

## **Assemblées des États membres de l'OMPI**

**Cinquante-cinquième série de réunions**  
**Genève, 5 – 14 octobre 2015**

**STRATÉGIE DE GESTION DES CONNAISSANCES DE L'ORGANISATION  
MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE (OMPI)**

*Document d'information établi par le Secrétariat*

Le présent document contient la Stratégie de gestion des connaissances de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) pour la période 2015-2018.

[La Stratégie de gestion des  
connaissances suit]

# Stratégie de gestion des connaissances 2015-2018

## TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	3
Champ d'application.....	4
Définition de la notion de gestion des connaissances .....	4
Arguments en faveur du changement.....	6
Capacités et compétences en matière de gestion .....	6
Gestion de l'extraction et de la distribution des contenus .....	6
Culture et collaboration .....	6
Outils informatiques .....	6
Stratégie.....	7
Approche stratégique .....	7
Environnement de gestion des connaissances.....	7
Processus de gestion des connaissances.....	8
Objectifs stratégiques en matière de gestion des connaissances .....	10
Objectif stratégique 1 : création d'une culture de la gestion des connaissances.....	10
Objectif stratégique 2 : mise en œuvre d'un ensemble de processus et d'outils de gestion des connaissances à l'échelle de l'Organisation .....	10
Objectif stratégique 3 : identification et publication d'"une source unique et fiable" pour les actifs fondés sur les connaissances et les informations .....	10
Objectif stratégique 4 : harmonisation et intégration avec la stratégie de l'Organisation en matière de résilience.....	10
Principes de mise en œuvre de la stratégie.....	11

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS

Sigle	Définition
CCI	Corps commun d'inspection
OMPI	Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle

## RÉSUMÉ

La présente stratégie de gestion des connaissances a été élaborée en réponse aux recommandations faites en 2014 par le Corps commun d'inspection (CCI) dans le cadre de son examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI)<sup>1</sup>. Elle s'appuie sur un certain nombre de recommandations faites à la suite d'une évaluation interne de la situation en ce qui concerne le partage des connaissances<sup>2</sup> et vise à atteindre un certain nombre d'objectifs stratégiques définis dans le Plan stratégique à moyen terme de l'OMPI pour 2010-2015<sup>3</sup>.

Cette stratégie vise en particulier

- à renforcer l'environnement de gestion des connaissances actuel au sein de l'OMPI; et
- à mettre en œuvre des processus de gestion des connaissances à l'échelle de l'Organisation.

La mise en œuvre de cette stratégie va permettre d'atteindre les quatre objectifs stratégiques suivants en matière de gestion des connaissances :

- la création d'une culture de la "gestion des connaissances";
- la mise en œuvre d'un ensemble de processus et d'outils de gestion des connaissances à l'échelle de l'Organisation;
- l'identification et la publication d'"une source unique et fiable" pour les actifs fondés sur les connaissances et les informations; et
- l'harmonisation et l'intégration de cette stratégie de gestion des connaissances et de la stratégie de l'OMPI en matière de résilience.

---

<sup>1</sup> Document JIU/REP/2014/2 : Examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI).

<sup>2</sup> Division de l'audit et de la supervision internes de l'OMPI - Rapport d'évaluation sur le partage des connaissances au sein de l'OMPI (document EVAL 2014-02).

<sup>3</sup> Document OMPI A/48/3 : Plan stratégique à moyen terme de l'OMPI pour 2010-2015.

## CHAMP D'APPLICATION

Dans son rapport de 2014 concernant l'examen de la gestion et de l'administration de l'OMPI<sup>4</sup>, le CCI recommande d'*“arrêter une stratégie globale de gestion des connaissances et [de] la présenter à l'Assemblée générale avant la fin de l'année 2015”*. Il mentionne également l'absence de dispositif structuré pour gérer les connaissances à l'échelle de l'Organisation et indique que l'absence d'une approche cohérente pourrait *“nuire à l'efficacité des opérations courantes de l'OMPI, en tant qu'Organisation fondée de par son mandat et ses activités sur le savoir, et empêcher la bonne diffusion des expériences acquises dans ses secteurs organiques et administratifs”*. La mise en œuvre de cette stratégie devrait garantir *“que les connaissances élaborées ou reçues par l'Organisation, sa mémoire institutionnelle et les expériences acquises fassent systématiquement l'objet d'une saisie et d'une diffusion dans les différents secteurs de l'Organisation”*.

