GUIDE D'AUDIT

LES CAHIERS DE LA RECHERCHE

Une démarche de management des connaissances dans une direction d'audit interne

« Etre conscient de son ignorance, c'est tendre vers la connaissance. »
Benjamin Disraeli

Réalisé par une Unité de Recherche de l'IFACI

IFACI Institut de l'Audit Interne

GUIDE D'AUDIT

Une démarche de management des connaissances dans une direction d'audit interne

« Etre conscient de son ignorance,
c'est tendre vers la connaissance. »
Benjamin Disraeli

Réalisé par une Unité de Recherche de l'IFACI

IFACI Institut de l'Audit Interne

IFACI – Paris – Mai 2006

ISBN : 2-915051-14-3

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droits, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

REMERCIEMENTS

L'IFACI tient tout particulièrement à remercier les participants de l'Unité de Recherche qui ont conçu et rédigé ce cahier :

- **Claude Aschenbrenner,** Auditeur interne, CIA, CISA, Euroclear SA/NV ;
- **Michèle Copitet,** Consultante, EGONA – Consulting ;
- **Nathalie Cretel,** Directrice de l'Audit et des contrôles, Créatis ;
- **Patricia Erny,** Auditeur interne, La Française des Jeux ;
- **Florence Fradin,** Responsable de la Recherche, IFACI ;
- **Michel Grundstein,** Ingénieur Conseil, Chercheur Associé au Lamsade, Université Paris Dauphine ;
- **Bénédicte Huot - de Luze,** Senior Manager Internal Audit Services, KPMG ;
- **Louis-Antoine Lauvergne,** Auditeur interne, Lafarge ;
- **Camille Rosenthal-Sabroux,** Professeur Lamsade, Université Paris Dauphine.

L'IFACI remercie également **Gérard Aubertin,** Responsable de l'audit interne et Chargé de mission Gestion des Connaissances, INRS, pour ses conseils et suggestions formulés dans le cadre de la préparation de ce cahier.

Louis Vaurs

Délégué Général

SOMMAIRE

INTROCUCTION 7

1 LA PROBLÉMATIQUE 9

1.1 Le contexte de l'audit interne 9

1.2 Le management des connaissances, levier de performance clé de la direction d'audit interne 10

1.2.1 Le développement professionnel accru des auditeurs internes 10

1.2.2 Le renforcement des processus internes à la direction d'audit interne 10

1.2.3 L'amélioration continue des outils d'audit 10

1.3 La participation de la direction d'audit interne dans le management des connaissances global de l'entité 11

1.4 Le cadre normé et législatif en regard du management des connaissances 12

1.4.1 Le management des connaissances et les normes professionnelles de l'audit interne 12

1.4.2 Le management des connaissances requis par d'autres référentiels 13

2 UNE DÉMARCHE DE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES DANS UNE DIRECTION D'AUDIT INTERNE 16

2.1 La sensibilisation et la prise de conscience de la valeur des connaissances 17

2.2 L'identification des processus mis en œuvre dans une direction d'audit interne 17

2.3 L'identification des connaissances liées aux processus clés 23

2.4 L'évaluation de la criticité des connaissances 28

2.5 La capitalisation et le partage des connaissances 28

2.5.1 Le transfert direct 30

2.5.2 Le transfert indirect 31

3 LES OUTILS 33

3.1 Les outils concourant à la préservation et à la diffusion des connaissances 33

3.2 Quelques éléments à prendre en compte avant d'investir dans un outil 36

3.3 La sécurité et la confidentialité des documents 37

4 LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UNE DÉMARCHE DE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES 40

4.1 Tenir compte de la double dimension des connaissances 40

4.2 Obtenir l'adhésion de la Direction Générale 40

4.3 Lier la démarche à la performance de la direction d'audit interne 41

4.4 Impliquer l'équipe d'audit 41

4.5 Adapter la démarche à la culture et au contexte 42

4.6 Intégrer le management des connaissances à des démarches existantes 43

4.7 Disposer d'un outil adapté à la démarche et non l'inverse 44

CONCLUSION 45

ANNEXES 47

Glossaire 48

Références 50

Bibliographie 52

Démarche GAMETH 54

INTRODUCTION

Créée en 2004, l'unité de recherche s'est fixée comme objectif de sensibiliser les auditeurs internes à une démarche de management des connaissances au sein de leur direction et de montrer que celle-ci concourt à l'amélioration de leurs performances.

Pour ce faire deux définitions complémentaires du management des connaissances ont été retenues :

« Le management des connaissances, c'est le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une entité selon deux finalités complémentaires fortement intriquées : une finalité patrimoniale, une finalité d'innovation durable, finalités sous-tendues par leur dimension économique et stratégique, organisationnelle, socio-culturelle et économique »[1].

« Le management des connaissances est une démarche stratégique pluridisciplinaire visant à améliorer les performances d'une entité grâce à une utilisation systématique et organisée des savoirs et savoir-faire internes et externes à l'entité et à la création de nouvelles connaissances »[2].

Au regard de ces définitions, le management des connaissances également appelée *« Knowledge Management » (KM)* apparaît comme une démarche à forte valeur ajoutée pour les entités notamment pour celles dont le capital immatériel constitue la principale richesse.

L'audit interne se définit quant à lui comme *« une activité indépendante et objective qui donne à une entité une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.*
Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »[3].

Le management des connaissances est un des moyens mis à disposition d'une direction d'audit interne pour atteindre ses propres objectifs, puisqu'il contribue à :

- limiter le risque de perte de savoir-faire cruciaux ;
- soutenir / supporter l'équipe lors de situations telles que la mobilité, le départ ou le fonctionnement en mode dégradé … ;
- réduire, à terme, la durée des missions et des coûts ;
- accroître la compétence[4] des auditeurs ;
- augmenter la réactivité de l'entité ;

[1] *Définition du Comité de pilotage de l'action « Capitalisation des connaissances et redéploiement des compétences » – association ECRIN, 2001*
[2] *Définition de l'unité de recherche*
[3] *Version française de la définition internationale de l'IIA, approuvée en 2000 par le Conseil d'administration de l'IFACI*
[4] *Cf. Annexe : Glossaire*

- renforcer la qualité des services et des livrables ;
- favoriser l'innovation et la créativité ;
- accroître la qualité de la formation.

L'objectif de ce cahier est donc de proposer une démarche de management des connaissances pour le directeur d'audit interne et ses équipes.

La *première partie* pose la problématique d'un management des connaissances au sein d'une direction d'audit interne en présentant notamment le contexte et le cadre normatif de l'audit et du contrôle internes.

La *seconde partie* propose une démarche de management des connaissances au sein de la direction d'audit interne.

La *troisième partie* présente certaines catégories d'outils qui concourent au management des connaissances.

La *quatrième partie* énumère les facteurs-clefs de succès favorisant la réussite d'une telle démarche.

1 La problématique

Les entités font du management des connaissances sans le savoir ou sans l'avoir clairement organisé ou formalisé. Par exemple, dans une direction d'audit interne, les dossiers permanents conservant les éléments fondamentaux de la mission peuvent être considérés comme de la capitalisation et de la transmission de savoir.

Le management des connaissances n'est pas un objectif en soi, c'est un moyen mis à disposition de l'audit interne pour améliorer la qualité, accroître le savoir et le savoir-faire et pour limiter les risques de pertes de connaissances.

1.1 Le contexte de l'audit interne

Les directions d'audit interne doivent de plus en plus démontrer leur performance et s'inscrire dans une démarche qualité. Les scandales tels qu'Enron ou Worldcom fin 2001, ont engendré une forte prise de conscience des pouvoirs publics quant à la sincérité et à la véracité des déclarations des entités et de leurs dirigeants. La perte de confiance a conduit quelques gouvernements à accroître la législation en matière de contrôle interne. L'audit interne a été fortement sollicité et impliqué pour répondre aux exigences de ces lois, comme le montre l'enquête de 2005 réalisée par l'IFACI[1]. En effet, 65% des directions d'audit interne ont eu à rédiger un projet de rapport pour répondre à la Loi de Sécurité Financière et 92% des entreprises soumises au Sarbanes-Oxley Act ont impliqué la direction d'audit interne dans le projet.

Les scandales précités ont également engendré un accroissement de la matérialisation de la preuve : plus question de se fier à la parole, tout doit être écrit, saisi, ou capturé afin d'être en mesure de prouver ses dires.

L'audit interne a donc évolué, s'est adapté et s'est professionnalisé. Aujourd'hui, c'est une fonction à forte valeur ajoutée, avec du personnel expérimenté, « vivier » où se recrutent les futurs cadres supérieurs de l'entité. Mais, selon l'enquête de 2005 de l'IFACI, le turnover des auditeurs internes est de 23% soit un peu plus d'un cinquième des effectifs renouvelé chaque année. La fonction d'audit interne est une fonction de passage, en effet un auditeur interne reste 3 ans en moyenne dans une direction d'audit interne, ce qui signifie une probabilité de « perdre » des connaissances très importante. Face à ce constat, la capitalisation des connaissances devient un enjeu stratégique puisqu'elle participe activement au maintien et à l'amélioration de la performance de l'audit interne.

Il est important de rappeler que le management des connaissances ne se réduit pas à la simple administration d'outils, à la gestion documentaire, à l'archivage ou à la diffusion d'informations. C'est une démarche plus large qui implique notamment l'identification des connaissances tacites, leur explicitation et/ou la mise en place de techniques de transfert de connaissances.

[1] *Cf. Annexe : Référence [16]*

1.2 *Le management des connaissances, levier de performance clé de la direction d'audit interne*

La mise en place d'une démarche de management des connaissances au sein d'une direction d'audit interne suppose un effort accru de formalisation, d'échange et de partage. Il s'agit d'un investissement, dont les bénéfices doivent être clairement compris par tous ceux qui devront y contribuer. Les facteurs clés de succès de la démarche sont développés au chapitre IV de ce cahier.

Ces bénéfices sont de natures diverses mais participent tous à la performance globale du service. Il est possible de les regrouper en trois grandes catégories :

- le développement professionnel accru des auditeurs internes ;
- le renforcement des processus internes au service d'audit interne et
- l'amélioration continue des outils d'audit.

1.2.1 *Le développement professionnel accru des auditeurs internes*

L'implication des auditeurs dans la démarche de management des connaissances donne au directeur d'audit interne une plus grande assurance quant à leur niveau de connaissances et de compétences. S'appropriant la démarche responsabilisante par laquelle ils créent, partagent et utilisent le savoir, les auditeurs peuvent y trouver un facteur de motivation. L'engagement concret de la direction d'audit interne en faveur du management des connaissances procure aux auditeurs des possibilités de développer certaines compétences (transmission de savoir, capacité d'échanges, synthèse), accroissant ainsi leur employabilité.

1.2.2 *Le renforcement des processus internes à la direction d'audit interne*

Une approche structurée de management des connaissances, qui consiste à formaliser les processus, renforce l'organisation de la direction d'audit interne à deux niveaux :

- L'identification des connaissances clés permet de repérer les hommes qui portent ces connaissances et limite ainsi le risque de perte d'experts (auditeur expert en achats, en trésorerie, etc).
- Dès lors qu'il existe des connaissances formalisées disponibles (guides d'audit, bonnes pratiques reconnues, etc), le temps des auditeurs est utilisé de façon plus efficace, là où il est possible de créer de la valeur plutôt que de réinventer ce que d'autres ont déjà fait.

1.2.3 *L'amélioration continue des outils d'audit*

En adoptant une démarche de management des connaissances, la direction d'audit interne inscrit dans son fonctionnement la capitalisation continue de son expérience et de son savoir-faire.

L'amélioration des outils concerne les systèmes informatiques mais également les méthodes et techniques d'audit :

- les systèmes informatiques intégrant les connaissances formalisées, facilitant l'échange, le partage, l'amélioration des connaissances,… ;
- les techniques d'audit, d'entretiens, les tests, l'élaboration de référentiels,… ;
- la formalisation des processus qui concourt à une meilleure maîtrise et contrôle des processus audités (partage des meilleures pratiques sur les processus « achats », « administration des ventes », etc).

En valorisant ainsi son expérience et son savoir-faire, la direction d'audit interne est mieux à même d'appréhender de façon pertinente les problématiques rencontrées. Elle se donne clairement des occasions d'innover et de remettre en cause ses acquis, de façon à pouvoir faire progresser l'ensemble de l'entité et lui apporter une réelle valeur ajoutée.

1.3 La participation de la direction d'audit interne dans le management des connaissances global de l'entité

Pour accroître la valeur ajoutée de la démarche, les initiatives de management des connaissances de la direction d'audit interne peuvent s'inscrire dans la démarche de management des connaissances globale de l'entité.

- La direction d'audit interne doit tout d'abord rechercher si une expertise existe au sein de l'entité en termes de management des connaissances.
- La direction d'audit interne doit par ailleurs repérer précisément les projets de management des connaissances existants, les communautés de pratique[1] établies ou émergentes et les bases de capitalisation de connaissances en place. Cela permet de bénéficier de l'expérience métier ou technique développée et partagée dans l'entité, sans avoir à la formaliser à nouveau au sein de la direction d'audit interne. Cette cartographie des initiatives de management des connaissances de l'entité doit être activement partagée au sein de la direction d'audit interne.

Dans un grand groupe français, une fonction centrale a mis au point un « cahier du KM », qui définit les standards à respecter et les bonnes pratiques à considérer (contributeurs, outils, choix du contenu, étapes de mise en place, etc). Ce cahier a servi de base pour le déploiement de la démarche de management des connaissances dans la direction d'audit interne.

- Enfin, en s'insérant dans la démarche globale de management des connaissances de l'entité, la direction d'audit interne peut accroître son rôle de contributeur actif dans les communautés de pratique existantes. Concrètement, les risques ou les bonnes pratiques observées au cours des missions, une fois convertis en un format de communication

[1] *Cf. paragraphe 2.5.1*

adapté, peuvent contribuer à l'enrichissement du capital de connaissances des différentes fonctions interlocutrices. En retour, ces fonctions auront un souci accru de tenir la direction d'audit interne informée des évolutions significatives de leurs connaissances.

1.4 Le cadre normé et législatif en regard du management des connaissances

1.4.1 Le management des connaissances et les normes professionnelles de l'audit interne

Le management des connaissances est une dimension importante dans le pilotage d'une direction d'audit interne. Les normes professionnelles y accordent d'ailleurs une attention particulière puisque la norme 1210-1[1] exige que les auditeurs internes possèdent « *les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leur responsabilité individuelle* » et que l'audit interne les possède ou les acquière collectivement.

