Cahiers de la documentation Bladen voor de documentatie

SOMMAIRE		INHOUDSTAFEL	
5	6ème année - 2002 - n° 3	56ste jaar - 2002 - nr 3	
-	KNOWLEDGE MANAGEMENT, LA BOITE DE PANDORE Jean-Louis Janssens	3? 44	
-	INTRODUCTION TO THE COMMUNITY Caroline Beyne	45	
-	FOUNDATIONS ON THE ROAD TO BECOME KNOWLE CENTERS Caroline Beyne	DGE 46 - 48	
-	KNOWLEDGE MANAGEMENT AT THE BELGIAN NUCL RESEARCH CENTRE: State of the art of a practical KM approach scientific environnement		
-	PARTAGER LES CONNAISSANCES ET DEVELOPPER COMPETENCES DANS UNE ENTREPRISE D'ENGINEERIN Michel DE VLAMINCK		
-	KNOWLEGDE MANAGEMENT@RECTICEL Bart WALEYS	58	
-	VOUS AVEZ DIT " COMMUNAUTE " Alain BUNTINX	59 – 61	
-	LA SOLUTION HERMES : Optimisation des processus et gestion électronique of documents au bénéfice de la maîtrise des conna sances Jean-Louis JANSSENS		
_	ABSTRACTS	70 - 81	

KNOWLEDGE MANAGEMENT, LA BOITE DE PANDORE?

Jean-Louis JANSSENS Sr Business Intelligence Officer Fluxys

Pour faire suite à l'article de Françoise ROSSION, publié dans le numéro précédent, il nous a paru intéressant d'aborder le sujet sous un angle pratique.

Le contexte y est particulièrement propice.

En effet, les perspectives économiques plutôt sombres entraînent comme d'habitude des restrictions budgétaires dans les entreprises et nombreux sont les projets KM à être abandonnés. Par ailleurs, il est communément établi qu'une gestion efficace des connaissances est source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise qui la pratique.

Dès lors, comment expliquer cette dichotomie entre théorie et pratique, entre discours et actes ?

Plusieurs raisons peuvent être avancées:

- L'absence de définition universelle du concept, ce qui permet de le considérer comme essentiel ou insignifiant.
- Le leurre de la solution technologique qui réduit la problématique à l'usage d'outils informatiques.
- La difficulté de mesurer les bénéfices enregistrés car principalement qualitatifs et peu dissociables des bénéfices tirés de l'amélioration du processus métier considéré.

 La spécificité de chaque solution KM, intimement liée au type d'activité et à la culture de l'entreprise.

• ..

Ces interrogations (et bien d'autres encore) sont le sujet sur lequel se penche une jeune " communauté d'experts " décrite ci-après par son animatrice (Caroline BEYNE). Certains de ses membres ont rédigé les articles réunis dans ce numéro. Expression de situations vécues, de solutions existantes, ils constituent une partie de la matière première sur laquelle se fonde la réflexion du groupe.

Les cas traités se situent indifféremment dans les secteurs privé, public ou non-marchand. Ils s'appliquent à des contextes spécifiques tels que la R&D (Bart WALLEYS-Recticel) ou un bureau d'étude (Michel DE VLAMINCK - Tractebel Energy Engineering). Ils abordent le processus d'implémentation du Knowledge Management de façon globale (Marie-Laure RUYSSEN - SKN-CEN / Carole BEYNE - Fondation Roi Baudouin) ou certains aspects spécifiques tel que les communautés (Alain BUNTINX - Siemens) ou la maîtrise des processus critiques (Jean-Louis JANSSENS - Fluxys).

L'objectif principal de notre communauté étant le partage d'expérience au bénéfice du développement du KM, les résultats du travail du groupe feront vraisemblablement un jour l'objet d'une publication plus large.

Bonne lecture.

INTRODUCTION TO THE COMMUNITY

Caroline BEYNE Knowledge Manager Koning Boudewijn Stichting Fondation Roi Baudouin

Knowledge management: is it a passing hype or has it become a real management issue? What does it mean in day to day life of our organisations? What are current experiences of those working explicitly on KM. What can we learn from each other?

With these questions coming up, the King Baudouin Foundation, having experience in creating fora and working on knowledge management, initiated a community of experienced people to exchange ideas and experiences. As such putting knowledge sharing into practice by creating a knowledge management community.

The charter of the community explicates as its objectives :

- to bring together people with experience in knowledge management;
- to share experience focusing on best practices, lessons learned, do's and don'ts;
- to improve all participants implementation of knowledge management.

We started presenting one by one the Knowledge management situation at our different organisations. This led us to discover the wide variety of approaches, concerns and focuses that exist between the community members. Whereas one organisation developed strong communities, others focus on business process integration, on competitive intelligence, on solving intercultural differences, portal development, project management, ...