La présente stratégie de gestion des connaissances a été élaborée en partie en réponse à la recommandation du CCI, mais également pour faciliter la coordination entre un certain nombre d'initiatives en cours visant à promouvoir et à étayer certains aspects de la gestion des connaissances.

Dans le cadre de cette stratégie, les “connaissances” renvoient aux faits et aux informations acquises par l'expérience tandis que, au niveau conceptuel, la “gestion des connaissances” renvoie de façon plus générale aux dispositions prises pour *“assurer que les bonnes personnes aient accès aux bonnes connaissances et possèdent les compétences nécessaires pour prendre des décisions éclairées”*. On trouvera plus loin dans ce document des définitions plus détaillées sur la gestion des connaissances dans le contexte de l'OMPI.

Cette stratégie de gestion des connaissances s'applique :

- aux connaissances créées et gérées en interne, résultant des opérations de l'OMPI, y compris des fonctions de gestion et d'administration;
- aux connaissances créées et gérées en interne, résultant des interactions entre l'OMPI et ses parties prenantes externes, y compris les offices nationaux de propriété intellectuelle;
- aux connaissances acquises dans le cadre des interactions avec les parties prenantes externes de l'OMPI, telles que les experts dans différents domaines; et
- aux connaissances créées de manière spécifique par l'OMPI pour être partagées avec des parties prenantes externes, y compris par l'intermédiaire de l'Académie de l'OMPI.

## DÉFINITION DE LA NOTION DE GESTION DES CONNAISSANCES

On trouve de nombreuses définitions de la notion de gestion des connaissances, que ce soit dans les milieux universitaires ou le secteur privé. L'OMPI s'est inspirée de celles-ci pour élaborer sa propre définition, qui va jouer un rôle central dans la délimitation du champ d'application de la stratégie de gestion des connaissances :

*“La gestion des connaissances est une discipline qui vise à promouvoir une approche intégrée pour recenser, saisir, extraire, distribuer, partager, utiliser et réutiliser les actifs de l'OMPI fondés sur les informations et les connaissances. Cette discipline permettra d'harmoniser les pratiques des fonctionnaires, les processus et les technologies et ainsi de valoriser ces actifs fondés sur les informations et les connaissances pour pouvoir en tirer parti, mais également de contribuer à accroître l'efficacité, l'efficience et l'innovation au niveau de l'Organisation.”*

---

<sup>4</sup> Document JIU/REP/2014/2 : Examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI).

Dans cette définition, il importe également de faire une distinction claire entre les données, les informations et les connaissances :

- **Données** – faits et statistiques recueillis ensemble à des fins de référence ou d'analyse.
- **Informations** – données présentées dans un contexte leur donnant un sens et une pertinence.
- **Connaissances** – résultent des informations, de l'expérience et de l'interprétation.

On distingue trois types distincts de connaissances qui présentent chacune des difficultés en termes de gestion :

- **les connaissances explicites** – comprenant les connaissances officialisées, codifiées et consignées dans des documents et des bases de données dans de nombreux formats différents, comme par exemple les ordres de service de l'OMPI, les rapports de mission ou encore les textes des traités;
- **les connaissances tacites (individuelles)** – également appelées “connaissances intuitives” ou “savoir-faire”, qui sont le fruit de l'expérience et donc difficiles à codifier dans un document, et qui sont détenues par des personnes telles que les chefs de programme de l'OMPI et les examinateurs; et
- **les connaissances intrinsèques** – comprenant les connaissances qui accompagnent un produit ou un processus, y compris les connaissances concernant le fonctionnement des systèmes de traitement des demandes du PCT, de Madrid et de La Haye.