L'auditeur interne est multidisciplinaire puisque selon les Modalités Pratiques d'Application relatives à la norme 1210-1, ce dernier « *doit posséder certaines connaissances, un savoir-faire et des compétences précises dans les domaines suivants :*

- *la compétence en matière d'application des normes, procédures et techniques d'audit est nécessaire à la réalisation des missions. La compétence est la capacité à utiliser ses connaissances dans les diverses situations susceptibles de se présenter et d'y faire face sans recourir de façon excessive à des recherches et à une assistance techniques ;*
- *la compétence en matière de principes et de techniques comptables est indispensable aux auditeurs qui travaillent beaucoup sur des documents et rapports financiers ;*
- *la compréhension des principes de management est nécessaire pour détecter l'existence de déviations aux bonnes pratiques des affaires et en apprécier la portée et la matérialité. Cette compréhension implique une capacité à appliquer des connaissances générales aux situations susceptibles d'être rencontrées au cours des audits, de détecter les déviations significatives et d'être capable de procéder aux recherches nécessaires pour aboutir à des solutions raisonnables ;*
- *il est, par ailleurs, nécessaire de posséder une connaissance des principes de base en comptabilité, économie, droit commercial, fiscalité, finance, méthodes quantitatives et technologies de l'information. Ces connaissances générales doivent permettre de reconnaître l'existence ou l'éventualité de problèmes et de déterminer ainsi les recherches supplémentaires à entreprendre ou l'assistance à obtenir. »*

Elles indiquent également que « *le personnel d'audit interne doit posséder collectivement les connaissances et le savoir-faire indispensables à la pratique de la profession dans l'entité. Il convient de procéder à une analyse annuelle des connaissances et des compétences des membres de la direction d'audit interne, de façon à mieux identifier les points à améliorer grâce à des programmes de formation continue, à des recrutements ou par la mise en œuvre de ressources externes partagées.* »

[1] *Les Normes professionnelles de l'Audit Interne (IFACI)*

L'IFACI a développé un organisme certificateur (IFACI Certification) qui conforte les parties prenantes sur la capacité de la direction d'audit interne à jouer pleinement son rôle d'évaluation des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise.

Le guide de contrôle développée par IFACI Certification aborde les thèmes de la formation et de la connaissance au sein des directions d'audit interne. L'équipe d'évaluateurs s'assure entre autres que :

- un plan de formation est établi à partir des besoins en compétences nécessaires ;
- les auditeurs internes suivent une formation spécifique et que l'efficacité des ces formations est évaluée ;
- un processus de formation continue visant à perfectionner la connaissance et les compétences des auditeurs internes est en place ;
- les auditeurs internes participent à des conférences, séminaires sessions d'études afin d'améliorer leurs connaissances et savoir-faire.

1.4.2 Le management des connaissances requis par d'autres référentiels

D'autres référentiels professionnels ont également intégré certains facteurs du management des connaissances.

Le modèle EFQM[1]

Selon le modèle EFQM, les entités doivent établir un système pertinent de management afin d'atteindre les meilleurs résultats. Ce système passe, entre autres, par le management des connaissances puisque le modèle précise que : *« la performance de l'entité est optimisée lorsqu'elle s'appuie sur le management et le partage des connaissances au sein d'une culture d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration continus »*. Pour ce faire, il est indiqué que les connaissances et les compétences du personnel doivent être identifiées, développées et maintenues durablement.

L'entité doit notamment :

- identifier, classer et mettre en cohérence les connaissances et les compétences du personnel avec les besoins de l'entité ;
- élaborer et mettre en œuvre des plans de formation et de développement pour s'assurer que les qualifications du personnel répondent bien aux besoins actuels et futurs de l'entité ;
- concevoir et favoriser les opportunités d'apprentissage aux niveaux de l'individu, de l'équipe et de l'entité ;
- développer les facultés de travail en équipe ;
- évaluer les performances du personnel et encourager leur amélioration.

[1] *Fondation Européenne pour le Management par la Qualité – association créée en 1988 qui s'est fixée pour vocation d'être le moteur de l'excellence durable en Europe.*

L'entité doit ainsi identifier les besoins en communication, mettre en œuvre les politiques et stratégies et les plans de communication orientés vers les besoins en communication, développer et utiliser la communication ascendante, descendante et horizontale et mettre en commun les bonnes pratiques et les connaissances.

L'entité doit également encourager et soutenir la participation individuelle et collective aux processus d'amélioration, encourager l'implication du personnel à l'aide de conférences et de réunions internes, créer des opportunités qui stimulent l'implication du personnel et soutiennent un comportement innovant et créateur.

L'information et les connaissances doivent être managées, c'est-à-dire que l'entité doit collecter, structurer et gérer l'information et les connaissances en vue de soutenir sa politique et sa stratégie. Elle doit permettre aux utilisateurs internes et externes d'avoir accès à l'information et aux connaissances dont ils ont besoin, chercher à acquérir, développer et utiliser les connaissances de manière efficace et engendrer un esprit d'innovation et de créativité au sein de l'entité en mettant en œuvre des moyens appropriés en vue d'améliorer l'information et les connaissances.

Le modèle FERMA[1]

Selon le cadre de référence de la gestion des risques FERMA, « *les entités doivent apprécier les risques auxquels elles font face. L'identification des risques vise à identifier l'exposition d'une entité à l'incertitude. Elle requiert une connaissance précise de l'entité, des marchés où celle-ci opère, de son environnement juridique, social, politique et culturel* ». Selon ce modèle, les activités et les décisions de l'entité peuvent être classées en catégories stratégique, opérationnelle mais aussi de management des connaissances.

Le management des connaissances, selon ce référentiel, concerne la gestion et la maîtrise efficace des connaissances, des savoirs et des savoir-faire, de leur production, de leur protection et de leur communication. Le management des connaissances, comme la gestion de l'information est soumis d'une part, à des facteurs externes tels que le piratage et la violation de la propriété intellectuelle et d'autre part, à des facteurs internes tels que les dysfonctionnements des systèmes et la perte de personnes clés.

Au regard de ce référentiel, une attention particulière doit être portée à l'identification des connaissances cruciales dont la perte représenterait un facteur de risques considérable.

Le modèle APQC[2]

Selon l'APQC, un management efficace des connaissances est le produit d'une gestion stratégique du changement prenant en compte le personnel, les processus et la technologie de l'entité, et ne peut s'effectuer uniquement à partir d'outils informatiques. Selon cette association, le management des connaissances aide une entité à :

- capter l'information de qualité au sein des grandes quantités de données que traite l'entité ;

[1] *Federation of European Risk Management Associations*
[2] *Association de l'American Productivity and Quality Center*

- améliorer le service client en institutionnalisant les meilleures pratiques ;
- réduire les coûts d'exploitation en améliorant les processus.

Enfin, il semble que le management des connaissances corresponde à un enjeu stratégique actuel et réponde à une attente réelle des entités puisqu'une enquête conduite en 2005[1] auprès de 186 dirigeants (ou cadres dirigeants) met en évidence certains éléments comme la prise de conscience de la capitalisation des connaissances au sein des services :

- 64% des répondants considèrent que « la veille de la capitalisation et du partage de l'information » est une action prioritaire ;
- la R&D[2] apparaît comme le domaine le plus mature, en effet 15% des répondants disposent d'un management des connaissances dans ce process. Les autres domaines fonctionnels tels que la Finance, le Management ou la Qualité,… semblent toujours relever de pratiques pionnières avec respectivement 4, 7 et 7% de management des connaissances en place ;
- il existe 7 facteurs clés de succès pour la mise en place du management des connaissances dont 3 principaux qui sont : « l'engagement de la Direction Générale, la mobilisation et la gestion des connaissances orientés business ».

Dans la mesure ou une amélioration de la professionnalisation et de la performance de l'audit interne est attendue, le management des connaissances est un des moyens pour y parvenir même si le cadre réglementaire n'est pas encore très exigeant à ce sujet.

Dans le chapitre suivant, une démarche de management des connaissances dans une direction d'audit interne vous est proposée.

[1] *Cf. Annexe : Référence [11]*
[2] *Recherche et Développement*

2 Une démarche de management des connaissances dans une direction d'audit interne

Toute entité gère plus ou moins implicitement ses connaissances. La mise en œuvre d'un véritable management des connaissances commence par une prise de conscience au plus haut niveau de la valeur ajoutée d'une réelle capitalisation des connaissances dans l'entité.

Le management des connaissances se focalise autour des connaissances cruciales (ou critiques) de l'entité qui doivent être repérées, actualisées, valorisées, préservées et managées.

Les différentes facettes du management des connaissances peuvent être représentées conceptuellement par le schéma suivant[1] :

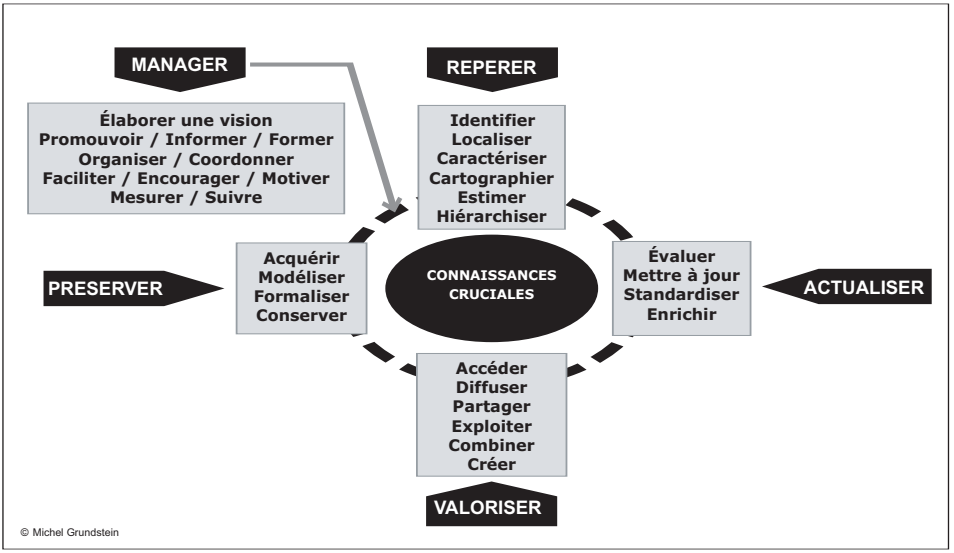


Figure 1 : Les cinq facettes du management des connaissances

La démarche proposée s'appuie sur une approche processus. Ce choix est de nature à faciliter la mise en œuvre de la démarche dans les entités ayant adopté ou prévoyant d'adopter une approche processus (bien connue dans le domaine de la qualité,…). Les éléments spécifiques au management des connaissances sont issus des études académiques et professionnelles relatives au management des connaissances publiées à ce jour[2]. La démarche proposée est cohérente avec la méthodologie de construction d'un référentiel recommandée par l'IFACI.

[1] *Cf. Annexe : Références [1, 2]*
[2] *Cf. Annexe : Références [1, 2, 5, 7]*

L'approche processus a été enrichie de différents éléments méthodologiques spécifiques au domaine de l'audit interne notamment :

- l'identification des connaissances jugées nécessaires à l'atteinte des missions de la direction d'audit interne ;
- la pérennisation et le partage des connaissances identifiées.

L'hypothèse de travail est que la connaissance est dynamique puisqu'elle est liée à l'action permettant l'accomplissement des processus. Les processus habituellement mis en œuvre dans une direction d'audit interne ont été recensés et regroupés en un arbre structuré qui pourra servir de base à l'application opérationnelle de la démarche proposée (Voir Figure 3, page 18).

La démarche comporte cinq étapes qui sont :

- la sensibilisation et la prise de conscience de la valeur des connaissances ;
- l'identification et la priorisation des processus dans une direction d'audit interne ;
- l'identification des connaissances liées aux processus clés ;
- l'évaluation de la criticité des connaissances ;
- la définition et la mise en œuvre de la pérennisation et du partage des connaissances.

2.1 La sensibilisation et la prise de conscience de la valeur des connaissances

Comme toute démarche de gestion de projet, la première étape du management des connaissances consiste à faire prendre conscience à l'entité de l'intérêt voire de la nécessité de gérer ses connaissances en tant que patrimoine. D'une part, des actions de communication ou de benchmark peuvent être envisagées, d'autre part, il est possible de conduire des opérations pilotes afin de sensibiliser concrètement l'entité.

La réussite de cette étape qui peut être difficile et longue à mettre en œuvre, dépend principalement de la culture de l'entité. Pour favoriser la réussite de la démarche, nous vous invitons à vous reporter au chapitre 4 de ce cahier.

2.2 L'identification des processus mis en oeuvre dans une direction d'audit interne

La deuxième étape d'une démarche de management des connaissances dans une direction d'audit interne consiste à identifier clairement les processus que celle-ci doit réaliser.

Au préalable, l'unité de recherche s'est appuyée sur le cadre directeur GAMETH®[1], pour recenser les cinq grandes fonctions d'une direction d'audit interne et construire la représentation des processus correspondante.

[1] *Cf. Annexe : Démarche GAMETH*

Il est important de noter, que ceux-ci peuvent différer d'une direction à une autre et dépendent du mode d'organisation de chaque entité. Au sein d'une direction d'audit interne, cinq grands processus qui interagissent entre eux ont été identifiés :

- piloter ;
- gérer ;
- auditer ;
- communiquer,
- capitaliser sur les connaissances (qui apparaît commun à tous les autres).

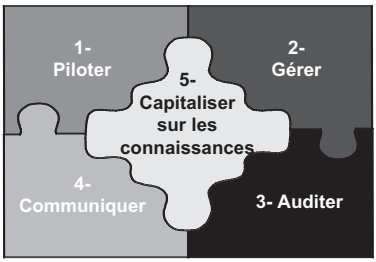


Figure 2 : Les processus d'une direction d'audit interne

Pour faciliter la lecture de ce cahier, les processus sont représentés sous forme d'une arborescence et le processus « capitaliser sur les connaissances » apparaît comme transverse par rapport aux quatre autres.

