

---

---

## Systèmes de management des connaissances — Exigences

*Knowledge management systems — Requirements*

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO 30401:2018

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/03cdad48-b956-4081-b519-d493b8f0cb99/iso-30401-2018>



## iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

ISO 30401:2018

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/03cdad48-b956-4081-b519-d493b8f0cb99/iso-30401-2018>



### DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2018

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office  
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8  
CH-1214 Vernier, Genève  
Tél.: +41 22 749 01 11  
Fax: +41 22 749 09 47  
E-mail: [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Web: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publié en Suisse

# Sommaire

Page

|                                                                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Avant-propos.....                                                                                                   | iv        |
| Introduction.....                                                                                                   | v         |
| <b>1</b> <b>Domaine d'application</b> .....                                                                         | <b>1</b>  |
| <b>2</b> <b>Références normatives</b> .....                                                                         | <b>1</b>  |
| <b>3</b> <b>Termes et définitions</b> .....                                                                         | <b>1</b>  |
| <b>4</b> <b>Contexte de l'organisme</b> .....                                                                       | <b>5</b>  |
| 4.1    Compréhension de l'organisme et de son contexte.....                                                         | 5         |
| 4.2    Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées (parties prenantes)...                     | 5         |
| 4.3    Détermination du domaine d'application du système de management des connaissances                            | 6         |
| 4.4    Système de management des connaissances.....                                                                 | 6         |
| 4.4.1    Généralités .....                                                                                          | 6         |
| 4.4.2    Développement des connaissances .....                                                                      | 6         |
| 4.4.3    Transmission et transformation des connaissances.....                                                      | 7         |
| 4.4.4    Éléments facilitateurs du management des connaissances.....                                                | 7         |
| 4.5    Culture de management des connaissances .....                                                                | 8         |
| <b>5</b> <b>Leadership</b> .....                                                                                    | <b>8</b>  |
| 5.1    Leadership et engagement.....                                                                                | 8         |
| 5.2    Politique.....                                                                                               | 9         |
| 5.3    Rôles, responsabilités et autorités .....                                                                    | 9         |
| <b>6</b> <b>Planification</b> .....                                                                                 | <b>10</b> |
| 6.1    Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités .....                                             | 10        |
| 6.2    Objectifs du management des connaissances et planification des actions pour les<br>atteindre .....           | 10        |
| <b>7</b> <b>Support</b> .....                                                                                       | <b>11</b> |
| 7.1    Ressources .....                                                                                             | 11        |
| 7.2    Compétences.....                                                                                             | 11        |
| 7.3    Sensibilisation .....                                                                                        | 12        |
| 7.4    Communication .....                                                                                          | 12        |
| 7.5    Informations documentées .....                                                                               | 12        |
| 7.5.1    Généralités .....                                                                                          | 12        |
| 7.5.2    Création et mise à jour des informations documentées .....                                                 | 13        |
| 7.5.3    Maîtrise des informations documentées.....                                                                 | 13        |
| <b>8</b> <b>Réalisation des activités opérationnelles</b> .....                                                     | <b>13</b> |
| <b>9</b> <b>Évaluation des performances</b> .....                                                                   | <b>14</b> |
| 9.1    Surveillance, mesure, analyse et évaluation .....                                                            | 14        |
| 9.2    Audit interne.....                                                                                           | 14        |
| 9.3    Revue de direction .....                                                                                     | 14        |
| <b>10</b> <b>Amélioration</b> .....                                                                                 | <b>15</b> |
| 10.1    Non-conformité et action corrective.....                                                                    | 15        |
| 10.2    Amélioration continue.....                                                                                  | 16        |
| <b>Annexe A (informative) La palette des connaissances — le périmètre du management<br/>des connaissances</b> ..... | <b>17</b> |
| <b>Annexe B (informative) Relation entre le management des connaissances et les disciplines<br/>connexes</b> .....  | <b>18</b> |
| <b>Annexe C (informative) Culture de management des connaissances</b> .....                                         | <b>21</b> |
| <b>Bibliographie</b> .....                                                                                          | <b>23</b> |

## Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir [www.iso.org/brevets](http://www.iso.org/brevets)).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir le lien suivant: [www.iso.org/iso/fr/avant-propos](http://www.iso.org/iso/fr/avant-propos).