## ARGUMENTS EN FAVEUR DU CHANGEMENT

Récemment (en 2014), une évaluation indépendante<sup>5</sup> a été réalisée en réponse au rapport du CCI afin de faire un état des lieux de la situation en ce qui concerne le partage des connaissances au sein de l'OMPI. Cette évaluation était axée exclusivement sur les activités, les processus et la culture à l'OMPI. Les principales conclusions de cette évaluation ont permis d'obtenir une vue d'ensemble de la situation et de recenser certains éléments présentés ci-après de manière détaillée.

## CAPACITÉS ET COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE GESTION

L'OMPI a élaboré un certain nombre de politiques, de processus et de procédures qui n'ont pas forcément de lien entre eux et qui ne sont pas nécessairement axés sur le partage des connaissances. Des approches novatrices ou multidimensionnelles de partage des connaissances, notamment en matière d'élaboration des stratégies ou de planification des missions, ne prévalent toutefois pas au sein de l'Organisation.

## GESTION DE L'EXTRACTION ET DE LA DISTRIBUTION DES CONTENUS

La nécessité de renforcer le partage des informations et des connaissances entre les secteurs a été soulignée. Il n'existe aucun outil ou processus cohérent à l'échelle de l'Organisation qui facilite la gestion des contenus ou le partage des connaissances, et les rôles et les responsabilités en matière de communication interne et de conservation des données au sein de l'Organisation ne sont pas clairement définis.

## CULTURE ET COLLABORATION

Même si l'on constate un certain niveau de collaboration entre les secteurs, il conviendrait d'assurer un partage efficace des connaissances à travers toute l'Organisation. Le partage des connaissances n'est pas encore un élément essentiel de la culture institutionnelle de l'OMPI. En outre, d'autres pratiques, mesures d'incitation et moyens techniques doivent être mis en place pour encourager le partage des connaissances.

## OUTILS INFORMATIQUES

Ces dernières années, plusieurs applications et outils informatiques élaborés et mis en œuvre (bien que séparément) au sein de l'OMPI ont eu des répercussions positives sur le partage des informations et des connaissances, dont le site Web remodelé, un site Wiki, l'Intranet et le système de planification des ressources de l'Organisation. Il convient d'adopter une approche stratégique en matière de transition numérique et de gestion des contenus afin d'améliorer les méthodes d'organisation, d'accès et d'utilisation des données, des informations et des contenus au sein de l'OMPI. La mise en place de nouveaux outils à l'OMPI doit contribuer à l'innovation et à la collaboration et non pas créer de nouveaux obstacles.

---

<sup>5</sup> Division de l'audit et de la supervision internes de l'OMPI – Rapport d'évaluation sur le partage des connaissances au sein de l'OMPI (document EVAL 2014-02).

## STRATÉGIE

### APPROCHE STRATÉGIQUE

Dans le cadre de ses opérations, l'OMPI acquiert, crée, traite et stocke une quantité considérable de données et d'informations, qu'elle transforme parfois en connaissances. Ces connaissances sont précieuses et leur création a un coût, c'est pourquoi il est absolument essentiel de protéger et de rentabiliser cet investissement. La présente stratégie de gestion des connaissances définit un cadre qui permettra à l'OMPI de tirer pleinement parti de ses connaissances.

Pour tirer pleinement parti de ses actifs fondés sur les connaissances, actuels et futurs, l'OMPI doit tenir compte de deux facteurs : ses capacités en termes d'environnement de gestion des connaissances et ses capacités en termes de processus de gestion des connaissances.

Les capacités en termes d'environnement de gestion des connaissances sont mesurées à partir des structures, des politiques, de la culture et des systèmes qui permettront un développement de la gestion des connaissances, tandis que les capacités en termes de processus de gestion des connaissances sont mesurées compte tenu de la normalisation du cycle de vie des connaissances au sein de l'OMPI.

Partant des recommandations émanant du rapport du CCI et des résultats du rapport d'évaluation sur la situation en ce qui concerne le partage des connaissances au sein de l'OMPI, l'Organisation propose d'articuler sa stratégie autour des éléments suivants :

- le renforcement des capacités actuelles de l'OMPI en termes d'environnement de gestion des connaissances; et
- la mise en place de processus de gestion des connaissances à l'échelle de l'Organisation.

