



# **Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement**

Distr. générale  
14 mai 2012  
Français  
Original: anglais

---

## **Conseil du commerce et du développement**

**Commission du commerce et du développement**

**Groupe intergouvernemental d'experts du droit  
et de la politique de la concurrence**

Douzième session

Genève, 9-11 juillet 2012

Point 3 a) de l'ordre du jour provisoire

**Consultations et discussions au sujet des examens collégiaux du droit  
et de la politique de la concurrence; examen de la loi type; et études  
relatives aux dispositions de l'Ensemble de principes et de règles**

## **Gestion des connaissances et des ressources humaines pour une bonne application du droit de la concurrence**

### **Note du secrétariat de la CNUCED\***

#### *Résumé*

La gestion des connaissances et des ressources humaines est un aspect important de l'efficacité d'un organisme chargé de la concurrence, car elle permet d'acquérir et d'utiliser des ressources pour créer un environnement dans lequel connaissances et ressources soient employées à bon escient. L'organisme chargé de la concurrence acquiert, partage et utilise ces connaissances pour se doter des capacités humaines et institutionnelles nécessaires à une bonne application du droit de la concurrence. La gestion des connaissances assure la mémoire et la continuité institutionnelles.

---

\* Le présent document a été soumis à la date indiquée ci-dessus en raison de retards survenus dans la procédure de traitement de la documentation.

## Introduction

1. Dans son rapport intitulé «Fondements de l'efficacité des organismes chargés de la concurrence» (TD/B/C.I/CLP/8)<sup>1</sup>, la CNUCED faisait de la gestion des connaissances et des ressources humaines l'une des pierres angulaires de l'efficacité des organismes chargés de la concurrence, elle-même étant fonction du bon usage des ressources intérieures. La conception de la gestion des ressources humaines et d'autres capacités de l'organisme influe sur l'efficacité de ses décisions et son aptitude à exécuter son mandat. Les sources d'information utilisées pour rédiger le présent document sont les réponses des États membres à la demande d'informations présentée par la CNUCED, les travaux du Réseau international de la concurrence (RIC) et les études de spécialistes universitaires.

## I. Gestion des connaissances et gestion des ressources humaines: définitions et objectifs

### A. Définitions

#### 1. Gestion des connaissances

2. Selon Harman et Brelade (2007)<sup>2</sup>, la gestion des connaissances est l'acquisition et l'utilisation de ressources dans le but de créer un environnement qui mette l'information à la portée des individus, leur permette d'acquérir, de partager et d'utiliser cette information pour enrichir leurs propres connaissances et les encourage à en faire profiter l'organisation.

3. Cette définition met en lumière la nécessité d'une approche pluridisciplinaire au sein des organisations attachées à la gestion des connaissances. Elle insiste sur le fait qu'une bonne gestion des connaissances va bien au-delà d'une simple mise en œuvre de nouvelles technologies et de nouveaux systèmes: elle doit créer une culture – un climat organisationnel – dans laquelle les travailleurs intellectuels veulent réellement faire profiter l'organisation de leurs connaissances.

#### 2. Gestion des ressources humaines

4. Harman et Brelade définissent la gestion des ressources humaines comme la discipline administrative consistant à embaucher des salariés et à en perfectionner les compétences de façon qu'ils deviennent plus utiles encore à l'organisation; elle recouvre: a) l'analyse des tâches; b) la planification des besoins en personnel et le recrutement; c) le choix des bonnes personnes pour les postes à pourvoir; d) l'orientation et la formation; e) la détermination et la gestion des traitements et des salaires; f) les prestations (sociales) et les incitations; g) l'évaluation de la performance; h) le règlement des différends; et i) la communication avec l'ensemble des salariés à tous les niveaux.

5. Le présent document analyse la façon dont la gestion des ressources humaines peut s'appliquer au «travailleur intellectuel», expression qui a été définie pour la première fois par Drucker (1959) pour désigner «quelqu'un qui travaille essentiellement avec de l'information ou qui développe et utilise des connaissances sur son lieu de travail»<sup>3</sup>. Les

---

<sup>1</sup> Le document TD/B/C.I/CLP/8 a été présenté à la onzième session du Groupe intergouvernemental d'experts.

<sup>2</sup> Harman C. et Brelade S. (2007). *Managing human resources in the knowledge economy*. Septième Forum mondial «Réinventer l'État», organisé par l'ONU. Juin.

<sup>3</sup> Drucker P. (1996). *Landmarks of Tomorrow*. Éditions Transaction.

travailleurs intellectuels aujourd'hui sont des personnes appréciées pour leur capacité de manier des connaissances pour agir et communiquer dans un domaine précis. Ils permettent souvent de faire avancer la compréhension globale d'un sujet grâce à une analyse, à une conception ou à un développement ciblés. Ils utilisent leurs compétences en matière de recherche pour définir les problèmes et trouver des solutions innovantes. Stimulés par leurs compétences techniques et leurs idées, ils s'attachent à résoudre ces problèmes en s'efforçant d'influer sur les décisions, les priorités et les stratégies institutionnelles.

6. Les travailleurs intellectuels sont en majorité des employés ayant un bon niveau et une bonne formation universitaires, considérés comme des personnes qui «pensent pour gagner leur vie» – par exemple médecins, avocats, économistes, analystes financiers. La majeure partie du personnel des organismes chargés de la concurrence appartient à cette catégorie et la gestion des ressources humaines peut les aider à développer leurs compétences de façon qu'ils deviennent plus utiles à l'organisation. Le présent document n'exclut toutefois pas d'autres salariés employés à des services d'appui, dont la contribution à la gestion et à l'exécution des tâches des organismes chargés de la concurrence est importante et qui sont eux aussi directement visés par le processus de gestion des connaissances.

## **B. Gestion des connaissances: classification**

7. La gestion des connaissances consiste à développer, partager et appliquer des connaissances au sein d'une organisation afin d'acquérir et de conserver un avantage compétitif. Les connaissances sont incarnées par des individus et la gestion des ressources humaines – recrutement et sélection, éducation et formation, suivi du comportement professionnel, rémunération et gratifications, tout comme la création d'une culture de l'apprentissage – est donc essentielle à la gestion des connaissances dans une organisation.

8. Les connaissances sont le plus couramment classées en deux catégories: explicites ou tacites (implicites). D'après ce classement, les connaissances explicites sont des connaissances formelles et objectives, pouvant être exprimées de manière non équivoque par des mots, des chiffres et des spécifications. Elles peuvent donc être transmises, par des moyens formels et systématiques, sous forme de déclarations, de règles et de procédures officielles, et sont facilement codifiables. Les connaissances tacites, par contre, sont des connaissances subjectives, contextuelles, intimement liées à l'expérience de celui qui les possède, ce qui les rend difficiles à formaliser, à documenter et à communiquer aux autres. Les idées, l'intuition, les croyances et aptitudes personnelles ou le recours à l'empirisme pour résoudre un problème complexe sont des exemples de connaissances tacites<sup>4</sup>. Il s'agit de la capacité qu'ont des individus de savoir comment utiliser, situer par rapport à soi-même et interpréter une information explicite, telle que des documents, et agir efficacement dans l'environnement de l'organisme et face aux divers éléments qui le composent. Les connaissances tacites peuvent être partagées dans le cadre d'un mentorat ou d'un tutorat, ou encore d'une formation en interne, où des employés expérimentés sont invités à faire part de leur expérience à leurs collègues.

9. Les connaissances peuvent également être individuelles ou collectives. Les premières sont celles que possède un individu au sein d'une organisation<sup>5</sup>. Par exemple, dans le cadre de son travail, une personne peut entreprendre une nouvelle tâche organisationnelle, ou réaliser une tâche courante mais d'une façon nouvelle, ce qui peut

<sup>4</sup> Edvardsson I. (2003). Knowledge management and creative HRM. Occasional paper 14. Department of Human Resource Management. University of Strathclyde.