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 260, *Management des ressources humaines*.

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse [www.iso.org/fr/members.html](http://www.iso.org/fr/members.html).

# Introduction

## 0.1 Objet

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

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

Selon son modèle économique et ses contraintes opérationnelles, chaque organisme adoptera une approche de management des connaissances qui réponde à ses besoins spécifiques et aux résultats escomptés.

L'objet du présent document est de fixer des principes et exigences rigoureux de management des connaissances à titre:

- a) de recommandations pour les organismes pour leur permettre d'acquérir des compétences pour optimiser la valeur de leurs connaissances organisationnelles;
- b) de base d'audit, de certification, d'évaluation et d'accréditation de ces organismes par des organismes d'audits interne et externe reconnus.

## 0.2 Importance du management des connaissances

- a) Le but du travail est de produire de la valeur ajoutée. Celle-ci résulte de l'utilisation de connaissances. Les connaissances organisationnelles deviennent donc un élément différenciateur clé en matière d'efficacité, d'amélioration de la collaboration et de compétitivité.
- b) Le travail basé sur la connaissance est de plus en plus important dans de nombreuses sociétés et organismes. Nombre d'économies aspirent à devenir des économies basées sur la connaissance, où les connaissances constituent la principale source de richesse. Dans ce contexte, les connaissances deviennent un actif essentiel. Les connaissances sont particulièrement importantes dans de nombreux domaines: elles permettent de motiver des décisions, elles contribuent à l'efficacité des processus et à leur amélioration, elles sont facteur de résilience et d'adaptabilité. Elles créent un avantage concurrentiel voire même elles peuvent devenir, un produit à part entière.
- c) L'amélioration de l'accès aux connaissances offrira au personnel de l'organisme des opportunités de perfectionnement professionnel par le biais de l'apprentissage, de la pratique et des échanges entre individus.
- d) La diffusion spontanée des connaissances n'est plus suffisante pour permettre aux organismes de s'adapter au rythme des changements. En conséquence, les connaissances nécessitent d'être délibérément créées, consolidées, appliquées et réutilisées à un rythme plus soutenu que celui des changements.
- e) Les organismes géographiquement étendus et décentralisés, mettant en œuvre les mêmes processus et délivrant les mêmes services en des emplacements multiples, sont en mesure de tirer un avantage considérable du partage des pratiques et des expertises, et de l'acquisition de connaissances transversalement d'une entité à l'autre.

- f) La réduction des effectifs et la mobilité, dans la société d'aujourd'hui ont des incidences en matière de management des connaissances. Dans de nombreux organismes, les connaissances critiques sont souvent cloisonnées et/ou détenues par des experts, au risque qu'elles soient perdues lorsque l'organisme évolue ou lorsque ces experts partent.
- g) Un management efficace des connaissances favorise la collaboration entre différents organismes et permet la réalisation d'objectifs partagés.

Les connaissances constituent un actif immatériel de l'organisme, qui nécessite d'être géré comme n'importe quel autre actif. Les connaissances doivent être développées, consolidées, conservées, partagées, adaptées et appliquées de sorte que les collaborateurs soient en mesure de prendre des décisions motivées, d'entreprendre des actions cohérentes et de résoudre des problèmes en se fondant sur l'expérience du passé. Elles permettent également l'émergence d'idées nouvelles préparant l'avenir. Le management des connaissances est une approche holistique qui vise un meilleur apprentissage et plus d'efficacité grâce à une utilisation optimale des connaissances, en vue de créer de la valeur pour l'organisme. Le management des connaissances vient à l'appui des processus existants et participe aux stratégies de développement. De ce fait, il nécessite d'être intégré aux autres fonctions organisationnelles.