La mise en œuvre de cette stratégie contribue à la réalisation de l'objectif stratégique auxiliaire IX de l'OMPI, à savoir *“une structure d'appui administratif et financier efficace afin de permettre à l'OMPI d'exécuter ses programmes”*, et donne à l'Organisation les moyens d'atteindre ses objectifs stratégiques de fond I à VII.

### ENVIRONNEMENT DE GESTION DES CONNAISSANCES

L'environnement de gestion des connaissances constitue le cadre dans lequel s'inscriront les processus de gestion des connaissances. L'OMPI est consciente de la nécessité de développer cet environnement, sans quoi la mise en œuvre de ces processus sera “artificielle” et non viable.

#### Structures et contrôles organisationnels en matière de gestion des connaissances

L'OMPI va maintenir les structures organisationnelles informelles nécessaires pour assurer la coordination entre les différents secteurs en termes de gestion des connaissances, tout en veillant à ce que chaque secteur reste maître de ses actifs fondés sur les connaissances.

L'OMPI a élaboré et déjà mis en œuvre un certain nombre de politiques qui contribuent indirectement à la gestion des connaissances. En conséquence, l'OMPI va s'appuyer sur les précédentes recommandations<sup>6</sup> pour élaborer un ensemble de politiques en faveur de la gestion des connaissances et va, selon que de besoin, harmoniser les politiques en vigueur à cet égard.

<sup>6</sup> Division de l'audit et de la supervision internes de l'OMPI – Rapport d'évaluation sur le partage des connaissances au sein de l'OMPI (document EVAL 2014-02).



### Mise en place d'une culture de la gestion des connaissances et attentes concernant les fonctionnaires

Il est largement reconnu que, pour que la gestion des connaissances soit efficace au sein d'une organisation et pour qu'une organisation comme l'OMPI soit véritablement une "organisation fondée sur le savoir", les activités relatives à la gestion des connaissances doivent s'inscrire pleinement dans la culture de l'organisation. Les fonctionnaires doivent réfléchir à la manière dont la gestion des connaissances peut les aider à s'acquitter de leurs tâches et à l'incidence que peuvent avoir sur les connaissances institutionnelles chacune de leurs interactions avec un actif fondé sur les informations ou les connaissances.

L'OMPI va donc s'attacher à renforcer la culture de la gestion des connaissances au sein de l'Organisation afin que celle-ci soit au cœur des projets qui seront menés dans le cadre de la mise en œuvre de cette stratégie.

### Protection des connaissances et résilience de l'Organisation

La mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances peut prendre un certain temps, en particulier dans une organisation de la taille de l'OMPI. C'est pourquoi il importe de comprendre quelle est la valeur pour l'OMPI des différents types d'actifs fondés sur les connaissances, quelles sont les conséquences liées à la perte de ces actifs et quels sont les risques encourus si l'on ne protège pas ces connaissances et qu'elles sont par la suite perdues ou détruites.

Il convient d'harmoniser cette stratégie de gestion des connaissances, y compris ses projets de mise en œuvre à venir, et la stratégie de l'OMPI en matière de résilience. La stratégie de l'OMPI en matière de résilience va permettre de recenser et de surveiller les actifs fondés sur les connaissances de l'OMPI qui sont considérés comme essentiels pour l'Organisation ou ses opérations et qui pourraient être perdus faute d'anticipation des fonctionnaires ou en cas de situation d'urgence. La stratégie de l'OMPI en matière de résilience va également permettre de recenser les actifs fondés sur les connaissances qui sont considérés comme essentiels et qui sont nécessaires à la reprise des opérations après une situation d'urgence.

### Systèmes et moyens techniques de gestion des connaissances

Dans un environnement de travail moderne fondé sur les connaissances, comme à l'OMPI, la mise en œuvre du système de gestion des connaissances et son fonctionnement reposent principalement sur les moyens informatiques à disposition. C'est notamment ce qui ressort du rapport d'évaluation<sup>7</sup>. L'OMPI va donc s'appuyer sur les recommandations émanant de ce rapport pour continuer de mettre en œuvre les moyens techniques permettant d'améliorer la structure, le stockage et l'extraction systématiques des connaissances.

