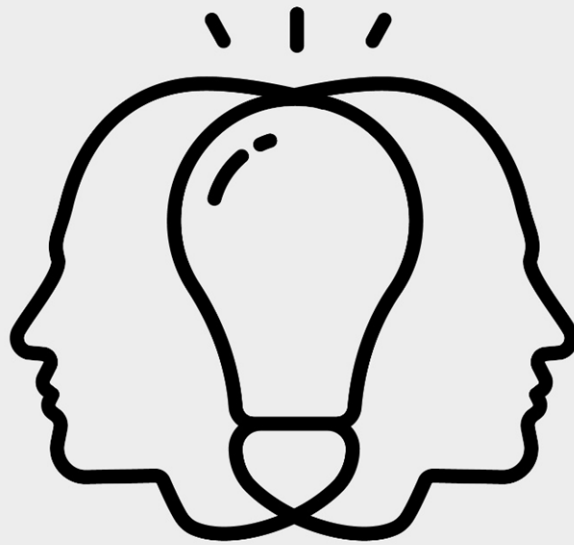


# Noesia

La revue des professionnels du Knowledge Management



N°7 - Octobre 2020

# Table des matières

<b>Editorial .....</b>	<b>3</b>
<b>Les incidences du covid sur l'apprenance : accélérateur et révélateur de signaux faibles .....</b>	<b>4</b>
Denis CRISTOL	
<b>Regard sur la crise du Corona Virus .....</b>	<b>7</b>
Henri DOU	
<b>Les enjeux post-covid et les priorités à donner en matière d'information et de connaissance .....</b>	<b>12</b>
Jérôme BONDU	
<b>La gestion de projet en temps de pandémie .....</b>	<b>15</b>
Jean-Philippe ACCART	
<b>La leçon importante pour le KM de la Covid-19 : la connaissance ne suffit pas .....</b>	<b>18</b>
Nick MILTON	
<b>Une leçon de la Covid-19 : Prévoir n'est pas anticiper .....</b>	<b>24</b>
Nicolas MOINET	

## Editorial

### **Les leçons d'une crise**

On pourra discuter longtemps sur l'inéluctabilité de la crise que nous traversons. Il suffit de se plonger dans les réseaux sociaux pour lire les avis des experts auto-proclamés sur ce qu'il aurait fallu faire. Passons ...

Ce qui nous importe c'est que la gestion des connaissances aura encore un rôle à jouer demain, mais aussi aujourd'hui : tirer des leçons, partager des expériences, réfléchir ensemble.

C'était donc l'occasion de solliciter le réseau pour obtenir des points de vue, des idées, des retours. L'appel a été lancé ainsi : quelle réaction souhaitez-vous partager suite à cette crise ? Pas de contraintes de pages, de contenu ou de forme. Juste une participation à une réflexion collective. Six personnalités, reconnues dans leur domaine de prédilection, ont répondu présentes et ont mis en texte le fruit de leur réflexion du moment.

De quoi lancer le débat ?

Marc Borry

[info@noesia.be](mailto:info@noesia.be)

Rejoignez-nous sur <https://www.linkedin.com/groups/12146221/>

## Les incidences du covid sur l'apprenance : accélérateur et révélateur de signaux faibles

Denis CRISTOL



*Directeur Innovation et Pédagogie auprès de l'Association pour le Progrès du Management (APM), Denis Cristol est également chercheur associé à l'Université de Paris Ouest Nanterre. Co-inventeur de nombreux nouveaux usages pédagogiques, c'est un passionné des possibilités numériques et de l'apprenance, sujet sur lequel il a écrit de nombreux articles scientifiques et publie régulièrement sur son blog <http://4cristol.over-blog.com>*

La crise Covid est un accélérateur des signaux faibles déjà présents dans le système dans lequel nous baignons et un révélateur de la complexité ambiante. Par exemple le traitement du covid montre :

- l'imbrication des économies et des chaînes d'approvisionnements,
- les rouages et des interdépendances sociales avec les chaînes de contamination et de solidarité,
- l'uniformité des chaînes d'information avec des messages martelés en boucle tout au long de la crise,
- le fonctionnement directif et centralisé des chaînes de décisions politiques, entrepreneuriales, associatives voire familiales.

C'est un révélateur des liens sociaux et de l'architecture invisible habituellement cachée des activités qui nous relient. En empêchant des liaisons de se faire, il en montre au grand jour les enjeux d'interdépendance et de pouvoir. L'information, les biens, les émotions ne circulent plus si bien. Il pointe également la légitimité rationnelle-légale, en particulier celle de l'état, qui s'impose à tous, tout en limitant les expressions alternatives ou divergentes. Le covid est un moment de bascule dans la situation d'anomie, ce moment particulier de délitement d'un monde passé qui a du mal à s'effacer, face à un monde nouveau qui peine à émerger.

En imposant deux mois complets d'arrêt, le covid montre que la vie continue, voire que des écosystèmes renaissent et des espèces animales et végétales prospèrent, même si

l'économie est stoppée, coupant court au discours dominant du tout économique. Il interpelle les façons de vivre l'organisation du travail.

### **Les conséquences du covid**

Le covid a produit au moins 8 conséquences pour les organisations de travail :

- Tout d'abord les solutions de télétravail mises en place ont exacerbé la nécessité de repenser le lien entre l'espace et le temps. Les nouvelles organisations du travail ont misé sur plus de confiance et de responsabilité individuelle, un éclatement des lieux collectifs, et une fongibilité des temps et des lieux personnels et professionnels.

- Ensuite, la prise de conscience des buts de sa vie augmente et pointe encore le besoin de sens de ses missions et tâches professionnelles. Car ce moment à part a été vécu par certains comme un recueillement forcé, un moment de silence et de connexion à quelque chose de plus grand que soi à sa famille ou à la nature. Le covid a produit une nouvelle pondération des valeurs individuelles et collectives. Les urbains cloîtrés dans des appartements sans verdure se sont posés des questions sur ce qui vaut.

- Par force, le covid a contraint à une maîtrise collective des pratiques numériques. On a assisté à une obligation de communiquer et d'échanger à distance, avec une incroyable créativité et un entraînement dans de nouveaux usages, même des plus réticents, jusqu'à l'indigestion de communication en visioconférence.

- Ensuite le covid a suscité le développement de nouveaux savoirs individuels et collectifs de résilience, d'apprenance, et d'entrepreneuriat, car il s'agissait de faire face en temps contraint et à moyen restreint aux nouvelles conditions de production de biens et de services. Si des professions ont été paralysées sans guère d'alternative possible (spectacle, événementiel, etc.), d'autres ont inventés de nouveaux processus de travail en équipe, imaginé de nouveaux services, apprenant à rebondir et à se repositionner, faisant preuve d'incroyables apprentissages organisationnels.