### 0.3 Principes directeurs

- a) Nature des connaissances: les connaissances sont immatérielles et complexes; elles sont créées par des personnes.
- b) Valeur: les connaissances sont une source de valeur essentielle permettant aux organismes d'atteindre leurs objectifs. La valeur tangible des connaissances réside dans la manière dont elles impactent sur la finalité, la vision, les objectifs, les politiques, les processus et la performance de l'organisme. Le management des connaissances est un moyen de révéler la valeur potentielle des connaissances.  
ISO 30401:2018  
<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/03cdad48-b956-4081-b519-1493187d1c99/iso-30401-2018>
- c) Objectif: le management des connaissances concourt à la réalisation des objectifs, des stratégies et des besoins de l'organisme.
- d) Adaptabilité: il n'existe pas une solution unique de management des connaissances qui puisse convenir à tous les organismes, indépendamment de leur contexte. En fonction des besoins et du contexte, les organismes peuvent développer leur propre approche sur la définition du périmètre de la connaissance et son management ainsi que sur les modalités de mise en œuvre.
- e) Compréhension commune: les personnes créent leurs propres connaissances par leur interprétation des éléments qu'elles reçoivent. Pour permettre une compréhension commune, il convient que le management des connaissances intègre des interactions entre les personnes, en utilisant des contenus informationnels, des processus et des moyens techniques si nécessaire.
- f) Environnement: les connaissances ne sont pas gérées en direct; le management des connaissances est centré sur le management de l'environnement de travail et enrichit ainsi le cycle de vie des connaissances.
- g) Culture: la culture est déterminante pour un management des connaissances efficace.
- h) Processus itératif: il convient que la mise en œuvre du management des connaissances s'opère par étapes, intégrant des cycles d'apprentissage et de retour d'expérience.

### 0.4 Périmètre du management des connaissances

Le management des connaissances varie d'un organisme à l'autre.

L'[Annexe A](#) définit le périmètre, en considérant les différents états des connaissances comme un continuum.

L'[Annexe B](#) explique les domaines propres au management des connaissances, en le comparant aux disciplines voisines.

## 0.5 Résumé

Le présent document définit les exigences relatives aux systèmes de management des connaissances des organismes, permettant d'aboutir à une mise en œuvre réussie du management des connaissances. Le présent document préserve cependant une certaine latitude dans l'application de ces exigences, laquelle permet à chaque organisme de s'y conformer dans le respect des caractéristiques et des besoins.

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

ISO 30401:2018

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/03cdad48-b956-4081-b519-d493b8f0cb99/iso-30401-2018>

## **iTeh STANDARD PREVIEW** **(standards.iteh.ai)**

ISO 30401:2018

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/03cdad48-b956-4081-b519-d493b8f0cb99/iso-30401-2018>

# Systèmes de management des connaissances — Exigences

## 1 Domaine d'application

Le présent document établit des exigences et fournit des lignes directrices pour instaurer, mettre en œuvre, maintenir, réviser et améliorer un système efficace de management des connaissances dans les organismes. Toutes les exigences du présent document sont applicables à tout organisme, quels que soient son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit.

## 2 Références normatives

Le présent document ne contient aucune référence normative.

## 3 Termes et définitions

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

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <http://www.electropedia.org/>

### 3.1

#### organisme

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

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

### 3.2

#### partie intéressée (terme recommandé)

partie prenante (terme admis)

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

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

### 3.3

#### exigence

besoin ou attente formulé, généralement implicite ou obligatoire

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

Note 2 à l'article: Une exigence spécifiée est une exigence formulée, par exemple une *information documentée* (3.11).

### 3.4 système de management

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

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

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

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

Note 4 à l'article: Un système peut inclure la dynamique de groupe et les comportements individuels et collectifs.