## PROCESSUS DE GESTION DES CONNAISSANCES

Les activités de l'OMPI génèrent des connaissances à tous les niveaux de l'Organisation. Si ces connaissances ne sont pas gérées dans le cadre de processus bien définis, elles peuvent être perdues et l'OMPI ne pourrait pas les réutiliser en interne ou les transmettre à ses parties prenantes. La mise en place de processus permettant d'assurer la bonne gestion des connaissances est essentielle pour l'Organisation dans sa recherche de l'efficacité.

---

<sup>7</sup> Division de l'audit et de la supervision internes de l'OMPI – Rapport d'évaluation sur le partage des connaissances au sein de l'OMPI (document EVAL 2014-02) – conclusion n° 10.

### Processus de recherche et de détection de connaissances

L'OMPI va mettre en place des processus de recherche et de détection de connaissances pour faciliter l'identification de sources de connaissances existantes et pour rechercher d'éventuelles connaissances cachées parmi les données et les informations.

On trouve ces connaissances à l'intérieur de l'Organisation et à l'extérieur, auprès des parties prenantes, tels que les offices nationaux de propriété intellectuelle, les organisations partenaires, les établissements universitaires et les prestataires.

### Évaluation et organisation des actifs fondés sur les connaissances

Considérer les connaissances comme des actifs n'a rien de nouveau et, pour l'OMPI, en tant qu'organisation fondée sur le savoir, la valorisation de ces actifs fondés sur les connaissances passe avant tout par leur évaluation et leur classement par catégorie. Les fonctionnaires et les parties prenantes externes de l'OMPI sont tous des créateurs de connaissances, mais il revient à l'OMPI de mettre en place les outils, les politiques et les pratiques recommandées nécessaires pour que ces connaissances puissent être évaluées, classées par catégorie et organisées de manière appropriée. Les actifs fondés sur les connaissances doivent être organisés de sorte qu'ils puissent être identifiés, extraits et compris par les utilisateurs. L'OMPI va donc mettre en œuvre des processus permettant d'évaluer et de classer par catégorie ses actifs fondés sur les connaissances, y compris les connaissances qu'elle possède déjà, ainsi que les connaissances en cours de création.

### Processus de partage des connaissances

L'OMPI va mettre en place des processus pour le partage des connaissances, car celui-ci joue un rôle déterminant à la fois dans la réutilisation des connaissances et dans la création des connaissances. Le partage des connaissances dépend des habitudes et de l'intérêt que chacun porte aux sources de connaissances. Une culture du partage des connaissances doit exister au sein de l'Organisation et des mesures d'incitation appropriées doivent être mises en place et être accompagnées d'objectifs en matière de partage des connaissances qui s'inscrivent dans le cadre du système d'évaluation des résultats individuels de l'OMPI, le cas échéant.

### Création et acquisition des connaissances

L'OMPI va faciliter la création des connaissances en mettant en place des processus de création des connaissances qui s'appuient sur le partage des connaissances, la collaboration et l'accès aux données, aux informations et aux connaissances existantes. Cette volonté de créer de nouvelles connaissances et de les gérer s'inscrit dans les efforts déployés par l'OMPI pour accroître l'efficacité et l'efficience.

Par acquisition de connaissances, on entend les connaissances que l'OMPI acquiert dans le cadre de ses opérations auprès de sources extérieures, telles que les experts externes, les partenaires, les offices de propriété intellectuelle, les clients et les fournisseurs. Les cercles de professionnels peuvent s'étendre bien au-delà de l'Organisation, aussi bien aux parties prenantes externes qui vont contribuer à la création de connaissances qu'à celles qui vont bénéficier des avantages qui découlent de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des connaissances de l'OMPI.

### Réutilisation des connaissances

Lorsque l'OMPI pourra réutiliser sa base de connaissances actuelle, elle sera plus efficiente, car elle ne devra pas investir de temps et de ressources dans la création de nouvelles connaissances.