- Le covid a également montré en acte la responsabilité individuelle et la discipline collective, notamment avec les gestes barrières. C'est une prise de conscience qu'il y a plus d'autorité que ce que l'on pouvait imaginer en particulier de pays latins acceptant finalement mieux le confinement que les pays anglo-saxons. C'est ici un révélateur de la façon dont l'autorité s'exerce quand des arguments puissants sont avancés. Et s'il y avait plus de marge de manœuvre pour responsabiliser les collaborateurs ?

- Le covid et les mesures de distanciation sociale ont fait prendre conscience de l'importance de la présence de l'énergie et des émotions qui circulent en face à face et ne sauraient se

mettre si facilement en base de données. Le fait est connu mais avec la force du confinement, les limites d'un modèle du tout numérique, deviennent une évidence. La connaissance pour rester humaine a besoin d'un support incarné et bien vivant. On apprend seul mais jamais sans les autres.

- En matière d'apprenance le covid et ses conséquences d'émiettement des temps collectifs pour cause de travail asynchrone et distant, et d'élimination de nombreux temps informels ou interstitiel (pause, trajets communs, attentes devant une machine à café etc.) renforce encore la distinction entre le savoir (extériorisé, normé, codifié) et la connaissance (éprouvé, expérientielle, internalisée) et du besoin de partager des connaissances qui ressort quand on est à distance. Le covid a révélé en creux la puissance des apprentissages professionnels informels et la nécessité de l'apprendre ensemble, comme ciment social.

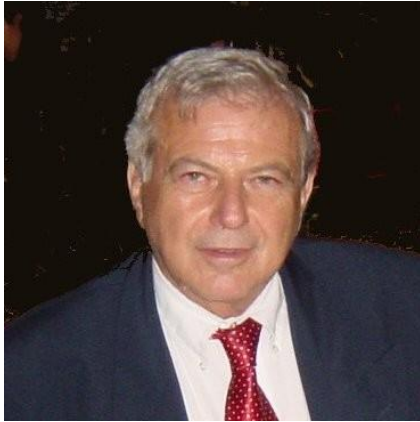
- Enfin, le covid a généré des « comportements héroïques » pour venir au secours de son équipe, de son entreprise, et a souvent produit de la solidarité entre les collaborateurs, avec la question en suspens du passage du mode sprint (une crise bornée dans le temps) au mode marathon (une situation dont on ne connaît pas l'issue finale).

### **Les conséquences en matière d'apprentissage organisationnel**

Le covid nous enseigne qu'il y a plus de ressources dans les collectifs humains que l'on imagine en pouvoir trouver. Face aux contraintes, des équipes ont su réagir, s'organiser faire preuve d'adaptation et de coopération. Ce sont moins les plateformes collaboratives distantes que l'envie de se souder pour faire face ensemble à un danger commun qui ont prévalu. Plus que jamais les entreprises ont à miser sur les savoir du XXIème siècle que je nomme le CAC « Coopération », « Apprentissage » et « Créativité » ces trois savoir-faire se sont révélés déterminants pour faire face à l'inattendu. Ils sont probablement encore à renforcer pour préparer les individus et les équipes aux bouleversements qui ne cessent de se présenter avec le nom de crise, mais dont on soupçonne qu'ils sont en fait la nouvelle réalité. Ce qui a été gagné en recherche de sens, en confiance, en agilité collective, en technicité numérique est la partie à conserver et à faire fructifier de cette situation exceptionnelle. Parce que dispersés, les collectifs ont été mis sous tension. La mémoire transactive, ce partage des informations au sein d'un collectif, ou chaque membre d'un collectif en sait un peu sur sa partie et où l'image complète du savoir n'est accessible que par la confiance mutuelle et s'avère un atout substantiel pour les organisations qui doivent s'adapter. Sauront-elles le reconnaître et partager plus vivement les responsabilités, le pouvoir d'agir et les rétributions associées ? C'est probablement à cette condition que l'intelligence collective et l'engagement de chacun grandira pour un profit commun.

## Regard sur la crise du Corona Virus

Henri DOU



*Pionnier de la veille et de l'Intelligence Economique, Henri Dou a été directeur de Recherche au CNRS dans le domaine de la chimie organique et de la pétrochimie. Professeur en sciences de l'information à l'Université Aix Marseille, il a dirigé un nombre important de thèses et est auteur de nombreux travaux scientifiques. Actif en France, en Indonésie, au Brésil et en Malaisie. Il est président du Think Thank CIWORLDWIDE et consultant international. Il intervient actuellement à l'Université de Corse dans le cadre du Diplôme d'Université en Intelligence Economique.*

La gestion, par des dirigeants de systèmes politiques très différents, de la pandémie liée au Corona virus a suscité bien des polémiques. Mais, discuter à longueur de temps sur les erreurs, les lacunes, ... serait contreproductif et ne contribuerait qu'à obscurcir le débat. Il faut donc considérer la pandémie, comme un des premiers révélateurs historiques de l'époque moderne (si ce n'est le premier) d'un certain nombre d'erreurs, de comportements inadaptés, et in fine d'un miroir de notre société, miroir que beaucoup, avant la pandémie, refusaient (par déni, intérêt, ou incompetence), de regarder.

Cet effet miroir, pour les analystes peut être considéré comme la première « secousse historique » mettant en évidence la fragilité d'un système social et économique, qui, n'ayant que la finalité comme profit, a négligé les précautions indispensables nécessaires pour la préservation des « commons » (les biens communs) ([Dou, Gineys, Juillet 2020](#)). Entre autres, un bien commun : la santé, d'où toutes les polémiques sur la réorganisation du système de santé.

C'est ainsi que la mondialisation utilisée principalement comme une source de profit a montré ses limites. L'usine du monde s'arrête ou n'est plus en mesure de pourvoir aux besoins sanitaires et la cohésion de l'Occident est ébranlée.

Le confinement, arme ultime contre le virus quand on n'a pas les éléments matériels pour le combattre met en évidence l'importance de tâches « dites subalternes », qui permettent au pays de fonctionner en cas de crise. En France, ce sont « les gilets jaunes » qui ont permis au pays de fonctionner !

