés de l'ISDR de prendre acte de ce qui précède, et nous pencher sur la problématique récurrente des e-mails, malheureusement largement répandue dans la plupart des organisations. Cette surabondance d'informations diffusée à tout va, se fait clairement ressentir par l'ensemble des employés, et s'exprime généralement par de la fatigue : *"[I prefer] very short e-mails. I get very tired, I can't read long e-mails that go on and on and on...."*, ou encore *"I cannot really read more than hundred e-mails per day. This is tiring and you just don't answer."* Par le manque de temps et le stress que cela procure : *"When you think about the time you're spending just responding to e-mails, it's just crazy, and you still have to do the other things."*, ou dit autrement, *"When you receive hundreds of [e-mails], you just copy [them...]. Maybe it's a way of informing you because they don't ask you to be responsible for the action but also it's too much."*

Bref, on l'aura compris, il semble qu'il y ait une absence de directives concernant tant la diffusion que le contenu des e-mails qui a pour effet une surabondance d'informations, très bien résumée par un répondant : *"Il faut absolument mettre un système en place de façon à ce que cela ne soit pas tout azimut, que l'on ne soit pas tout à coup bombardé d'e-mails, ou bombardé d'informations en quantité mais qui ne servent à rien, et qu'on finit par ignorer à la fin du compte parce qu'on est submergé de trop d'informations."*

S'il serait de toute évidence utile aux employés de définir ensemble une typologie des e-mails, nous présumons qu'une bonne quantité de messages pourraient parfaitement être relayés par l'intermédiaire de l'intranet, surtout s'il s'agit de communication transversale.

#### **3.4.2.5 Valoriser les TIC en interne : choisir le bon public**

Plusieurs remarques ont été faites concernant les systèmes d'information actuels, qui viennent confirmer les résultats de l'enquête en ligne à ce propos, comme l'intranet, *"What we need is an internal communication tool that states priorities or states really interesting priorities that managers are doing."* ou le disque partagé, *" There is a shared file, but we need to be consistent on how we record things on that shared file, we should clean it more often. Otherwise it's too messy."* Il semble également qu'il y ait des contraintes technologiques liées au système de l'ONU, comme un problème d'accès au serveur interne depuis l'extérieur, *"previously we had stored all those files in the past on our internal servers but you can't access those from outside the office, and it's a real challenge, especially for our boss who travels the most, and he's the one who needs the files"*, ou celui d'une taille limitée pour le transfert de fichiers : *"The UN e-mail system limits the size of the e-mails you can send (up to 4 MB), as many times the files we need to share are much bigger"*. La possibilité de mettre ces dossiers sur l'intranet pourrait résoudre ces deux problèmes relativement facilement, mais cela nécessite en effet de pouvoir s'affranchir des contraintes technologiques susmentionnées.

Un autre aspect qui a particulièrement retenu notre attention, est celui qui concerne l'utilisation des outils de communication destinés aux parties prenantes, c'est-à-dire consacré à l'environnement externe de l'UNISDR (cf le schéma des systèmes d'information). À titre d'exemple, Preventionweb est un site web collaboratif qui facilite les échanges et les transferts d'information entre les gens du monde entier, qui alimentent eux-mêmes une partie du contenu.

Comme nous l'avions mentionné plus haut, la devise de ce site est "*Find, Share, et Connect*" qui invite les gens à trouver de l'information, à la partager et à se mettre en réseau pour discuter de pratiques et thématiques qui les réunissent. Pourquoi les employés de l'UNISDR n'appliqueraient-ils pas cette devise à eux-mêmes ? Nous devons admettre que nous partageons le même sentiment que l'un des répondants qui nous a confié "*On our website, we've got these places where all the communities are exchanging, but we don't have it for ourselves, which is really weird.*", faisant référence au site web officiel qui donne accès à des communautés de pratique destinés aux intéressés qui souhaitent partager et échanger des informations et expériences entre elles. De manière intéressante, un autre répondant précise que "*Now we have created a new website and everyday we put new stories, and we really want to do that, because we want people to come to the website more often. Before it was really static so obviously nobody was coming [...]. But I'm not even aware that the staff is doing that.*" Nous décelons ici une confusion entre d'une part les outils de communication qui diffusent de l'information destinée à un public externe à l'UNISDR, et ceux qui sont destinés à un "public interne". Cela ne veut pas dire que les sites internet officiel et Preventionweb ne peuvent pas être utilisés par les employés, puisqu'ils sont de toute évidence de riches sources d'information dont ils ont besoin pour leur propre travail, mais plutôt de savoir à quel public ils s'adressent.

Si l'UNISDR décide de ne plus considérer l'intranet comme un "dépôt" de documents administratifs, mais plutôt comme un réel outil de communication interne (qui améliorera également la communication externe), alors une bonne partie des problèmes mentionnés ici devraient être résolus, comme celui de se retrouver dans une situation où des employés apprennent une information par l'intermédiaire d'un site destiné à l'externe, sans qu'ils en aient été préalablement informés, "*Sur le Web institutionnel, il y a un système de news qui est actualisé régulièrement, donc on arrive aussi à savoir ce qu'il se passe. Mais c'est de l'information qui est publique en externe, donc cela veut dire que le monde entier a la même information que nous, [alors que] nous devrions être [en amont] de ce qui est [rendu] public*". Il est donc important de garder à l'esprit le public auquel on s'adresse (interne vs externe), de prendre en compte ses besoins, et d'adapter le type d'information qui lui est destiné. Ce que l'on constate, c'est qu'il existe une intention tangible de communiquer sur les événements auprès des collègues, mais la façon de s'y prendre n'est peut-être pas la plus adaptée.

Par conséquent, nous ne pouvons qu'encourager l'UNISDR à mettre sur pied un intranet qui puisse être un réel outil de communication, comme le sont le site Web et Preventionweb, mais qui s'adresse clairement et prioritairement au "public" interne, à savoir, les employés. Comme le disait l'un des répondants, *"We can't have a proper external communication if we don't have a solid internal. And honestly, I think we're really bad at UNISDR doing that."* En d'autres termes, et pour paraphraser une expression bien connue et quelque peu modifiée, *"Faites à vous-mêmes ce que vous faites aux autres..."*.

#### **3.4.2.6 Les rapports de mission : un potentiel à exploiter**

*"I started writing them religiously at the beginning."*

Parmi les "produits" utilisés par l'équipe de l'UNISDR, figurent en bonne place les "rapports de mission", qui ont très vite attiré notre attention par le potentiel qu'ils contiennent en terme de partage de connaissances, mais également par le manque de contentement exprimé unilatéralement par les employés. Ils ont été conçu depuis plusieurs années pour des raisons purement administratives, et sont obligatoires pour une assez grande majorité des employés qui partent en mission (selon leur statut ou leur provenance institutionnelle). En format \*.doc, ils sont archivés et classés de manière déchronologique sur l'intranet. Leur contenu est structuré sur des critères préétablis qui donnent la possibilité de connaître le nom de la mission, sa date, le pays concerné, les objectifs, le résumé, les personnes clé à contacter, et le suivi nécessaire. Ils contiennent néanmoins une richesse d'informations sous-exploitées pour différentes raisons, comme le contenu, *"A mission report that covers 25 items to one location is not very useful as an instrument"*, la mise en contexte *"[...] they're not saying the broader picture. They're not informing other areas of what they're doing."*, la forme, *"They should be very brief, because some of them are very long."*, ou encore l'aspect "périssable" des informations transmises *"Most of them can be out of date very quickly, when it's about a follow-up of the mission, it can be irrelevant two years later."* Il y a également un problème d'archivage qui a été soulevé, *"I think that archiving them in a way that make them searchable by themes could be useful"*, et d'indexation de contenu, *"Is there a way of electronically make sure that if they search on for example "climate change adaptation", they will pick up my observation n°4 automatically ? "*.