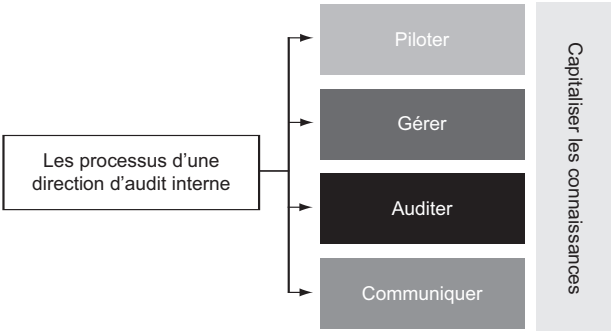
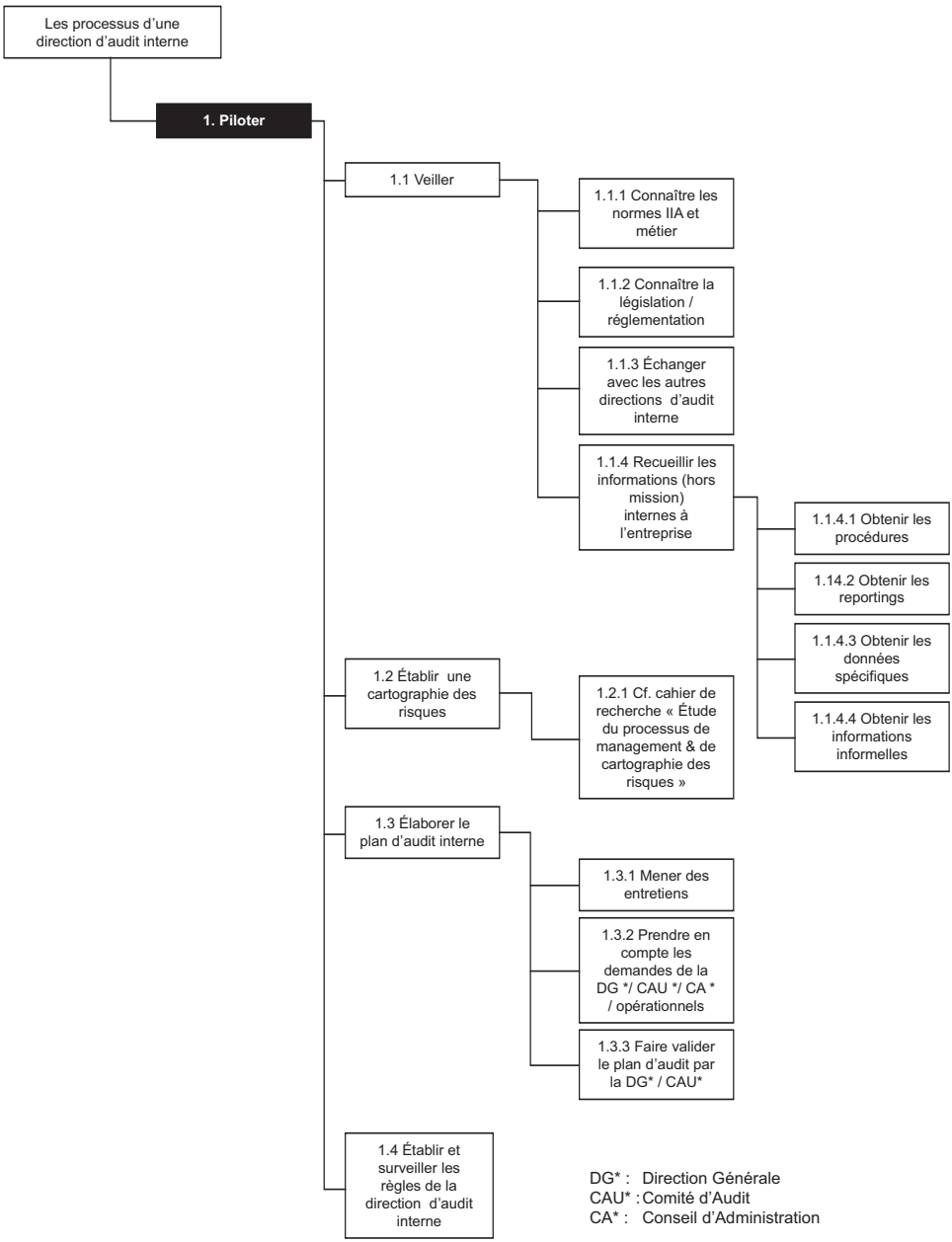
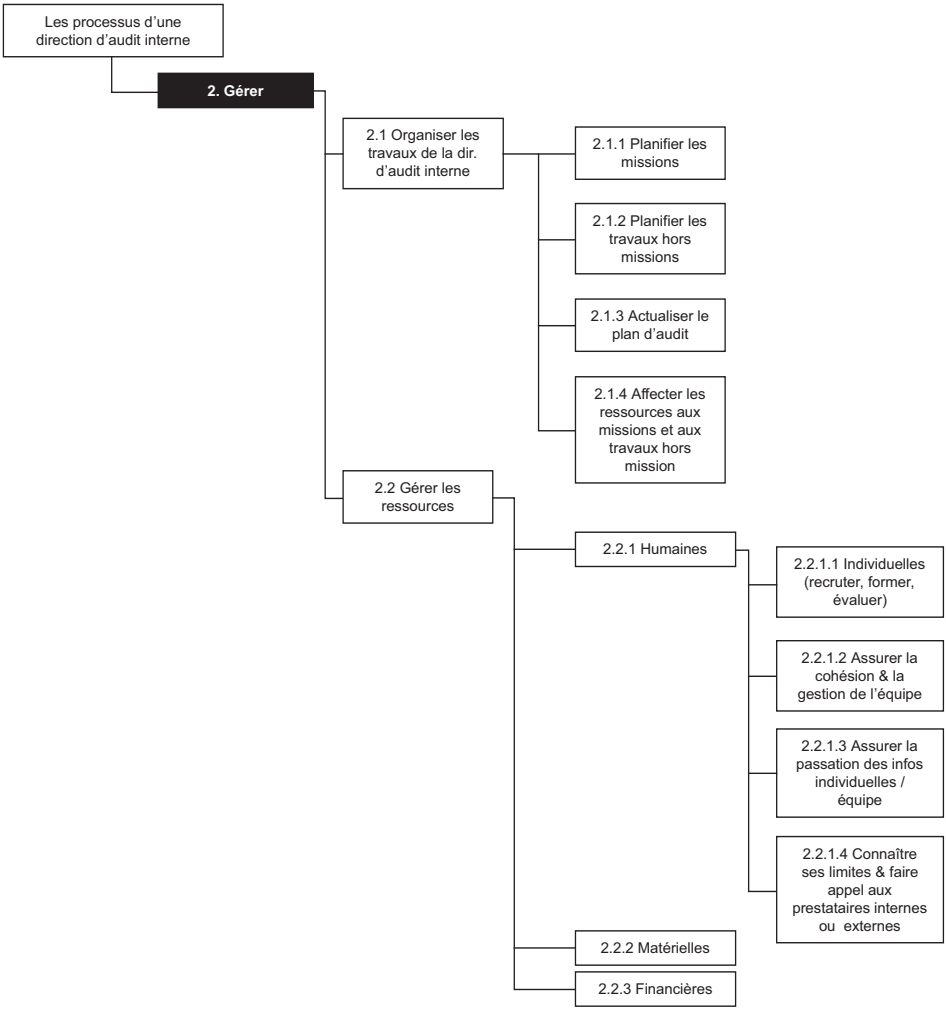


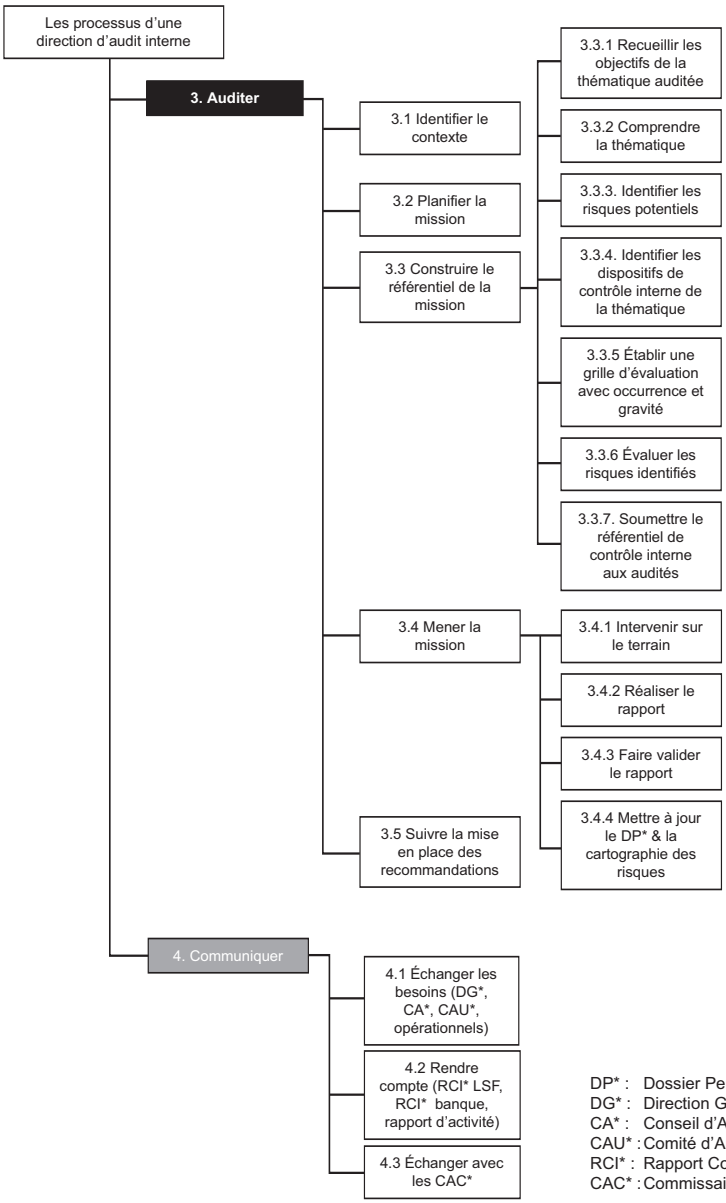
Figure 3 : Les processus d'une direction d'audit interne

L'identification des processus dans le cadre d'une unité de recherche conduit à une vision raisonnée et partagée des activités de l'audit interne par l'ensemble des parties prenantes.

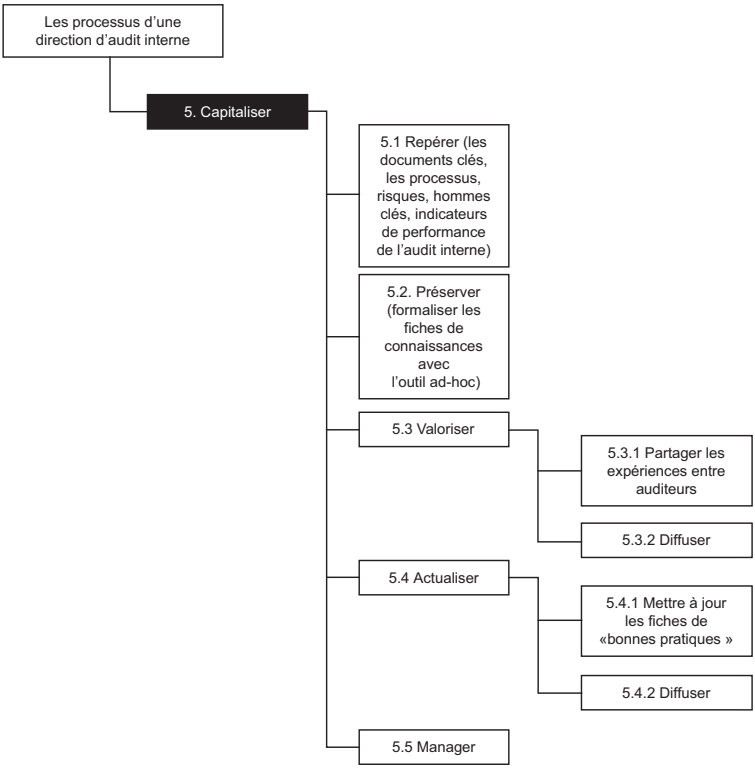
L'unité de recherche propose la décomposition des processus et sous-processus suivante. Une direction d'audit interne peut mettre en œuvre tout ou partie de ces processus.


Les processus d'une direction d'audit interne
1. Piloter
1.1 Veiller
1.1.1 Connaître les normes IIA et métier
1.1.2 Connaître la législation / réglementation
1.1.3 Échanger avec les autres directions d'audit interne
1.1.4 Recueillir les informations (hors mission) internes à l'entreprise
1.1.4.1 Obtenir les procédures
1.14.2 Obtenir les reportings
1.1.4.3 Obtenir les données spécifiques
1.1.4.4 Obtenir les informations informelles
1.2 Établir une cartographie des risques
1.2.1 Cf. cahier de recherche « Étude du processus de management & de cartographie des risques »
1.3 Élaborer le plan d'audit interne
1.3.1 Mener des entretiens
1.3.2 Prendre en compte les demandes de la DG */ CAU */ CA * / opérationnels
1.3.3 Faire valider le plan d'audit par la DG* / CAU*
1.4 Établir et surveiller les règles de la direction d'audit interne
DG* : Direction Générale
CAU* : Comité d'Audit
CA* : Conseil d'Administration


Les processus d'une direction d'audit interne
2. Gérer
2.1 Organiser les travaux de la dir. d'audit interne
2.1.1 Planifier les missions
2.1.2 Planifier les travaux hors missions
2.1.3 Actualiser le plan d'audit
2.1.4 Affecter les ressources aux missions et aux travaux hors mission
2.2 Gérer les ressources
2.2.1 Humaines
2.2.1.1 Individuelles (recruter, former, évaluer)
2.2.1.2 Assurer la cohésion & la gestion de l'équipe
2.2.1.3 Assurer la passation des infos individuelles / équipe
2.2.1.4 Connaître ses limites & faire appel aux prestataires internes ou externes
2.2.2 Matérielles
2.2.3 Financières



DP* : Dossier Permanent
DG* : Direction Générale
CA* : Conseil d'Administration
CAU* : Comité d'Audit
RCI* : Rapport Contrôle interne
CAC* : Commissaires Aux Comptes



Une fois les différents processus identifiés, il faut sélectionner les processus clés de l'audit interne avec les parties prenantes (internes et externes à la direction d'audit interne). Les processus clés présentent des enjeux reconnus collectivement.

En effet, il est difficilement concevable de vouloir analyser tous les processus en même temps. De plus, il peut s'avérer que l'analyse d'un processus soit disproportionnée par rapport au gain espéré.

Le processus clé sélectionné pourrait être « Auditer » dans lequel on identifierait le sous-processus « Mener la mission » comme essentiel.

L'étape suivante consiste à identifier les connaissances liées aux processus clés sélectionnés.

2.3 *L'identification des connaissances liées aux processus clés*

La troisième étape consiste à repérer les connaissances des parties prenantes faisant fonctionner les processus clés de la direction d'audit interne. Pour cela il faut décomposer la démarche en étapes intermédiaires qui sont :

- décomposition du processus (ou sous-processus) clé en activités ;
- décomposition de chacune des activités en tâches ;
- recensement des ressources (financières, matérielles et humaines) utilisées pour réaliser chacune des tâches, et enfin
- recensement des connaissances intégrées dans la ressource permettant de réaliser la tâche.