Le travail à distance met en évidence les économies réalisées au niveau des déplacements (temps et coût en outre au plan des transports) et remet en cause une pyramide hiérarchique souvent source de complications et de perte d'efficacité. Mais en même temps le travail à distance impacte le revenu de la restauration (déjeuner) et nécessite un agencement nouveau des lieux de vie ainsi que du matériel approprié et un niveau de sécurité dans les transactions suffisant. Ainsi s'ouvre à la fois un champ de réflexion et de recherche, vecteurs d'économie mais aussi de certaines complications (santé des personnes impliquées)

Les gouvernants de mesures contradictoires en mesures contradictoires, souvent exprimées pour masquer un manque de prévision et de prospective, ont souvent utilisé le mensonge pour masquer leur incapacité passée ou présente. Ainsi, la confiance dans les gouvernements « démocratiques » s'estompe, laissant un vide durable propice à toutes les aventures.

L'emploi, à cause du confinement qui conduit à réduire la consommation et la production, s'il n'est pas directement menacé à court terme (à cause des mesures d'accompagnement dispensées par divers Etats), va l'être directement lorsque les aides cesseront. On est donc face à une « bombe à retardement » et à une crise sociale en gestation.

Les mesures de relance de l'économie, si elles sont massives, conduisent à diverses questions : il est très facile pour les dirigeants actuels d'emprunter massivement. Mais, est-ce pour maintenir à flot l'économie du passé et vouloir qu'ensuite on retrouve le « business as usual » ? Est-ce une volonté de mettre en place un asservissement par la dette lorsqu'il faudra rembourser les emprunts ? (le cas de la Grèce est un exemple significatif). En tout cas, on ne parle plus de dette laissée à nos enfants (leitmotiv utilisé largement avant le COVID pour justifier une politique...de restriction).

Mais, l'optimisme en cours, qui laissait croire à une reprise rapide, est maintenant en parti effacé par le rebond significatif de la propagation virale. Le virus est têtu sans doute bien plus que les économistes tenants d'une croissance continue !

Dans le cadre des mesures nécessaires à une souveraineté « minimale », certains gouvernements reviennent, sous la poussée des événements, vers une forme d'économie administrée ! Changement de cap à 180 degrés, mais peut-on le croire lorsque pendant des années on a prôné et réalisé une politique inverse ? Ce scepticisme va certainement rendre les citoyens plus critiques, car si les politiques clament haut et fort qu'il faut relocaliser certaines activités industrielles, les spécialistes savent pertinemment que ceci demande assez.... de temps.

Peut-on espérer un changement ? Le développement d'une nouvelle économie politique ([Pour une nouvelle économie politique, MP Verlaeten](#)). Une meilleure prise en compte politique de



la recherche d'un « bonheur » qui ne serait plus exclusivement basé sur l'argent ? Et qui toucherait l'ensemble des catégories sociales ?

Le confinement a aussi permis une expérience en vraie grandeur. Celle espérée par les tenants d'un certain effondrement. Durant la pandémie, la pollution a fortement décru, les ressources locales ont été de nouveau appréciées, la nature a retrouvé un certain équilibre. La relation avec une croissance exacerbée liée à une course au profit a mis en évidence ses limites !

Le confinement a aussi révélé les défaillances européennes, entre autres lors de la situation particulièrement difficile qu'a connue l'Italie. On a ainsi laissé le champ aux aides extérieures, c'est-à-dire qu'on a laissé l'Europe face à ses contradictions internes. Bien entendu l'Europe s'est excusée, un plan de relance de l'économie est mis en place pour sans doute mi 2021.... Peut-être trop tard.

Les inégalités de toutes natures se sont accrues. Que ce soit au niveau de la sécurité de l'emploi, du logement (on est mieux confiné dans une villa que dans un HLM !), du suivi scolaire car il est très difficile pour certains de se substituer au professeur ! De l'inégalité devant l'épargne (ce sont les nantis qui ont réellement épargné) ! De l'inégalité devant l'emprunt et les aides (ce ne sont pas les TPE, PME et PMI qui en ont bénéficié, mais principalement de très grandes sociétés, la liste de celles-ci est longue, et l'impact social des inégalités se fera sentir d'autant plus que la crise sociale sera forte (Samedi 12 Septembre 2020 diverses manifestations des gilets jaunes sont prévues en France).

En même temps, sur ce terreau fertile, les médias sociaux se font l'écho de toutes les craintes suppositions, *fake news* et autre, contribuant à brouiller un paysage déjà passablement obscurci par les chaînes d'information en continu et les « experts de tous poils » qu'elles font intervenir.

Le tout métropole, prôné par les politiques, par l'Europe avec les smart cities, ... a montré ses limites. La ville, les métropoles, glorieuses lorsque tout va bien ont montré les contraintes générées par un type de concentrations urbaines souvent liée à de mauvaises implantations industrielles, ou à la recherche d'un profit immobilier ! Revanches de la campagne sur la ville ? Où mise en évidence d'une planification à sens unique, au détriment d'une partie de la population ?

Enfin, nous terminerons sur la ou les décisions et l'arrogance de l'Occident. Le virus et ses effets ont été connus dès Janvier 2020, mais en Asie, et par méconnaissance ou « self deception » ou arrogance dans les interprétations, les politiques occidentaux, secondés ou poussés par les scientifiques occidentaux ont négligé, au départ l'importance de l'épidémie

qui allait rapidement se transformer en pandémie. Une certaine arrogance et suffisance vers les méthodes et résultats de la science asiatique (entre autres chinoise) a ainsi été mise en évidence, l'Occident n'est plus le maître à bord !

**A la suite de ce constat, qui pourrait encore s'étendre tant le « miroir » a révélé d'imperfections, envisageons ce qui pourrait se produire.**