<sup>5</sup> Chua A. (2002). Taxonomy of organizational knowledge. Singapore Management Review. 24 (2): 69-76.

donner les mêmes résultats ou de meilleurs résultats. Si les connaissances correspondantes ne sont pas partagées avec les autres employés, l'organisation ne peut ni en accroître la valeur ni en tirer profit, et ces connaissances risquent d'être irrémédiablement perdues quand la personne quitte l'organisation. En revanche, si ce savoir individuel est partagé, il devient collectif.

10. Le savoir collectif est donc le savoir que détient en commun un groupe d'individus au sein d'une organisation<sup>6</sup>. Il concerne des principes, des procédures et des pratiques d'organisation ainsi qu'un certain degré de consensus autour des expériences passées, des buts, des missions et des résultats. Il est plus sûr et plus stratégique et, par rapport aux connaissances individuelles, plus durable et moins tributaire de la rotation des effectifs<sup>7</sup>.

11. Les pratiques collaboratives de partage des connaissances au sein d'un organisme chargé de la concurrence facilitent les interactions entre les connaissances de nombreuses personnes, qui sont ensuite testées, enrichies et redéfinies pour créer un corpus plus vaste de connaissances collectives pouvant être conservé dans la mémoire de l'organisation.

12. La gestion des connaissances est importante pour comprendre:

- a) Ce que sait une organisation;
- b) Où se trouvent les connaissances – par exemple, dans le cerveau de tel ou tel expert, dans tel ou tel service, dans de vieux dossiers, au sein de telle ou telle équipe, etc.;
- c) Sous quelle forme ce savoir est stocké: dans le cerveau des experts, sur papier, consigné dans des notes, etc.;
- d) De quelle façon transmettre au mieux ces connaissances afin d'en tirer parti et de veiller à ce qu'elles ne soient pas perdues;
- e) Pourquoi il est nécessaire d'évaluer méthodiquement le savoir-faire réel de l'organisation par rapport à ses besoins et d'agir en conséquence, par exemple en embauchant du personnel ou en encourageant la création de connaissances internes spécifiques.

13. La gestion des connaissances est utile, car elle met l'accent sur le fait que le savoir est un actif réel et non quelque chose d'intangible. Ce faisant, elle permet à une organisation de mieux protéger et exploiter ce qu'elle sait et d'améliorer et de cibler ses efforts de perfectionnement des connaissances pour qu'elles répondent à ses besoins.

14. Partant, elle: a) aide les organisations à tirer des enseignements de leurs erreurs et de leurs succès passés; b) les aide à mieux exploiter leurs connaissances en les réorientant vers des secteurs dans lesquels elles ont tout à gagner – comme le fait d'utiliser les connaissances d'un service pour en améliorer ou en appuyer un autre; c) favorise un effort à long terme de perfectionnement des compétences et des aptitudes nécessaires et d'élimination des savoirs obsolètes; d) améliore la capacité d'innovation des organisations; et e) améliore leur capacité de protéger leurs connaissances et leurs compétences essentielles contre la perte ou le copiage.

15. Une bonne gestion des connaissances réalise les objectifs de l'organisation en structurant les personnes, la technologie et le contenu des connaissances. Elle s'intéresse: a) à la création, à la codification, au stockage et à la diffusion des connaissances; b) au partage des connaissances comme moyen d'encourager l'apprentissage et l'innovation; et c) aux outils technologiques ainsi qu'à la culture et aux pratiques de l'organisation.

---

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

16. Alors que les entreprises articulent leurs stratégies de gestion des connaissances autour de l'accroissement de la productivité et de l'abaissement des coûts, les organismes chargés de la concurrence cherchent avant tout à rendre les marchés favorables aux pauvres. Il est important que ces organismes définissent les valeurs qui fondent leur action – par exemple, la protection des consommateurs, la fourniture de biens et services à tous, une meilleure exécution des fonctions de réglementation, etc. Les valeurs de référence qui dictent l'adoption de stratégies de gestion des connaissances doivent fondamentalement reposer sur la législation relative à la concurrence.

17. Les jeunes organismes chargés de la concurrence ont du mal à recruter et à retenir des travailleurs intellectuels. Ils ont pourtant besoin de travailleurs intellectuels spécialisés, tels que des économistes versés en organisation industrielle, en économétrie et en réglementation économique, des juristes et des experts doublement qualifiés en économie et en droit. Ils ont aussi besoin de compétences pour la rédaction de règlements, de directives d'application, de formulaires de notification et autres types de documents. La connaissance des méthodes d'enquête et de traitement des affaires ainsi que la mise au point de mesures correctives sont également importantes. Il faut savoir gérer les travailleurs intellectuels, de façon à retenir et partager les connaissances au sein des jeunes organismes chargés de la concurrence.

### C. Gestion des ressources humaines

18. La gestion des ressources humaines est la fonction organisationnelle qui traite des questions concernant le personnel (rémunération, embauche, suivi du comportement professionnel, développement de l'organisation, sécurité, bien-être, prestations sociales, motivation des salariés, communication, administration, formation). C'est le processus qui permet de placer une personne au poste qui lui convient dans l'organisation, pour le bénéfice mutuel de l'employeur et de l'employé.

19. Les organismes chargés de la concurrence s'efforcent de réglementer le marché au profit du consommateur. Pour ce faire, les systèmes de gestion des ressources humaines doivent leur assurer un personnel motivé et ayant la possibilité d'utiliser son potentiel et ses talents pour fournir un meilleur service aux clients. Les programmes d'amélioration des compétences et d'apprentissage jouent un rôle clef à cet égard, tout comme des niveaux de rémunération motivants pour limiter la rotation des effectifs.

20. La gestion des ressources humaines participe également d'une approche stratégique et globale aussi bien de la gestion du personnel que de celle de la culture et de l'environnement du lieu de travail. Les fonctions liées aux ressources humaines s'éloignent des rôles traditionnels relatifs à l'administration du personnel, qui sont de plus en plus externalisés<sup>8</sup>. On attend aujourd'hui de la gestion des ressources humaines qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'utilisation stratégique des employés et qu'elle mette en place des programmes s'adressant à ceux-ci dont les effets sur l'institution concernée puissent être quantifiés.

21. La tendance actuelle en matière de gestion des ressources humaines est à des mesures qui respectent et reconnaissent les besoins des travailleurs intellectuels en tant que personnes; il s'agit de répondre à leurs attentes grâce à des mesures permettant différents «choix de modes de vie» – tels que des programmes de flexibilité du travail – en veillant activement à la cohérence des valeurs de l'organisation, en encourageant la participation et en respectant la diversité.

---

<sup>8</sup> Par exemple, de nombreuses sociétés transnationales externalisent leurs services de paie et d'administration du personnel.

22. À cet égard, le succès, pour un organisme chargé de la concurrence, se traduira par l'émergence d'une culture propice au partage des connaissances et de l'information, fluidifiant les relations hiérarchiques et organisationnelles au sein de l'institution et visant à exploiter de façon créative les ressources disponibles pour obtenir les résultats «sociaux» recherchés<sup>9</sup>. Par exemple, la nécessité de faire appel à l'analyse économique pour résoudre des affaires de concurrence a été reconnue; or, une forte rotation du personnel ou la difficulté d'attirer un personnel qualifié peuvent avoir pour effet de restreindre les compétences (en économie et en économétrie, par exemple) qui seraient nécessaires<sup>10</sup>. La gestion des ressources humaines doit concevoir des structures qui faciliteront l'accès aux connaissances et le partage de celles-ci ainsi que leur maintien dans l'organisme.

#### **D. Objectifs et avantages de stratégies communes de gestion des connaissances et des ressources humaines**

23. La gestion des connaissances est un processus d'apprentissage et d'examen des processus en place qui vise à permettre à l'organisation d'atteindre ses buts et ses objectifs. Parmi les obstacles auxquels se heurtent les organismes chargés de la concurrence nouvellement créés, surtout dans les pays en développement, figurent la mise en place de processus conjoints de gestion des connaissances et de gestion des ressources humaines, et leur utilisation pour améliorer la gestion et d'autres fonctions aux fins d'une bonne exécution des mandats législatifs et exécutifs.