After discovering this interesting variety, we identified the topics that keep us awake at night. These were prioritised and are one by one being discussed. By now we already exchanged ideas on :

- competency management and learning
- communities
- knowledge management culture

More is to come on:

- roles and responsibilities
- business process integration
- competitive intelligence
- service level agreements,

During these reunions we identify lessons learned, we discover common insights, and exchange different approaches to similar issues. Hopefully, when the time is ripe, a publication from the group for a larger audience may contribute to the development of knowledge management.

* * *

Participants of the community:

SCK Mol, European Broadcasting Union, Tractebel Energy Engineering, Recticel IDC, Siemens, Fluxys, LMS International, J&J Pharma, Koning Boudewijn Stichting

FOUNDATIONS ON THE ROAD TO BECOME KNOWLEDGE CENTERS

Caroline BEYNE Knowledge Manager Koning Boudewijn Stichting Fondation Roi Baudouin

KNOWLEDGE MANAGEMENT AT FOUNDA-TIONS

Foundations are traditionally in the philanthropy business. The latest years however there is an ever stronger consciousness that foundations are also in the Knowledge business. While attributing grants, they do research, evaluations, follow up, networking, ...

The future challenge for foundations lies in creating impact on society through knowledge sharing and knowledge development in exchange with society.

1. What exactly is a Foundation?

Foundations are a specific type of organisation. Before entering into the knowledge subject, first a view on what foundations exactly are.

Foundations typically:

- are separately-constituted non-profit bodies
- have their own dependable source of income, usually but not exclusively from an endowment or capital
- have their own governing board
- use their financial resources for educational, cultural, religious, research, social or other public benefit purposes
- use their financial resources either by making grants to citizens associations or by operating their own programmes and projects.

2. Value creation by foundations

Up till recently just 'doing good 'was already good enough. Lately more and more foundations are preoccupied with creating a maximum impact on society with the limited means that are available. A new type of considerations enters the strategic thinking. 'Doing good 'shifts towards' how can we do better?'

In 'philantropy's new agenda: creating value 'M. Porter and M. Kramer clearly distinguish four ways of creating value:

1. selecting the best grantees

Foundations use their expertise to find the organisations that are most creative, cost effective and that address urgent or overlooked needs in society

2. signalling other funders

Impact can be increased by signalling either other donors where there are opportunities for funding, or grantees to guide them to other funders.

3. <u>improving the performance of grant recipients</u>

A step further is to help improve the capabilities of the grantees. This can be done by means of management support or by creating knowledge sharing communities amongst the grantees.

4. <u>advancing the state of knowledge and practice</u>

An important role for foundations is to advance the state of knowledge and prac-

tice in the social sector, based on their experiences and by using their networks. At this point they become real knowledge centers.

Whereas foundations are strong on the first two points, the latter remain an important challenge.

3. Knowledge management at the KBF: what we learned up till now

Knowledge management is an explicit strategic orientation taken by the board of directors and strongly sponsored by management. A knowledge management approach has been developed in a systematic way:

- 1. Defining the KM strategy
- 2. Identifying the supporting ICT strategy
- 3. Set priorities and start implementing while channelling all free initiatives

3.1. Defining the KM strategy

Based on interviews and discussions, the key knowledge for the foundation has been identified. Km will focus on how to organise, structure and create a platform for the development of this knowledge.

Since the foundation is a type of think tank, the knowledge strategy is strongly development oriented. Two strategic orientations have been defined. Firstly explicating and codifying an important part of our knowledge. The information and knowledge that will be explicated concerns our stakeholders, our projects, methods, and benchmarking with other Foundations. Secondly, an important focus will lie on the development of communities ranging from project teams to thematic interest groups.

Lessons learned:

- the KM strategy allows to focus clearly and, important, to indicate what will not be covered
- in launching KM, the strategy serves as a good means for communication and allows to manage expectations

sponsorship from the top is a must

3.2. Identifying the supporting ICT strategy

" ICT is only 20% of the story but it should function 100% " is a statement which the KM Community subscribed without hesitation.

At the foundation, many ICT islands existed, inhibiting efficient knowledge sharing. In view of a developing a better knowledge sharing platform, an overall ICT strategy has been defined.

Lessons learned:

- the time needed for the identification of needs (data and functionalities) is always underestimated
- the identification of an ICT strategy is a good trigger to stimulate thinking company wide
- strategic consultants never become as concrete as you would wish them to be

3.3. Set priorities and start implementing

In parallel with the ICT strategy a pilot KM project started. This covered the knowledge on our stakeholders that is all persons or organisations that have a relation with the foundation. This varies from members of the board over members of juries, to participants of colloquia and flower merchants. This subject received high priority because: it is core knowledge and complex, very different ways of working have been developed creating uncertainty over the quality of the current information, many people are implied and many double inputs and inefficiencies exist. Several workshops led to a clear proposition that is being discussed with everyone implied before implementation.

Lessons learned:

- in terms of change, the process of discussing and understanding different viewpoints during the workshops is as important as the resulting proposition
- the choice of the participants is crucial for the credibility of the project

 a facilitator, who does not bring in or know the contents, is an important help in the process

3.4. Conclusion

With the idea of knowledge management being launched, different people in house take initiatives such as creating new databases, starting up communities, ...