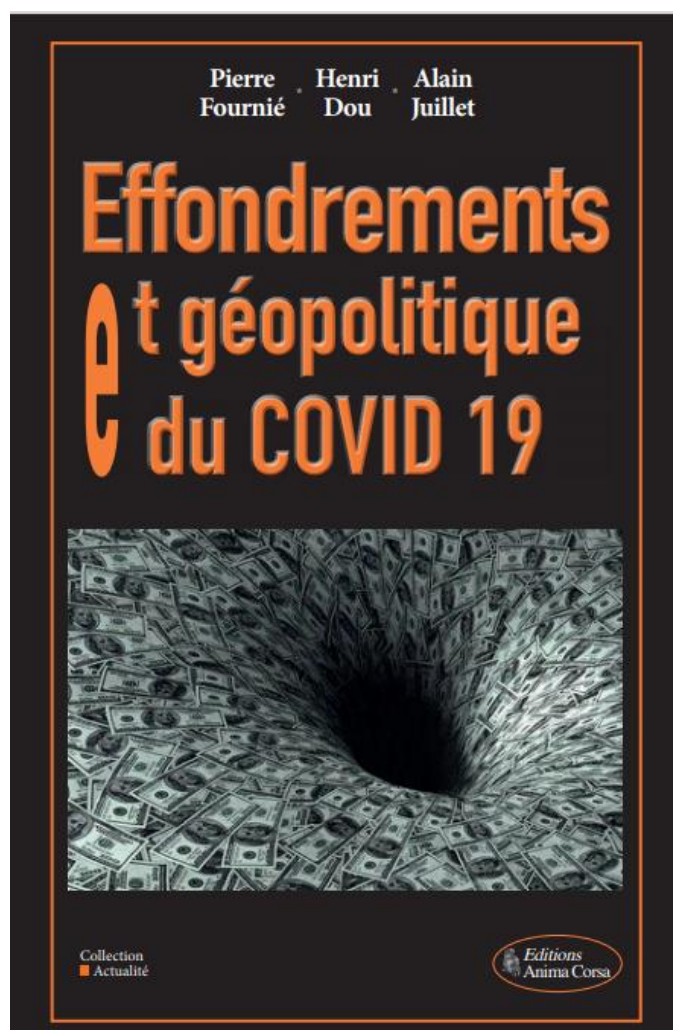
Un écueil dont les démocraties libérales ne se relèveront pas, c'est de vouloir après le COVID-19, continuer comme avant. Il n'est pas question de tout arrêter, de sombrer dans la régression, mais il faudra revisiter notre manière de vivre, d'exploiter les richesses (finies) d'une planète en plein dérèglement. Les richesses créées doivent être mieux partagées et la finalité économique ne doit pas être la distribution de la majorité des bénéfices à des actionnaires. L'évasion fiscale qui est souvent une finalité pour certains grands groupes industriels ou riches fortunes, sera de moins en moins tolérée par une population dont le pouvoir d'achat aura été largement amputé.

L'injection massive de capitaux pour « sauver l'économie » n'est pas un indice de changement, car tous les Etats font de même, parce qu'ils ne peuvent pas faire autrement. Donc, cet argument utilisé par certains politiques ne tient pas.

Développer une politique du changement doit devenir une nécessité, non pas par le discours qui a montré ses limites, mais par les faits. Est-ce que les démocraties libérales seront capables malgré les pressions de tous ordres, de changer de cap, c'est ce que nous verrons dans les mois qui viennent.

Après la chute du mur de Berlin et de la disparition de l'URSS, Francis Fukuyama proclamait « la fin de l'histoire » bouclée par l'Occident. La pandémie, les difficultés de tous ordres rencontrées par les démocraties libérales doivent nous faire méditer, une nouvelle fin de l'histoire ne serait –elle pas en train de s'écrire, bouclée cette fois-ci par l'Asie.

A lire (Sortie prévue le 27 octobre 2020 - ISBN 978-2-919381-03-6)



**L**a période que nous traversons est unique par son déroulement et ses conséquences. Alors que les experts en numérique nous annonçaient le triomphe de l'homme digital sur la nature et sur la vie, c'est la première fois dans l'histoire moderne que les systèmes sanitaires, économiques et sociaux sont ébranlés au niveau mondial. Le choc est terrible, les conséquences durables, et les enseignements à en tirer multiples, d'autant que la situation peut se reproduire à tout moment. C'est d'autant plus étonnant que les experts annonçaient tous depuis 20 ans une pandémie majeure au niveau mondial. C'est pourquoi, loin de toute idéologie et des querelles de spécialistes du monde de la santé, il faut essayer de comprendre et d'analyser.

Cet ouvrage traite de la période s'étendant du début de la pandémie jusqu'au mois de Juillet 2020. Il replace les événements et décisions prises dans le contexte des 5 stades de l'effondrement de Dmitry Orlov (Politique, Commercial, Social, Culturel, Environnemental), auteur d'un des livres fondateurs de la collapsologie. Il est complété par trois chapitres traitant de la fin de la pandémie, de la prospective et la défaillance de l'appareil d'Etat. Très documenté, il permet au lecteur de suivre la chronologie des décisions qui ont orienté les politiques de santé et économique, avec une vision nationale et internationale. Les analyses développées par les auteurs, basées sur les faits et sur leur expérience, mettent en évidence le manque d'anticipation et le pilotage à court terme qui caractérisent la période. Elles démontrent la nécessité d'orienter le développement vers un modèle différent du néolibéralisme actuel. Cet ouvrage de référence pourra être utilisé pour se documenter sur le déroulement de cette période de 6 mois qui a bouleversé notre vision du monde présent et futur, mais aussi pour approfondir la relation entre décision et action en période de crise..

♦ ♦ ♦

## Les enjeux post-covid et les priorités à donner en matière d'information et de connaissance

Jérôme BONDU



*Jérôme Bondu est directeur de la société de conseil Inter-Ligere, spécialisée en veille, intelligence économique et e-reputation. Il est également actif en tant qu'expert et formateur dans ces domaines.*

La crise sanitaire que nous connaissons bénéficie largement aux GAFAM - Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft. Le confinement est en effet une situation idéale pour eux, parce qu'il augmente nos besoins en services dématérialisés. Et parce que le numérique est par excellence une technologie de la dématérialisation et de distanciation sociale. Comment analyser ce phénomène ?

Premièrement, il y a eu une **augmentation des équipements informatiques**. En effet, ceux qui se contentaient d'une informatique d'entreprise, au bureau, ont dû équiper leur foyer.

Deuxièmement, il y a eu une forte augmentation de **l'utilisation des services numériques** dans tous les compartiments de nos vies confinées : le travail, évidemment, les réunions, les formations, l'enseignement à distance des enfants, les échanges avec nos amis et parents, l'accès à l'information en général, les vidéos, les achats, les aspects médicaux... Et cette liste n'est pas limitative. Sans nous assaillir de statistique, prenons un exemple parmi mille : En avril 2020, « en une semaine, l'application Teams de Microsoft est passée de 32 à 44 millions d'utilisateurs actifs quotidiens dans le monde » peut-on lire dans l'Usine Nouvelle<sup>1</sup>.

Troisièmement, cette crise a permis une accélération d'un phénomène déjà enclenché. Car les géants de la tech avaient depuis longtemps le désir **d'investir le secteur mondial de la santé**. Magnifique marché de plusieurs milliards de dollars. De quoi faire saliver les géants comme Google ou Alibaba qui ambitionnent de gérer tous les compartiments de notre vie. Cette volonté d'être présent dans la santé a pris plusieurs formes : des cadeaux et des

---

<sup>1</sup> <https://www.usinenouvelle.com/editorial/le-covid-19-souligne-notre-dependance-aux-gafam.N947261>

chèques en blanc, comme ceux de Bill Gates ; la mise à disposition de technologies ; et des rachats d'entreprises. Trois leviers classiquement utilisés par les géants de la tech dont la capitalisation boursière permet toutes formes de séduction et de prédation.