24. Des chercheurs se consacrent à l'étude de la gestion des connaissances depuis plus de vingt ans. Collison et Parcel<sup>11</sup> exposent ainsi des stratégies qui portent sur des questions allant de la reconnaissance multiculturelle à l'emploi d'outils dérivés des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le but d'améliorer la communication interne et externe de l'organisation et de partager les systèmes d'information, de collaboration et de travail en réseau, ainsi que les profils de personnel et la gestion des talents. Le choix du type de stratégie de gestion des connaissances et des ressources humaines à mettre en œuvre pour une bonne exécution du mandat assigné est du ressort de chaque organisme et dépend de sa culture d'entreprise, de son environnement et des systèmes qu'il a mis en place pour s'acquitter de ses missions et atteindre ses objectifs.

25. Les stratégies de gestion conjointe des connaissances et des ressources humaines dans le cas des organismes chargés de la concurrence doivent encourager: a) l'échange d'informations au sein de l'organisme; b) la courtoisie; et c) l'échange d'informations confidentielles avec les homologues. L'une des contraintes en ce qui concerne l'échange d'informations au titre de la courtoisie est de déterminer dans quelle mesure des informations confidentielles propres à une affaire peuvent être communiquées sans porter atteinte à des intérêts commerciaux; cela a pu gêner la mise en œuvre de dispositions sur la concurrence au sein de groupements économiques régionaux.

26. Les limites imposées à l'échange et à la circulation d'informations au sein des organismes chargés de la concurrence et entre eux ont pour effet de restreindre la bonne application du droit de la concurrence. Des stratégies de gestion conjointe des connaissances et des ressources humaines ne pourront qu'améliorer cet échange et cette circulation d'informations au bénéfice d'une application efficace du droit et de la politique de la concurrence.

---

<sup>9</sup> Harman C. et Brelade S. (2007) (voir la note de bas de page 2).

<sup>10</sup> TD/B/C.I/CLP/4 – «Recours à l'analyse économique dans les affaires de concurrence» – présenté à la dixième session du Groupe intergouvernemental d'experts.

<sup>11</sup> Collison C. et Parcell G. (2001). *Learning to Fly: Practical Lessons from One of the World's Leading Knowledge Companies*. Capstone. Oxford.

27. Par ces mêmes stratégies de gestion conjointe des connaissances et des ressources humaines, les organismes chargés de la concurrence devraient chercher à influencer sur l'élaboration des politiques pour deux raisons: a) pour encourager l'adoption de mesures favorables à la concurrence et à la protection des consommateurs dans les pays et les régions considérées; et b) pour bien faire comprendre ce qu'est leur travail à des fins d'appui budgétaire.

28. Un autre objectif est d'influer sur les politiques des entreprises dans le sens de la promotion d'un marché compétitif. Ces stratégies devraient ainsi viser à développer la capacité des organismes de sensibiliser le secteur des entreprises aux bienfaits de la concurrence. Elles devraient également créer les moyens d'instaurer un dialogue permettant de faire reconnaître la contribution du droit de la concurrence et des institutions qui en relèvent à la préservation de l'environnement économique.

29. Mettre en place des stratégies de gestion conjointe des connaissances et des ressources humaines devrait être une priorité pour les organismes «minimalistes» ou récemment créés dans des pays en développement. De telles stratégies ne manqueront pas de créer une culture organisationnelle marquée par la libre circulation de l'information, la cohésion et le travail d'équipe, et les organismes pourront ainsi s'acquitter efficacement de leur mandat.

## **II. Difficultés communes à une bonne gestion des connaissances et des ressources humaines en matière d'application du droit de la concurrence**

### **A. Recrutement et rétention du personnel**

30. En raison de contraintes budgétaires, de nombreux organismes minimalistes ou récemment créés dans des pays en développement ont du mal à recruter et à conserver le personnel hautement qualifié dont ils ont besoin, car ils ne peuvent offrir les mêmes salaires que dans le secteur privé. Ils doivent donc motiver et retenir leur personnel grâce à d'autres incitations: par exemple, une formation de qualité, la possibilité d'entreprendre des travaux universitaires ou un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Des activités de formation – par exemple à la gestion de projets, aux procédures, à la communication et aux techniques de promotion – peuvent donc utilement compléter les qualifications plus théoriques des juristes et des économistes qui constituent l'essentiel du personnel de nombreux organismes<sup>12</sup>.

31. Les nouveaux organismes chargés de la concurrence doivent aussi être administrativement indépendants. Cette indépendance leur permet de faire concurrence au secteur privé pour recruter les meilleurs talents, offrir des salaires et des prestations sociales compétitifs et éviter les conditions d'emploi de la fonction publique<sup>13</sup>.

32. La gestion des ressources humaines, dans les organismes chargés de la concurrence, doit donner lieu à des programmes de conservation des connaissances du personnel. Avant de se lancer dans une telle entreprise, il convient de se poser la question suivante: «Quelles sont les connaissances fondamentales que l'organisation doit protéger?». Une organisation a besoin d'une stratégie de gestion des connaissances qui réponde à cette interrogation. Si elle n'en a pas, il faut évaluer les points suivants:

<sup>12</sup> Voir TD/B/C.I/CLP/8.

<sup>13</sup> Voir TD/B/COM.2/CLP/67 – «L'indépendance et la responsabilité des autorités chargées des questions de concurrence».

- a) Quels sont les domaines de la connaissance d'une importance vitale pour la réussite future de l'organisation?
- b) Lesquels sont les plus précieux?
- c) Lesquels risquent le plus d'être compromis par le départ ou la rotation du personnel?
- d) Lesquels pourraient facilement être remplacés en cas de perte et lesquels sont irremplaçables?

33. Les domaines de la connaissance les plus irremplaçables, les plus exposés en cas de rotation rapide des effectifs sont ceux sur lesquels les efforts doivent porter en priorité. Il faut déterminer avec précision les connaissances d'une personne et les classer en conséquence, avec son aide et la collaboration de ses collègues. Ce savoir peut être codifié dans un système fondé sur les TIC ou un système manuel de stockage et de diffusion des connaissances qui permette de le réutiliser. Ces systèmes doivent gérer la mémoire institutionnelle de l'organisation. Pour les organismes dotés de moyens financiers importants, il est indispensable d'investir dans des technologies de l'information et de la communication permettant de stocker les connaissances et de les réutiliser. Les organismes qui n'ont pas beaucoup de moyens financiers pourront utiliser de simples bases de données, comme des registres manuscrits ou des centres de documentation, ou encore Internet.

#### Encadré 1

##### **Exemples de systèmes de conservation et de partage des connaissances**

La Commission coréenne des pratiques commerciales loyales (KFTC) et la Commission sud-africaine de la concurrence se sont dotées de systèmes de gestion des connaissances fondés sur les TIC qui permettent d'enregistrer, d'évaluer, d'accumuler et de partager les connaissances. Concernant la première, un conseil consultatif (Junior Advisory Board) évalue la qualité des connaissances enregistrées en fonction de leur pertinence, de leur utilité et de leur créativité; les connaissances sont ensuite organisées et regroupées par catégorie sur une «carte conceptuelle», et régulièrement mises à jour. Ce processus, connu sous le nom d'accumulation de connaissances, permet aux employés d'avoir accès aux connaissances acquises dont ils ont besoin.

34. En outre, les conditions dans lesquelles un employé quitte une organisation influenceront directement sur les capacités de conservation des connaissances de celle-ci. Il est important de réaliser un entretien de cessation d'emploi afin de dégager les connaissances à conserver. Il ne suffit pas que la personne remette des notes ou des documents. Il importe d'ouvrir l'entretien sur les sujets les plus prioritaires pour l'organisation et d'aider la personne qui passe l'entretien à recenser les domaines généraux ayant donné lieu à des réussites et à des échecs pour chacun de ces sujets: outre que c'est un bon point de départ, cette méthode est aussi la plus instructive. Les questions à poser seraient: «Quels sont les principaux facteurs à l'origine de cette réussite?», ou «Quels sont les écueils les plus courants?», ou encore «Qu'est-ce que votre successeur devrait notamment savoir?». Au fur et à mesure que la personne parle, on dressera une liste de ces éléments avant de solliciter détails et conseils, et d'enregistrer les réactions en retour.