Essential for the knowledge manager is not to try to be the master of all KM initia-

tive. Rather, he/she should make sure to be informed and consider whether the initiative fits into the strategy and if not how it can be adapted to fit within and contribute to the realisation of the strategy.

By stimulating free initiative while channelling it, knowledge management becomes appropriated by all. While starting up step by step, we are rather confident to be on the right track and hope to increase our contribution to the welfare of society.

Knowledge Management at the Belgian Nuclear Research Centre: State of the art of a practical KM approach in a scientific environment

Marie-Laure Ruyssen*

"Most enterprises introduce Knowledge management practices specifically tailored to their needs, environments, and perspectives. Hence there are many varieties of Knowledge Management"

Karl M. Wiig, Knowledge Research Institute.

1. Introduction

Knowledge Management is multidisciplinary business model which covers the systematic management of knowledge, of all kinds, within all levels and types of organisations. The increasingly intense competition of today's economy has resulted in the adoption and application of Knowledge Management for competitive advantage, costs reduction and accelerated time to market in many companies and large private sector organisations. However, only a few R&D institutions have been keen adopters of the principles and practices of Knowledge Management (KM). Given the criticality of Knowledge Management for the entire nuclear environment and the fact that knowledge is the primary and natural asset at the Belgian Nuclear research centre, the challenge is how to address those issues. Therefore we are developing our own practical knowledge management approach relying on basic principles from the knowledge management paradigm but different in a sense that our Centre has an obvious research purpose and mission and isn't devoted to competitive advantage. Some KM pilot projects have already been launched as part of a conscious and planned KM strategy.

2. Knowledge Management in the Nuclear World: major concerns and issues



Conserving what has been achieved in terms of 'nuclear knowledge' is fast becoming a topic of major concern all over the nuclear world for a variety of reasons¹. This nuclear knowledge consists of volumes of scientific research reports, engineering analysis and models, technical data, codes, maintenance records, QA documents and countless other pieces of technical

or scientific information combined with a complex reservoir of people (engineers, physicists, chemists and scientists & technicians of many disciplines) with the required educational background, expertise and acquired insights to apply that knowledge safely and effectively. Therefore Knowledge Management (KM) in the Nuclear fields is critical in order to encourage innovation and to preserve the results of nuclear research and benefits of nuclear applications related to electricity supply, human health, food and agriculture, silicium chips and other industrial applications, for future generations (preservation of knowledge and institutional memory).

In recent years, a number of trends have urged the need for effective management of the nuclear knowledge. Foremost the Belgian government has decided to phase-out nuclear power plants. This combined with privatisation and deregulation rules drives the nuclear power to compete in the immediate and near term with other sources of 'green energy' and is likely to result in cost and manpower cutting particularly in the R&D domain and industry. For those reasons fewer young people are studying nuclear science, nuclear engineering or related fields. Furthermore the experienced nuclear workforce is aging. The first generations which were attracted to the nuclear R&D area and industry according their potential growth, approaches or has already reached the retirement age without a corresponding influx of appropriated qualified younger people to replace them (*succession planning*).

With acknowledgement for the IT related part and the first pilot project to Dr. Ir. Paul Borgermans, SCK-CEN.

¹ The International Atomic Energy Agency (IAEA) organised recently an international meeting on 'Managing Nuclear Knowledge' to increase awareness and understanding of this emerging concern, to share national and international experience, and to recommend steps forward.

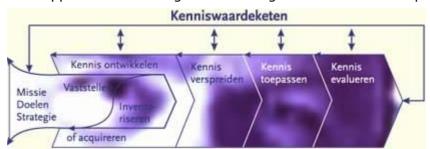
^{*} Knowledge Manager, SCK •CEN. e-mail: mruyssen@sckcen.be

3. Setting up a KM programme

Managing the Knowledge Capital is a long term programme, starting from a strategic commitment, involving a correct analysis of Knowledge and Know-How in the company and integrating various operational projects.

3.1. In search of a definition

In our opinion, successful implementation of KM asks firstly for a KM definition, secondly for the alignment of the KM strategy with the organisations objectives and thirdly for a middle-up-down approach addressing the knowledge related needs and problems.



The Knowledge Value Chain of M. WEGGEMAN

Prof. M. Weggeman² developed a Knowledge Value Chain where the overall organisational strategy and mission acts as starting points for developing, distributing, applying and evaluating knowledge. Therefore he defines knowledge management as to "organize and manage operational processes within the knowledge value chain in such a way that realisation of the organisation's collective ambition, objectives and strategy is advanced." Combining general KM definitions and KM methods we see that, besides knowledge, issues such as knowledge sources (data & information), technology, culture, knowledge processes and their relations play an important role. Our definition of KM is therefore as follows: "Knowledge Management is the way in which data, information, knowledge are managed with people, technology and processes in one portfolio". To increase the success of integrated³ KM approach, we found that this definition should be in line with the strategic objectives of our organisation.