### 3.5 direction

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

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

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

### 3.6 efficacité

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

### 3.7 politique

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

### 3.8 objectif

résultat à atteindre

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

Note 2 à l'article: Les objectifs peuvent se rapporter à différents domaines (tels que finance, santé, sécurité et environnement) et peuvent s'appliquer à divers niveaux [par exemple au niveau stratégique, à un niveau concernant l'organisme dans son ensemble ou afférant à un projet, un produit ou un *processus* (3.12)].

Note 3 à l'article: Un objectif peut être exprimé de différentes manières, par exemple par un résultat escompté, un besoin, un critère opérationnel, en tant qu'objectif de *management des connaissances* (3.26) ou par l'utilisation d'autres termes ayant la même signification (par exemple finalité, but ou cible).

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

### 3.9 risque

effet de l'incertitude

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

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

Note 3 à l'article: Un risque est souvent caractérisé par référence à des événements potentiels (Guide ISO 73:2009, 3.5.1.3) et à des conséquences également potentielles (Guide ISO 73:2009, 3.6.1.3), ou par référence à une combinaison des deux.

Note 4 à l'article: Un risque est souvent exprimé en termes de combinaison des conséquences d'un événement (y compris des changements de circonstances) et de la vraisemblance de son occurrence (Guide ISO 73:2009, 3.6.1.1).

### 3.10 compétence

aptitude à mettre en pratique des *connaissances* (3.25) et des *savoir-faire* (3.30) pour obtenir les résultats escomptés

### 3.11 information documentée

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

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

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

- au *système de management* (3.4), y compris les *processus* (3.12) connexes;
- aux informations créées en vue du fonctionnement de l'organisme (documentation);
- aux preuves des résultats obtenus (enregistrements).

### 3.12 processus

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

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/03cdad48-b956-4081-b519-d493b8f0cb99/iso-30401-2018>

### 3.13 performance

résultat mesurable

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

Note 2 à l'article: Les performances peuvent concerner le management d'activités, de *processus* (3.12), de produits (y compris de services), de systèmes ou d'*organismes* (3.1).

### 3.14 externaliser

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

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

### 3.15 surveillance

détermination de l'état d'un système, d'un *processus* (3.12) ou d'une activité

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

### 3.16 mesure

*processus* (3.12) visant à déterminer une valeur

### 3.17

#### **audit**

*processus* (3.12) méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits

Note 1 à l'article: Un audit peut être interne (de première partie) ou externe (de seconde ou tierce partie), et il peut être un audit combiné (s'il associe deux disciplines ou plus).

Note 2 à l'article: Un audit interne est réalisé par ou pour le compte de l'organisme.

Note 3 à l'article: Les termes «preuves d'audit» et «critères d'audit» sont définis dans l'ISO 19011.

### 3.18

#### **conformité**

satisfaction d'une *exigence* (3.3)

### 3.19

#### **non-conformité**

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

### 3.20

#### **correction**

action visant à éliminer une *non-conformité* (3.19) détectée

### 3.21

#### **action corrective**

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

### 3.22

#### **amélioration continue**

activité récurrente menée pour améliorer les *performances* (3.13)

### 3.23

#### **collaboration**

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

Note 1 à l'article: Les limites peuvent être fonctionnelles, organisationnelles ou géographiques, ou entre *organismes* (3.1). La collaboration est souvent tributaire d'une *culture de management des connaissances* (3.27) saine, qui facilite les échanges et la co-crédation de *connaissances* (3.25) entre les parties s'engageant dans la collaboration.

### 3.24

#### **information**

données porteuses de sens

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.8.2]

### 3.25

#### **connaissance**

capital personnel ou organisationnel permettant des décisions et une action efficaces en contexte

Note 1 à l'article: Les connaissances peuvent être individuelles, collectives ou organisationnelles.

Note 2 à l'article: Il existe des acceptations diverses sur le concept de connaissance, en fonction du contexte et de la finalité. La définition ci-dessus revêt un caractère général quant à ces diverses perspectives. Les exemples de connaissance comprennent le savoir et le savoir-faire.

Note 3 à l'article: Les connaissances s'acquièrent par l'apprentissage ou l'expérience.