## Encadré 2

**Déroulement des entretiens de cessation d'emploi dans le cadre de la gestion des connaissances de la Commission sud-africaine de la concurrence**

Quand un membre du personnel de la Commission sud-africaine de la concurrence quitte son emploi, des séances de «transmission» du dossier sont organisées, lors desquelles la personne qui part discute des détails de l'affaire avec son responsable et les membres de son équipe. Cette procédure formelle, qui ne concerne que le transfert d'informations et de connaissances, s'inscrit dans la politique générale de cessation d'emploi de la Commission. L'entretien, mené par le coordonnateur chargé de la gestion des connaissances, comporte un certain nombre d'étapes standard concernant le détail du transfert de connaissances, la liste des types d'information à transmettre et les questions types à poser au cours de l'entretien, lequel est ainsi considéré comme complémentaire de la procédure de gestion menée au niveau de la division et de l'exploitation courante du système de gestion des connaissances.

*Source:* Document présenté par la Commission sud-africaine de la concurrence.

35. En outre, avec l'accord de l'intéressé, il est possible:

a) D'analyser son agenda: déterminer les activités qui y figurent et le moment où elles ont lieu, comprendre comment elles ont été abordées;

b) D'examiner sa liste de contacts: qui, pourquoi et quand, et comment travaille-t-il avec ces personnes?

c) De passer en revue ses dossiers imprimés et ses fichiers électroniques: sources, documents auxquels ils renvoient, jeux de transparents, programmes et tableurs utilisés, etc. Que garde-t-il dans le tiroir de son bureau<sup>14</sup>?

36. Dans certains organismes chargés de la concurrence, le savoir est concentré entre les mains d'une poignée d'employés; ces organismes auraient beaucoup à perdre en cas de départ à la retraite ou de démission de ces employés. Pour exploiter un tel savoir, il faut instaurer de bonnes relations et encourager les employés à débattre de leur expérience, à former d'autres collaborateurs et à consigner l'information par écrit ou sous forme de fichiers électroniques. De bonnes relations sont d'une importance vitale pour avoir accès aux connaissances des individus.

37. L'un des moyens, pour les organismes chargés de la concurrence, de résoudre le problème de la rétention du personnel est de faire plus que ce que la plupart des employeurs du secteur public font pour motiver et retenir leur personnel, à savoir, notamment: assurer une formation de qualité, offrir la possibilité d'entreprendre des travaux universitaires, proposer des horaires et des lieux de travail flexibles, encourager un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, distribuer des primes, récompenser les employés les plus performants, reconnaître les mérites dans le cas d'un travail particulièrement important<sup>15</sup>. Pour de nombreux travailleurs intellectuels, avoir du temps libre pour travailler à des projets d'enrichissement des connaissances ou aller à des conférences, ou encore avoir du temps à consacrer à des projets intéressants peut être aussi motivant qu'une rémunération monétaire.

<sup>14</sup> Young T. (2006). Implementing a knowledge retention strategy. *Knowledge Management Review*. Novembre/décembre: 5-9.

<sup>15</sup> RIC (2009). Séminaire sur l'efficacité des organismes chargés de la concurrence. Rapport de synthèse. Janvier.

38. Par ailleurs, il est bon qu'il y ait un certain degré de rotation du personnel pour que ceux qui restent puissent progresser et bénéficier de promotions, et pour éviter un certain immobilisme. Entretenir de bons rapports avec les anciens employés est également bénéfique, en raison des informations et des contacts utiles qu'ils peuvent éventuellement apporter à l'organisation.

39. On notera que le meilleur moyen de partager les connaissances est de créer une culture d'échanges et de prévoir, dans l'organisation normale du travail, du temps pour des discussions informelles entre membres du personnel. Les entretiens de cessation d'emploi/de fidélisation devraient participer des procédures usuelles de partage de l'information.

## **B. Partage des connaissances**

40. De nombreux nouveaux organismes chargés de la concurrence font état d'un manque de culture de partage des connaissances, chacun gardant pour soi ce qu'il sait. Il faut créer une culture du partage des connaissances afin d'accroître la valeur ajoutée du personnel de ces organismes et d'autres institutions. La discipline dont relève la gestion des connaissances consiste à créer et à gérer des processus permettant de transmettre les connaissances qu'il faut à la personne qu'il faut au moment où il le faut et d'agir en fonction des informations disponibles pour améliorer les résultats de l'organisation<sup>16</sup>. Ce sont les individus – et non la technologie – qui sont la clef de voûte de la gestion des connaissances, car partager et apprendre sont des activités sociales qui impliquent des personnes. Si la technologie peut capter des descriptions et des informations, seuls les individus peuvent transmettre des pratiques. Pour que ces pratiques soient non seulement partagées, mais aussi bel et bien transmises à d'autres membres du personnel, il faut permettre aux employés de dialoguer et d'échanger leurs connaissances tacites dans toute leur profondeur et leur richesse. Une fois qu'ils ont commencé à s'entraider et à mettre en commun ce qu'ils savent, ce processus devient un cycle auto-entretenu débouchant sur une culture de partage des connaissances.

41. Les organismes chargés de la concurrence doivent créer des structures institutionnelles qui encouragent le partage des connaissances entre services et permettent aux membres du personnel de rencontrer leurs pairs et la direction pour échanger des informations sur les tâches qui leur ont été assignées. Les séminaires à l'intention du personnel et autres activités visant à renforcer l'esprit d'équipe sont de bonnes occasions de partager des informations sur le travail de l'organisation; cela crée une certaine cohésion au sein du personnel et favorise le partage des connaissances.

42. Les organismes devraient développer une culture qui valorise, encourage et soutienne l'apprentissage à partir de la pratique quotidienne en prévoyant pour cela des plages de temps, des espaces publics et privés et des ressources didactiques (centres d'information, universités virtuelles), et en récompensant ceux qui pratiquent le partage et l'apprentissage. Il faut mettre en place des circuits permettant à l'information de circuler au sein de l'organisme.

43. Exemples de pratiques courantes, dans le secteur public britannique, conçues à des fins de partage des connaissances et de l'information<sup>17</sup>:

---

<sup>16</sup> O'Dell C. et Hubert C. (2011). Building a knowledge-sharing culture. *Journal for Quality and Participation*. Juillet: 34.

<sup>17</sup> Harman C. et Brelade S. (2007) (voir note de bas de page 2).

- a) Forums du personnel – qui permettent aux cadres dirigeants de rencontrer le personnel et d'expliquer les décisions prises ou les politiques et les stratégies suivies dans un cadre informel;
- b) Bulletins électroniques – mises à jour hebdomadaires diffusées à l'ensemble du personnel par voie électronique;
- c) Lettres et revues d'information de l'organisation, imprimées sur papier;
- d) Réunions formelles périodiques avec les représentants du personnel aux niveaux des services et de l'entreprise;
- e) Séances d'information périodiques réalisées oralement par les responsables dans toute l'organisation;
- f) Libre accès aux procès-verbaux/ordres du jour des réunions via l'Intranet;
- g) Baladodiffusion<sup>18</sup> des exposés et des déclarations de cadres dirigeants/dirigeants politiques.

44. En ce qui concerne les pratiques qui viennent d'être citées, la tendance de fond consiste à s'éloigner des méthodes d'information sélective au profit d'un environnement ouvert dans lequel l'information circule librement.