Comme dit plus haut, il nous semble évident que ces rapports ont un potentiel de partage des connaissances évident, car ils permettent de transmettre de l'information de valeur, à tous les collègues, *"If I go to the same place or the regions than I would be interested in seeing if someone has been there in the past."* À l'heure où ce travail s'écrit, une équipe est en train de réfléchir à la façon dont les améliorer, heureusement en lien direct avec la refonte de l'intranet. Plusieurs besoins et suggestions nous ont été proposés par les répondants, dont nous retranscrivons ici deux exemples, comme un formulaire électronique, *"Maybe the mission reports should just become an electronic form rather than a word document, including objectives, outcomes and follow-up if necessary. If it was a web-based format, I think it would get a much higher response, and it would be faster to write them"*, ou une structure thématique adaptée, *"We could structure our mission reports on our main strategic objective, or our main partnerships group."* Nous confirmons que l'adaptation de ces rapports sous forme électronique (en ligne) avec une indexation appropriée (par exemple un thésaurus défini par les utilisateurs), résoudrait bon nombre des problèmes soulevés ici. Si un besoin de contextualisation est nécessaire, il faudrait laisser la possibilité aux gens de pouvoir inclure des commentaires, et créer des liens avec des ressources en ligne. Le contenu devrait être paramétrable pour qu'il puisse être imprimé et envoyé à l'administration, puisque que cela reste un document administratif. Par ailleurs, le temps passé à les écrire s'en trouvera diminué.

#### **3.4.2.7 Capture des connaissances : de l'idéalisme au pragmatisme**

*"I need to confess that I'm particularly bad at downloading my knowledge."*

Comme vu plus haut, il nous a également été demandé lors de l'établissement du mandat, de considérer la problématique de la "capture des connaissances", ce processus qui consiste à pouvoir s'approprier la connaissance, principalement tacite d'une personne qui s'en va, comme c'est le cas ici du précédent directeur de l'ISDR qui a quitté ses fonctions après plus de dix ans de service au sein de l'organisation. Un entretien a été fait expressément à cet effet, mais pour des raisons de confidentialité évidentes, nous ne nous sentons pas habilités à en retranscrire ici le contenu. Ce que nous pouvons par contre relater, c'est que la nature de ce qu'il souhaitait transmettre était en grande partie liée à son savoir-faire, et son savoir-être, c'est-à-dire à son expérience de manager et à la gestion d'équipe.

Lorsque nous lui avons demandé par exemple de préciser quels étaient les risques dont l'UNISDR devait tenir compte, il a mentionné la bonne cohésion de l'équipe comme étant un élément essentiel au bon développement de l'organisation. Les risques externes se résumant selon lui à deux aspects, à savoir la relation à entretenir avec leurs supérieurs à New York, (qu'il faut continuellement soigner), et l'autre tout aussi cruciale envers les bailleurs de fonds, pour s'assurer de continuer à recevoir les financements dont l'ISDR dépend.

Nous devons admettre que nous sommes restés dubitatifs quant à l'utilité d'une telle procédure de formalisation des connaissances, non pas qu'elle n'ait pas été intéressante, et qu'elle soit impossible à reproduire, mais elle nécessite inévitablement beaucoup de temps, et par conséquent de ressources, ce qui la rend de facto difficile à mettre en place. Par ailleurs, nous avons remarqué suite aux discussions que nous avons eues avec les employés, qu'il existe une sorte d'idéalisme et d'espoir surdimensionné sur ce fameux processus de capture, comme s'il existait un moyen presque magique de pouvoir transférer tout le savoir et l'expérience d'un être humain pour le rendre explicite et le réutiliser. Un désir plus que compréhensible, naturel et humain, et très bien exprimé dans la citation d'accroche à ce paragraphe, mais pas aussi facile à faire, comme nous l'avons vu dans la théorie. Pour notre part, nous pensons que ce processus de capture peut être minimisé si un partage de connaissances est effectué de manière continue tout au long du parcours professionnel de chacun des employés, comme l'a très bien mentionné un répondant *"Ce n'est pas au moment du départ que tout d'un coup il faut s'inquiéter de l'information qu'il faut partager, c'est un processus qui doit se faire tout le long de l'expérience d'une personne, c'est quelque chose que l'on doit faire tous au quotidien."*

Nous avons également interrogé les employés sur ce sujet, et les réponses concernant les informations essentielles à transmettre sont principalement des rapports que nous énumérons ici à titre indicatif (*HFA monitor, documents, summaries, action-plans, key studies, statistics, the GAR, milestones, outcomes, documentation of specific decisions, hand-over notes*). Nous souhaitons rendre attentif le lecteur que certains documents ont précisément servi à formaliser, du moins partiellement, des connaissances tacites en explicites, comme les comptes-rendus de rencontres ou de décisions, ou les notes "hand-over" dans lesquelles toutes les informations essentielles figurent pour les successeurs.

Quand nous avons demandé aux répondants comment il s'y prenaient pour transmettre ces connaissances, les remarques concernant le transfert d'informations explicites offraient plusieurs options *"Je pense que je ferais comme institutionnellement on fait tous, on crée un dossier sur le disque partagé, et puis on crée des sous-fichiers, et on y met un hand-over note"*, et en effet, rappelons que le disque partagé est utilisé comme archivage électronique *"On the share drive we put the information that needs to be kept."* . Un répondant suggère d'utiliser plutôt l'e-mail *"I would share that probably by memo and by e-mails to a number of staff, very detailed e-mail or that would content a word document, saying here's the project, here's what we do, here are the relevant partners, the network."*, ou sur des supports imprimés *"We're trying to actually put things down in these processes and than paper, and checklists."* Comme on peut le constater, plusieurs méthodes sont possibles. Tout ce que nous pouvons suggérer, c'est que les employés choisissent d'uniformiser leur pratique, en définissant ensemble un modèle qui puisse être aussi facilement exploitable que pérenne.

Ce sur quoi nous aimerions évidemment porter plus d'attention, concerne le transfert des connaissances tacites, comme les compétences, le savoir-faire ou l'expérience des employés. Lorsque des répondants nous informent de ce qui suit, *"I'm the only one that has been here for [so long in this unit] so obviously I know all the practices, like how you write a publication or how you talk to... but I didn't put that anywhere"*, ou encore *"When I talk to [a stakeholder], I know, I remember the things that they like, I know how to talk to them."*, *"The most important is probably how the work I'm doing relates to the ISDR strategic objectives and workplan"*, et enfin *"I've got the [...] expertise, especially on DR."* , on constate que l'accent est mis sur le "comment", et non plus sur le "quoi", et l'on réalise par la même occasion que le transfert de ces savoir-faire se complexifie. Mais lorsque nous leur avons demandé comment ils s'y prenaient, pour transférer ces compétences, la plupart ont mentionné la nécessité du contact direct avec leurs collègues, *"I would transfer my knowledge to a colleague by talking to her/him."*, car cela permet une mise à jour rapide et constante, *"I work closely with my colleagues, and we have a very good communication on the projects that I'm working on, so they know because they are frequently updated, by talking or conference calls."*, cela facilite la compréhension du sujet, *"The discussion is important for me, to remember how it worked."*, cela peut également compléter les informations formalisées, *"[I would also share that] through meetings to make sure that my memo is clear, so that they can take actions."*, et transmettre des sentiments *"I would try to formulate my impression of the organisational status, where we are, I suppose where*

*we should be, things that are important to accomplish, [...] but these are things that I talk about all the time.*" Tout ceci n'est pas sans rappeler ce que les théoriciens avancent quant à l'importance de la communication orale.

En effet, le transfert des connaissances tacites semble bel et bien solliciter le mode de Socialisation démontré par Nonaka, celui qui favorise la parole, mais également comme le relève un autre répondant, le processus d'Intériorisation, "*They are things that I've learned from what I've read, from [my colleagues], it doesn't come just like that.*". Le mot-clé ici est "*learn*", c'est-à-dire, l'apprentissage, car le processus de capture et de transfert des connaissances est en fait intrinsèquement lié au processus d'apprentissage tant individuel que collectif, un domaine largement documenté dans la littérature académique sous l'expression commune d' "organisation apprenante", et que l'on peut mettre en parallèle au modèle de génération des connaissances de Nonaka.