Trois exemples :

- Le premier avec l'entreprise Palantir. Voici un extrait d'un article de Loïc Hecht, publié par Slate le 15 avril<sup>2</sup> : « *Les géants technologiques font main basse sur la santé, et la philanthropie a tout du cheval de Troie pour investir de nouveaux marchés, en accroissant leur pouvoir politique. Un des exemples les plus parlants est la révélation de discussions entre l'AP-HP et Palantir, concernant la mise à disposition par le second d'un algorithme qui servira à tracer la diffusion du virus et à lutter contre les pénuries de personnel, de respirateurs et de médicaments, en proposant une répartition optimale entre les trente-neuf hôpitaux en temps réel.* »
- Le second avec l'entreprise chinoise, Alibaba, équivalent d'Amazon, toujours dans le même article : « *Au rayon des tech milliardaires en quête de sauvetage de l'humanité, le Chinois Jack Ma, fondateur d'Alibaba, est lui aussi à la manœuvre. Depuis février, sa fondation a gracieusement distribué des millions de masques et de kits de dépistage en Europe, aux États-Unis et en Afrique. Et puis, Alibaba –qui opère l'algorithme servant de socle à l'horrible système de notation des citoyens chinois– fournit également le « QR code santé », incontournable sur les téléphones chinois.* »
- Le troisième exemple concerne Microsoft. L'entreprise créée par Bill Gates a obtenu l'hébergement des données de santé en France, ce qui a fait bondir plus d'un. Selon les spécialistes, le choix de Microsoft s'est fait dans la précipitation, et avait pour but d'empêcher qu'une offre française, par exemple portée par OVH, ne se mette en place. À l'heure où l'on parle beaucoup de souveraineté informationnelle, on se rend compte que l'État est de moins en moins en possession des instruments de souveraineté. Les données de santé unifiées de 70 millions d'individus représentent un pactole de données, qui pourront nourrir les intelligences artificielles de géant de Redmond.

Et ce n'est pas tout. Quatrièmement, il faut aussi compter avec les impacts psychologiques, dont les effets seront plus longs termes, mais aussi plus délétères. Car l'utilisation des technologies numériques portées par les géants américains et chinois souligne cruellement la **faiblesse des États**. Le sentiment qui pourrait ressortir de ces événements est qu'un bon algorithme et une bonne intelligence artificielle valent mieux pour gérer notre santé et notre

---

<sup>2</sup> <http://www.slate.fr/story/189579/tribune-crise-sanitaire-covid-19-emprise-gafam-etats-services-publics>

sécurité qu'un groupe d'élus. La démocratie va-t-elle tenir la route face à l'algocratie ? Rien n'est moins sûr.

Que peut-on anticiper de l'avenir ? Si l'on considère que cette pandémie n'est pas un cas isolé, qu'elle peut se prolonger, ou qu'il peut en avoir d'autres, et qu'à l'heure actuelle les États ne semblent pas en mesure de réduire les monopoles acquis par les géants de la tech, on peut en conclure que nous allons vers une accélération du phénomène de perte de souveraineté numérique. Heureusement, il reste le pouvoir de l'internaute consommateur. À nous d'orienter le monde tel que l'on aimerait qu'il soit. Et non pas tel qu'il est. La révolution numérique entamée dans les années 70 n'en est qu'à ses débuts. Elle est jeune d'une cinquantaine d'année. Nous devons garder en tête que tout reste à construire, pour nous et surtout pour nos enfants. À cœur vaillant rien d'impossible.

## La gestion de projet en temps de pandémie

Jean-Philippe ACCART



*Project Manager à la Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO), Jean-Philippe Accart a développé une solide expérience dans le domaine des sciences de l'information. Il a écrit de nombreux articles et ouvrages en management de l'information et des connaissances.*

Ce court article est le reflet d'une expérience actuelle en matière de gestion de projet en temps de pandémie, avec les difficultés engendrées et les solutions possibles.

### **Un contexte académique et scientifique**

Actuellement chef de projet dans une haute école en vue d'implanter une nouvelle plateforme de services pour les bibliothèques suisses, j'ai débuté ce travail au 1<sup>er</sup> septembre 2019. Si plusieurs partenaires du projet ont commencé une à deux années avant cette date et ont déjà constitué des équipes de projet, je suis seul pour mettre en place l'infrastructure nécessaire à cette gestion de projet, des groupes de travail ad hoc et une plateforme de projet adaptée (le choix se porte sur Microsoft Teams) qui permet de créer et partager des fichiers, d'organiser des réunions en ligne. C'est aussi le support technique utilisé par la maison-mère par lequel transitent les informations, les notes, les rapports et, au final, les décisions.

Si le projet concerne un ensemble important de bibliothèques scientifiques et porte principalement sur une solution de remplacement de logiciels existants, je travaille avec un réseau complexe, hétérogène et distant d'une trentaine de bibliothèques petites et moyennes soit 90 personnes dont 70 bibliothécaires.

Les premiers quatre mois en tant que chef de projet sont consacrés à la représentation de l'institution dans les instances nationales du projet : conseil consultatif, direction, conseil d'administration pour les avis ou la prise en compte des rapports et notes de travail produites dans le cadre du projet. Quelques visites sur site sont effectuées, avec le projet de les intensifier en rencontrant chaque direction d'école pour expliquer le projet, et bien sûr de mieux coordonner le projet avec les équipes sur place. Ce travail est donc en partie réalisé quand la crise du coronavirus arrive avec un confinement très partiel en Suisse et des recommandations gouvernementales de ne pas se déplacer et d'être en télétravail.

## **Une autre organisation du travail**

Le temps de surprise et de réorganisation passé, les recommandations et préconisations commencent à être la norme générale et désormais, tout se passe en ligne comme dans beaucoup d'entreprises : la plateforme Teams pour le projet étant déjà créée, il ne reste qu'à l'utiliser au mieux et les séances de projet se multiplient via ce canal.

Cependant, ce qui fait la vie d'un projet partagé sur plusieurs sites – c'est-à-dire des séances en présentiel permettant une meilleure interaction, une explication du projet plus précise et de mieux convaincre ses interlocuteurs – est évidemment mis à mal, et change considérablement la donne. Le projet étant national, il ne s'arrête cependant pas, la date d'échéance du 7 décembre 2020 est tenue, et la charge de travail augmente en conséquence.

Toutes les fonctionnalités de la future plateforme de projet doivent être configurées selon un cahier des charges précis, à partir des recommandations de groupes d'experts créés pour chacune des fonctionnalités : ils produisent de nombreux rapports qui sont ensuite discutés et amendés dans différentes commissions. Puis, trois batteries de tests du système sur une base de données test sont étalées dans le temps entre février et juillet. Septembre voit la fin des tests.