3.2 Underpinning the Knowledge Management approach: a Strategy as knowledge matters

3.2.1. The Knowledge Management strategy



A Knowledge Management approach begins with strategy. Any formal attempt at defining a KM strategy should align with overall organisational strategy and not be seen as a standalone initiative. A strategic vision defines the goals of KM. The old truth is still the best truth: an R&D centre has to decide the kind of value it intends to provide and to whom and should then try and manage its knowledge. Only the organisational strategy can determine the vital intellectual resources for the achievement of its

objectives and highlights the critical pieces of knowledge that an organisation must identified, capture and distributed in order to guarantee its survival and growth. On the basis of the inventory of our knowledge assets we can determine a strategy to capture, maintain and utilize those assets more effectively and efficiently. An organisation therefore must, in its totality, support efforts relating to the retainment and exploitation of in-house knowledge and recognize the **core** competencies, skills and capabilities for

² Analogous to the Value Chain of M. Porter, Prof W. Weggeman (1997) describes a knowledge value chain consisting of the cyclic phases determining the necessary knowledge, making an inventory of available knowledge, developing knowledge, sharing knowledge, deploying knowledge, and evaluating knowledge.

knowledge, developing knowledge, sharing knowledge, deploying knowledge and evaluating knowledge.

³ An integrated approach should address all components of KM: strategy, culture, processes and technology.

the achievement of its strategic objectives. The Belgian Nuclear research Centre defines her objectives as follows⁴:

"In the scientific field of nuclear safety, radiation protection, the safe treatment and storage of radioactive waste, and the protection against proliferation of nuclear material for purposes other than peaceful, we aim at

- solving topical problems through research,
- remain competent,
- support our services by scientific knowledge,
- valorise our nuclear infrastructure to a maximum".

Capturing and sharing of **critical** knowledge and expertise is therefore extremely crucial in order to build further sustainable development in the nuclear field and to preserve the institutional memory for the next generations. Moreover with straightforward access to common resources an organisation and their employees can execute routine tasks quickly; aggregate previously disconnected pieces of information to facilitate creativity & innovation in working practice and be liberated from the fear of losing important intellectual assets. The value creation objectives of KM will be innovation & knowledge creation, preservation of our knowledge patrimony and turning our knowledge into added value for our stakeholders.

3.2.2. Inventory of our core competencies and capabilities



Knowledge needs to be oriented at core competencies and value contribution. Therefore we had to answer following questions: what are the critical Knowledge Domains for our Centre on which Knowledge Management have to put the efforts? The SCK-CEN's core competencies ${}^5(Know-What)$ reflect a 50-

year history onthe knowledge of the effects radiation on materials and living beings

• the knowledge on the migration and interaction of radioactive materials in the biosphere, the geosphere, the human body and the food chain

Our core competency areas are supported by key capabilities (*Know-How*) such as e.g. health-related services covering both radiation protection and medical applications; nuclear safety analysis, site characterization and remediation, analytical chemistry, computational modelling and simulation etc.

3.2.3. Linking the organisational IT strategy to the KM strategy

An IT strategy focuses on the pattern of investments in the infrastructure and application of IT as an enabler for business operations. In contrast, the primary issue in KM is behaviour – getting organizational members to share what they know and to reach out to tap into what others know. Therefore, the KM strategy must focus on culture and behaviour, as well as the knowledge to be shared and managed, and the technology required to enable knowledge search and retrieval."

Seeley,Ch. & Dietrick, B.

The primary role of technology in a KM strategy should act as an enabler, not as a driver. An IT strategy should not direct an organisational strategy nor a KM strategy. However some strategic IT issues should certainly be taken into account when preparing a KM strategy. Traditional IT infrastructure has usually got organisations in an iron grip making

• medical and industrial applications of radiation;

• the backend of the nuclear fuel cycle

Our mission implies the extension of conventional activities in two important fields:

- the nonenergetic applications of nuclear energy are becoming increasingly more relevant to society, especially in the medical sector;
- sustained development implies that nontechnical aspects, such as social and economical factors, are also taken into account. "

⁴ Those strategic objectives are based on our mission:

[&]quot;With a view to sustaining development by research and development, training, communication and services, SCK•CEN contributes to:

[•] nuclear safety and radiation protection;

⁵ Core or corporate competencies are those distinctive and hard-to-unbundled combinations of individual skills, proprietary information and institutional experiences which together enable an organisation to do certain things better than their competitors and to create sustainable value for their customers (nuclear industry, government, scientific community and academic world).

collaboration and **interoperability** difficult. Leverage open technology standards have the chance to build open infrastructures with still the required security levels.