#### **3.4.2.8 Conscience des apports du KM : un public convaincu**

*The "aha" thing !*

À la suite des entretiens, et comme vu dans les résultats de l'enquête, nous avons réalisé qu'il prédomine une conscience réelle des apports du KM parmi tous les employés de l'UNISDR, ce qui nous semble être un élément aussi positif qu'essentiel, en vue de l'implantation future d'une stratégie de partage des connaissances, "*There is an increase of commitment which is fundamental to KM*". Rappelons que les employés ont en effet traduit à plusieurs reprises non seulement leur intérêt mais leur enthousiasme quant à l'importance du KM, ce qui avait déjà été noté dans le rapport de Bangkok. Un terrain favorable pour impliquer et motiver les employés à aller de l'avant dans cette démarche qu'il serait dommage de ne pas faire fructifier.

L'un des avantages indéniables du KM est celui d'offrir une conscience commune et partagée de ce que les gens font, et ce d'autant plus si les employés sont répartis sur les cinq continents, souvent en mission, sur deux sites, ou tout simplement dans le bureau d'à côté, "*KM is about communication, so that, there are different units who know what the other units are doing, and even though they are different, we can have a common workplan.*" La notion de l'amélioration de la performance du travail et la capitalisation de la connaissance des gens est également ressortie, "*I think for an office like us, [KM] is surely the most important, not only for our own performance, but also because it's an office whose key purpose is to leverage people's knowledge.*",

ainsi que la possibilité d'avoir une meilleure compréhension de l'environnement professionnel *"In KM there is also the need to be informed not necessarily because you need the information, but because it contributes to define the context in which you operate."*. Enfin, l'un des répondants a rappelé que la nature de leur travail auprès des parties prenantes, consiste précisément à les aider à avoir une compréhension de ce que l'UNISDR peut leur apporter, et le KM peut justement les aider à y parvenir, *"We don't generate knowledge about risk, we help people to make sense of all of it, to get this "aha" thing. In order to do that, you have to be good in KM."* ce qui permet de faire le lien, et il est important de le rappeler, entre la gestion des connaissances et les objectifs stratégiques de l'organisation.

## 4. Des suggestions, une recommandation

Au vu de tout ce qui a été étudié durant ce mandat, nous pouvons avancer un certain nombre de suggestions qui détiennent le potentiel d'améliorer plusieurs aspects liés au partage des connaissances au sein de l'UNISDR. Par contre, nous ne proposons qu'une seule recommandation, car elle est à notre avis, une condition incontournable, voire *sine qua non* de la mise en œuvre de ces suggestions.

### 4.1 Suggestions

Un certain nombre d'actions concrètes peuvent selon nous être appliquées assez rapidement, voire facilement, et qui devraient apporter des améliorations nous le croyons satisfaisantes. Elles sont volontairement concises, parce que nous estimons qu'elles ont un caractère évident (ou "*self-explanatory*").

#### 4.1.1 Partager les connaissances explicites

Pour faciliter le partage des connaissances explicites, nous suggérons les points suivants :

**Tableau 5**  
**Suggestions**

	<b>Procédé</b>	<b>Bénéfices</b>
<b>Refonte complète de l'Intranet</b>	S'inspirer du site officiel. Dynamique, convivial, il donne accès à toutes les informations internes. Page de démarrage "forcée", espaces personnalisables pour chaque unité Intégration d'un wiki pour le partage d'informations collaboratif et de blogs pour le dialogue Répertoire du personnel de l'UNISDR par "compétences"	Cohésion de l'équipe, Langage commun et uniformisation de l'information Intégration des Bureaux régionaux Conscience accrue de qui fait quoi, comment, où, avec qui, etc. Capitalisation des retours d'expériences et des "good practices"
<b>Mise à jour des Rapports de mission</b>	Mise en forme de tous les rapports sous forme électronique, et disponibles sur l'intranet Format d'impression en *.pdf Contenu indexé (thésaurus complété par <i>tags</i> ) Liens hypertextes sur sources internes ou externes Exploitation des fiches pays & réseaux contacts	Capitalisation des missions : expériences, leçons apprises, nouveaux contacts, informations décisionnelles, etc. Facilité et rapidité de leur édition Facilité de la recherche de contenu sémantique /mot-clé
<b>Messages corporatifs</b>	Définir la nature des messages corporatifs (priorité, destinataires, contenu, auteurs, public visé)	Diminution des e-mails "all staff" Simplification des messages
<b>Archives</b>	Gestion complète des archives S'adapter aux préconisations des archives UN	Découverte et préservation de l'identité de l'UNISDR Capitalisation du passé pour actions futures

#### 4.1.2 Partager les connaissances tacites

Pour faciliter le partage des connaissances tacites, nous préférons représenter nos suggestions d'une manière plus visuelle, comme suit :

**Figure 5**  
**Partager des solutions**



Source : création de l'auteur

Nous invitons les employés de l'UNISDR à rajouter leurs propres suggestions, au gré de leur inspiration. Nous aimons croire que l'expression "*partager des solutions*" a le potentiel de solliciter des idées innovantes en terme de partage des connaissances.

## **4.2 Recommandation**

Si l'UNISDR souhaite concrétiser les suggestions susmentionnées, ou les recommandations des précédents rapports, nous ne pouvons que recommander, (comme l'avait déjà fait Linda Stoddart), le recrutement d'un « **knowledge manager** », un gestionnaire de la connaissance qui puisse conduire ce processus de manière durable et continue. Vu l'importance stratégique de la connaissance dans toute organisation, et à plus forte raison pour une organisation telle que l'UNISDR, sa position dans l'organigramme doit nécessairement la refléter, c'est-à-dire être rattachée directement à la direction.<sup>20</sup>

Le profil d'un "knowledge manager" devrait idéalement être composé de plusieurs compétences qui ont trait avec le management, les ressources humaines, et la gestion de l'information. Quel que soit son profil, ce responsable devra avoir un lien très fort avec l'Unité d'Information et celle dédiée à la Communication.

---

<sup>20</sup> Cette remarque permet de répondre à la question posée par le déménageur dans le préambule de ce travail...

## Conclusion

Parmi les demandes et attentes exprimées de la part de l'UNISDR pour ce travail, l'objectif retenu et vers lequel nous avons finalement voulu tendre, est celui d'éveiller l'attention des employés en reflétant leurs attitudes et pratiques actuelles envers le partage des connaissances. Les entretiens ont été riches d'enseignement et nous ont permis de percevoir des composantes de la culture de l'organisation. Nous avons également cerné quelques unes des raisons pour lesquelles une stratégie de KM n'a pas encore été implantée à l'UNISDR, malgré les études antérieures et l'adhésion de l'ensemble des employés. Gardons à l'esprit que la gestion des connaissances est un processus similaire au développement durable : si l'on ne voit pas forcément les résultats positifs dans l'immédiat, ses fruits apparaissent réellement sur le long terme, et nous imaginons que les spécialistes de cette organisation savent de quoi nous parlons...

Nous avons pris conscience que le KM peut aussi être appréhendé comme une philosophie. Vu sous cet angle, on est plus en mesure de comprendre la difficulté à vouloir l'implanter à tout prix dans des processus de travail... Par ailleurs, le risque que présente le KM, est de se complaire dans des concepts qui en fin de compte, ne font plus aucun sens pour personne, tant ils sont éloignés de la réalité. Si l'on parvient à en prendre conscience, il ne faut pas hésiter à oser le pragmatisme, et à utiliser des métaphores, des allégories, ou des images symboliques qui ont le potentiel d'ouvrir l'esprit et offrir une distance sur nos pratiques. Nous proposons ci-dessous, pour illustrer nos dires, d'autres visions sur les connaissances...

## Le Tao de la Connaissance

En réfléchissant à la dynamique engendrée par les genres, nous nous sommes demandé s'il était possible d'appréhender la connaissance sous cet angle. Il en est ressorti le schéma suivant :

**Figure 6**  
**Le Tao de la Connaissance - A**



Source : création de l'auteur

Le sigle du taoïsme chinois représente le Yin et le Yang, représentant respectivement le féminin et le masculin, et une myriade de déclinaisons possibles que nous n'aborderons pas ici. Le Yin selon nous, représenterait tous les éléments féminins de la connaissance tacite, à savoir les idées, les valeurs, le savoir, les impressions, l'expérience, etc., et le Yang, tous les éléments de la connaissance explicite, à savoir les livres, les articles, les rapports, les archives, etc.