### **III. Stratégies et outils possibles en matière de gestion des connaissances et de gestion des ressources humaines au sein des institutions de la concurrence de création récente**

45. Comment, dès lors, rattacher la gestion des connaissances à la gestion des ressources humaines? On attend de la gestion des ressources humaines qu'elle optimise l'utilisation stratégique des effectifs; de la même manière, les programmes à l'intention du personnel sont censés produire des résultats mesurables pour l'institution. D'aucuns font valoir que les connaissances reposent sur les personnes, et que les questions de gestion des ressources humaines – recrutement et sélection, formation et perfectionnement, gestion du comportement professionnel, rémunération et primes, ainsi que création d'une culture d'apprentissage, notamment – sont déterminantes pour la gestion des connaissances au sein de l'entreprise<sup>19</sup>.

46. Il convient d'intégrer la gestion des connaissances dans l'exécution de fonctions de gestion des ressources humaines comme le recrutement et la sélection, la formation et le perfectionnement, la gestion du comportement professionnel, les primes et la reconnaissance, la gestion des carrières et l'amélioration du cadre de travail.

#### **A. Processus de sélection**

47. Lors du recrutement et de la sélection du personnel, les processus d'entretien et de sélection doivent réunir des éléments d'appréciation sur la façon dont les candidats acquièrent les connaissances. De nouvelles questions doivent être posées aux candidats lors du recrutement et de la sélection, notamment: a) comment ont-ils aidé leurs collègues ou leurs équipes à progresser? b) comment tiennent-ils leurs connaissances à jour? c) quels sont leurs réseaux professionnels, s'agissant de l'adhésion et de la participation à des associations professionnelles? Il convient d'évaluer également si les candidats sont disposés

<sup>18</sup> Les diffusions pour baladeur sont maintenant couramment utilisées pour relayer annonces et réunions dans les grandes organisations.

<sup>19</sup> Edvardsson I (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*. 30 (5): 553-556.

à travailler en groupe et à partager des connaissances et leurs aptitudes à cet égard. Il importe que le nouvel employé soit capable d'apporter des idées novatrices et de communiquer.

48. Le rôle de la gestion des ressources humaines dans le recrutement consisterait ainsi à repérer et recruter les talents et faire en sorte que les emplois se développent autour de la personne. Les fonctions doivent être établies à partir des compétences cognitives des individus et favoriser l'exercice de compétences multiples en fonction des capacités de chacun.

49. Tous les travailleurs intellectuels n'apportent pas la même valeur ajoutée à une organisation, et n'ont pas la même influence sur son développement ou sa croissance. Cela signifie que les institutions de la concurrence peuvent adopter des techniques et des stratégies issues de la pratique des grandes entreprises, consistant à fixer des niveaux de rémunération différents pour différentes personnes en fonction de la contribution et de la valeur ajoutée apportées. Il appartient dès lors aux institutions d'informer les gouvernements et les autorités qui les financent de la nécessité de prévoir des niveaux de rémunération différents en fonction de la contribution et de la valeur ajoutée apportée à l'institution par leurs employés.

50. Après le recrutement, il convient de prévoir un «système d'orientation» consistant à rattacher le nouvel employé à un employé expérimenté pour une période courte (d'un mois par exemple) et à l'aider à s'acclimater – en le présentant à ses collègues, en lui faisant visiter le lieu de travail et en le faisant se sentir bienvenu en lui présentant des personnes importantes, notamment les chefs de département. Cela facilite l'intégration du fonctionnaire recruté dans le système de gestion des connaissances de l'institution; contribue à renforcer son capital de connaissances; et lui permet de s'acclimater rapidement et de contribuer efficacement à la réalisation des objectifs de l'institution.

## **B. Formation et perfectionnement**

51. Une évolution professionnelle constante est importante pour permettre au personnel des organismes de concurrence de se maintenir au meilleur niveau dans leur domaine. Le personnel doit participer à des activités qui offrent des possibilités d'évoluer professionnellement.

52. Les détachements et des visites d'étude dans des organismes de concurrence dotés de structures institutionnelles fortes constituent un élément important de la formation et du perfectionnement professionnels qui permettent un transfert de connaissances propice au développement des capacités institutionnelles. Dans certains pays comme le Kenya, les statuts de la fonction publique prévoient que les fonctionnaires qui bénéficient de certains types de formation professionnelle et de détachements doivent rester au service de l'État pour une durée d'un à trois ans, en fonction de la durée et de la nature de la formation, pour leur permettre de transférer des connaissances et d'utiliser leurs connaissances au sein de leur institution d'origine. L'objectif est d'empêcher les départs à l'issue des périodes de formation.

53. Les formations doivent être planifiées et conçues de façon à renforcer les objectifs de l'institution. Les formations sont parfois trop centrées sur l'aspect théorique d'un droit de la concurrence efficace et négligent d'enseigner les bases, notamment la bonne pratique procédurale, la communication, les techniques de plaider et d'autres aspects pratiques de l'application de ce droit. La participation à des manifestations locales et internationales – congrès professionnels, réunions de la CNUCED, ateliers du RIC et forums mondiaux de l'OCDE – sont une autre composante utile de la formation et de l'amélioration des connaissances du personnel.

54. Les organismes de concurrence peuvent aussi créer des programmes de tutorat et de mentorat pour favoriser le partage de connaissances personnalisées. Le tutorat est la pratique qui consiste à aider un individu à atteindre un objectif personnel ou un résultat professionnel déterminé. Le tuteur et le bénéficiaire travaillent ensemble pour atteindre des objectifs professionnels précis.

55. Le mentorat est fondamental en ce qu'il aide et incite les personnes à gérer leur propre apprentissage et à travailler de façon à exprimer tout leur potentiel, à développer leurs compétences et à améliorer leurs résultats. Le mentorat est l'activité qui consiste à conseiller une personne moins expérimentée à long terme de façon à accompagner son évolution professionnelle générale.

56. Le tutorat et le mentorat sont fondamentaux pour la transmission des connaissances personnelles et tacites du personnel expérimenté vers les personnes moins expérimentées. Les principales raisons pour lesquelles des activités de tutorat et de mentorat sont nécessaires aux organisations sont les suivantes:

a) Optimiser le transfert des connaissances: le tutorat et le mentorat permettent le transfert des connaissances au sein de l'institution et l'apprentissage contextuel;

b) Élever le niveau de compétences: le tutorat et le mentorat permettent le transfert des compétences fondamentales. La personnalisation des compétences par rapport à la mission de l'institution et la formation croisée du personnel sont ainsi possibles. Elles permettent d'assimiler de nouvelles connaissances, de valoriser l'apport de chacun, de rompre la routine et de lutter contre la lassitude professionnelle;

c) Planifier la relève: le tutorat et le mentorat aident les organisations à mieux repérer les candidats «à fort potentiel» et à préparer ces derniers à de nouvelles fonctions. Ils garantissent également la continuité des résultats quand des personnes clefs quittent l'institution du fait que les compétences fondamentales ont déjà été transférées.

57. La fixation d'objectifs pour chaque employé et l'évaluation doivent découler naturellement du plan stratégique. Les échéances et les objectifs assignés aux employés doivent être clairs. La communication interne avec le personnel (au sujet des objectifs, des priorités, etc.) est importante de sorte que le personnel puisse s'approprier le projet et les objectifs, les stratégies et les buts de l'institution.

58. La participation du personnel à des programmes de formation et de perfectionnement et à des activités de tutorat et de mentorat doit faire partie intégrante de l'évaluation du comportement professionnel. Ainsi, les employés devront rendre compte de leur contribution à l'organisme de concurrence ainsi que de leur propre évolution dans chacun des domaines précités.