La démarche d'« identification des connaissances liées au processus clés » peut être résumée par le schéma suivant :

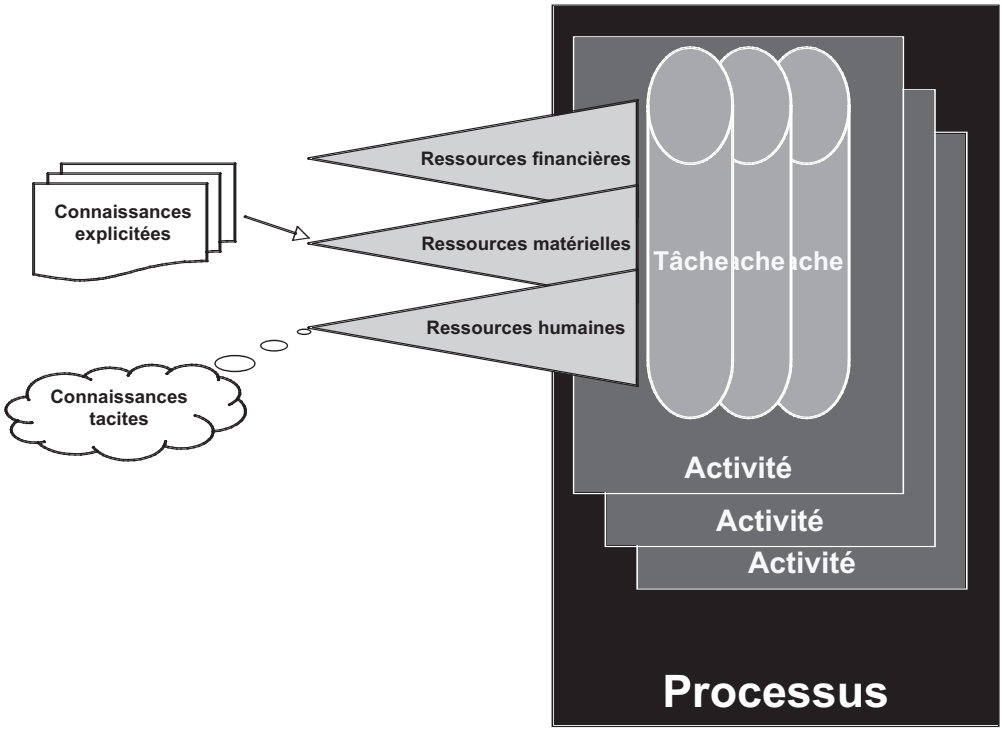


Figure 4 : Schéma d'identification des connaissances liées au processus clé

Les connaissances, intégrées aux ressources, peuvent être de deux formes distinctes : elles sont soit tacites soit explicitées.

Le management des connaissances consiste à identifier, évaluer et gérer les connaissances qu'elles soient explicitées ou tacites[1].

- Les connaissances explicitées sont tous les savoirs qui sont formalisés dans des documents, des logiciels, des bases de données…
- Les connaissances tacites sont tous les savoir-faire qui sont détenus par les personnes et qui ne sont pas formalisés. Certains de ces savoir-faire sont explicitables, d'autres le sont plus difficilement ; pour expliciter les connaissances tacites, il est nécessaire d'identifier les personnes qui détiennent ces savoir-faire et de « capter » ces derniers en les retranscrivant sur un support formalisé (document, logiciel, base de données,…).

L'identification des connaissances peut se faire à travers quelques questions simples qui peuvent être :

- Quelles connaissances sont utilisées ?
- Qui a les connaissances ?
- A quels moments ?
- Qui les utilisent ? et comment ?
- Dans quelles activités ? pour quoi ?…

L'objectif de la démarche est donc de faire le lien entre les processus et les connaissances portées par les individus et les documents ou logiciels.

A titre d'exemple dans le processus « auditer » pour le sous-processus « mener la mission », si nous proposons l'activité « interviewer les audités » et la tâche « préparer l'entretien » nous allons faire appel aux ressources matérielles et humaines détenant les connaissances suivantes :

Connaissances tacites (portées par les individus) :

- ***réseaux, échanges informels ;***
- ***historique, contexte, non-dits ;***
- ***principes d'action personnels, routines collectives.***

Connaissances explicitées (portées par les documents ou logiciels) :

- ***référentiel d'audit, COSO, COBIT[2] ;***
- ***normes d'audit interne ;***
- ***législation (LSF, SOX, Bâle II…) ;***
- ***programme de travail ;***
- ***normes de l'entité,…***

[1] *Cf. Annexe : Références [1,5]*
[2] *COSO : Committee Of Sponsoring Organization - COBIT : Control Objectives for Information and Related Technology*

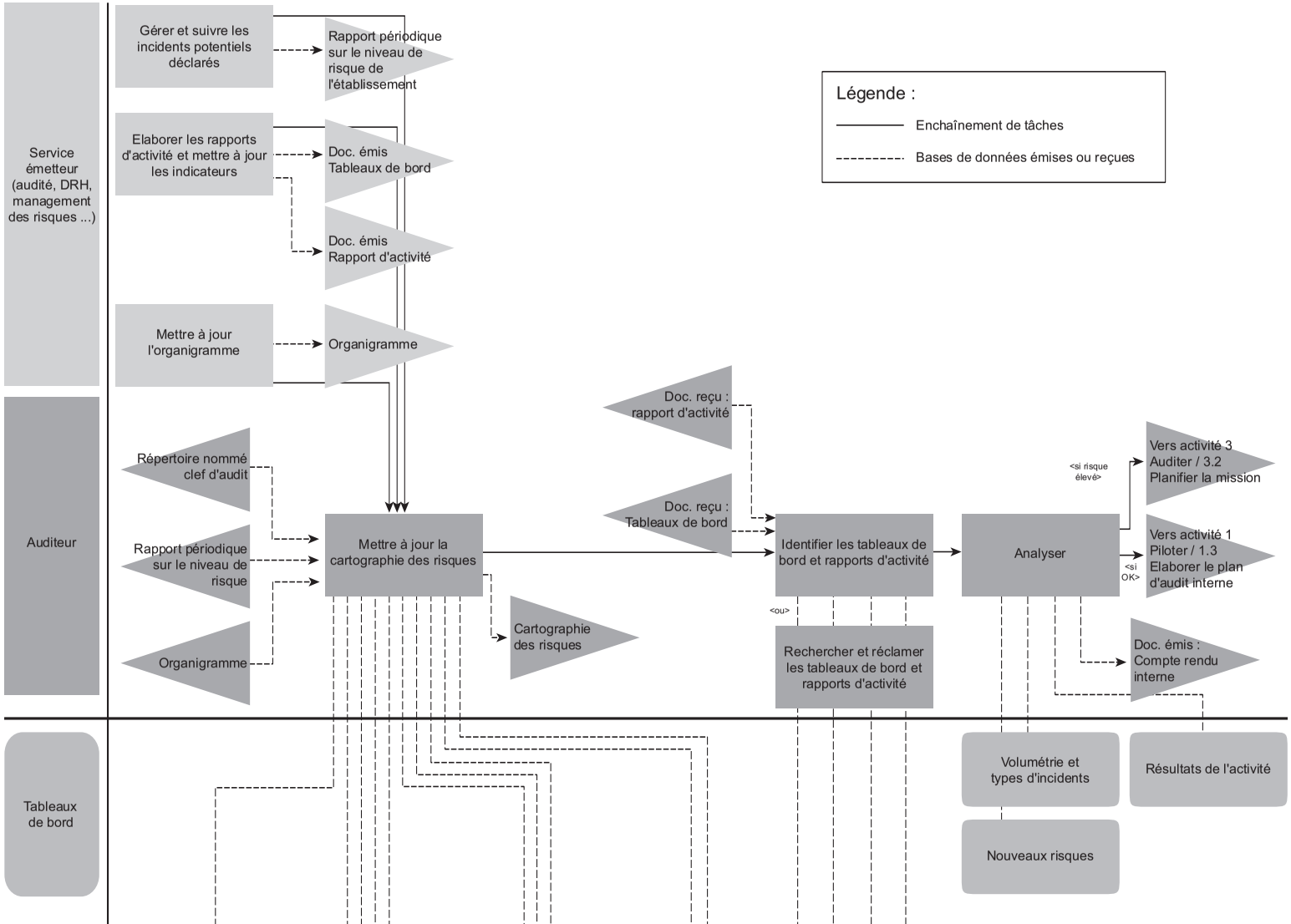
Pour faire le lien entre les processus et les connaissances, nous pouvons utiliser un logigramme qui est une représentation graphique des étapes successives du déroulement d'un processus. Il peut être établi pour chaque sous-processus, si nécessaire. A partir du logigramme, nous identifions les connaissances tacites ou explicitées nécessaires à la réalisation des tâches appartenant aux processus.

Le schéma qui suit représente le logigramme issu d'une étude de cas et représente le processus « capitaliser » (partie haute du graphique) auquel sont associées les ressources identifiées (partie basse du graphique).

Le logigramme est construit de la manière suivante:

- ***les acteurs internes ou externes à la direction d'audit interne, ayant un rôle dans le sous-processus, sont identifiés en haut à gauche du schéma ;***
- ***les tâches réalisées par chaque acteur sont représentées en respectant leur chronologie, en face de l'acteur dans la partie droite ;***
- ***les documents élaborés et fournis à l'issue de l'action formalisent la production d'une information à utiliser par un autre acteur ou par le même acteur dans une autre activité. Ils sont représentés par un connecteur de forme triangulaire. Le connecteur orienté à droite signifie l'émission de l'information. Le connecteur orienté à gauche représente la réception de l'information ;***
- ***les tâches sont reliées verticalement à un système de connaissances utilisées pour le sous-processus (partie basse du logigramme) ;***
- ***chaque tâche est reliée à un objet du système de connaissance de toutes natures et de tous types (connaissance explicitée, formalisée, connaissance tacite) ;***
- ***les objets du système sont rattachés de manière horizontale à des supports, des contenants (bases de données, par exemple), des moyens (identifiés dans la partie basse et à gauche du logigramme), dans lesquels se trouvent les informations à connaître.***

L'approche par logigramme permet de ne pas dissocier la connaissance des personnes placées au sein des processus de l'entité, des actions qu'elles mènent, des décisions qu'elles prennent et des relations qu'elles ont avec leur environnement.


Service émetteur (audité, DRH, management des risques ...)
Auditeur
Tableaux de bord
Gérer et suivre les incidents potentiels déclarés
Rapport périodique sur le niveau de risque de l'établissement
Elaborer les rapports d'activité et mettre à jour les indicateurs
Doc. émis Tableaux de bord
Doc. émis Rapport d'activité
Mettre à jour l'organigramme
Organigramme
Légende :
Enchaînement de tâches
Bases de données émises ou reçues
Répertoire nommé clef d'audit
Rapport périodique sur le niveau de risque
Organigramme
Mettre à jour la cartographie des risques
Cartographie des risques
Doc. reçu : rapport d'activité
Doc. reçu : Tableaux de bord
Identifier les tableaux de bord et rapports d'activité
<ou>
Rechercher et réclamer les tableaux de bord et rapports d'activité
Analyser
<si risque élevé>
Vers activité 3 Auditer / 3.2 Planifier la mission
<si OK>
Vers activité 1 Piloter / 1.3 Elaborer le plan d'audit interne
Doc. émis : Compte rendu interne
Volumétrie et types d'incidents
Résultats de l'activité
Nouveaux risques

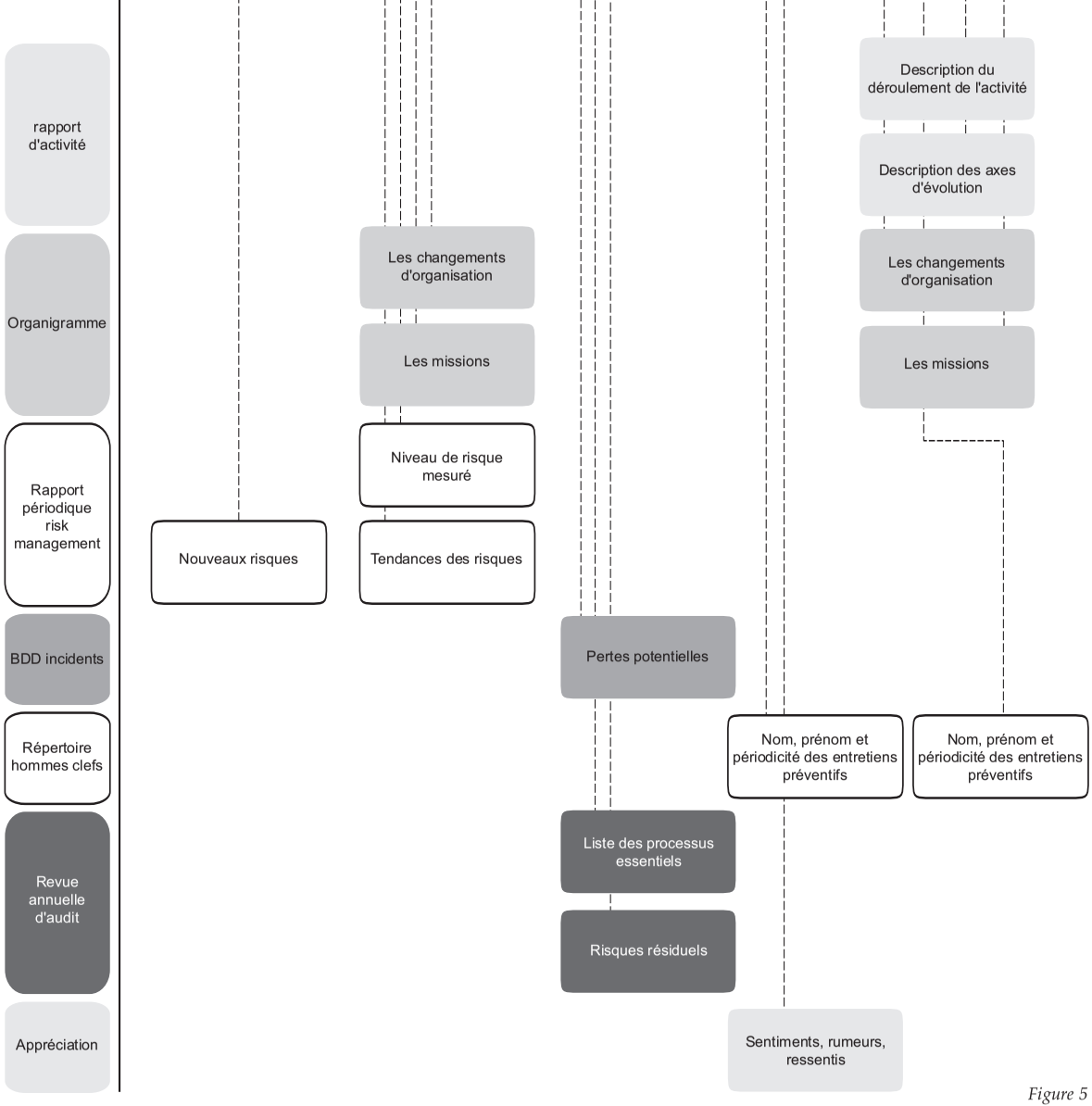


Figure 5 : Logigramme du processus « capitaliser »

Ainsi, les connaissances peuvent être représentées sous forme d'une cartographie des connaissances dans le but important de les rendre plus facilement accessibles et utilisables. Naturellement, la représentation doit être adaptée à la vision opérationnelle des personnes intéressées à son usage.