**Figure 7**  
**Le Tao de la Connaissance - B**



Source : création de l'auteur

L'intérêt du sigle du Tao est évidemment l'infime présence du Yang dans le Yin, et vice versa. Ce qui viendrait à dire que dans toute connaissance tacite, existe une part de connaissance pouvant potentiellement être rendue explicite en la formalisant, et que dans le Yang réside une part de connaissance pouvant potentiellement (re)devenir tacite en la contextualisant (comme le processus d'internalisation de Nonaka). Enfin, ce qu'il faut garder à l'esprit, c'est que le Tao est dynamique, vivant, et en changement constant. Il y a donc un échange continu qui se fait entre les deux aspects.

Nous aimerions saisir l'occasion pour témoigner sur la façon dont cette "idée" nous est apparue, puisqu'elle illustre précisément le processus d'innovation dont nous parlions plus haut. En profitant d'un bref, mais salutaire moment de relaxation, notre regard s'est un jour posé sur un livre qui n'a strictement rien à voir avec le sujet traité ici, mais qui a suscité notre imagination de façon à ce qu'une analogie, une idée métaphorique puisse être établie. Ce n'est donc pas dans le contexte professionnel ou étudiantin qu'elle est apparue, mais bel et bien en sortant du cadre dans lequel ce mémoire a été rédigé, celui qui favorise la génération d'idées tacites.

Ceci nous permet de conclure ce travail, en mettant l'accent sur l'un des aspects qui nous a particulièrement intéressé durant cette étude, à savoir l'influence de la culture sur l'innovation et l'influence positive qu'elle peut avoir sur la génération et le partage des connaissances. Pour répondre à une question posée par l'un des répondants et mentionnée plus haut :

- "*Can we think out of the box ?*"

- Yes, you can...

## **Addendum : un joyau précieux**

Autrefois, raconte une vieille légende hindoue, tous les hommes étaient des dieux. Mais ils abusèrent tant de leurs privilèges que Brahmâ, le maître des dieux décida de leur ôter ce pouvoir divin et de le cacher en un endroit où il leur serait impossible de le retrouver. Brahmâ organisa donc un Conseil pour décider d'une cachette et les dieux mineurs prirent d'abord la parole :

« Enterrons la divinité de l'homme dans la terre ! »

Mais Brahmâ répliqua : « je vois que vous connaissez fort mal l'homme ! Il fouillera, il creusera et, un jour, il finira par trouver.

« Dans ce cas, jetons la divinité dans la profondeur des océans ! »

Mais Brahmâ soupira : « Tôt ou tard l'homme ira explorer le fond des océans et la remontera à la surface. C'est un éternel insatisfait... »

Les Dieux mineurs ne savaient plus que dire : « Où donc la cacher alors ? Car, si nous t'en croyons, il n'est pas d'endroit, sous terre, dans le ciel ou au fond des mers que l'homme n'atteindra un jour. »

Alors Brahmâ reprit la parole :

« Voici ce que nous ferons ! Nous cacherons la divinité de l'homme au plus profond de son coeur, car c'est le seul endroit où il ne songera pas à aller la chercher... »

Et depuis ce temps, l'homme a fait le tour de la terre, il a creusé, il a exploré, il a fouillé le fond des mers..., à la recherche de quelque chose qui se trouve en lui-même.

***Légende hindoue***

## Bibliographie

CHOO, Chun Wei. *The knowing organization : how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. 2<sup>e</sup> ed. New York : Oxford university press, 2006. 354 p.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK Laurence. *Working knowledge : how organizations manage what they know*. Boston : Harvard business schooll press, 1998. 199 p.

DAVENPORT, Thomas H. *Information ecology : mastering the information and knowledge environment*. New York : Oxford university press, 1997. 255 p.

JASHAPARA Ashok. *Knowledge management : an integrated approach*. Harlow : Prentice Hall, 2004. 324 p.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 1994 vol.5, n° 1, pp 14-37

ROSSION, Françoise. *Transfert des savoirs : stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation*. Paris : Lavoisier, 2008. 278 p.

STENMARK, Dick. The relationship between Information and Knowledge. In: *Proceedings of IRIS 24*, Ulvik, Norway, August 11-14 2011

STODDART, Linda. Information outreach and knowledge sharing in the United Nations: new approaches. In : *World library and information congress : 74<sup>th</sup> IFLA general conference and council , 10-14 August 2008*, Québec, pp 1-7

WATZLAWICK, Paul. *Faites vous-même votre malheur*. Paris : Seuil, 1990. 119 p.

WILSON, T.D. The nonsense of knowledge management. *Information research*, 2002, vol. 8, n°1, pp 1-34

### Etudes KM

STODDART, Linda. *Creating a knowledge management plan for UNISDR*. Summary of discussion on 07-08 May 2009, Genève, New York

TALISAYON, Serafin D., *Knowledge demand assessment of stakeholders of UNISDR Asia Pacific : final report*. Commissioned by UNISDR Asia and the Pacific Bangkok, 2010

YOUNG, Ron. *Knowledge assessment consultancy : report and recommandations*. Commissioned by UNISDR Asia and the Pacific, Bangkok, 2009

### Sites web

UNITED NATIONS INTERNATIONAL STRATEGY OF DISASTER REDUCTION. *Site officiel de l'UNISDR* [en ligne]. <http://www.unisdr.org> (consulté le 31.08.2011)

UNITED NATIONS INTERNATIONAL STRATEGY OF DISASTER REDUCTION. *Preventionweb : serving the information needs of the disaster reduction community* [en ligne]. <http://www.preventionweb.net> (consulté le 31.08.2011)

OFFICE QUEBEQUOIS DE LA LANGUE FRANCAISE. Le grand dictionnaire terminologique [en ligne]. <http://www.granddictionnaire.com> (consulté le 31.08.2011)

## Ouvrages et documents consultés mais non référencés

COLLISON, Chris, PARCELL, Geoff. *Learning to fly : practical knowledge management from some of the world's leading learning organizations*. Updated edition. Chichester : Capstone, 2009. 312 p.

FAHEY, Liam, PRUSAK, Laurence. The eleven deadliest sins of knowledge management. *California management review*. 1998, Vol.40, n°3, pp 265-276

DAVENPORT, Thomas H., PROBST, Gilbert J.B. *Knowledge management case book : Siemens best practises*. Berlin : Siemens Aktiengesellschaft, 2002. 336 p.

LEE, Kyung Young [et al.]. The impact of emotional expressions on knowledge creation in online communities. 2010, *ICIS 2010 Proceedings*. Paper 160, pp 1-12

KOENIG Michael E.D., SRIKANTIAH, Kanti T. (éd). *Knowledge management lessons learned : what works and what doesn't*. Medford : Information today, 2003. 595 p.

KWOK, Sai Ho. Attitude towards knowledge sharing behavior. *Journal of computer information system*. 2006, *Inform*, Vol. 46, n°2, pp 45-51