Furthermore the long term aspects of the research programme and the preservation of knowledge requires a special attention for 'digital longevity' and a careful evaluation and selection of basic technologies. Since the evolution of the current ICT standards and tools are hard to predict for even a few years in the future, one of the major criteria is therefore the openness and flexibility of the way the information is recorded and handled. Fortunately, this is possible with emerging internet technologies which can be placed under the umbrella of eXtended Markup Language (XML) standards on structured data, data-management and communication protocols. Existing commercial products pose too large risks on dependencies for the core of the system developed, but may be useful in the periphery and information feed. However, most of the typical information entities like documents will need to be converted in a more manageable long-term format as currently developed or implemented in the XML and related vendor neutral standards. Long term usability of information systems requires portability and flexibility through a three tiers model making dynamic webpage generation 'on the fly' possible with a Content Management System. Furthermore as web services become the building blocks for composite services that can be used to build composite applications, decentralised stored data should be available as 'web services' using standard communication protocols as XML-RPC or SOAP. (distributed open infrastructure).

3.3. Making the Knowledge Management strategy operational: a middle-down-up approach⁶

3.3.1. In search of Knowledge Management adopters and champions

"In the middle-up-down model, top management creates a vision or a dream, while middle management develops more concrete concepts that frontline employees can understand and implement. Middle managers try to solve the contradiction between what top management hopes to create and what actually exists in the real world." – Nonaka & Takeuchi ⁷

We adapted this middle-up-down management process to a middle-down-up approach. In this approach, middle managers play an important role by working as a "bridge" between the broad vision of the top management and the concrete realities front-line knowledge workers are confronted with. Top down leadership continues to be essential for KM because traditional hierarchical structures will not disappear overnight and it will provide the necessary incentives supporting a KM project. Therefore we had to identify the 'Knowledge network' that could be first involved in a KM pilot project and which is generally tacitly recognised as enthusiastic proponents and which is willing to play the role of early adopter and champion for KM. As embryonic ideas on KM were already present, the Knowledge network in the research and development programme on the geological disposal of radioactive waste seems to be the right test-bed for conducting a pilot project on KM.

3.3.2. In search of existing knowledge processes

Our next step was to analyse if there are existing processes that already capture knowledge (both external and internal), organise and share it throughout our organisation. Some parts of tacit knowledge have been elicited in a simple manner by more or less structured transcriptions. This is the case f.i. in our QA system where

⁶ Hubert Saint-Onge, Canadian Imperial Bank of Commerce, describes this strategy as middle-up-down as a way to balance and integrate the best of the top-down & bottom-up method.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, New York, NY, 1995, Chapter 5.

⁸ Knowledge Network(s): Knowledge resulting from people sharing information with one another formally or informally. Knowledge networking often occurs within disciplines and projects. Those networks can transgress departmental and even organisational borders (e.g. cross border knowledge exchange with stakeholders or scientific community).

traceability, validation and overall professionalism are pursued and where the first rule of quality is "write what is to be done". This is also the case with numerous kinds of our publications (so called 'Scientific output') recorded and evaluated through a QA procedure and the redaction of 'secondary documents', which synthesise knowledge included in certain documents. Review reports as e.g. SAFIR⁹ 1 & 2 summarize the scientific and technical knowledge acquired during the first and second phase of the methodological research and development programme on the possible final disposal of high-level and/or long-lived waste in deep clay layers. Furthermore all kind of databases related to the R&D work providing elementary knowledge on key parameters and processes.

3.4 Communities of practice: knowledge channels connecting people and content in a web-based portal environment

"Researchers estimate that only 20 per cent of the knowledge in an organization is ever captured, leaving 80 percent in the hearts and minds of employees. By incorporating communities, an organization adds value to itself, while enriching community members and increasing the potential of its knowledge assets."

The Knowledge Management Manifesto – KM Review, 2001, p. 137.

Since knowledge can hardly be separated from its main carrier – the human being – the best environment for developing, capturing, sharing and applying knowledge is one in which people talk and work together. A knowledge network is a good example of a group that might turn into a community of practice (CoP). This exchange of experiences and ideas allows workers to do their jobs better and more efficiently. There are many shades of definition of this concept, but we define a CoP by three critical components. The first is a domain: the members must share some minimum level of knowledge of the domain, something that distinguishes them from other people. The second is a sense of community: members help each other, engage in joint activities and share information through permeable boundaries¹⁰. Third a CoP requires a practice: members are able to develop a shared collection of resources.

3.4.1. Knowledge related needs and problems: starting with better Information Management & stimulation for collaboration

We starting our practical KM programme with a better information management trying to bring in more structure, standardisation and cataloguing of the available information in order to ensure better retrieval and access of existing data and documents. This objective coupled with elicitation of tacit knowledge and fostering collaboration through better internal communication channels decide us to set up interactive communities through web-based portals.

3.4.2. A web-based portal as a KM tool

The knowledge management functionalities one could expect from a portal include:

- An on-line community space which offers functionalities like news, calendar, content management with simple information handling tools (versioning, workflow) and discussion forums;
- Explicit knowledge repositories and integration with multiple content sources across servers, platforms networks, etc through a single view.
- A strong search functionality which will help to maximise the benefits obtained from content and to avoid information overload. Furthermore, it will support serendipity by offering a means of connecting people and content that did not previously exist;

⁹ SAFIR stands for Safety Assessment and Feasibility Interim Report

¹⁰ CoPs and teams are different kinds of groups. Teams are tightly integrated units with clear boundaries driven by deliverables, defined by managed tasks and bound together by members' collective commitment to results.