## **Quelques leçons à tirer**

Si un projet peut être géré à distance, cette période de COVID19 en a montré la possibilité mais également les nombreuses limites : les technologies utilisées de visioconférence, multiples, donnent satisfaction, malgré parfois des surcharges de réseau. Des groupes de travail peuvent être constitués, échanger, travailler sur des tâches communes, des écrans partagés.

Cependant, l'aspect humain fait singulièrement défaut, et rien ne remplace l'échange en présentiel ou la communication informelle. Les arguments pour l'adhésion à un projet d'envergure portent moins à distance qu'en face à face, surtout pour convaincre des directions informatiques ou des directions d'écoles qui financent ledit projet. Faire avancer un projet dans les conditions actuelles demande beaucoup d'efforts et de force de persuasion. Aux yeux des équipes concernées par le projet, la gestion par projet devient pratiquement invisible. La faire exister peut relever d'un vrai défi.

## **Et l'après ?**

Il est primordial de tout *protocoler* et d'archiver tout type d'informations – ce qui en général est le cas pour un projet - et de bien organiser les informations indispensables à celui-ci : pour prendre l'exemple de la plateforme Teams, celle-ci révèle alors ses limites. Même si elle



propose un certain nombre de fonctionnalités, la gestion des dossiers n'est pas toujours souple et aisée. C'est là que les compétences des bibliothécaires ou des knowledge managers s'avèrent très utiles et même indispensables pour conserver l'ensemble de la mémoire du projet.

## La leçon importante pour le KM de la Covid-19 : la connaissance ne suffit pas

Nick MILTON



*Nick MILTON est consultant en gestion des connaissances (knowledge management), coach et formateur chez Knoco Lt (Grande-Bretagne) et auteur du livre « The Knowledge Manager's Handbook », ainsi que de nombreux autres ouvrages et articles sur le sujet. Il partage régulièrement ses connaissances sur son blog <http://www.nickmilton.com>*

*Article original paru le 22 juin 2020 : <http://www.nickmilton.com/2020/06/the-important-lesson-for-km-from-covid.html>*

La pandémie actuelle de Covid-19 nous permet de comparer la manière dont les différents pays répondent à l'urgence. Toutefois, selon un article récent, les variations dans la réponse ne doivent pas être imputées à un manque de connaissances ou à un manque de gestion de ces connaissances.

Avoir des connaissances et appliquer ces connaissances sont deux choses différentes. Il existe souvent un fossé entre le savoir et l'action, et ce fossé est certainement apparent dans la crise mondiale actuelle.

Un article du 17 juin 2020 du magazine *New Scientist* s'intitule : « [Nous savions comment prévenir une pandémie comme celle du covid-19, alors qu'est-ce qui a mal tourné ?](#) ». Il explore ce fossé entre le savoir et le faire. Nombre des conclusions s'appliquent également à la gestion des connaissances dans les organisations.

Quelles sont donc nos connaissances sur les pandémies ?

- Nous savons qu'il y en aura d'autres. Les pandémies (ou du moins les PHEIC pour Public Health Emergencies of International Concern) sont fréquentes. Depuis 2007, nous en avons eu 6 : la grippe porcine, les revers de l'éradication de la polio, le virus Ebola en 2014 et 2018, le virus Zika et la Covid-19. Nous ne savons pas quand sera la prochaine, ni où elle commencera, ni comment elle se comportera, mais nous savons qu'elle aura lieu très bientôt.

- Nous disposons d'un organisme chargé de gérer les connaissances sur les pandémies : l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Elle tient à jour un ensemble de connaissances sur chaque pandémie - voir ses pages sur Ebola ou Covid par exemple.
- Nous avons eu le temps de réagir. L'OMS a déclaré que la Covid était un PHEIC le 30 janvier, et une pandémie le 11 mars. Cela aurait dû être suffisant pour que la plupart des pays puissent réagir de manière efficace.
- Nous savons comment nous préparer et réagir. Nous disposons d'un document de bonnes pratiques appelé « Règlement Sanitaire International (RSI) », que les 194 nations membres de l'OMS ont signé. Ce document de 80 pages, disponible en 6 langues, définit la préparation nécessaire contre les pandémies et la stratégie de réponse en trois volets : surveillance, interruption des chaînes d'infection et renforcement des capacités de prévention et de traitement. Le RSI contient également des plans de préparation détaillés.

Selon le *New Scientist*, tout ce que le monde avait à faire pour être prêt à faire face à une pandémie était de mettre en œuvre le RSI, mais conclut "Malheureusement, c'est plus facile à dire qu'à faire".

### **Pourquoi les connaissances ne sont-elles pas appliquées ?**

Pour explorer cette question de manière plus générale, il est utile de lire le livre « The Knowing-Doing Gap ». Cette publication de la *Harvard Business School*, parue en 2000, examine le monde des entreprises et suggère plusieurs raisons pour lesquelles les organisations qui savent ce qu'elles doivent faire ne le font souvent pas.

Voici quelques-unes de ces raisons :

- La concurrence interne,
- Le fait de parler au lieu d'agir,
- La répétition d'anciennes solutions au lieu de nouvelles,
- La peur des gens de prendre des risques en agissant sur la connaissance,
- Le fait que les organisations ne mesurent pas les bonnes choses.

Le cas de la Covid montre certaines de ces raisons en action, et en met peut-être une ou deux autres en évidence.

### **Le cas de la Covid**

Selon le *New Scientist*, la réponse du monde à la Covid s'est écartée des meilleures pratiques connues de la manière suivante :

- Il n'y a pas eu suffisamment de tests. Au début de la pandémie, l'OMS a déclaré à plusieurs reprises que les pays devaient accélérer les tests. Les pays qui l'ont fait,

comme la Corée du Sud, ont rapidement maîtrisé le virus. Ceux qui ne l'ont pas fait ont vu le nombre d'infections grimper en flèche.

- Il se peut qu'il y ait eu un problème de "mémoire récente". Le *New Scientist* suggère que les pays qui avaient été touchés par le coronavirus MERS - la Corée du Sud, l'Arabie Saoudite, les EAU - ont réagi rapidement au Covid-19. D'autres pays, peu habitués aux récentes pandémies, ont mis beaucoup plus de temps à réagir.
- Le niveau de préparation a été très variable. L'OMS a mené une enquête sur l'état de préparation et a constaté que seuls 104 pays sur 196 étaient préparés à la pandémie, et que 38 seulement étaient au plus haut niveau. Les exemples de manque de préparation sont nombreux. Aux États-Unis, le gouvernement avait déjà dissous une direction du Conseil national de sécurité à la Maison Blanche chargée de la préparation aux pandémies. Au Royaume-Uni, un stock national d'équipements de protection individuelle (EPI) était déjà sérieusement épuisé. De nombreux pays parmi les moins riches étaient mal préparés, car la préparation coûte de l'argent.
- Dans certains cas, selon *New Scientist*, la réponse des gouvernements a été très aléatoire, citant un expert qui a déclaré : "nous avons vu beaucoup de comportements de troupeaux - les gouvernements copiant d'autres gouvernements dans des conditions d'incertitude énorme".