## Liste des sigles

DRR : Disaster Risk Reduction

IMU : Information Management Unit

ISDR : International Strategy for Disaster Reduction

HFA : Hyogo Framework for Action

KM : Knowledge Management

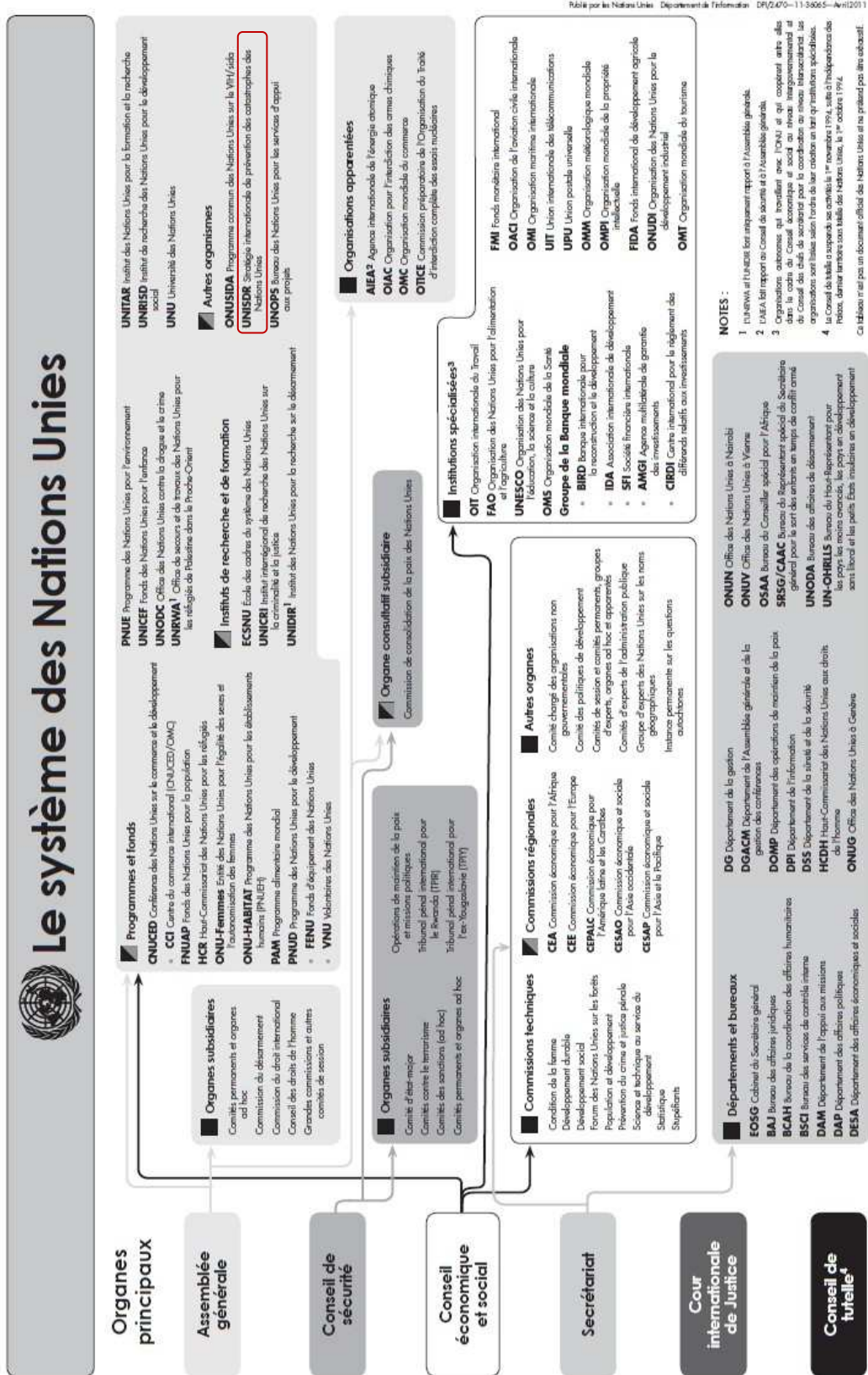
PRC : Prévention des Risques de Catastrophes

SRSG : Special Representative of the Secretary General

UNISDR : United Nations International Strategy for Disaster Reduction

UN : United Nations

# Annexe 1 Organigramme de l'ONU



## Annexe 2

### Résultats de l'enquête

**Question 1 : How well do the following sources of communication keep you informed about what is happening in UNISDR ?**

	Very well	Well	Sufficiently	Poorly	Don't know
Intranet	3	5	15	17	0
Videos of previous meetings on Intranet	0	11	14	9	6
Broadcast emails	3	7	14	10	4
Preventionweb email alerts	4	11	8	9	7
Regional newsletters	2	7	7	14	9
Emails from supervisor/manager	13	9	14	4	0
Emails from colleagues	10	13	9	6	1
Verbal updates from my supervisor/manager	12	12	10	3	1
Verbal updates from my colleagues	10	15	8	6	1
Monthly notes	4	4	11	10	8
Monthly staff meetings	3	7	16	9	4
Unit meetings	8	15	8	4	4
Weekly updates for specific events	6	16	10	2	6
Drinks in the office	2	7	10	11	10
Gossip in the corridor	2	6	9	14	9

**Question 2 : Are you receiving any information (e-mail, newsletter, etc.) that you don't use ?**

- prevention web alerts
- external yes
- Sometimes
- Want to use this space for a comment on 1: Some items were rated low because of lack of access(i.e. video download too slow, not able to participate in staff meetings and similar)
- travel and leave
- Not received monthly notes nor regional newsletters at the moment,
- No / None / No / No
- I have a separate Email account where I subscribe to all kinds of newsletter and if time allows I read them more or less frequently.
- We keep receiving OCHA Newsletters, broadcasts etc that are not of direct relevance to our work.
- When CCed in emails that are not relevant to my work
- Videos of previous meetings on Intranet - streaming online is challenging in regional offices when internet connection is not good enough. Would be good if there would be a possibility to download the videos. This would also allow sharig the video with regional office colleagues after only one downloading in stead of several streaming attempts.
- Lot's of random stuff from partners and a few list serves that I should probably unsubscribe to
- All Staff emails are often not useful. They are random and should be better placed in Regional bulletins, PreventionWeb alerts, and on the websites.
- Ill-discipline in the use of email by all colleagues means Incapable of tracking all incoming mail, triage and action - hence email not the preferred format for important updates.

**Question 3 : What type of information do you need for your work?**

	Daily	Weekly	Monthly	Yearly	Never
Contact information and partner focal points	13	10	9	5	2
Mission and leave calendar for UNISDR staff	2	26	9	1	1
Meeting management support - registration	3	5	12	6	9
Country profiles with internal information, e.g. "Mission Reports"	4	6	18	5	6
Donor profiles	0	9	11	12	6
Administrative information for HR, Finance and Procurement	7	10	15	3	3
Media tips and suggested talking points	5	8	16	3	7
Standard presentation packages and briefing notes, e.g. GAR	4	10	14	7	3
IT support and policy	2	8	21	7	1
Induction package for new staff	0	1	12	21	5
Corporate identity and correspondence templates	5	7	12	15	0

**Question 4 : Do you need any other information for your work not previously listed ?**

- We need a system that is called a Staff Notice email that pops up to all staff (on a regular bases) that refers to core decisions from Executive, Mission and meeting reports, and staff movement - linked to intranet. Discuss with me.
- More coherent information updates (review what was mentioned/ tabled before and provide update, e.g. what happened and where do we stand on a topic previously debated. Often there is no more update on something which received all attention before and it has not been formally "closed"
- Strategic information
- What staff are up to or where they are on mission.
- speeches and presentations by colleagues and especially by SRSG; TORs prepared for some of the core work which could be used to adapt; central deposit of project documents/proposals;
- People centred stories, news and advances made in the regions.
- Standard Procedure described by Admin such as how to book conference venue; how to organize travel of participants; etc.... we are compiling this information internally; reporting templates; also updated corporate identity information; those online are outdated also there is a mismatch between what is on the intranet and what the SRSG office is using.
- Sharing Notes For the File on every key meeting after each meeting (or placing them on a database or Intranet), especially at Senior Management level, would help all staff understand institutional positions and substantive developments
- Regular update on meetings and open access to meeting notes from high-level advocacy, i.e. OSRSG meetings with partners etc to follow up and as a minimum be aware of the content of discussions at the political level, when engaging at the working level.
- Key messages on important topics related to DRR (e.g. education, nuclear, climate change, MDGs, etc etc etc) Division of labor between units / Regional Offices / individuals (e.g. for ROs: list of countries covered by each office, for units: topics such as climate change, education, nuclear, etc : which unit / individual is the focal point?
- blogs and tweets; partner background material - (ie brochures with key thematic messages and strategic suggestions); brief (very brief) updates on ongoing dialogues with select partners and target countries
- Meeting and training calendars: for GAR, for climate change, for Rio+20, etc. (special, thematic) Internal UNISDR focal point info: who is responsible for what where across the secretariat External UNISDR focal points: main organization persons for DRR, media, climate change, etc. Quick notes/updates from people: like project updates/briefings (intranet messaging and news would be good)
- Some of the information I use is needed on an 'as needed' basis, meaning I may need to access presentation packages or country profiles, corporate identity templates only a few times per year, but at that time I may need to access quite a bit of information. Other information that is sometimes required are contact lists--for the ISDR Support Group, for example. Another example: I needed the induction package only when I started working at UNISDR. I also rely on other information sources for work planning, such as the UNFCCC calendar, the climate change calendar managed by IISD, etc.
- Summary update packages (1-2 pages) of major outputs/outcome areas (ROs, GAR, CC/DRR, Campaign)