- The 'knowledge map' provides an overall 'living' schema for knowledge classification.
- An expert locator or Yellow Pages (sharing), which will facilitate the identification of experts stimulating knowledge sharing based on 'pull' concepts;
- Annotation facilities indispensable for the evaluation of content and the elicitation of implicit knowledge;
- On-line learning, e-learning. Although this concept is covered by most of the functionalities listed above, we interpret e-learning as a new way of satisfying training and development needs by presenting on-line courses or training material to the end-user.

4. The first pilot project: development of the Waste & Disposal community portal¹¹

A first pilot project on building knowledge portals which will be based on the same underlying and replicable toolkit has been started for the Waste & Disposal R&D group. In a first phase, a number of building blocks are developed and implemented inside an Internet standards based portal, including:

- Tools for recording, cataloguing and indexing the readily available information from reports and other publications on the results of the R&D programme;
- Integrating the various databases which have been developed over time, ranging from raw measurement results over structured data and meat-data on fundamental parameters, QA related items such as instrument calibrations, multimedia enabled log-books of geomechanical activities, to annotated bibliographic records:
- The set-up of a permanent review and annotation system on all the data and reports gathered;
- The set-up of community driven entities including internal meeting 'places' for discussion groups and shared documents collections on topic oriented projects and task groups;
- A review system leading to what we like to call "knowledge tracks" where the tacit knowledge of experts and scientists is recorded on specific topics (or even simple questions) and which can be regarded as both in depth reviews and stateof-the-art (annotated) reports linking the major concepts and results;
- The use standards for optimising the re-use, searching and annotation of all the information required for a given task.

5. Lessons learned

- Don't install a portal first, and then look for KM issues to resolve.
- Define a clear KM strategy, objectives and a KM approach upfront.
- Determine the strategic IT issues.
- Identify informal knowledge networks and knowledge champions willing to play to role of early adopters for KM.
- Realise the complexities involved in the implementation, the maintenance and above all the acceptance of a portal by the knowledge workers.
- The willingness of employees to share and to contribute what they know and to leverage explicit and implicit content is one of the greatest pitfalls for a successful KM implementation. Integrating portals into the organisation's business processes by finding the right incentives and creating a knowledge culture seems to be the most difficult part.

¹¹ P. Borgermans, M.-L. Ruyssen, W. Bastiaens, <u>Knowledge management: development of the W&D community</u> portal. Topical Day on recent developments in the Belgian programme on long-lived and high-level waste disposal - Mol, May 21 2002, BLG-914, SCK-CEN.

PARTAGER LES CONNAISSANCES ET DEVELOPPER LES COMPETENCES DANS UNE ENTREPRISE D'ENGINEERING

Michel DE VLAMINCK Knowledge Manager Tractebel Energy Engineering

LA GESTION DES CONNAISSANCES AU SERVICE DE LA COMPETITIVITE

Peter SENGE affirmait que " le seul avantage concurrentiel durable d'une entreprise innovante est sa capacité à apprendre plus rapidement que les autres ". Et pour apprendre rapidement, il faut les moyens pour accéder aux connaissances des autres membres de l'entreprise.

Une gestion efficace des connaissances permet en effet d'identifier quelles sont ces connaissances critiques, de les formaliser en vue de les partager, de permettre d'y accéder au moment où l'on en a besoin et finalement de les maintenir, en particulier en détruisant celles qui ne sont plus pertinentes!

C'est de cette manière qu'un ensemble de connaissances et d'expériences individuelles peut réellement devenir une connaissance collective, c'est-à-dire un capital de connaissances accessible indépendamment des acteurs qui les ont construites.

Les questions de base auxquelles la gestion des connaissances est appelée à répondre sont du type suivant : comment mieux exploiter le contenu de nos archives? Comment mieux exploiter les informations que nous collectons sur le marché? Comment capitaliser nos retours d'expérience sur nos projets? Comment obtenir l'information utile au bon moment et sous la bonne forme? Comment gagner du temps en réutilisant ce qui est disponible? ...

Un programme integre de *Knowledge Management*

Depuis un certain nombre d'année, Tractebel Energy Engineering a mis en place d'une part un système de gestion documentaire destiné à permettre un accès aisé au contenu des documents produits et d'autre part un ensemble d'outils de travail collaboratif intégrés au sein d'un Intranet. Celui-ci constitue le portail unique sur lequel est bâti le système d'information de Tractebel Energy Engineering. Il permet à plus de 700 collaborateurs d'accéder en permanence, en temps réel et au travers d'une interface conviviale à toutes les données et informations dont ils ont besoin, que celles-ci soient liées aux projets, aux documents techniques, aux clients, aux collaborateurs ou aux ressources de l'entreprise. Cela représente aujourd'hui 12 000 pages et un accès vers plus de 200 000 documents.