## C. Gestion du comportement professionnel

59. La gestion du comportement professionnel cherche à déterminer les personnes ou les facteurs par qui sont obtenus les résultats indispensables au regard de la stratégie et des objectifs de l'organisation, et garantit la bonne exécution des tâches. La gestion du comportement professionnel doit envisager les différentes façons dont les individus apportent des connaissances. Les administrateurs doivent examiner les points suivants:

a) Acquisition des connaissances: Quelles connaissances l'intéressé a-t-il apporté à l'institution?

b) Partage des connaissances: Comment l'intéressé a-t-il appliqué ses connaissances pour aider ses collègues à évoluer?

c) Réutilisation des connaissances: Avec quelle fréquence l'intéressé a-t-il réutilisé des connaissances existantes et avec quel résultat?

d) Développement des connaissances: L'intéressé a-t-il cherché activement à développer ses connaissances et compétences? Avec quelle pertinence a-t-il appliqué les connaissances acquises?

## **D. Rémunération et primes**

60. Comme vu précédemment, l'un des intérêts de l'indépendance administrative est que le service chargé de la gestion des ressources humaines peut aussi offrir des rémunérations et des primes attrayantes. Les systèmes de prime indiquent que l'institution attache de l'importance au comportement professionnel et est capable d'influer sur celui-ci. Il importe de récompenser et de reconnaître le partage de connaissances. Les primes constituent une réponse au problème universel de l'intérêt personnel. Elles aident également à faire percevoir ce qui est véritablement important pour l'organisation. Les employés doivent être récompensés quand ils partagent leurs connaissances, et les départements doivent être récompensés quand ils favorisent la collaboration. Les organisations dont les pratiques font référence considèrent les primes et les récompenses comme un moyen de reconnaître la valeur du partage des connaissances, de récompenser les employés pour leurs contributions et de renforcer l'esprit d'équipe.

61. À titre d'exemple, la Commission des pratiques commerciales loyales de la République de Corée (KFTC) applique un système de primes pour maintenir la vitalité de son système de gestion des connaissances par l'enregistrement, l'évaluation, l'accumulation et le partage des connaissances. Ce système de primes prend la forme d'un «programme d'attribution de points-connaissances», où des points sont décernés en fonction du nombre d'enregistrements, de citations, d'évaluations et d'observations. À la fin de l'année, une gratification financière ou non financière est décernée aux employés en fonction du nombre de points obtenus. La KFTC organise également un «concours de connaissances» consistant pour chaque employé pendant une période limitée à partager un élément de connaissance. Toutes les informations sont évaluées, et les employés retenus au titre de la qualité des connaissances fournies reçoivent une gratification<sup>20</sup>.

## **E. Évolution du rôle des administrateurs**

62. Afin que la gestion des connaissances et la gestion des ressources humaines contribuent efficacement au respect du droit de la concurrence, le rôle des administrateurs doit évoluer, pour passer d'un rôle de supervision à un rôle de tutorat, de travail en équipe et de facilitation. D'après Harman et Brelade (2007)<sup>21</sup>, l'expérience montre que les administrateurs efficaces dans le milieu professionnel sont ceux qui favorisent l'acquisition et le partage des informations et des compétences techniques:

- a) En incitant les individus à utiliser leurs connaissances et leurs compétences techniques;
- b) En favorisant l'innovation, la créativité et l'apport d'idées nouvelles;
- c) En représentant les intérêts de l'équipe/des individus auprès de l'institution;
- d) En soutenant le travail des équipes locales et virtuelles.

---

<sup>20</sup> Moon J. (2011), «Knowledge management system in the KFTC». Exposé à l'occasion de la dixième Conférence annuelle du RIC, La Haye.

<sup>21</sup> Harman C. et Brelade S. (2007) (voir note 2).

63. Dans ce contexte, la gestion des équipes virtuelles révèle une manière plus souple de gérer les tâches d'encadrement. Elle valorise les compétences comme la gestion de projets, la hiérarchisation et la planification des tâches, la définition d'objectifs et le suivi des résultats. On peut citer comme exemples de gestion d'équipes virtuelles et multidisciplinaires dans l'application du droit de la concurrence le Programme d'assistance technique de la CNUCED sur les politiques de concurrence et de protection des consommateurs pour l'Amérique latine (COMPAL)<sup>22</sup>. Ce programme est soutenu par le Secrétariat d'État suisse à l'économie (SECO) et aide l'État plurinational de Bolivie, la Colombie, le Costa Rica, El Salvador, l'Équateur, le Guatemala, le Honduras, le Nicaragua, le Paraguay, le Pérou, la République dominicaine et l'Uruguay à renforcer leurs capacités et leurs institutions en matière de politique de concurrence et de protection des consommateurs. Les équipes sont composées de personnes issues de différentes organisations – administrations publiques, organismes de concurrence et de protection des consommateurs, centres de recherche universitaires et entreprises du secteur privé – ainsi que de spécialistes indépendants.

64. L'équipe responsable du COMPAL à Genève a des objectifs et des produits à livrer clairement définis, et exerce un contrôle direct moindre sur l'équipe chargée de l'exécution du projet. Le recours à la technologie en ligne a aidé les équipes à travailler virtuellement. Les administrateurs obtiennent des résultats sans recourir aux outils de contrôle hiérarchique traditionnels. La motivation repose sur l'intérêt intrinsèque pour le travail, et le rôle des administrateurs est d'appuyer et de conseiller en se comportant comme des collègues et non par l'exercice hiérarchique de l'autorité. Cela a permis des réformes remarquables dans les pays bénéficiaires du COMPAL, qui ont tous adopté désormais des lois sur la concurrence et la protection des consommateurs. Seuls le Costa Rica et le Pérou disposaient initialement de lois et d'autorités dans le domaine de la concurrence. La diffusion libre des connaissances a permis aux pays bénéficiaires de renforcer leurs capacités.

65. Le modèle présenté plus haut peut être reproduit par les nouvelles institutions de la concurrence de différentes régions, qui pourraient collaborer pour parvenir à des résultats analogues en matière de renforcement des capacités et d'application du droit et des politiques de la concurrence dans leurs régions. Le programme sur la concurrence pour la région de l'Afrique (AFRICOMP) constitue une telle initiative; il vise à aider les pays africains à mettre en place des structures administratives, institutionnelles et juridiques appropriées pour l'application efficace des lois et des politiques de concurrence et de protection des consommateurs. La CNUCED coopère avec des partenaires de développement pour élargir la démarche à la création de deux centres de formation en Afrique francophone et anglophone.

66. Les partenariats virtuels entre organismes de concurrence contribueront à établir une conception intégrée de l'application du droit de la concurrence dans les régions concernées. Ils permettront aux pays de mettre en commun des informations, des connaissances et des ressources entre institutions et entre pays. Les responsables des ressources humaines des organismes de concurrence seront amenés dans ce contexte:

- a) À promouvoir la collaboration;
- b) À rendre les idées accessibles;
- c) À examiner et à régler les conflits;
- d) À favoriser le dialogue;
- e) À favoriser un sentiment de collégialité, d'intérêt commun et de confiance.

<sup>22</sup> <http://compal.unctad.org>.

67. Au niveau personnel, il appartiendra à chacun de savoir parfois suspendre son jugement et de se montrer tolérant à l'égard de points de vue différents.

68. Pour réussir dans ce type d'environnement, les responsables d'institutions de la concurrence de création récente auront besoin de la part des services de ressources humaines d'activités qui les incitent et les forment à:

- a) Questionner leurs certitudes;
- b) Comprendre comment leurs initiatives peuvent favoriser ou freiner la créativité et l'innovation;
- c) Apprendre à faire confiance et à accepter et gérer de façon productive les comportements de «francs-tireurs»;
- d) Structurer les activités de façon à exploiter au mieux les possibilités d'apprentissage;
- e) Accepter le fait que certaines erreurs seront commises;
- f) Assumer comme faisant partie intégrante de son travail un rôle de tutorat et de mentorat;
- g) Percevoir les problèmes comme des occasions d'apprendre;
- h) Reconnaître et récompenser les contributions novatrices.

69. Cela suppose de la part des administrateurs de comprendre les personnes et les équipes, et d'être prêts à s'ouvrir à de nouvelles idées et au progrès.