## INFORMATION AND KNOWLEDGE SHARING

**Question 5 : How often do you document outcomes from informal meetings, with the purpose of sharing them to your colleagues ?**

	Daily	Weekly	Monthly	Yearly	Never
Contact information and partner focal points	13	10	9	5	2
Mission and leave calendar for UNISDR staff	2	26	9	1	1
Meeting management support - registration	3	5	12	6	9
Country profiles with internal information, e.g. "Mission Reports"	4	6	18	5	6
Donor profiles	0	9	11	12	6
Administrative information for HR, Finance and Procurement	7	10	15	3	3
Media tips and suggested talking points	5	8	16	3	7
Standard presentation packages and briefing notes, e.g. GAR	4	10	14	7	3
IT support and policy	2	8	21	7	1
Induction package for new staff	0	1	12	21	5
Corporate identity and correspondence templates	5	7	12	15	0

**Question 6 : When you do document outcomes from informal meetings, with the purpose of sharing them to your colleagues, how do you proceed ?**

- email but documents need to be produced in a timely fashion. No more than 24 hrs after.
- For most of meetings with third parties in the form of note for the file shared with relevant colleagues.
- minutes and NTF to colleagues mission report to intranet
- Writing down and then typing up the notes. Emailing them to concerned colleagues for comments. Incorporating comments and then seeking approval from supervisor. Then disseminate them as per the supervisor's instructions.
- share via email or post them on UNISDR-APPS
- Quick read and share with colleagues if necessary.
- Prepare word document or in email and send them. Also include links and online references, if available.
- I describe the discussion flow, then end by summarizing the agreements and follow-up actions needed.
- Write email and send.
- either short email with bullet points or word document more elaborate
- Write note and distribute to my team
- The outcomes are sent by emails with specific actions to be taken and focal points.
- e-mail sharing to relevant colleagues
- I don't
- Print and distribute.
- mainly shared with colleagues just shared by Email
- I share an email with whichever colleague I believe will be interested in the information
- write them up in an email and send to relevant colleagues.
- Minutes or NFF if it's a big or important meeting. If smaller: I send an email to colleagues with agreed actions / decisions / follow up from the meeting
- email
- Note for file with action points / Note for file /NFF
- send to unit head
- Share them on the need-to-know basis; information that is urgent is shared immediately; otherwise on related thematic discussions
- I share the document with my supervisor and relevant colleagues over email. If need be, I suggest further actions on how to proceed.
- email to manager and related staff
- I write them a Word doc (there's no standard template that I'm aware of) and email them to the group of people interested; sometimes I upload it to the intranet if I know there's a section)
- draft points, send by email to pertinent parties
- I share the notes with colleagues electronically, after having transferred my handwritten notes into a Word doc or the body of an e-mail. I also create mission reports.

- Write minute meetings and share with the meeting participants (if long, not read by all)
- Meeting minutes - distributed to participants

**Question 7 : There are mission reports available on the Intranet where relevant information is stored and shared with colleagues. How do you use them ?**

	Frequently	Occasionally	Rarely	Never	N/A
I publish them when I come back from a mission	3	8	7	12	10
I consult them before going on mission	3	8	9	8	12
I use this information without going on mission	0	8	15	7	9

**Question 8 : When you think that information might be useful to a colleague, how often do you effectively share it ?**

Each time	26
Occasionnaly	12
Rarely	1
Never	1

**Question 9 : When you don't share information that might be useful to a colleague, what could be the reason(s) ?**

I don't think about it	9
I don't see the point	1
It takes too much time	5
I don't know if I'm allowed to	5
I'm not allowed to (confidential, hierarchy policy)	2
I don't know what would be the best way to do it (e.g. which tool)	7
I used to do it, but I stopped as I didn't know if it was of any use	6
Any other reasons, please specify	13

**Any other reasons, please specify :**

- Not properly vetted, quality control.
- I am not sure I understood the point of this question. I share info when I believe is needed.
- often I do not know what colleagues are working on
- Too busy, and when time available information is no longer topical
- I share via supervisor in that case.
- I sometimes feel nobody is listening
- Sometime I don't have the time although I mean to to share the information
- Information overload, if it isn't necessary to colleagues's work
- Information from regional office often shared monthly/in other more concise format, and maybe sometimes not all relevant information is included in the reporting.
- not sure who to copy
- I don't think this one applies to me--I'm often sharing information from meetings with my colleagues, especially since we work closely.
- Sometimes I do not think it is of importance to to others, but later realize that others would have use of the information
- I don't have the time

**Question 10 : When you do share information that you think might be useful to a colleague, how do you know it has really been useful ?**

I ask for feedback	20
--------------------	----

I rarely or never check if it has been useful	11
Other, please specify	8

**Other, please specify :**

- Too busy to check whether useful; usually an acknowledgement by colleagues shows that it was useful for them.
- if I receive feedback
- I get email responses from colleagues who did actually find it useful but it is not systematic
- based on reply of colleague, it it comes
- I am usually told that it is useful; I sometimes ask.
- I see whether it has been employed
- If I receive feedback...

**Question 11 : Among the symptoms listed below, please check the ones that you are suffering from, and how frequently :**

	Frequently	Occasionally	Rarely	Never	N/A
You're overwhelmed by too much information	10	19	7	4	0
You suffer from lacking information	8	24	8	0	0
You learn too late about information that could have been useful	10	23	6	0	0
You're doing a task which has already been done by another colleague without knowing it	5	13	19	3	0
You didn't receive information that you should, while others did	2	21	14	1	2

**Question 12 : Information and knowledge sharing are essential aspects of a knowledge management strategy. If a KM strategy were implemented within UNISDR, what would you agree [with] ?**

	I agree	I disagree	I don't know
It would improve the business processes	35	0	4
The communication between colleagues would be more efficient	36	2	2
It would facilitate collaborative work with colleagues or teams that are physically separated	39	0	0
The knowledge capture (experiences, crucial information) of colleagues on departure (retirement, sick leave, etc.) would be secure and usable	38	0	2
The knowledge capitalized would become an essential resource of UNISDR	37	0	2

**Question 13 : If you think of any benefit that UNISDR might gain from a KM strategy, please specify :**

- Keep it simple and fresh. Quality control - needs to be approved by Managers at P5 or above
- We will have benefit from KM, though I am not sure what exactly means in terms of doing things differently from what we are currently doing and services IMU is already providing.
- Most of our tasks are not one-time activities. With a good KM strategy every time we do something again, we would do it better than the last time and improve our effectiveness.
- Availability and use of analysed knowledge would make the organisation stonger in delivering its mandate
- staff will be empowered
- Documented Knowledge for future reference.
- Better communication and standardization of messages, goals, objectives, and vision of UNISDR.
- Greater efficiency; working better towards joint objectives; speaking with one voice; clear corporate identity
- structured access to institutional history and knowledge
- UNISDR would be recognized globally as the unique source for DRR knowledge to which all partners turn when they're inneed of information, good practices, success stories etc.
- A KM strategy would help achieve the SOs in a whole-of-the-organisation manner.
- Less duplication of work, less pressure on people that are "the only ones" to have some specific information
- KM is not only for the just UNISDR but it's also beneficial for staff for self improvement and self learning.
- It depends on what kind of knowledge management strategy we're talking about.