Plus récemment, plusieurs projets de gestion des connaissances et des compétences ont été mis en place.

UNE BASE DE CONNAISSANCE INTERACTIVE DE CONCEPTION DE CENTRALE ELECTRIQUE

Le premier de ces projets concerne la formalisation de connaissances. Le système *KinéTis* développé en interne consiste en une base de connaissance interactive de conception multidisciplinaire de centrales électriques classiques. Un ensemble de données technico-économique sont ainsi structurées de manière à permettre à des experts de différents domaines (systèmes, électricité, contrôlecommande, mécanique) d'y accéder suivant leurs besoins spécifiques.

L'objectif principal est de capitaliser un certain nombre de connaissances en vue de réduire la durée de la phase préliminaire de conception en réutilisant des éléments antérieurs.

DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE EN VUE DE PARTAGER DES RETOURS D'EXPERIENCE

Le deuxième projet concerne le partage des retours d'expériences. Dans ce but, plusieurs "communautés de pratique" (CoP) ont été mises sur pied. Il s'agit de communautés de collaborateurs possédant un intérêt professionnel commun, qui ne font pas obligatoirement partie de la même entité hiérarchique ou du même projet mais qui ont le besoin de partager des informations, des retours d'expérience ou des points de vue sur un thème déterminé. Un outil du type " forum " accessible via l'intranet a été mis à la disposition de ces communautés de manière à faciliter le partage et la capitalisation de ces retours d'expérience.

Aujourd'hui, cinq CoP de ce type ont été lancées : chefs de projets, acheteurs, marketing, sûreté nucléaire et secrétaires. Les premiers retours d'expérience montrent le rôle crucial de l'animateur, l'intérêt de garder des rencontres régulières entre membres d'une communauté et l'importance de bien construire une CoP autour d'un besoin concret de partage.

PARTAGER L'EXPERTISE DES SENIORS

Le troisième projet est destiné à organiser le transfert d'une partie des savoirs et savoir-faire d'experts proches de la retraite.

Dans une entreprise comme Tractebel Energy Engineering, une partie importante du know-how réside dans les individus qui la composent. Seule une partie du savoirfaire est formalisable. Conserver cette expertise est donc une préoccupation majeure qui est parfois vitale pour certains de nos métiers. Si cette affirmation semble évidente, sa mise en œuvre l'est nettement moins.

En effet, une part importante de l'expertise consiste en connaissances implicites, c'est-à-dire difficilement formalisables donc transférables. De plus, cette connaissance est souvent intégrée dans un contexte qu'il est nécessaire de préciser, sans quoi elle risque de ne pas être utilisable. Il s'agit donc de savoir quand et comment mettre une connaissance en œuvre et pas simplement la transcrire dans un cours ou dans une base de données!

Une méthodologie a été mise sur pied en vue d'identifier la part de l'expertise qui est réellement critique pour l'entreprise, de sélectionner la ou les techniques de transfert les plus appropriées en fonction de la nature de l'expertise et de la personnalité de l'expert et finalement d'organiser les actions de transfert vers des collaborateurs juniors.

LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES CLES

Le quatrième projet concerne la gestion des compétences.

Gérer nos compétences c'est tout d'abord identifier nos savoir-faire indispensables pour exercer notre métier. C'est ensuite s'arranger pour disposer des compétences requises au moment voulu de manière à garantir la compétitivité et la pérennité de notre métier. C'est finalement pouvoir aisément localiser et accéder aux compétences disponibles, que ce soit en vue de monter une équipe de projet, de constituer un dossier d'offre ou de pourvoir à un poste vacant en interne.

Dans ce but, un référentiel des connaissances et des compétences critiques accessible également via l'Intranet a été développé. Il permet de déterminer rapidement " qui sait quoi ? ", de définir les compétences requises et leur niveau de maîtrise requis pour chacune des fonctions de l'entreprise, le niveau individuel acquis ainsi que le plan d'action de développement individuel des compétences.

UN RESEAU INTEGRE A L'ENTREPRISE

L'ensemble des projets et initiatives de Knowledge Management est organisé autour d'un réseau de relais dans les départements opérationnels, sous la coordination d'un Knowledge Manager. Celui-ci a pour mission d'une part de promouvoir et de coordonner toutes les activités visant spécifiquement à mieux identifier, formaliser, partager et mettre à jour les connaissances critiques liées aux métiers de Tractebel Energy Engineering l'objectif d'en améliorer la compétitivité. D'autre part, il a également pour mission de promouvoir et de coordonner la gestion des compétences en favorisant et en supportant toute activité visant à améliorer la

formation continue, en particulier en développant une culture de l'apprentissage.

Ce double programme de gestion des connaissances et des compétences mis progressivement en place depuis peu permet d'engager Tractebel Energy Engineering dans une dynamique d'amélioration partagée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, experts, chefs de projet ou responsables hiérarchiques. La difficulté de développer une culture du partage indispensable pour mettre ces programmes en place n'est pas pour autant sousestimée. Un accompagnement dans la conduite de ce changement est organisé dans l'ensemble des départements de Tractebel Energy Engineering.