L'identification des connaissances peut être complétée par une évaluation de la criticité de ces connaissances. Elle dépend principalement de la profondeur et de la finesse de l'analyse attendue. Une entité sensibilisée à la gestion des risques peut être intéressée par une analyse plus approfondie de la criticité des connaissances.

2.4 *L'évaluation de la criticité des connaissances*

L'ensemble des connaissances identifiées pourrait être traité suivant la démarche décrite au paragraphe suivant. Néanmoins, en pratique, le nombre de connaissances identifiées est souvent très important si bien qu'il est nécessaire de sélectionner les connaissances les plus critiques c'est à dire celles qui sont à la fois rares, non substituables, fragiles et qui sont une menace pour le processus (départ, mobilité, accidents…).

Les connaissances sont rares lorsque l'entité est la seule détentrice de ces connaissances ou lorsque ces connaissances existent à l'extérieur mais qu'elles ne sont pas accessibles. Cela peut également résulter du fait qu'il y a peu de détenteurs des connaissances au sein de l'entité et/ou que ces détenteurs sont peu disponibles.

Les connaissances acquièrent de la valeur lorsqu'elles ne sont pas substituables c'est à dire lorsqu'il n'est pas possible de les remplacer par d'autres permettant d'obtenir les mêmes résultats.

Les connaissances enfin sont d'autant plus critiques qu'elles sont fragiles c'est-à-dire :

- qu'elles sont sous forme tacite ;
- qu'elles sont complexes et difficiles à transmettre ;
- que la connaissance de l'historique de l'élaboration de ces connaissances est nécessaire ; et
- que leur usage nécessite l'activation de réseaux relationnels (interne et /ou externe) importants.

Des outils ont été développés pour faciliter l'évaluation de la criticité des connaissances[1] .

2.5 *La capitalisation et le partage des connaissances*

Une fois les connaissances identifiées et évaluées, le problème se pose de les acquérir, de les représenter, de les pérenniser et de les partager, en résumé : de capitaliser sur ces connaissances.

[1] *Cf. Annexe : Référence [7, 8, 9]*

Il existe plusieurs modes de transfert de la connaissance (voir la représentation schématique ci-dessous) :

- **Le transfert direct :** l'échange de connaissances se passe directement entre deux personnes physiques. C'est un transfert direct de connaissances tacites à connaissances tacites, il peut s'agir du compagnonnage, de communauté d'intérêt, de communauté de pratiques,…
- **Le transfert indirect :** l'échange des connaissances entre deux personnes physiques passe au travers de plusieurs étapes de formalisation et de transfert des connaissances qui sont décrites ci-dessous :

  a) des connaissances tacites aux connaissances explicitées, c'est la formalisation ou la retranscription des connaissances tacites dans un document (par exemple : le retour d'expérience, le livre de connaissances, la mémoire d'entreprise, les cartographies,…), ou dans une base de données (exemple : saisie des connaissances tacites dans un logiciel, cartographie…). Il est important de noter que :

     - toute la connaissance tacite ne pourra jamais être explicitée et
     - une connaissance, une fois explicitée, devient une information, source de connaissances pour les tiers.

  b) des connaissances explicitées aux connaissances explicitées, c'est la combinaison, l'amélioration, ou la fusion de connaissances explicitées, ainsi que le partage de ces connaissances. Cela peut se traduire par une amélioration des documents existants (exemple : synthèse, scission, extraction, copie,…) ou un assemblage de connaissances explicitées (qu'elles soient sous forme de documents ou sous forme de base de données) ;

  c) des connaissances explicitées aux connaissances tacites, c'est l'intériorisation de connaissances explicitées par l'appropriation, la formation et l'expérimentation.

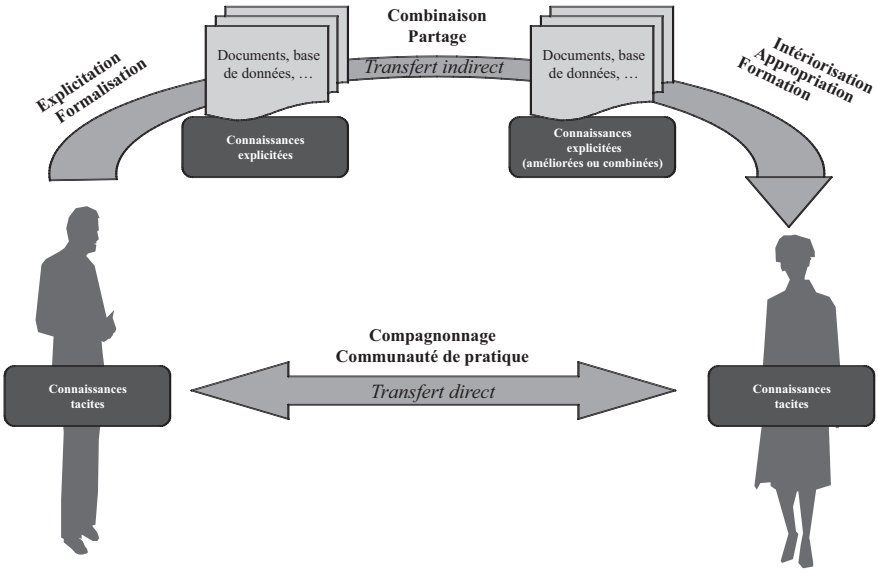


Figure 6 : Schéma de transferts et de partage des connaissances

Le choix entre les deux voies de transfert (direct et indirect) dépend de la nature des connaissances, de leur degré de criticité et des moyens disponibles. Le transfert indirect permet une diffusion plus large des connaissances mais au prix d'un effort d'explicitation qui peut être important. Le transfert direct des connaissances est souvent plus efficace en ce sens qu'il est plus impliquant pour les personnes et mieux contextualisé mais il est plus limité quant à sa portée. Dans les deux cas il est nécessaire de mettre en place une organisation visant à optimiser ces transferts.

2.5.1 Le transfert direct

Le mode de transfert direct des connaissances le plus emblématique est celui de la « machine à café » où les personnes échangent directement leurs connaissances. C'est un lieu de socialisation mais des formes plus avancées de transfert ont été développées dans le cadre du management des connaissances : les communautés de pratiques, la communauté d'intérêt, le compagnonnage, le story-telling, les localisateurs d'experts…

- Les communautés de pratiques peuvent être définies comme un groupe de professionnels qui :

  a) partagent un intérêt, une préoccupation, une passion sur un thème : le domaine de la connaissance ;

  b) interagissent, s'entraident et construisent des relations : la communauté de personnes ;

  c) apprennent les uns des autres, augmentent leur savoir par une interaction continue : la pratique partagée.

Les Communautés de Pratique sont des structures sociales par nature transverses aux entités et fondées sur le partage de connaissances et l'apprentissage. Les communautés de pratiques se distinguent des groupes de travail, groupes projet… car elles fonctionnent autour d'intérêts réciproques et non de la réalisation de tâches et de la fourniture de livrables. Elles établissent une collégialité entre leurs membres et ne visent pas à s'inscrire dans un management hiérarchique.

Les auditeurs spécialisés sur le Sarbanes Oxley Act peuvent constituer une communauté de pratiques. Ils peuvent échanger leurs expériences et s'entraider pour résoudre des problèmes sans nécessairement travailler sur les mêmes opérations.

- Le story-telling est une démarche de gestion permettant l'acquisition, le stockage et la réutilisation des connaissances de l'entité transmises à travers les échanges de récits.

Histoire vécue : « Comment les auditeurs internes ont découvert une fraude organisée dans une filiale ? »

Il pourrait être intéressant, pour une direction d'audit interne, de retranscrire dans un story-telling ce type d'histoire vécue. En réalisant un film comprenant des interviews, des schémas, des explications,… sur l'histoire vécue, cela permettrait aux nouveaux auditeurs

d'une part, de comprendre leur propre rôle et les enjeux découlant d'une mission et d'autre part, de partager l'histoire de l'audit interne.

2.5.2 *Le transfert indirect*

L'explicitation des connaissances s'appuie sur des techniques connues telles que le retour d'expérience, les documents qualité, les mémoires d'entreprise, les documents de synthèse, ou les logiciels…, mais également sur toutes les méthodes et techniques de l'ingénierie des connaissances visant à modéliser et structurer les connaissances comme les livres de connaissances.

- Le retour d'expérience est une démarche qui consiste à détailler dans un cadre pré-établi une mission, un évènement, un dysfonctionnement,… afin de l'utiliser au cours de missions suivantes. Les formulaires sont enrichis et actualisés au fil du temps.

Les retours de missions seront l'occasion de formaliser à la fois les forces et les faiblesses rencontrés au cours de la mission. Une revue systématique des documents de synthèse existants sera organisée pour vérifier l'état des connaissances déjà recueillies.

- La mémoire d'entreprise[1] peut être définie comme la représentation explicite, persistante, et désincarnée des connaissances et des informations dans une entité. Elle peut inclure par exemple, les connaissances sur les produits, les procédés de production, les clients, les stratégies de vente, les résultats financiers, les plans et buts stratégiques, etc... La construction d'une mémoire d'entreprise repose sur la volonté de préserver, afin de les réutiliser plus tard ou le plus rapidement possible, les raisonnements, les comportements, les connaissances, même en leurs contradictions et dans toute leur variété.
- La cartographie : cette technique permet de disposer d'un « plan masse » sur un domaine critique. La cartographie peut être présentée sous forme de tableaux, de graphiques ou de schémas.

La cartographie de modélisation des processus contient les connaissances explicitées suivantes :

- ***le pilote du processus (correspondant privilégié pour obtenir par la suite un transfert direct d'informations) ;***
- ***les enjeux et les objectifs de chacun des processus ainsi que les risques associés ;***
- ***les données d'entrée et les données de sortie ;***
- ***les clients (personnes bénéficiant du processus), les fournisseurs (personnes fournissant les éléments nécessaires à la réalisation du processus), les acteurs du processus ;***
- ***les contraintes (délais, prix, ..) ;***

[1] *Cf. Annexe : Référence [15]*

- ***les indicateurs de performance du processus ;***
- ***les étapes détaillées du processus.***

Certaines des techniques précitées sont déjà familières et utilisées par les auditeurs internes : papiers de travail, cartographie des processus, synthèse, retour d'expériences… D'autres techniques existent, telles que le « concept mapping », mais relèvent de l'ingénierie des connaissances, pour de plus amples informations, nous vous recommandons de vous reporter à des ouvrages spécialisés[1].

[1] *Cf. Annexe : Bibliographie*

3 LES OUTILS

Pour repérer les connaissances nécessaires à la réalisation des processus, une direction d'audit interne peut s'appuyer sur les fonctionnalités offertes par les outils disponibles sur le marché. En général, ces derniers ne sont pas spécifiquement dédiés au management des connaissances mais concourent à la réalisation de la démarche. Un outil peut être personnalisé afin de l'adapter au contexte et de faciliter l'implication des auditeurs internes dans la démarche.

Nous rappelons qu'une connaissance, une fois explicitée, devient une information, source de connaissances pour les tiers. Donc parmi les technologies d'information et de communication, on retrouve principalement des outils destinés à la préservation et à la diffusion des informations (connaissances explicitées, transfert indirect).

Les aspects technologiques jouent souvent un rôle prépondérant dans la démarche, il est donc nécessaire de prendre en compte quelques éléments avant d'investir. Mais avant tout, il est important de signaler qu'il ne faut pas choisir un outil avant d'initier la démarche car l'outil n'est qu'un support à celle-ci et non l'inverse.

Enfin nous sensibiliserons les auditeurs internes aux problèmes de sécurité et de confidentialité des documents.

3.1 Les outils concourant à la préservation et à la diffusion des connaissances

Le développement de la culture de réseau, des apprentissages et du travail en groupe ainsi que des échanges en tout genre conduisent à l'utilisation de nouveaux outils.

Les outils de travail collaboratifs qui concourent à la réalisation d'un management des connaissances sont de trois catégories[1] :

- les outils de communication ;
- les outils de coordination ;
- les outils de collaboration.

a) Les outils de communication

Des réunions de travail jusqu'aux communautés de pratiques, l'échange des connaissances peut être soutenu par des outils d'échanges adaptés.

Il existe des solutions en matière d'espace de travail collaboratif tels que les forums de discussion ou les « chats » qui permettent à un groupe de disposer d'un espace de travail dédié et sécurisé. Cet espace peut également être orienté vers la tenue de conférence en temps réel.

[1] *Cf. Annexe : Référence [17]*

Certains outils tels que la localisation d'experts ou la formation par le « e-learning » peuvent également être utiles et appropriés comme outils de communication et de partage.

Ces outils peuvent disposer d'alertes e-mails déclenchées dès lors qu'un mot clé ou qu'un centre d'intérêt apparaissent.

b) Les outils de coordination

Il existe des outils qui permettent de coordonner des tâches communes. Nous pensons ici aux agendas, mais aussi à la gestion d'activités, de projets, de flux de travaux et même aux sondages.

c) Les outils de collaboration

Ici, ce sont des outils qui permettent de partager un espace de travail collaboratif avec forum, ou de partager des annuaires, ou encore des fichiers dans un espace commun (tableau blanc,…). Les espaces collaboratifs supportent également les communautés de pratique.

Les éléments précités donnent une première idée sur les outils concourant à la préservation et à la diffusion des connaissances. D'autres outils d'extraction et de représentation des connaissances peuvent être utilisés dans la démarche, comme par exemple :

- les outils de cartographie sémantique qui restituent des résultats sous forme de carte permettant de naviguer de façon intuitive dans des corpus importants ;
- les outils de résumé automatiques (summarizer).

Tous les outils de traitement de l'information et de la communication (traitement de texte, tableurs, base de données, …) concourent également à une démarche de management des connaissances. En particulier, on trouve la gestion électronique et la gestion de contenus de documents, le web-sémantique, les moteurs de recherche,….