- We would be more motivated, in sync, and essentially become a more 'fit secretariat' as our strategic objective states
- In the case of UNISDR, where there is a well-articulated demand from regional colleagues for better communication with the GVA office, I think this would be an important benefit.
- Time liberated leading to streamlined tasks and more efficient business processes

**Question 14 : According to you, what incentives could be used to improve knowledge sharing ? Please specify :**

- Provision of timely information should be made part of e-pass and performance
- I think staff who needs specific information or knowledge on specific subject should have a clear idea of who is doing what in UNISDR and staff profiling (in case particular expertise are already present within the organization).
- We should cultivate an environment within which people are willing to share, learn and collaborate together. Incentives for people: - If you share information, you will also receive it when you need it. You can benefit from the sharing! -People need to feel secure asking for help or information. I think management should send clear messages that looking from outside knowledge is not weak. -People in UNISDR still thinks that keeping information from others means keeping the power. People are afraid to share because they think if they share what they know they will be less valuable. I think we should work on that too.
- Respect and role model by Managers and Senior Managers (no excuses policy, as a manager we led by example) - Peer support - Show how it helps and avoids duplication and lengthy searches
- teamwork, work across unit and section
- Experience learnt from others.
- prize (lunch, t-shirt, etc.)
- Trainings on specific topics; Presentation of our products such as GAR2011.
- Better definition of responsibilities and internal policy for systematic regular feedback on progress made
- Not really sure - but there is need for a the implementation of an internal communication strategy
- More knowledgeable staff hence more professional staff acknowledged by partners and donors 2. A better marketing of UNISDR products and added value externally hence higher recognition and resources mobilized for UNISDR's operations
- additional resources based on knowledge made available to others in UNISDR and to partners.
- Ownership
- Including activities and deliverables into workplan that cannot be delivered without "putting knowledge in the right places".
- I think we always talk in negatives: what we're NOT doing. What should've been done. What's never done. We all want to improve efficiency and waste no time: I think that if we implement a KM strategy and actually are accountable to do it, we will be efficient, more knowledgeable, and therefore waste less time. THAT is an incentive. Maybe we could have internal marketing to go with it.
- if IT knowledge sharing is widely used and recognized, raised expectation from other colleagues would urge them to report if any.
- I think one incentive could simply be classified as ease of use. Right now the intranet, while useful, could benefit from a major overhaul that focuses on: improving UI; efficient knowledge-sharing and tracking tools; Web-based collaboration and data storage (like DropBox); and providing a reason to use the UNISDR intranet as one's home page--or at minimum, making it such an effective page that one wants to visit it every day. A good example of this would be one's homepage when signing into iGoogle.com or one's Yahoo home page.
- Reduced email traffic, smarter, better-informed communication

**Question 15 : Generally talking, what could be improved in terms of knowledge sharing within UNISDR ?**

- Clear system of use and control. Linked to internet. clear staff profiling. - knowing tasks and responsibilities of each staff in units and ROs
- - UNISDR has to incentivise knowledge sharing within the agency. This should come from Margareta herself via email, for example. -I think is crucial to improve trust and familiarity within the UNISDR community as well to be able to share information. For that I think we should do a retreat all together including the regional offices. In Geneva they know each other well but at the regional level sometime we don't dare to ask or request things to headquarters team because we don't even know them. Make it a question of deontology and lead by example (Many reviews and policies have been developed, but usually they are not necessarily followed and are forgotten by some) - Management does not necessarily lead as example in written communication (only part of information) - UNISDR needs client-oriented approach (responsiveness) both external and internal - UNISDR internal systems (intranet) have to become more user-friendly and need to be used and nurtured by staff (PreventionWeb and Mission calendar helps understand some things better, other still need to be done) - Email content should also be filed in short digests of advice on the intranet to retrieve information under classified sections for easy access)
- Better business process for knowledge management itself

- strategic information
- Can know and track easier what, when, where and how things happened.
- regular and specific meetings to discuss about work progress. easy way to communicate knowledge (i.e. mobile phones, microblog, etc.)
- A good tool for sharing it... Intranet ?
- Internal communications strategy and policy need to be developed with rules and guidelines that ARE observed.
- Each unit / RO should appoint a focal point for knowledge management so all key info, cases studies, good practices on specific issues emerging from Units/ROs general reports, mission reports, substantive position papers or outcome from meetings be duly captured and shared with UNISDR staff for info and perusal and be made available to external partners
- A regular, internal newsletter on all units activities - facilitated by either the OSRSG's office or RMU.
- Email etiquette could be created and shared with colleagues with simple rules on how to use better email communication A structured intranet / common drive where each individual could post documents
- better coordination and interaction amongst units - perhaps an inter unit information sharing exercise once every 2 months
- Developing good practice and habit of posting very brief (even just a few sentences) notes on meetings attended or conversations had with governments or partners. These could be tagged geographically, by partner name, thematic issue and relevance to UNISDR Strategic Outcome.
- We actually have some "intended" standards, we even have some policy, but no one OWNS it. No one seems accountable to make sure it's implemented. What's wrong with saying: from today, we do X in this way. Training will be provided - it's mandatory. And stick to it. We go back to our old tricks very easily.
- One should view everything as potentially 'improvable'. A good place to start is with the existing products that people do/do not use and understand what makes them valuable/not valuable. I have a sense that the intranet has two types of information: that which is accessed often (i.e., Travel & Leave calendar; staff contact list) and that which is almost never accessed or updated.
- Each team/unit presenting activities/results/products one or twice a year

**Question 16 : According to you, what is the most important information from or about UNISDR that needs to be archived ? Please comment :**

- External papers Planning and reporting documents
- I cannot say. I have only joined UNISDR in March
- Archived? Official correspondence with countries and main partners should be accessible
- Statements on DRR from member states in different fora
- mission reports and outcomes, meeting outcomes, action required, contacts at all levels
- Time and awareness of its importance
- Working papers, thoughts, results of work (photos, videos, etc.), final products
- Talking points
- Presentations; speeches; publications; reports; mission reports; meeting and workshop reports; meeting minutes; policies; incoming & outgoing official correspondence;
- strategy and workplan
- ?? Every products...
- Formal correspondence, but also on-going dialogues with partners to feed in future approaches and ensure coherence.
- Lessons learned, analysis and institutional memory
- milestones and why certain decisions have been made for the political direction of UNISDR
- Key institutional documents such as resolution, key DRR / IDNDR-UNISDR related events including world conferences, regional Ministerial, Global Platforms 2.
- Results achieved by units / ROs
- Updates with countries advances, events
- Key meetings
- Guidelines, instructions, practices, policies, methodologies, examples
- About the work that UNISDR does, the processes we are involved at different levels (global, regional, national) and our main focal points and stakeholders so future work can build upon past/ongoing efforts and collaboration.
- Its history and our position in the UN is not so easy to tell to people sometimes. It should be archived and documented in a way that we can all understand. We should keep the key conferences (WCDR, GP) documented somehow. We should also have an archive (up to present) of our evaluations, workplans, and have the info available for visitors, auditors.
- agreements with partners; achievements; GAR ; campaigns; history of organization
- Partners, Lesson Learnt,
- Management decisions (including SMT), materials, minutes as well as quick update.
- I think this should be determined objectively based on user demand.
- National HFA reports
- Contacts (Institutional and professional) and focal points per country/region

Question 17 : cette question a été annulée suite à un dysfonctionnement de la restitution des résultats émanant du logiciel Zoomerang, les résultats n'étant pas exploitables.

## USER INFORMATION

### Question 18 : **Where do you work ?**

Head office : Varembe	15
Head office : Chatelaine	11
Regional office	15
If in a regional office, please specify the country :	10

**If in a regional office, please specify the country :**

Cairo, Egypt, Kenya, Bangkok, Belgium, Panama, Japan, Kazakhstan, Fiji

### Question 19 : **In which service do you work ?**

Communications Unit	3
Gender & Parliamentarian (Special Advisors – Advocacy)	0
Information Management Unit	3
Resource Management Section	5
Administrative / Support Services	5
Partnership & Networks Unit	1
Monitoring, Assessment and Practices Section	1
HFA Monitoring, Assessment & Risk Unit	1
Inter-Agency Cooperation (Policies and Practices Unit, Campaign Team)	1
Capacity Development Unit	1
Regional Office Support Coordination Section	3
Office of the Director	1
Office of the Special Representative of the Secretary-General	1
Regional Office or Other, please specify:	11

**Regional Office or Other, please specify:**

→ Global Platform, ROAS, Africa, Regional office in Central Asia, Fiji, AP Office, GAR Team.

### Question 20 : **What language(s) do you use at work ?**

French	13
English	40
Spanish	6
Chinese	0
Arabic	1
Russian	1
<b>Other, please specify</b>	<b>2</b>

German, I can get by in Spanish and Portuguese and I understand French.