Le problème majeur de la Covid-19 est peut-être que nos connaissances ont été partielles. Chaque pays a eu accès aux meilleures pratiques pour contrer une pandémie, mais il n'existe pas de meilleures pratiques pour contrôler une pandémie avec un impact minimal sur l'économie. Chaque pays doit donc trouver un équilibre et déterminer les mesures à prendre pour trouver un équilibre entre le fait de sauver des vies et celui de protéger l'avenir économique. Il reste à déterminer à quoi ressemblera cet équilibre des meilleures pratiques, mais il semble probable (et c'est mon interprétation personnelle ici) que les pays qui ont un niveau élevé de préparation et qui ont pris des mesures décisives rapides dans les premiers temps ont à la fois sauvé plus de vies et raccourci la période de confinement par rapport aux pays qui n'étaient pas préparés ou qui ont été lents à agir.

### **Quelles sont les implications pour la gestion des connaissances**

Le cas de la Covid montre à quel point il est important pour une organisation d'identifier ses connaissances critiques, et de s'assurer que ces connaissances sont détenues et gérées par quelqu'un, et disponibles pour tous ceux qui en ont besoin. Le monde a déterminé que la connaissance de la gestion d'une pandémie est essentielle, a demandé à l'OMS de la gérer et de la rendre disponible sur le site web de l'OMS et par le biais de nombreux autres mécanismes.

Cependant, la Covid montre également que la mise à disposition des connaissances ne suffit pas pour les traduire en actions. Le monde sait comment contenir et gérer les pandémies, mais il existe de nombreux écarts entre le savoir et l'action.

Il existe de nombreux exemples évidents de concurrence internationale plutôt que de coopération internationale, les gouvernements s'accusant mutuellement de la pandémie au lieu de travailler ensemble pour vaincre un ennemi commun. On observe également une concurrence interne à l'intérieur des pays, notamment lorsque les partis libéraux et conservateurs contestent l'importance relative de sauver des vies ou de restaurer l'économie. Les partis gouvernementaux ne veulent pas seulement faire ce qu'il faut, ils veulent aussi être perçus comme faisant mieux que leur opposition. Il peut en être de même au sein de vos organisations. Vous devez intégrer les connaissances dans les politiques et les pratiques que toutes les parties de l'organisation devraient adopter, et non pas permettre aux différentes parties de se faire concurrence sur la manière d'appliquer les connaissances. **La concurrence interne** est un poison pour une gestion efficace des connaissances.

**Le court-termisme** est également un problème. Les gouvernements démocratiques sont régis par deux cycles à court terme : le cycle de l'actualité et le cycle des élections. Ces gouvernements sont incités à prendre des décisions à court terme au détriment du long terme, comme la décision d'investir dans un stock d'équipement de protection ou dans une équipe spécialisée dans les pandémies, plutôt que de dépenser l'argent pour quelque chose qui fera les nouvelles du soir. Le *New Scientist* cite un épidémiologiste qui qualifie cette stratégie de "panique et d'oubli" ... "Nous assistons déjà à la phase d'oubli alors que nous ... consacrons nos ressources à la reprise économique et non plus à la protection, à la détection et au traitement". Il en va de même pour les organisations et les projets, où les questions urgentes à court terme peuvent l'emporter sur les décisions à long terme. La gestion des connaissances peut jouer un rôle à cet égard, en rappelant à l'organisation les implications financières et les risques à long terme qui accompagnent les décisions à court terme. La gestion des connaissances peut, par exemple, travailler avec la gestion des risques pour s'assurer que les décisions sont prises en pleine connaissance des risques et des conséquences potentielles.

Le court terme est également lié au **biais de disponibilité** (un des nombreux biais cognitifs). Si vous ne vous souvenez pas de quelque chose qui s'est passé, vous supposez que le risque est faible. C'est pourquoi la Corée du Sud, l'Arabie Saoudite et les EAU, avec leur histoire récente de MERS, étaient mieux préparés à la Covid que certains pays occidentaux, où personne ne prenait vraiment le risque au sérieux, et où la grippe espagnole de 1919 était un lointain souvenir. Ce vœu pieux est un échec courant dans les projets, où le manque de connaissance de ce qui pourrait arriver conduit les projets à être trop optimistes, et à penser

"ça ne nous arrivera pas". La gestion des connaissances peut aider à contrer cette tendance grâce à l'utilisation de techniques telles que l'analyse des lacunes en matière de connaissances, et peut également éclairer l'utilisation de listes de contrôle et d'audit analogues à l'enquête de préparation de l'OMS. J'ai travaillé avec une organisation où les leçons tirées des projets ont été utilisées pour construire ce que l'on a appelé un "indicateur de naufrage" - une mesure de la probabilité qu'un projet donné rencontre un "naufrage" majeur. Cet indicateur garantissait que tous les risques étaient évalués, même s'ils semblaient très éloignés.

Si le savoir des entreprises n'est pas facilement accessible, ou s'il n'est pas acceptable, **les gens se copient les uns les autres**, tout comme les gouvernements européens se sont tournés vers d'autres gouvernements européens pour qu'ils les copient (un comportement connu sous le nom de "preuve sociale"). Cependant, lorsque le savoir est disponible, une telle copie peut être contre-productive, et les gens peuvent copier les erreurs des autres. La gestion des connaissances doit certainement permettre aux gens d'apprendre les uns des autres et de copier les bonnes pratiques par le biais de réseaux sociaux ou de communautés de pratique, mais cet apprentissage doit également être lié à l'établissement, et à l'amélioration continue, d'un ensemble de pratiques communes (tout comme le RSI sera mis à jour après la fin de la Covid-19).

**L'enseignement général de la Covid-19 pour la gestion des connaissances est que la connaissance peut sérieusement améliorer la prise de décision en temps de crise, mais qu'il ne suffit pas de disposer de connaissances.**

Il faut trouver des moyens de combler le fossé entre le savoir et la pratique : les politiques, les meilleures pratiques, les listes de contrôle, les audits, les experts et les processus qui garantissent que les connaissances du passé sont sérieusement prises en compte lors de la prise de décisions. Heureusement, cela est plus facile dans les organisations que dans les pays. Les organisations sont plus petites et moins divisées politiquement, et les dirigeants sont moins concernés par le cycle des actualités ou le cycle de réélection et peuvent donner la priorité aux investissements à long terme plutôt qu'aux réactions à court terme. Les organisations peuvent appliquer la gestion des connaissances comme une discipline claire et stratégique d'une manière que les nations et les continents ne peuvent pas.