Plusieurs directions d'audit interne ont développé pour leurs besoins, un outil leur permettant de gérer notamment les rapports de mission, les recommandations et leurs suivis, la planification des auditeurs, etc. Ces développements d'outils participent au management des connaissances mais sont plus souvent assimilables à de la gestion électronique de document[1].

Au sein d'un groupe français de distribution, la Direction Audit Groupe a mis en place un outil de retour d'expérience permettant d'effectuer :

[1] *Cf. Annexe : Glossaire*

- *des campagnes de questionnaires dont la forme et le contenu varient dans le temps : suivi des recommandations, questions relatives aux processus, et aux dispositifs de contrôle interne… ;*
- *de générer automatiquement des reportings.*

Cet outil permet de réaliser une revue systématique des différentes connaissances acquises par les auditeurs lors d'une mission. La base créée contient plusieurs dimensions comprenant les risques appréhendés, les bonnes pratiques et les « trouvailles » des auditeurs en matière de procédures. Les reportings permettent d'obtenir une vision synthétique de l'activité de l'entité, du dispositif de contrôle interne en place, des forces et faiblesses ainsi que des axes d'amélioration.

La base de données fait l'objet d'une mise à jour à chaque fin de mission par le responsable d'audit et son équipe. La contribution de chaque auditeur sur l'alimentation de la base est prise en compte dans l'évaluation des performances individuelles.

Les connaissances ainsi formalisées ou « repérées » dans la base font l'objet d'édition de rapports récapitulatifs par domaine d'audit ; ces rapports sont complémentaires aux rapports d'audit. Ces connaissances sont utilisées soit au sein du service afin de favoriser l'échange de connaissances entre auditeurs, soit lors d'échanges avec la Direction Générale ou les Directions opérationnelles.

Pour que l'outil soit totalement approprié par les auditeurs et devienne un automatisme pour tous, il est nécessaire de veiller à :

- *l'adéquation de l'outil utilisé avec les besoins ;*
- *l'accessibilité et l'évolutivité de l'outil ;*
- *la formation des auditeurs.*

Le succès d'une telle démarche dépend également de la capacité à entrer dans une logique de retour sur investissement. En effet, les tâches contribuant à l'alimentation de l'outil sont bien souvent réalisées au cours de la mission et leur contribution effective n'est pas visible immédiatement mais lors d'une mission ultérieure ou lors d'échanges avec les autres Directions. Il est donc utile de mettre en place un suivi des temps consacrés à l'alimentation de l'outil et, autant que possible, de quantifier les gains réalisés afin de crédibiliser la démarche.

Naturellement, le retour sur investissement sera d'autant plus important que le degré de récurrence des missions sera élevé. Par exemple, dans le cadre d'une entité comprenant plusieurs unités décentralisées - mais fonctionnant de manière similaire - l'utilisation des informations contenues dans la base sera reproductible d'une mission à l'autre.

L'idéal est d'insérer des indicateurs de performance relatifs soit au temps de réalisation d'une mission, ou de réalisation d'un rapport, soit au nombre d'utilisation des recommandations de la base.

Pour plus de détail sur les outils de management des connaissances, nous vous recommandons de vous reporter aux ouvrages spécialisés[1].

3.2 *Quelques éléments à prendre en compte avant d'investir dans un outil*

Avant d'acheter un outil de management des connaissances, il convient d'identifier quels sont les outils déjà existants dans l'entité. Cette étape est essentielle car elle permet :

- de confirmer la nécessité d'acheter un outil spécifique : il peut en effet être possible d'utiliser un outil déjà présent dans l'entité pour simplement exploiter une fonctionnalité complémentaire ;
- d'identifier les outils avec lesquels l'outil de management des connaissances pourrait être interfacé, et permettre ainsi une réelle capitalisation sur les connaissances. Les spécificités des outils déjà existants devraient alors guider une partie de la consultation.

Une fois l'état des lieux finalisé, il convient alors d'établir un dossier de consultation, qui contient entre autres :

- la présentation de l'entité ;
- le planning prévisionnel de la consultation et de la mise en œuvre ;
- le dossier de renseignements que le fournisseur doit joindre à sa proposition ;
- les critères de choix du fournisseur ;
- le dossier de réponse ;
- l'engagement de confidentialité ;
- ainsi que le cahier des charges.

Afin de comparer rapidement et concrètement les offres des différents prestataires, il est recommandé d'utiliser une grille d'analyse détaillant les éléments suivants[1] :

Critère d'analyse	Détail de l'analyse	Prestataire 1	Prestataire 2
Etude de fonctionnalité	Gestion des expertises, collaboration, coordination, veille		
Gestion et contenu	Organisation de l'information		
Ergonomie	• Possibilité de personnaliser les informations et les alertes • Ergonomie avec le poste utilisateur • Interface avec le poste final • « Aide » du logiciel		

[1] *Cf. Annexe : Références [19, 20]*

Administration	• Gestion des utilisateurs • Gestion des communautés		
Sécurité	• Gestion des habilitations • Cryptage des informations • Utilisation de la signature électronique • Traçabilité • Sauvegarde		
Technologie architecture	A voir avec le Directeur des Systèmes d'information • Intégration avec l'existant • Stabilité du système		
Editeur	• Conditions de vente • Stabilité • Mise à jour • Références clients • Support technique • Réactivité		
Coût	• Coût d'acquisition / d'intégration • Coût du paramétrage • Coût de maintenance • Coût du support et de la formation		

3.3 La sécurité et la confidentialité des documents

La mise en place d'un projet de management des connaissances renforce la problématique de sécurité au sein de la direction d'audit interne, notamment :

- la qualité de l'information déposée nécessite une gestion suivie et administrée ;
- l'accès à l'information est partagé de façon élargie ;
- le système d'information est connecté au réseau étendu d'entité ;
- le workflow nécessite un système de droit et de délégation.

La situation des systèmes d'information de l'audit interne dans les différentes entités montre que généralement l'audit interne possède son propre système d'information basé, la plupart du temps, sur ses outils propres (bureautique , base de données, messagerie et intranet/Internet, outil local de référentiel d'audit, dossiers partagés entre auditeurs, outils de modélisation des processus, outils de diffusion et de collecte d'informations, outils d'auto-évaluation…) ; ces différents outils résident souvent localement sur les postes des auditeurs et sur un serveur dédié (hormis les applicatifs Internet). Afin de sécuriser la démarche, il peut être intéressant de :

- désigner un auditeur plus familiarisé avec ces notions, comme « administrateur et gestionnaire de l'outil » et interlocuteur du service informatique pour l'audit interne ;

- nommer un correspondant informatique local ;
- mettre en œuvre un référentiel de gestion des risques intégrant la disponibilité, l'intégrité, la confidentialité, la preuve ; et
- mettre en place un référentiel de sécurité élaboré par le RSSI (responsable sécurité).

Dans le cadre de la mise en œuvre du management des connaissances dans une direction d'audit interne uniquement, cela signifie que cette dernière doit pouvoir :

- définir des fonctions différentes avec des habilitations ;
- utiliser la cryptographie pour les informations classifiées confidentielles ou sensibles ;
- utiliser la signature électronique pour la délégation ;
- définir les traces à conserver sur les actions apportées aux informations ; et
- définir les modalités de sauvegarde.

Cela signifie également, que la direction d'audit interne devra se conformer strictement aux politiques de sécurité des systèmes d'information mises en œuvre dans l'entité et bien respecter les habilitations définies par chaque propriétaire. En effet, certaines informations peuvent être jugées par son propriétaire, utilisables par un auditeur dans l'exercice de sa mission, mais non pas à diffuser à l'ensemble de la direction d'audit interne.

La direction d'audit interne pourra instaurer une « charte d'utilisation du système de management des connaissances de l'audit interne » à faire signer par chaque collaborateur de la direction d'audit interne.

Une charte d'utilisation des systèmes de bases de connaissances a été définie par l'AFAI[1], permettant ainsi de formaliser les règles de déontologie et de sécurité pour tous les membres. « Les règles suivantes d'utilisation du système de base de connaissances définies par la charte KM sont applicables à tout utilisateur, qu'il soit interne à l'entreprise ou externe :	
Règle	*Description*
Utilisation du système	*L'utilisation du système de base de connaissances doit être strictement professionnelle*
Partage et mutualisation des connaissances	*Les informations qui circulent dans le système de base de connaissances doivent faire l'objet : • d'une traçabilité des activités ; • d'une identification du contenu ; • d'une coopération de la part du réalisateur ; • d'une responsabilité de l'auteur au titre de l'information.*

[1] *Association Française de l'Audit et du conseil Informatique*

Respect des droits de propriété intellectuelle	*• Interdiction de reproduire ou de s'approprier les travaux d'un tiers sans son autorisation préalable,* *• Interdiction de diffuser toute création copiée sur l'internet.*
Accès et sécurité	*L'accès des utilisateurs au système de base de connaissances doit faire l'objet de définitions :* *• des droits d'accès ;* *• des niveaux d'accès des utilisateurs ;* *• des règles de sécurité d'accès au système de base de connaissances.*
Confidentialité et cryptologie	*Les règles relatives à la confidentialité et à la cryptologie sont les suivantes :* *• obligation de confidentialité, de discrétion et de secret professionnel ;* *• utilisation des procédés de cryptage uniquement dans les cas autorisés ;* *• définition et diffusion des consignes de sécurité aux utilisateurs par la personne responsable de la base de connaissances.*
Accès par les tiers au système de base de connaissances	*Tout utilisateur faisant intervenir une tierce personne dans le système de base de connaissances doit :* *• communiquer la charte à la tierce personne ;* *• lui faire accepter les règles qu'elle contient. »*

Il sera judicieux que la direction d'audit interne désigne un correspondant informatique en mesure de dialoguer avec le directeur des systèmes d'information (DSI) et de connaître l'administration de l'outil de management des connaissances. Ce correspondant pourra en même temps représenter « le support utilisateur » pour l'ensemble de la direction d'audit interne.

En tant que système connecté à l'ensemble du réseau de l'entité, il ne doit pas représenter une faille de sécurité par laquelle un « pirate » pourrait rebondir.

Les outils ne sont qu'un support à la démarche mais ils restent néanmoins primordiaux pour la réussite du management des connaissances.

4 Les facteurs clés de succès d'une démarche de management des connaissances

Dans les chapitres précédents nous avons proposé une démarche pour identifier et recueillir les connaissances au sein d'une direction d'audit interne.

Néanmoins, la réussite d'un projet de management des connaissances dépend de plusieurs facteurs que nous allons énoncer dans cette quatrième partie.

Un projet de management des connaissances n'échappe pas aux règles habituelles de toute gestion de projet. Néanmoins il est important d'insister sur certains points compte tenu de la dimension novatrice du projet proposé.

4.1 Tenir compte de la double dimension des connaissances

Le management des connaissances prend en compte aussi bien les connaissances tacites que les connaissances explicitées.

En général, le management des connaissances est perçu comme un management de connaissances explicitées (assimilable également à de la gestion de l'information) et néglige la partie des connaissances tacites.

Le management des connaissances met en lumière l'importance des connaissances tacites. Il montre l'intérêt de favoriser : d'une part, l'échange et le partage de ces connaissances ; d'autre part, la transformation de ces connaissances en connaissances explicitées et d'élargir ainsi le champ des connaissances susceptibles d'être géré par des règles de propriété industrielle.[1]

4.2 Obtenir l'adhésion de la Direction Générale

Dans une démarche de management des connaissances, il est très important de sensibiliser et d'obtenir l'adhésion de la Direction Générale compte tenu du caractère novateur et de l'impact managérial de la démarche.

Pour que le management des connaissances soit soutenu par la Direction, il est nécessaire d'une part, de mettre en exergue le rôle stratégique du management des connaissances et d'autre part, d'intégrer cette démarche à la stratégie globale de l'entité. En effet, le management des connaissances n'est pas une fin en soi mais un moyen d'améliorer la performance de l'entité.

Un des moyens d'obtenir l'adhésion de la Direction est de communiquer régulièrement sur l'avancée des travaux à travers des indicateurs de performance révélateurs de la valeur ajoutée de la démarche de management des connaissances.

[1] *Cf. Annexe : Référence [18]*

4.3 Lier la démarche à la performance de la direction d'audit interne

L'efficacité d'une direction d'audit interne pourrait se mesurer, entre autres, sur la base de quelques interrogations comme :

- Comment l'audit interne participe-t-il à la stratégie globale de l'entité ?
- Y a-t-il adéquation des ressources humaines aux processus de la direction d'audit interne ?
- Est-ce que les processus sont réactifs aux nouveaux besoins des activités ?

La mise en place d'un management des connaissances contribue à répondre aux interrogations précédentes notamment par :

- une meilleure performance sur l'analyse des processus (gain de temps, efficacité, réduction des coûts…) ;
- une plus grande pertinence dans l'élaboration des plans d'audit ;
- des conditions favorables pour l'innovation et la création de nouvelles connaissances ;
- une contribution sur la qualité des livrables et des services de la direction d'audit interne ;
- une identification des individus porteurs de connaissances cruciales ;
- un soutien lors de mobilité, de départ ou de fonctionnement en mode dégradé ;
- une meilleure visibilité des connaissances détenues dans la direction d'audit interne qui permet d'être plus réactif aux nouvelles activités ;
- un gain de temps pour les recommandations ;
- un gain de temps et une meilleure réponse aux besoins de la formation.

4.4 Impliquer l'équipe d'audit

La finalité recherchée, à terme, dans la démarche, est que le management des connaissances devienne un réflexe, un automatisme, pour ne pas dire une nécessité pour chacun des auditeurs.

Impliquer l'équipe et obtenir l'adhésion des auditeurs est donc un facteur clé de succès primordial pour la démarche. Pour cela il existe plusieurs éléments à prendre en compte :

- décrire l'objectif du management des connaissances, présenter les avantages liés à une telle démarche ;
- expliquer la démarche en détaillant chaque étape précisément ;
- définir le mode opératoire de la « capture » des connaissances (transferts directs, indirects…) ;
- installer une relation de confiance entre les membres de l'entité ;

- encourager le travail collaboratif ;
- impliquer tous les auditeurs dans le projet sans exception ;
- proposer un rôle précis à chaque auditeur ;
- valoriser le rôle et l'attitude de chacun des membres ;
- installer une culture de création, de partage et de cohésion ;
- intégrer les valeurs nécessaires au management des connaissances dans le recrutement ;
- assurer un environnement favorable à la circulation de l'information ;
- savoir mesurer l'avancée des travaux, suivre des indicateurs de performance ;
- former les auditeurs aux outils supportant le projet ;
- ne pas négliger les difficultés de la mise en œuvre d'une telle démarche.