## **F. Valeurs et déontologie**

70. Pour permettre aux individus de jouer un rôle actif dans un environnement fondé sur les connaissances, il doit exister dans les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines un équilibre fondé sur la déontologie qui puisse être reconnu et accepté. Cette nécessité apparaît plus clairement dans les situations de transfert de connaissances comme les projets de collaboration, les fusions-acquisitions et le transfert d'employés qualifiés d'un pays à l'autre. Lors du transfert de connaissances, il est demandé aux employés de transmettre leurs connaissances à d'autres professionnels ou d'aider l'institution à intégrer et formaliser leur savoir. Cette opération peut être perçue comme une menace par les individus s'ils ont l'impression que leur valeur est subordonnée à ce qu'ils savent. Ils peuvent avoir le sentiment que leur position sera menacée s'ils communiquent des connaissances de quelque ordre que ce soit.

71. Les personnes coopèrent plus volontiers au partage des connaissances quand il existe un cadre déontologique fondé sur la reconnaissance des intérêts mutuels. Trois principes ont été souvent observés dans les transferts de connaissances concluants: a) la réciprocité (communauté d'intérêts pour l'individu et l'institution, d'ordre économique, social, personnel, etc.); b) la reconnaissance (fondée sur le principe de la propriété commune des connaissances entre l'individu, l'institution et la société au sens large); et c) le principe d'utilisation (selon lequel le transfert de connaissances se traduira par une diffusion et une utilisation plus larges des connaissances)<sup>23</sup>.

72. Intégrer l'idée de la propriété sociale du savoir est un aspect particulièrement important du transfert des connaissances. La société a investi dans l'éducation et l'évolution de l'individu et le cadre dans lequel aussi bien l'individu que l'organisme de concurrence

---

<sup>23</sup> Harman C. et Brelade S. (2007) (voir note 2).



existent et fonctionnent<sup>24</sup>. La CNUCED a créé un cadre de partenariat pour la recherche sur la concurrence et la protection des consommateurs (RPP)<sup>25</sup>. Cette initiative vise à contribuer au développement des meilleures pratiques en ce qui concerne la formulation et l'application effective du droit et des politiques de la concurrence et de la protection des consommateurs en vue de promouvoir le développement. Le RPP réunit des centres de recherche, des universités, des organismes de concurrence, le secteur privé et la société civile, et offre un cadre permettant de mener des activités de recherche communes et d'autres activités avec la CNUCED et d'échanger des idées sur les enjeux et les difficultés dans le domaine de la concurrence et de la protection des consommateurs auxquels doivent faire face en particulier les pays en développement et les pays en transition. L'initiative intègre l'idée de propriété sociale du savoir pour développer la société et contribuera à renforcer les ressources humaines dans le domaine du droit et des politiques de la concurrence dans les universités, les organismes de concurrence et d'autres institutions.

## G. Culture et changement

73. La définition pratique de la gestion des connaissances donnée dans la présente étude a d'importantes conséquences pour la culture des organisations. L'expérience montre qu'une culture favorable à la gestion des connaissances est une culture qui valorise: a) les réseaux et des contacts étendus tant à l'extérieur que sur le plan interne; b) le respect des individus; c) la créativité et l'innovation; d) la confiance; e) l'échange d'idées et d'informations; f) des systèmes et des procédures de base robustes; et g) la formation et le perfectionnement continus.

74. Lorsqu'on cherche à transformer la culture institutionnelle d'un organisme de concurrence pour l'adapter à l'économie du savoir, il est courant d'investir dans des systèmes et des processus, notamment de TIC. La difficulté de tout projet de cet ordre est de gérer efficacement la culture de l'institution pour tirer parti des systèmes de gestion des connaissances et adapter cette culture aux exigences de l'économie du savoir.

75. Comprendre la culture institutionnelle existante suppose de comprendre ce qui la crée, la motive et la renforce. Quand les programmes de changement échouent, les évolutions reposant sur la technologie échouent aussi souvent à produire les résultats escomptés. La culture institutionnelle doit être comprise pour mener les programmes de changement de façon à pouvoir appliquer des stratégies de gestion des connaissances.

76. Les organismes de concurrence doivent concevoir des systèmes de gestion des connaissances et de gestion des ressources humaines sur mesure qui permettent de répondre aux divers besoins de leurs clients et de leurs partenaires, notamment aux besoins des agents économiques, des décideurs, des associations de consommateurs, de la communauté universitaire et des responsables de la réglementation de divers secteurs. Il doit y avoir une culture de la diffusion de l'information des organismes vers les parties prenantes. En outre, les systèmes internes de gestion des connaissances doivent créer les synergies appropriées entre le personnel et la direction (y compris la haute direction), synergies qui doivent aussi s'étendre à d'autres parties prenantes comme les tribunaux et les instances de recours. Une conception globale de l'application de la gestion des connaissances est recommandée pour renforcer l'efficacité institutionnelle dans le domaine du droit de la concurrence.

77. Quand un programme de changement obtient des résultats plus probants, on observe souvent qu'un travail conscient a été opéré sur la culture existante. Le changement consiste

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> <http://www.unctad.org/en/Pages/DITC/CompetitionLaw/ResearchPartnership/Research-Partnership-Platform-on-Competition-and-Consumer-Protection--.aspx>.

à comprendre les valeurs présentes dans la culture existante qui seraient propices à une gestion efficace des connaissances et à renforcer ces valeurs. Mettre en place une culture de la gestion des connaissances à l'aide de cette approche suppose de modifier les systèmes et les processus ainsi que les modes de fonctionnement.

78. En outre, lorsque des stratégies de gestion des connaissances et de gestion des ressources humaines sont envisagées pour des organismes de concurrence, il importe de tenir compte de l'environnement local du point de vue des secteurs prioritaires, des secteurs où le marché est faussé et des principales parties prenantes, et de renforcer l'aptitude du personnel à gérer les difficultés de l'environnement local. Les valeurs culturelles sont également à prendre en compte dans la conception des systèmes de gestion des connaissances dans les différentes régions, en particulier dans le cas de figure où les meilleures pratiques d'une région sont appliquées dans une autre région. En matière de gestion des connaissances et de gestion des ressources humaines, il n'existe pas de solution «universelle». Les résultats obtenus en transposant les systèmes d'autres organismes de concurrence, pays et régions sont loin de toujours donner des résultats parfaitement adaptés. L'adaptation aux conditions locales est nécessaire afin de produire les résultats souhaités. L'identification des bases de connaissances locales doit être le point de départ pour concevoir des systèmes de gestion des connaissances et de gestion des ressources humaines efficaces en particulier dans les pays du Sud.

79. Des politiques et des activités de gestion des ressources humaines qui transmettent la culture de l'organisation aux nouveaux employés, et renforcent la culture institutionnelle parmi le personnel en place, ne doivent pas consister à tenter de remplacer intégralement la culture en place ou à importer une nouvelle culture et un nouveau mode de fonctionnement sans prêter attention à ce qui existe déjà. Les programmes de changement les plus efficaces adaptent les nouvelles valeurs aux anciennes – la nouvelle culture à l'ancienne. Ils ne cherchent pas à heurter de front l'ancienne culture, mais à coopérer avec celle-ci.

#### **IV. Stratégies de gestion des connaissances pouvant être appliquées à la gestion des ressources humaines**

80. Certaines recherches ont montré que les stratégies adoptées par les organisations en matière de gestion des connaissances ne sont pas uniformes<sup>26</sup>. Le choix d'une solution de gestion des connaissances répond à deux stratégies distinctes: a) la codification, stratégie centrée sur les systèmes et les processus de TIC; et b) la personnalisation, stratégie centrée sur les ressources humaines.