Cependant, la leçon reste la même : il ne suffit pas d'avoir des connaissances. Il peut y avoir un énorme fossé entre savoir comment réagir et mettre ces connaissances en pratique. Nous devons être conscients des facteurs qui créent ce fossé, et des stratégies pour le combler, si nous voulons que la gestion de la connaissance soit pleinement efficace.

*A lire aussi :*

[Does Covid-induced remote working promote knowledge management ?](#)

[Knoco Newsletter July 2020 : Knowledge management in a Post-Covid world](#)

## Une leçon de la Covid-19 : Prévoir n'est pas anticiper

Nicolas MOINET



*Nicolas Moinet est praticien-chercheur en intelligence économique et Professeur des Universités à l'IAE de Poitiers. Il mène des actions de formation, tant initiale que continue, et réalise des études et missions de conseil dans le domaine du management stratégique de l'information.*

*Il publie de nombreuses informations intéressantes dans ce domaine sur son site : [www.nicolas-moinet.com](http://www.nicolas-moinet.com)*

Au début de la crise du Covid-19, des journalistes mais surtout – et c'est plus grave - des experts scientifiques (et non des moindres) ont insisté sur les plateaux de télévision ou dans [les colonnes des journaux](#) sur l'imprévisibilité de cette pandémie. Erreur et confusion ! Car si cette crise n'a pas été effectivement anticipée dans la plupart des pays, elle était non seulement prévisible mais aussi et surtout parfaitement... prévue. On pourra notamment se référer au texte très explicite du [Livre blanc de la défense et de la sécurité nationale](#) de 2008 (p 164). Et il y eut bien [d'autres rapports et plans d'action tout aussi pertinents](#). Alors si une telle catastrophe sanitaire, économique et (bientôt) politique a bien été prévue, pourquoi n'a-t-elle pas été anticipée ?

Précisons d'emblée que la question n'est évidemment pas ici de distribuer des bons ou des mauvais points mais bien d'apporter une pierre à l'édifice du retour d'expérience (Retex) d'une catastrophe, fut-elle en cours, tant il est important de mêler les analyses à chaud avec celles qui seront tout autant nécessaires à froid (post-crise). Une pierre à l'édifice pour repenser l'architecture d'un dispositif national et d'une culture politico-administrative dont les failles dans l'anticipation ne datent pas d'hier. Pierre Servent en fait une démonstration magistrale dans [Le complexe de l'autruche](#) et notamment le chapitre intitulé « L'intendance suivra ! ». Et vous l'aurez compris, elle a rarement suivi. Car dans ce domaine, l'histoire ne se répète pas, elle radote. Et la recette de l'échec est bien connue. La voici si vous voulez la suivre (vous verrez elle fonctionne merveilleusement bien et, pour preuve, nous ajoutons quelques références à consulter dans des domaines variés).



## Recette pour une défaite stratégique assurée

*Assez rapide à préparer mais à déguster sur la durée.*

1. Tout d'abord, sous-estimez votre adversaire qu'il s'agisse ou non d'un virus ; surtout, ne lisez pas les Cassandre qui vous annoncent le pire, en vous rappelant [qu'ils se trompent parfois](#) et préférez [ceux qui habillent leurs erreurs des oripeaux de l'optimisme](#) ! Cela vous déconcentrerait. Si un renseignement vient contredire votre pensée, classez-le verticalement ou sous la pile de documents « en attente », [le temps fera son œuvre](#). Bien entendu, investissez d'abord dans [la technologie](#) et externalisez [les analyses et même vos prérogatives](#).

2. Établissez un plan unique (surtout pas de [plan B](#) malheureux car cela vous obligerait à penser en termes de scénarios et donc de faire de la prospective) en vous persuadant qu'il est le meilleur et même le seul possible. En amont, vous aurez réuni la crème de la crème pour établir ce plan, en veillant à recruter des intelligences issues des mêmes milieux et de la même génération que vous (si possibles des hommes ou alors des femmes mais point trop tout de même) afin [qu'ils ne remettent jamais votre autorité en question](#).

3. Corollaire du point précédent, faites un plan unique donc mais [surtout pas de planification](#) et veillez à ce que la chaîne de décision soit sclérosée. Pour cela, vous pouvez faire appel à votre imagination car les ingrédients ne manquent pas : fusionnez les services (« *Big is beautiful* ») en prétextant des économies ([New Public Management](#), RGPP en français) ce qui vous permettra de perdre en agilité et de gagner en paralysie bureaucratique dès lors que vous veillerez à ne surtout pas évaluer les dispositifs ; empêchez l'interconnexion des systèmes d'information ; ne lisez pas les rapports des inspections générales ou du moins ignorez leurs recommandations et ne leur donnez pas [les moyens de contrôle nécessaires](#) ; dénigrez la critique en mettant tous les « y'a qu'à faut qu'on » dans le même panier (des réseaux sociaux bien sûr) à l'ombre de votre [arrogance](#) ; dévalorisez le travail de suivi et ne récompensez surtout pas les sbires de l'ombre qui essaient de faire le lien entre la décision et l'action (tout au plus une médaille du travail le jour de leur pot de retraite mais guère plus) ; A l'inverse, favorisez les carrières de ceux qui prennent le moins de risque [en ne décidant pas](#) ; si certaines organisations font le contraire (notamment les militaires qui cherchent l'efficacité sur le terrain), veillez à ce que cela reste circonscrit dans ce domaine dont vous prétexterez la spécificité, balayant d'un revers de main toute imitation possible dans les bonnes pratiques ; si vous vous faites surprendre, utilisez [le bouclier de la naïveté](#), cela marche à tous les coups et donne même l'impression d'une remise en question ; et s'il le faut, annoncez que vous allez

prendre des mesures (nouvelles lois qui viendront renforcer les lois déjà existantes que vous n'appliquez déjà pas mais ça qui le sait) ;  
..... (Ajoutez-ici d'autres ingrédients de votre choix).

*Si vous suivez cette recette, croyez-moi, vous ne serez pas déçu. Défaite assurée...*

Voilà. Gouverner, c'est prévoir mais prévoir n'est pas anticiper. Car les deux notions, souvent confondues ne se situent pas sur le même plan. Leur différence : la mise en musique d'une intelligence collective qui ne confond pas information et connaissance et favorise [les convergences et les synergies](#) ... à condition [d'entrer réellement en stratégie](#).