De plus, compte tenu de la nature immatérielle des connaissances, il faut prendre en compte plus spécifiquement certains éléments :

- identifier collectivement les connaissances critiques afin de les partager ;
- définir le vocabulaire via un glossaire ;
- limiter les divergences d'interprétation ;
- communiquer sur les connaissances critiques non explicitées ;
- ne pas se focaliser uniquement sur les connaissances liées au processus « auditer ».

4.5 Adapter la démarche à la culture et au contexte

Dans une démarche de management des connaissances, il est fondamental d'adapter la démarche à la culture et au contexte de l'entité.

Certains éléments sont à prendre en compte comme :

- dimensionner le projet en objectifs réalisables au travers de limites précises ;
- éviter une approche « big-bang » ;
- déployer la démarche sur un processus pilote ;
- tenir compte et intégrer l'existant ;
- adapter le projet aux besoins ;
- favoriser un mode de transcription des connaissances tacites explicitables (mémoire d'entreprise, ou story-telling, ou retour d'expérience…).

4.6 Intégrer le management des connaissances à des démarches existantes

Il est indispensable de ne pas alourdir l'entité par une démarche de plus mais de greffer si possible le management des connaissances sur toutes démarches existantes, notamment : profiter d'un projet de modélisation des processus, d'une démarche qualité, ou d'un changement de législation (par exemple : SOX, …) pour intégrer une démarche de management des connaissances.

Par un arrêté de mars 2005, le règlement CRBF 97-02 a été modifié. Ces modifications portent essentiellement sur trois points : la séparation stricte des contrôles permanents et des contrôles périodiques, l'émergence des responsables du contrôle de la Conformité et la problématique du contrôle des activités externalisées.

Dans un établissement bancaire français, pour répondre à ces nouvelles exigences, la Direction de l'audit et des contrôles s'est inspirée des principes de la démarche de management des connaissances.

Afin d'optimiser les rôles et les missions relatifs à ce nouvel arrêté, une démarche d'identification individuelle des connaissances a été menée. Le travail a tout d'abord été réalisé auprès de chaque responsable du contrôle puis, une consolidation a été effectuée afin de faire émerger les connaissances communes, ainsi que les complémentarités de chacun. Grâce à cela il a été possible d'identifier les communautés de pratiques, de définir les procédures de contrôle adéquates et d'identifier les connaissances inhérentes aux procédures.

Le détail de la démarche est le suivant :

1) ***Définir pour chaque responsable les processus utilisés dans leurs missions et identifier les tâches essentielles qui permettent de faire fonctionner ces processus.***

2) ***Recenser, pour chaque processus, les connaissances explicitées, indispensables et utiles (ex : réglementation, cartographies des risques…) pour la réalisation de chaque tâche essentielle ainsi que les savoir-faire nécessaires à la bonne réalisation de la tâche (l'analyse et la synthèse, l'objectivité, le relationnel…).***

A ce stade, quelques connaissances communes aux différents responsables ont émergées.

3) ***Identifier les sources détenant les connaissances (chez qui ? sur quoi ? comment ?). La diversité des sources est un indicateur qui favorise la mise en œuvre d'une procédure de centralisation des connaissances utiles aux différents responsables de la Direction.***

4) ***Recenser les connaissances produites par chaque responsable, puis analyser ces connaissances en fonction de leur utilisation et de leur destinataire. Il est apparu que des connaissances produites par un responsable de la Direction audit et contrôles, étaient également utiles à d'autres responsables (de la Direction et à une personne de l'établissement). Ceci nous a amené à conceptualiser un processus d'émission des connaissances.***

A ce stade, une consolidation des recensements a été effectuée.

5) ***Identifier les connaissances et les sources communes inhérentes aux missions des différents responsables. Ceci a permis de mettre en évidence les complémentarités entre les processus de contrôles mais également de soulever leur indépendance en matière d'utilisation, d'explicitation ou de consultation. Des processus transversaux de management des connaissances ont ainsi pu être définis entre les différents responsables.***

6) ***Identifier les connaissances produites communes et les destinataires communs, ce qui a permis de s'interroger sur la valeur ajoutée d'un processus voire d'une fonction.***

4.7 Disposer d'un outil adapté à la démarche et non l'inverse

Le management des connaissances est optimisé s'il repose sur un outil pertinent et adapté. Il est essentiel de ne pas se laisser imposer des choix techniques qui ne correspondent pas aux besoins du métier. Pour cela, il est primordial de définir la démarche de management des connaissances avant de penser au support technologique qui la soutiendra.

CONCLUSION

Le management des connaissances, parmi d'autres moyens mis à la disposition d'une direction d'audit interne, contribue à limiter le risque de perte de savoir-faire cruciaux, favorise l'innovation, et réduit à terme la durée et le coût des missions tout en renforçant la qualité des services et des livrables.

Pour ce faire, la démarche doit être structurée, organisée et réfléchie. Ainsi, une démarche s'appuyant sur les processus permet l'identification des connaissances liées aux processus clés, l'évaluation de leur criticité, leur pérennisation et leur partage.

L'avantage de cette approche est de pouvoir s'intégrer à d'autres démarches existantes au sein de l'entité, à la seule condition que ces dernières soient également basées sur une modélisation par processus.

Des outils peuvent supporter, au sens anglo-saxon du terme, cette démarche. Toutefois, certaines précautions doivent être prises lors du choix et de l'utilisation des outils comme le risque de vouloir adapter la démarche à l'outil et le danger de limiter les outils de management des connaissances à la seule utilisation de gestion électronique de documents.

Enfin, la réussite de cette démarche passe par le respect de sept règles d'or.

Le management des connaissances doit devenir pour chaque Direction d'audit interne un réflexe professionnel, une culture de partage, ce n'est que comme cela qu'il contribuera à l'amélioration de sa performance.

« Le management des connaissances s'inscrit dans le passé,
se vit dans le présent et se projette dans le futur »[1]

[1] *Camille Rosenthal-Sabroux*

ANNEXES

GLOSSAIRE

- Bases de connaissances : ensemble organisé de données susceptible de fournir des informations directement exploitables relatives à un domaine particulier.[1]
- Capitalisation : démarche qui consiste à repérer, préserver, valoriser, actualiser et manager les connaissances en créant de la valeur ajoutée.
- Compétence : mise en œuvre des connaissances dans une situation donnée et à un moment donné.
- Dossiers permanents : ensemble d'informations collectées par l'audit interne et classées de façon méthodique afin de faciliter leur réutilisation.
- Entité : désigne une entreprise, une administration ou une association.
- Gestion électronique de documents - GED : Ensemble des méthodes et moyens permettant d'automatiser ou d'assister notamment les opérations de constitution, d'archivage, de communication, de contrôle de document sous forme électronique. Consacrée exclusivement aux documents papiers à l'origine, la gestion électronique s'étend désormais aux documents multimédias (images, sons, documents vidéos).[2]
- Intranet : Réseau privé utilisant les technologies d'Internet (protocole de transmission, hypertexte…), permettant ainsi des échanges d'informations à l'intérieur d'une entreprise, entre des matériels hétérogènes.[3]
- Knowledge Management / management des connaissances : c'est le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une entité selon deux finalités complémentaires fortement intriquées : une finalité patrimoniale, une finalité d'innovation durable, finalités sous-tendues par leur dimension économique et stratégique, organisationnelle, socio-culturelle et économique.[4]

  « Le management des connaissances est une démarche stratégique pluridisciplinaire visant à améliorer les performances d'une entité grâce à une utilisation systématique et organisée des savoirs et savoir-faire internes et externes à l'entité et à la création de nouvelles connaissances ».[5]
- Référentiels : normes, mesures ou prévisions pour évaluer ou vérifier ce qui devrait exister.
- Savoir : connaissance formalisée et explicitée.
- Savoir-faire : connaissance tacite non formalisée.

---

[1] *Dictionnaire des systèmes d'information, Robert Reix, édition Vuibert*
[2] *Dictionnaire des systèmes d'information, Robert Reix, édition Vuibert*
[3] *Dictionnaire des systèmes d'information, Robert Reix, édition Vuibert*
[4] *Définition du Comité de pilotage de l'action « Capitalisation des connaissances et redéploiement des compétences » – association ECRIN, 2001*
[5] *Définition de l'unité de recherche*

- Techniques d'Informations et de Communications : désignent généralement ce qui est relatif à l'informatique connecté à internet.
- Workflow : définit tous les éléments clés d'un processus : les actions, leur ordonnancement, les intervenants et leur rôle, les données nécessaires et/ou produites et les délais.[1]

[1] *Glossaire du KM center - http://kmcenter.free.fr*

RÉFÉRENCES

[1] Grundstein, M. & Rosenthal-Sabroux, C. (2001). Vers un système d'information source de connaissance. In C. Cauvet & Rosenthal-Sabroux, C (Eds), *Ingénierie des Systèmes d'Information,* Chapitre 11, pp. 317-348. Paris : Hermès Science Publications.

[2] Grundstein, M. (2004) De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise. In I. Boughzala & J-L. Ermine (Eds) *Management des connaissances en entreprise*, chapitre 1 pp. 25-54. Paris : Hermes -Lavoisier.

[3] Rose Dieng, Olivier Corby, Alain Giboin, Joanna Golebiowska, Nada Matta, Myriam Rinière : *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances*. Dunod, Paris, 2000.

[4] J-L. Ermine, M. Chaillot, P. Bigeon, B. Charreton, D. Malavieille : *MKSM, a method for knowledge management*, Knowledge Management, Organization, Competence and Methodology, Advances in Knowledge Management Volume 1, Jos. F. Shreinemakers Ed., pp 288 - 302, Ergon, 1996

[5] Nonaka, I. & Takeuchi, H.(1995). *The knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

[6] Nada Matta Jean Louis Ermine, Gérard Aubertin, Jean-Yves Trivin, (2002), *How to capitalize knowledge with the MASK method ?* , KM Journal.

[7] Aubertin G. (2004). *Cartographier les connaissances critiques : une démarche stratégique pour l'entreprise*, In I. Boughzala & J-L. Ermine (Eds), Management des connaissances en entreprise, chapitre 5 pp.108-127. Paris : Hermes –Lavoisier.

[8] Aubertin, G. *La cartographie des connaissances : porte d'entrée stratégique sur la gestion des connaissances*, in Trends in KM , Hermès, 2006 (à paraître).

[9] Aubertin, G., Boughazala, I., & Ermine, J.L.(2003). *Cartographie des connaissances critiques*, Revue des Sciences et Technologies de l'Information, Série RIA-ECA, Volume 17 no 1-2-3, pp 495-502, Hermès Science.

[10] Club gestion des connaissances, CD Rom édité par Club Gestion de la Connaissance, INT éditeur, 2004

[11] Rapport Enquête KM (2004). Knowings Extrait de http://www.knowings.com, févier 2006.

[12] Tisseyre R.C., *Knowledge management : théorie et pratique de la gestion des connaissances*, Paris, Hermes, 1999, (185 pages).

[13] Buck J.Y., Le management des connaissances. Mettre en œuvre un projet de knowledge management, Paris, Editions d'organisation, 1999, (207 pages).

[14] Grundstein M., De Bonnières P., Para S., Les systèmes à base de connaissances. Systèmes experts pour l'entreprise, Paris, AFNOR, 1988, (261 pages).

[15] Van Heijst et al (1996).

[16] Résultat de l'enquête sur la pratique de l'audit interne en France en 2005. Extrait de www.ifaci.com, février 2006.

[17] Les outils de travail collaboratif, Réseau de télématique scolaire québécois Extrait de www. rtsq.qc.ca

[18] MG Conseil (2005), Pilotage d'un projet global de Knowledge Management - PGKM.

[19] Balmisse, G. (2002). Gestion des connaissances. Outils et applications du knowledge management. Paris: Vuibert (265 pages).

[20] Balmisse, G. (2005) Guide des outils du knowledge management, panorama, choix et mise en œuvre. Paris : Vuibert.

BIBLIOGRAPHIE

AuditWire, "Harnessing knowledge", May 2000.

Awad, E.& Ghaziri, "Knowledge Management", Ed. Pearsons Prenctice Hall.

CIMA, Research report, "Knowledge Management and its impact on the Management Accountant", 2005.

Kermally, S "Effective knowledge management", J.Wilay & Sons, 2002.

Jean-François Ballay, J-F. (2002): *Tous Managers du Savoir !.* Paris : Éditions d'Organisation.

Balmisse, G. (2002). *Gestion des connaissances. Outils et applications du knowledge management.* Paris : Vuibert.

Balmisse, G. (2005) *Guide des outils du knowledge management, panorama, choix et mise en œuvre.* Paris : Vuibert.

COBIT® (2000, 2002, 2005). Gouvernance, Contrôle et Audit de l'Information et des Technologies Associées. Translation of Control Objectives for Information and Related Technology. Information Systems Audit and Control, (3rd Edition). Rolling Meadows Illinois: IT Governance Institute. Translated into French language by AFAI the French Chapter of the Information Systems Audit and Control Association - ISACA. Paris: AFAI.

Cohen, D. & Prusak, L. (2001): *In Good Company. How Social Capital Makes Organizations Work.* Harvard Business School Press.

COSO Report - La pratique du Contrôle Interne (2002). Version française : IFACI - PricewaterhouseCoopers. Editions d'Organisation

Despres, C. & Chauvel, D. (2000). *Knowledge Horizons. The Present and the Promise of Knowledge Management.* Butterworth-Heinemann.

Edvinsson, L., & Malone, M.S. (1997). *Intellectual capital*. New York: HarperBusiness.

Grundstein, M. & Rosenthal-Sabroux, C. (2004). Une aide à la décision pour le repérage des connaissances potentiellement cruciales dans un projet de conception : application du cadre directeur GAMETH®. In B. Eynard, M. Lombard, N. Matta, & J. Renaud (Eds), *Gestion dynamique des connaissances industrielles* (Chapitre 4, pp.81-106). Paris: Hermès-Lavoisier.

Morey, D., Maybury, M., & Thuraisingham, B. (2000). *Knowledge Management, Classic and Contemporary Works*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Normes professionnelles de l'Audit Interne (2002). IFACI - IIA.

Prax, J-Y., (2003) : *Le manuel du Knowledge Management : Une approche de 2e génération.* Paris : Dunod.

Thomas H. Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know.* Boston: Harvard Business School Press.

Wenger, E. (1999). *Communauties of Practice: The Key to Knowledge Strategy.* The Journal of the Institute for Knowledge Management Vol.1, Fall 1999.

Wiig, K. (2004) : *People –Focused Knowledge Management. How Effective Decision Making Leads to Corporate Success.* Elsevier Butterworth-Heinemann.

DÉMARCHE GAMETH

Le cadre directeur GAMETH®

Le cadre directeur GAMETH®[1] propose des principes directeurs qui portent sur la modélisation de l'entreprise, la méthode d'identification des connaissances et la démarche de modélisation des processus. Il est fondé sur l'analyse des ressources en terme de connaissances qui contribuent au bon déroulement des processus organisationnels.