81. On entend par stratégies de codification la classification de connaissances concrètes qui ont un caractère formel et objectif et peuvent être exprimées par des mots, des chiffres et des spécifications. Des connaissances comme celles concernant les affaires, les précédents judiciaires, l'action et le bilan d'autres organismes et les points de vue collégiaux, universitaires et judiciaires critiques sont souvent stockées dans des bases de données où elles sont facilement accessibles et utilisables par quiconque au sein de l'institution. Les organismes de concurrence peuvent investir dans les TIC pour des projets comme la mise en place d'un Intranet, le stockage des données et la collecte de données, le recensement des connaissances (déterminer l'emplacement des connaissances dans l'organisation) et les bibliothèques électroniques<sup>27</sup>. Cela renforce l'efficacité et le développement de l'institution, et la réutilisation des connaissances épargne des efforts,

<sup>26</sup> Hansen M. T., Nohria N. et Tierney T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*. 77 (2): 106-116.

<sup>27</sup> Edvardsson I. (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*. 30 (5): 553-561.

réduit les coûts de communication et permet à l'organisme de concurrence d'assumer davantage d'activités et de projets. Cet aspect est donc étroitement lié à l'apprentissage fondé sur l'existant, qui cherche à améliorer les moyens et les technologies en place.

### Encadré 3

#### **Le système de gestion des connaissances de la Commission sud-africaine de la concurrence**

La Commission sud-africaine de la concurrence a récemment mené à bien une mise à jour de Sharepoint 2007, alliée à une composante de gestion de processus (K2 Blackpearl) afin de mieux appuyer le suivi de l'information relative à la collaboration et à la gestion. Le système est accessible par l'ensemble du personnel, et des équipes se voient allouer des domaines pour chaque affaire en fonction desquels ils doivent classer et référencer toutes les informations liées à l'affaire. Le système comporte aussi une partie administrative et non liée aux affaires pour stocker et récupérer l'information générale utile à l'exécution du mandat de la Commission et servant plus généralement au traitement des affaires.

Dans le cadre du système de gestion des connaissances, les utilisateurs peuvent télécharger et stocker l'information et les résultats sur le système électronique. Les archives matérielles sont stockées hors site chez un fournisseur de services de gestion de documents.

*Source:* Communication de la Commission sud-africaine de la concurrence.

82. La stratégie de personnalisation renvoie à l'acquisition personnelle de connaissances tacites à partir de la réflexion, de l'intuition et des qualités personnelles pour la résolution de problèmes complexes. Ces connaissances sont échangées principalement au moyen de contacts interpersonnels directs. Les employés qui collaborent et échangent des connaissances sont plus à même d'atteindre leurs objectifs plus rapidement et exhaustivement et sont reconnus par leurs collègues et leurs mentors pour l'importance et la qualité de leur apport.

83. Les communautés de pratique figurent parmi les procédés qu'il convient d'utiliser pour faciliter l'échange des connaissances. Une communauté de pratique est un groupe de personnes qui partagent des intérêts semblables (métier ou profession) et dont le but en créant cette communauté est d'accroître les connaissances liées à leur domaine. Les communautés de pratique peuvent exister en ligne sous forme de «forums de discussion» ou de «salles de presse», ou en tant que groupes réels qui se réunissent sur le lieu de travail. C'est en échangeant des informations et des expériences avec le groupe que les membres apprennent les uns des autres, et ont la possibilité de se développer personnellement et professionnellement. Les organismes de concurrence devraient créer des communautés de pratique permettant l'apprentissage mutuel, soit en ligne, soit sous forme de groupes réels qui se réunissent régulièrement pour échanger et transmettre des connaissances.

84. La personnalisation et l'apprentissage prospectif sont étroitement liés. L'apprentissage prospectif est associé à la recherche élémentaire, à l'innovation, à la prise de risques et à des modalités de contrôle plus souples. Pour réussir sa stratégie de personnalisation, un organisme de concurrence doit faire preuve de souplesse, investir dans l'apprentissage et créer de nouvelles capacités. Le personnel plus expérimenté doit être incité à communiquer ses connaissances au reste du personnel, et l'accent doit être mis fortement sur le transfert des connaissances et l'apprentissage en situation.

85. Dans son enquête sur l'efficacité en matière de gestion des connaissances, le RIC a constaté que la plupart des organismes ayant répondu (80 %) n'ont pas de méthode d'organisation des travaux qui facilitent le partage des connaissances, comme le fait de mélanger des personnes débutantes et des personnes confirmées, ou les nouveaux arrivants

avec le personnel expérimenté au sein des équipes de projet; 75 % des organismes proposent à l'entrée en fonctions un cours d'initiation comportant notamment une formation sur l'utilisation du système de gestion des connaissances; 56 % disposent d'une documentation facile d'accès pour le personnel sur la manière d'utiliser le système de gestion des connaissances; et 77 % proposent une formation en situation ou un mentorat informel. Certains organismes ont adopté un système approfondi de formation et de mentorat et ont chargé des employés expérimentés de guider et d'encadrer les nouveaux arrivants<sup>28</sup>.

86. Lorsqu'elles sont appliquées simultanément, les stratégies de codification et de personnalisation permettent de renforcer la capacité de l'institution en matière de gestion des connaissances. C'est ainsi que la Direction nationale des affaires économiques du Chili a développé et utilisé depuis 2005 un système électronique de suivi des affaires, d'abord à la Division de l'analyse économique puis dans le reste de l'institution. Le système est utilisé dans plusieurs domaines d'activité et comporte des outils de planification, de notification et de stockage des rapports. Le Bureau a aussi mis en place une bibliothèque spécialisée qui détient une collection à jour de titres sur le droit de la concurrence et des sujets économiques et autres en rapport avec l'analyse de la concurrence, donnant accès à plusieurs sources électroniques, notamment des documents économiques en texte intégral, des références juridiques et plusieurs bases de données. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, la Direction a renforcé ses capacités en recrutant des jeunes à fort potentiel et propose des mécanismes internes d'évaluation du comportement professionnel et des incitations visant à récompenser la conformité des résultats individuels aux objectifs institutionnels<sup>29</sup>.

87. Les stratégies de codification et de personnalisation dans le domaine de la gestion des connaissances aident à structurer les pratiques de gestion de l'organisation comme un tout<sup>30</sup>.

88. L'analyse ci-dessus relie les stratégies de gestion des connaissances et de gestion des ressources humaines à la stratégie de concurrence de l'organisation; autrement dit, ce ne sont pas les connaissances en soi mais la façon dont elles sont appliquées aux objectifs stratégiques d'une organisation qui constitue le facteur déterminant de compétitivité et de succès. Cela peut rendre d'autant plus efficaces les activités des organismes de concurrence et donc favoriser le succès des politiques de concurrence et le respect du droit de la concurrence dans le pays.

89. Une gestion efficace des connaissances facilite l'acquisition des connaissances par les individus et les incite à appliquer leur savoir dans l'intérêt de l'organisation ce qui permet d'obtenir des avantages concurrentiels et des services de qualité. Obtenir un travail productif suppose de faire évoluer les comportements, non seulement au niveau des individus, mais aussi à celui de l'ensemble de l'organisation<sup>31</sup>.

## V. Points à débattre

a) Au cours des premières années d'activité de l'organisme de concurrence, à quels aspects de la gestion des connaissances et de la gestion des ressources humaines la priorité doit-elle être accordée afin d'obtenir le plus de résultats?

<sup>28</sup> RIC (2012). *Effective knowledge management. Agency Effectiveness Handbook*: 3.

<sup>29</sup> Communication du Chili.

<sup>30</sup> Edvardsson I (2003) (voir note 4).

<sup>31</sup> Drucker P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Butterworth-Heinemann. Oxford: 156.

b) Comment les jeunes institutions de la concurrence tiennent-elles compte de la gestion des connaissances et de la gestion des ressources humaines dans leurs procédures?

c) Lorsque les institutions de la concurrence font partie d'un département ministériel, comment peuvent-elles influencer sur la politique gouvernementale afin que soient prévues des stratégies de gestion des connaissances et de gestion des ressources humaines adaptées à leurs besoins?

d) Quelles stratégies les organismes de concurrence expérimentés peuvent-ils adopter afin de transmettre leurs meilleures pratiques en matière de gestion des connaissances et de gestion des ressources humaines aux jeunes institutions de la concurrence des pays en développement?

---