Par conséquent, grâce aux processus de gestion des connaissances qu'elle va mettre en œuvre, y compris pour la recherche et l'organisation des connaissances, l'OMPI va pouvoir réutiliser plus efficacement les connaissances qu'elle a créées ou qu'elle a acquises. Elle va donc mettre en place des processus qui contribuent à une meilleure réutilisation des connaissances.

## **OBJECTIFS STRATÉGIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES CONNAISSANCES**

La stratégie en matière de gestion des connaissances de l'OMPI, bien qu'elle s'inspire des stratégies existantes, est résolument tournée vers l'avenir et vise en particulier quatre objectifs stratégiques qui permettront de renforcer considérablement les capacités de l'OMPI en ce qui concerne la gestion des connaissances, notamment en termes de ressources de processus et de technologies, tout en contribuant à la réalisation de l'objectif stratégique IX de l'OMPI, à savoir une structure d'appui administratif et financier efficace afin de permettre à l'OMPI d'exécuter ses programmes.

### **OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : CRÉATION D'UNE CULTURE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES**

Cet objectif vise à assurer que la gestion des connaissances soit considérée comme faisant partie intégrante des tâches quotidiennes et que les fonctionnaires de l'OMPI soient conscients de leurs responsabilités et de l'incidence de la gestion des connaissances sur leurs activités quotidiennes, mais également de l'incidence de leurs activités quotidiennes sur la gestion des connaissances. La réalisation de cet objectif contribuera à une meilleure gouvernance en ce qui concerne les actifs fondés sur les connaissances et une meilleure responsabilisation en ce qui concerne les activités de gestion des connaissances, et suscitera un sentiment d'appartenance tout en générant des avantages qui découlent de la gestion des connaissances.

### **OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : MISE EN ŒUVRE D'UN ENSEMBLE DE PROCESSUS ET D'OUTILS DE GESTION DES CONNAISSANCES À L'ÉCHELLE DE L'ORGANISATION**

Cet objectif vise à assurer qu'un ensemble normalisé de processus et d'outils de gestion des connaissances soit mis en œuvre au sein de l'OMPI, offrant des points d'accès précis aux processus de gestion des connaissances pour les fonctionnaires de l'OMPI.

### **OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 : IDENTIFICATION ET PUBLICATION D'UNE SOURCE UNIQUE ET FIABLE POUR LES ACTIFS FONDÉS SUR LES CONNAISSANCES ET LES INFORMATIONS**

Cet objectif vise à assurer que, pour chaque type d'actif fondé sur des données, des informations ou des connaissances, la source principale soit connue et que les informations sur cette source soient communiquées à toutes les parties prenantes concernées, afin de permettre une meilleure réutilisation des actifs fondés sur les données, les informations et les connaissances au sein de l'OMPI.

### **OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 : HARMONISATION ET INTÉGRATION AVEC LA STRATÉGIE DE L'ORGANISATION EN MATIÈRE DE RÉSILIENCE**

Cet objectif vise à assurer que les actifs fondés sur les connaissances nécessaires à l'OMPI soient identifiés et gérés de manière appropriée, même en cas d'interruption ou de changement, y compris à la suite d'un mouvement de personnel non prévu ou en cas de situation d'urgence.

## PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

### Mise en œuvre axée sur les avantages

Chaque projet ou initiative mis en œuvre dans le cadre de cette stratégie devra profiter directement à l'OMPI ou à ses parties prenantes externes, plutôt que simplement s'inscrire comme une étape de plus dans la feuille de route concernant la gestion des connaissances.

### Les avantages découlant de la gestion des connaissances ne concernent pas uniquement l'OMPI

Durant la mise en œuvre de cette stratégie et des projets et initiatives connexes, il conviendra de tenir compte des attentes des parties prenantes externes, des parties prenantes internes et des utilisateurs pour tirer parti au maximum de la gestion des connaissances.

### Dans la gestion des connaissances, c'est le chemin qui compte, pas l'arrivée

Durant la mise en œuvre de cette stratégie et des stratégies futures en matière de gestion des connaissances, il importe de considérer la gestion des connaissances comme une activité sur le long terme dans laquelle doivent s'inscrire des améliorations continues en termes d'environnement et de processus.

[Fin du document]