Les principes directeurs

La modélisation de l'entreprise

La modélisation de l'entreprise est orientée par la notion d'activité au sens de Lorino : *« Les activités c'est tout ce que les hommes de l'entreprise font, heure après heure et jours après jours : en définitive, tout ce qui fait la substance de l'entreprise, tous ces travaux accomplis par les salariés parce qu'ils savent les accomplir et parce qu'ils pensent devoir les accomplir, tous ces "faire" qui font appel à des "savoir-faire" spécifiques, aussi simples soient-ils. »*[2]

La modélisation s'effectue d'après le principe suivant : l'entreprise, perçue sous l'angle des connaissances qu'elle utilise et qu'elle produit, peut se représenter comme un ensemble d'activités qui contribuent à des processus finalisés par les missions de l'entreprise.

Chaque activité (Figure 1) est orientée par l'objectif à atteindre. Elle transforme *un matériau en un produit.* Elle reçoit les *données* nécessaires à son fonctionnement et fournit les *données* nécessaires au fonctionnement des autres activités. Elle consomme des *ressources* financières et techniques. Les activités utilisent et produisent des connaissances (savoirs et savoir-faire) spécifiques. Elles sont soumises à des *contraintes*. Les contraintes peuvent être externes à l'activité, ce sont les conditions imposées (exigences de coût, délai, qualité, spécifications à respecter, ressources financières techniques et humaines disponibles, aléas de livraison et de qualité des flux de matériaux transformables). Les contraintes peuvent être internes à l'activité, ce sont les contraintes engendrées par la limite de marge de manœuvre laissée à l'activité (zone d'autonomie).

[1] *Michel Grundstein: From capitalizing on Company Knowledge to Knowledge Management, in Knowledge Management, Classic and Contemporary Works by Daryl Morey, Mark Maybury, Bhavani Thuraisingham, p. 261-287. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2000.*

[2] *Philippe Lorino : Le Contrôle de Gestion Stratégique, la gestion par les activités. Dunod entreprise, Paris 1991, Nouveau tirage corrigé mars 1992.*

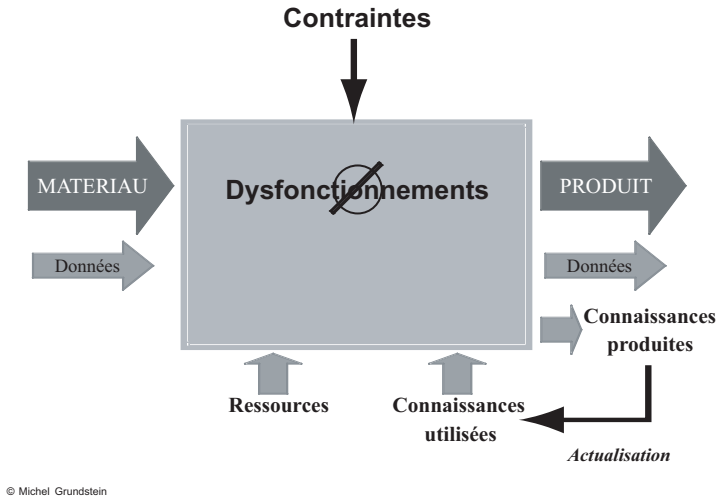


Figure 1. Modèle d'analyse d'une activité

Les activités peuvent présenter des *dysfonctionnements*, c'est-à-dire des écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus. Ces dysfonctionnements sont les symptômes de problèmes qui peuvent être internes à l'activité (directives, procédures, procédés, logiques d'action spécifiques à l'activité et mal adaptés à la situation) ou provenir des contraintes, de matériau non conformes, de données peu fiables, de ressources mal adaptées, de connaissances insuffisantes ou erronées.

Il peut s'agir d'activités intellectuelles liées à la production de connaissances, d'activités technologiques liées à un procédé de fabrication ou d'activités purement administratives.

La méthode d'identification des connaissances

La méthode d'identification des connaissances est centrée sur les *processus sensibles*.

Un processus sensible est un processus qui présente des enjeux reconnus collectivement : faiblesses du processus présentant le risque de ne pouvoir atteindre les objectifs de coût, de délai, de qualité requis pour la production des biens ou des services produits ; obstacles importants à surmonter ; challenges difficiles à atteindre ; biens ou services produits stratégiques pour l'entreprise.

La détermination des processus sensibles se fait au cours d'une séance de créativité, sur la base des connaissances détenues par les responsables du domaine d'intervention. En effet, il est difficilement concevable de vouloir analyser tous les processus dans un temps relativement court. La démarche se base alors sur une approche heuristique permettant de déterminer les processus sensibles.

Une évaluation des risques est pratiquée pour les processus sensibles. Cette évaluation permet de déterminer les *activités critiques.*

L'analyse des activités critiques permet d'identifier les contraintes et les difficultés qui pèsent sur les activités et engendrent des *problèmes déterminants*. Parmi ces problèmes, seuls les problèmes qui ne peuvent être résorbés par un réagencement organisationnel sont analysés du point de vue des connaissances. Cela conduit à repérer les connaissances manquantes où peu maîtrisées. De plus, au-delà des problèmes courants, la démarche met en lumière les connaissances maîtrisées dont la perte provoquerait des problèmes déterminants.

Selon la valeur de ces connaissances, mesurée en terme de vulnérabilité (rareté, accessibilité, coût et délai d'acquisition), et des influences de ce facteur sur la vie de l'entreprise, ses marchés, sa stratégie, ces connaissances sont dites *connaissances cruciales*.

La méthode d'identification des connaissances conduit à analyser les connaissances utilisées et produites au sein même des processus. Ainsi, le cadre directeur GAMETH® n'induit pas une analyse stratégique des objectifs de l'entreprise. Il suggère plutôt de se focaliser sur l'analyse des connaissances utiles aux activités qui contribuent au bon déroulement des processus mis en œuvre pour satisfaire les missions de l'entreprise ou de l'une de ses entités.

La démarche de modélisation des processus

La démarche de modélisation des processus suit une logique constructiviste. Elle est issue du constat que les processus décrits dans les nombreuses procédures définissant les règles d'action et les modes opératoires, diffèrent fréquemment des processus réels vécus par les acteurs.

La démarche consiste à construire la représentation des processus à partir des connaissances partielles qu'en ont les acteurs au travers des activités réelles qu'ils sont amenés à exercer. Afin d'obtenir cette construction commune le but de l'entité faisant l'objet de l'analyse est modélisé sous forme d'un *arbre de missions*[1] (Figure 2) qui décrit les objectifs et les sous objectifs à atteindre.

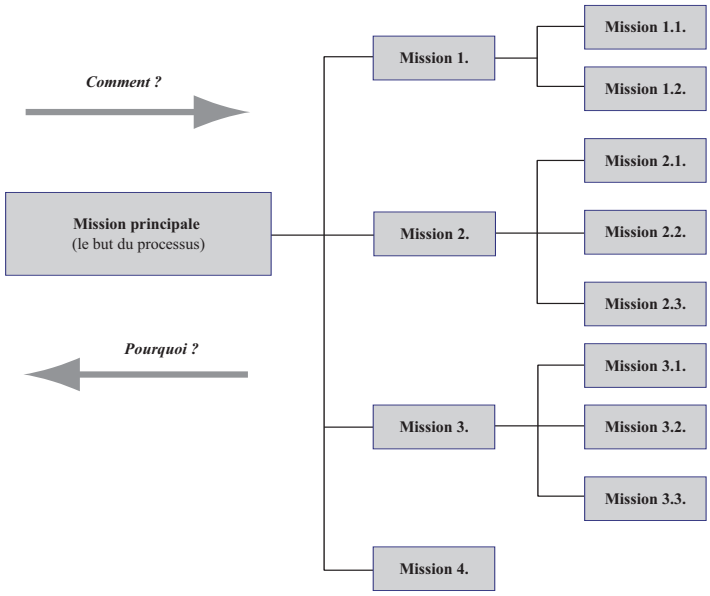
La construction de l'arbre se fait de gauche à droite en répondant à la question comment, et se vérifie par une relecture de droite à gauche répondant à la question *pourquoi*. L'arbre de mission a un double intérêt, il permet aux responsables d'avoir une représentation commune des objectifs à atteindre et constitue un moyen pour consolider le choix des processus sensibles retenus.

Tout au long du déroulement de l'étude, les problèmes rencontrés donnent lieu à l'identification des liens informels de communication entre acteurs, non décrits dans les documents. Ce faisant, on approfondit la connaissance des processus et on repère les connaissances essentielles pour le bon déroulement des activités mises en œuvre dans ces processus. Les connaissances essentielles peuvent exister et dans ce cas la question sera de savoir comment les pérenniser ; elles peuvent ne pas exister et dans ce cas l'étude portera sur les processus de recherche et de création de ces connaissances.

[1] *Modèle de représentation conçu par Salustro Reydel Management*

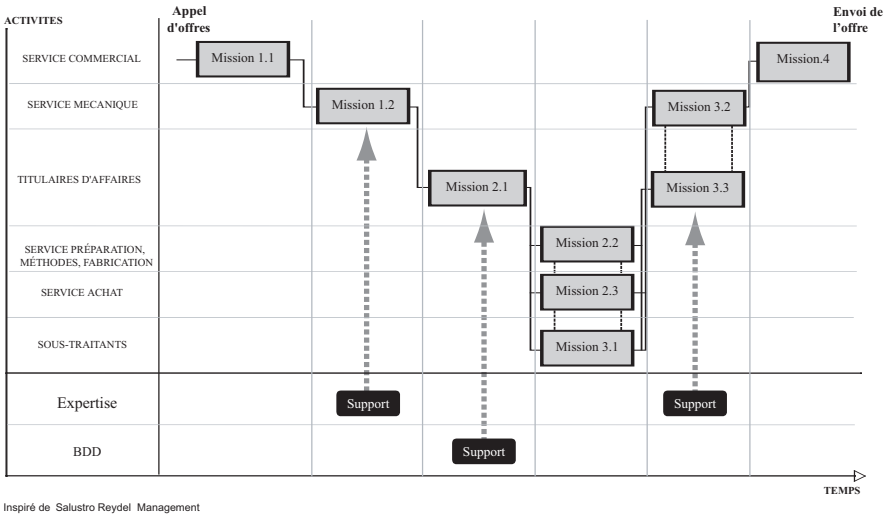
L'approche ascendante, suggérée par le cadre directeur GAMETH® permet d'identifier l'enchaînement des activités ainsi que les acteurs contribuant à ces activités.

La manière de coopérer des différents services au travers des activités qu'ils effectuent et des informations qu'ils échangent dans le temps est représentée sous forme d'un *actigramme* (Figure 3).



Source: Salustro-Reydel Management

Figure 2. Représentation d'un arbre de missions



Inspiré de Salustro Reydel Management

Figure 3. Représentation d'un actigramme

L'actigramme est un mode de représentation qui répond à la question : Qui fait quoi ? Quand ? Avec quels supports ? Il permet de localiser les domaines de connaissances concernées et de faire émerger les liens formels et informels qui existent entre les acteurs contribuant à la création de cette connaissance. Ainsi, il permet d'identifier les coopérations inter-services, qui peuvent être décrites à cette occasion. La granularité de la représentation des activités est définie par les parties prenantes : la profondeur de description s'arrête lorsque toutes les parties prenantes en ont la même compréhension.

La démarche

Les étapes

La démarche comprend quatre étapes :

Dans un *premier temps*, on construit un arbre de missions et on identifie les processus sensibles avec les parties prenantes. Les processus sensibles sont les processus qui représentent des enjeux reconnus collectivement.

La *deuxième étape* consiste d'une part, à *modéliser* les processus sensibles retenus et identifier les activités critiques liées à chaque processus sensible, d'autre part, à analyser ces activités critiques. Les activités critiques sont les activités qui mettent en danger le processus sensible.

La *troisième étape* consiste à *repérer* deux types de connaissances : les connaissances nécessaires pour résoudre les problèmes liés à chaque activité critique et les connaissances maîtrisées essentielles pour le fonctionnement de l'activité.

Enfin, la *quatrième étape* consiste à évaluer les connaissances repérées dans la troisième étape en fonction des critères de définition des connaissances cruciales.

Les aspects spécifiques de la démarche

Il s'agit de découvrir les processus réels au travers des connaissances partielles que peuvent en avoir les acteurs, chacun pour la part des activités qui leur sont propres, et de construire leurs représentations. Dans ce sens les représentations des processus sont les résultats d'une co-construction, menée par des intervenants rompus à l'acquisition et à la modélisation des connaissances, et les acteurs impliqués dans les processus. L'avantage de cette approche constructiviste est qu'elle permet d'obtenir un engagement collectif, ce qui est primordial pour mener à bien une initiative de knowledge management.

Equivalences des concepts de GAMETH® avec les concepts utilisés dans le cahier de recherche :

Activités : processus, sous processus où tâches selon le degré de granularité de l'analyse

Missions : buts et sous buts de l'entité, objectifs à atteindre, fonctions à exercer

Parties prenantes : acteurs internes ou externes à la direction de l'audit

Processus sensibles : processus clés

Réalisation : Ebzone Communication (ebzone@ebzone.fr)

Impression : Compédit Beauregard S.A. - 61600 La Ferté-Macé
N° d'imprimeur : 4184

L'activité **Recherche de l'IFACI,** ouverte à tous les adhérents, est l'expression du caractère associatif de l'Institut et traduit en actes la devise de l'IIA : *« Le Progrès par le Partage »*.

La Recherche s'organise autour de **groupes de travail** qui mettent en commun et formalisent leurs réflexions et leurs pratiques sur un thème ou un sujet propre à un secteur d'activité.

Les travaux de ces groupes sont destinés à être diffusés sous de multiples formes auprès du plus grand nombre.

Telle est précisément la vocation de la Collection :

« Les Cahiers de la Recherche »

qui met à la disposition des auditeurs quatre types d'outils :

- les **« Prises de Position »** publiées par des instances professionnelles,
- les **« Notes Professionnelles »** qui explicitent et commentent ces prises de position,
- les « **Meilleures Pratiques** », en France ou à l'international,
- les **« Guides d'Audit »** qui définissent un cadre pratique pour la conduite des missions.

IFACI Institut de l'Audit Interne

12 bis, place Henri Bergson - 75008 Paris - Tél. : 01 40 08 48 00 - Fax : 01 40 08 48 20
Internet : www.ifaci.com - Mel : institut@ifaci.com
Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes. Association Loi 1901 - Siret 775 667 231 000 77
L'IFACI est affilié à The Institute of Internal Auditors