### Question 21 : **Do you have a smartphone that you use for professional issues ?**

Yes : 22

No : 18

**Question 22 : If yes, which smartphone do you use ?**

	Provided by the organization	Personal	N/A
Blackberry	12	1	10
iPhone	2	8	9
Other	0	5	9

**Question 23 : Do you know or use social networks?**

Yes : 31

No : 8

**Question 24 : If yes, which social network do you already use (private or work) ?**

	Daily	Weekly	Monthly	Yearly	N/A
Facebook	10	8	7	4	6
LinkedIn	1	6	5	3	15
Twitter	4	3	1	3	16
Other	1	1	1	1	17

**Question 25 : If you use another social network, please specify which one :**

- Google
- UN Yammer
- Google+
- Social network I only use for private purpose; I dislike the fact to be connected for work purpose

**Question 26 : Years in service :**

Less than a year	8
1 year up to 5 years	23
5 to 10 years	4
More than 10 years	5

## Annexe 3 Questionnaire Entretiens qualitatifs

### UNISDR Knowledge sharing & capture Interviews

---

#### INFORMATION USE & KNOWLEDGE SHARING

1. When you hear "knowledge management", what does it tell you, how would you define it ?
2. Would you say, or are you aware that knowledge sharing could be improved within UNISDR ?
3. Experiences or "good practices" are commonly shared among knowledge workers. Have you ever had the opportunity to share some (within UNISDR), and if so, in which context ?
4. Mistakes and incidents are equally important to "good practices", as they provide relevant information to improve business process and efficiency. Have you ever had the opportunity to share "incidents or mistakes" (within UNISDR), and if so, in which context ?
5. Can you think of any incentives that could be used to improve knowledge sharing ?
6. According to you, what could be improved in terms of knowledge sharing within UNISDR ? (Secretariat HO & regional)

#### COMMUNICATION

7. There are mission reports available on the Intranet, where relevant information can be stored and shared to colleagues. How do you use them ? And if not, for what reason ?
8. By which way do you usually communicate with your colleagues ? And how effective do you think it is ?

	Brain-storming	Project planning	Decision making	Seeking advice	Sharing advice	Quick confirm., feedback	Giving instruct., policy	Getting to know someone	Effective	Non effective
By sms										
By e-mail										
By notes (post-it)										
By chat/instant messag.										
By letter										
By phone (landline)										
By phone (mobile)										
By videophone (Skype)										
Directly (face to face), official meetings										
Directly (face to face), informal meetings										
By any other way, please specify :										

#### KNOWLEDGE CAPTURE

9. If you were about to leave (retirement, new job, sick leave, etc.), what information (documents, experience, data) would you consider to be transferred to your colleagues ? For what reasons ?

10. On the contrary, what would be the information which doesn't need to be kept or shared with your colleagues ? For what reasons ?

11. What are the most valuable information you're working with, and how does anyone could work with it immediately if you weren't here ?

12. Do you have a specific competency that you would need to teach or transfer in case of sudden departure to prevent its loss ? If yes, how would you proceed ?

#### ARCHIVES & INSTITUTIONAL MEMORY

13. What could you say about the institutional memory, what is important according to you ?

---

14. Subsidiary question : Do you use iSeek ?

15. Do you see anything else that you might like to add that wasn't covered ?

## Annexe 4

# Questionnaire Entretien Capture de connaissances

**1. Quelle est votre statut ?**

- direction (cadre supérieur)
- cadre
- employé
- temporaire / consultant / CDD
- autres. préciser :

**2. Quelle est votre formation ?**

- apprentissage
- maturité ou équivalent
- supérieure (universitaire ou autre)
- postgrade . Préciser
- formation continue. Préciser
- autres. préciser :

**3. Quelles sont vos connaissances en bureautiques & informatique ?**

- Faibles  Bonnes  Expert  Aucune
- traitement de texte
- internet / utilisation
- internet / création de site
- programmation

**4. Combien de temps avez-vous travaillé à l'ISDR?**

- Moins de 1 an
- 1-5 ans
- 5-10 ans
- Plus de 10 ans

**5. À quel(s) taux d'activité ?**

- temps complet
- temps partiel : préciser
- travail sur mandat / temporaire

**6. Quels étaient vos lieux de travail ?**

- Siège : Varembe, Chatelaine, Palais des Nations
- Lieux non fixes (en déplacement)
- Étranger
- À domicile (maison personnelle)
- Autres. Préciser :

**7. Disposiez-vous d'un PC (ou équivalent) sur votre lieu de travail ?**

- Oui  Non

**8. Disposiez-vous d'un PC (ou équivalent) portable ?**

- Oui  Non

**9. Disposiez-vous d'un téléphone mobile ?**

- Oui  Non

**10. Quelles étaient vos langues de travail (souligner la langue maternelle)**

- français
- anglais
- italien
- allemand
- espagnol
- Autres. Préciser :

**11. Dans quels services avez-vous travaillé? (Reprise de l'organigramme)**

**12. Avez-vous travaillé directement avec d'autres services que ceux susmentionnés ?**

- Oui  Non
- Si oui, lesquels ?

**13. Quels étaient vos domaines d'activité ?**

- organisation / planification
- gestion du personnel
- gestion des finances
- domaine juridique
- relations publiques / communication
- sécurité / entretien
- autres. Préciser :

**14. A quelles fins recherchez-vous le plus fréquemment de l'information ?**

- Connaissance de l'entreprise (politique, missions, plans, chiffres, organisation, projets ...)
- Suivi régulier (courrier interne, tableaux de bord, statistiques, PV, notes...)
- Environnement de l'ISDR (partenaires, contexte socio-politique, économique, environnemental...)
- Suivi de l'actualité (presse générale et spécialisée)
- Pratique (annuaire, formulaires de demandes, procédures, modes d'emploi...)
- Formation professionnelle (cours, colloques...)
- Social (droits, directives, prestations à disposition, salaires, statut du personnel offres d'emplois...)
- Communication interne (journal interne, notes de service, manifestations...)
- Rédaction étude, rapport
- Personnelle ( météo, horaires, loisirs...)
- Autres. Préciser :

**15. Quels sont les documents les plus importants que vous consultiez ? (Ordre de 1 à 10)**

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

16. Quelles sont les informations que l'ISDR va le plus manquer suite à votre départ ?

17. Avez-vous une expertise professionnelle, une connaissance unique que vos collègues n'ont pas, qu'ils vont perdre, et dont ils auraient besoin ? Si oui laquelle ?

18. Si quelqu'un reprenait votre poste dans l'immédiat, quelles sont les informations que vous aimeriez lui transmettre qui sont à vos yeux essentielle ? (max. 5)

19. Quels sont les risques principaux que vos collègues devraient connaître ?

20. Avez-vous développé des procédures pendant que vous étiez en fonction ?  
Si oui, vos collègues les connaissent-ils ?

21. Quels étaient les aspects cruciaux de votre exercice professionnel ?

22. Quelles sont les informations qui doivent être partagées à l'ensemble de l'organisation ?

23. Quelles sont celles qui ne doivent pas être partagées à l'ensemble de l'organisation ?  
23b) Pour quelle raison ?

24. Comment était organisée votre documentation imprimée et numérique ?

25. Quelles étaient les informations dont vous aviez régulièrement besoin ?

26. Dans quels systèmes d'informations (Intranet/site web/...) alliez-vous chercher le plus fréquemment de l'information ?

27. Par quels moyens avez-vous le plus souvent transféré des informations ? (téléphone, e-mails, notes écrites, oralement, etc.)

28. Qui sont les personnes les plus importantes (rôle essentiel) avec qui vous avez collaboré à l'intérieur et à l'extérieur de l'UNISDR ? Et sur quels sujets ?

29. Avez-vous des informations qui vous semblent être importantes concernant des rencontres professionnelles que vous avez eues à l'extérieur de l'ISDR (partenaires, politiciens, etc.) ?

30. Avez-vous ces contacts identifiés de manière formelle et/ou enregistrés ?

31. Que suggérez-vous en termes de partage des connaissances, mise en commun des expériences, qui pourraient améliorer la performance de l'équipe?

32. Pouvez-vous penser à n'importe quelle information qui n'aurait pas été abordée et qui pourrait être pertinente en terme de partage de connaissances ?