KNOWLEDGE MANAGEMENT@RECTICEL

Bart WALLEYS Group Manager R&D Recticel IDC

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A BUSINESS PROCESS

The R&D department of the Recticel group started in 2000 with a knowledge management program. Not just like that - or because many companies did...

The R&D department started one year earlier with a self assessment according to the EFQM model (European Foundation of Quality Management). Within this framework it became apparent that KM was one of the projects that was of extreme importance as a key process in R&D. The self assessment revealed not only the proof of the need - but also resulted into a common choice of the R&D management to have KM as a key element in the daily life of an R&D engineer.

It thas become clear that KM is not to be looked after as just another IT issue - it is much more than that. From past experiences as well as from our recent work some of the lessons learned can be generalised - also for other business environments:

 Knowledge should not reside in the heads of experts or in cupboards, get dusty and as a function of time become inaccessible. The R&D department divided its knowledge in three different types: know who (is the expert), know how (the knowledge how to do things), know what (the knowledge on products and processes).

- Knowledge doesn't flow by itself this needs to be organised. The use of knowledge should be made easy without hurdles - in a format that is very recognisable throughout different business units. For that reason the way of working in different business areas was put onto a common platform.
- KM should be looked after as a process and not as a one time action. It has to be thought through what will be put in and very important the input has to be reliable and not outdated. Therefore a process with its appropriate owners has been set-up - taking care of approval & archive processes.
- A good knowledge management set-up may well lead to a redesign of some business processes. Such an example is Recticels project follow-up of R&D projects. ISO 9001, QS 9000, good project management requirements have all been put inherently into one new way of working - with a tremendous advantage that all the needs are build in and become by definition daily practices. It is also of an absolute need that the organisation is open for such a change. This openess was mainly created by the fact that KM was not handled as just another ad-hoc issue - but fit in a broader total quality context.

VOUS AVEZ DIT " COMMUNAUTE "?

Alain BUNTINX Corporate Knowledge Manager Siemens Learning Valley

Pour toute personne habituée à surfer sur Internet, ce mot n'a plus aucun secret, il s'agit de l'ensemble des personnes momentanément " branchées " par un sujet qui les passionne et qui les relie à une foule d'autres personnes passionnées par le même sujet. On les retrouve sur maints forums de discussion, et peu importe qu'on les connaisse, le fait qu'on partage le même centre d'intérêt justifie à lui seul le plaisir qu'on a à dialoguer avec elles, à leur poser des questions, allant parfois jusqu'à leur refiler de " bons tuyaux ".

Et même si l'on ne s'intéresse pas à Internet, le mot " Communauté " évoque toujours pour chacun d'entre nous l'une ou l'autre image de confrérie, de moines conventuels, d'associations diverses, bref dans tous les cas, d'assemblées de personnes, réunies par un crédo commun et/ou une passion commune.

Dans le monde de l'entreprise également, diverses communautés ont vu le jour, et là comme ailleurs elles n'ont pas attendu l'avènement d'Internet pour exister. Les responsables de la Qualité ne se retrouvent-ils pas régulièrement autour de la table? Ainsi que les chefs de projets? Les membres de l'association des cadres? Les membres des amicales?

Les exemples sont nombreux où les employés se retrouvent dans un " groupe " qui n'est ni celui de leur structure hiérarchique, ni celui de leur environnement de travail, mais qui dépasse les frontières de ces structures organisationnelles.

Ce qui a changé avec l'arrivée d'Internet/Intranet dans l'entreprise, rapidement suivie par la banalisation de son usage, c'est l'apparition et la mise à disposition de plateformes technologiques simples d'emploi, qui facilitent, au sein de ces " groupes " de personnes que nous

venons d'évoquer, la communication, la collaboration, l'échange d'expériences et de connaissances.

Et du coup, tout devient possible.

Alors qu'avant, on ne pouvait " que " se rencontrer physiquement, ce qui posait fréquemment des problèmes d'agenda, et de coûts lorsque beaucoup de personnes devaient se déplacer, les rencontres d'aujourd'hui sont de plus en plus souvent virtuelles, elles ont lieu sur la plateforme technologique et ne se soucient ni de l'endroit où l'on se trouve, ni du moment de la journée où l'on a la possibilité de " se connecter ".

De plus, bien au-delà des possibilités déjà offertes par l'utilisation du courrier électronique, une plateforme de communication, de collaboration, et d'échange d'expériences et de connaissances met une foule d'autres services à la disposition de ses utilisateurs.

Le forum de discussion, le répertoire des questions fréquemment posées, la liste des experts dans la matière concernée, la base de connaissances explicites et implicites (une fois qu'elles sont codifiées) qui les réunit, le calendrier des événements, et la liste des tâches qu'ils s'assignent mutuellement afin de " créer " les connaissances pratiques dont ils auront besoin dans l'avenir, figurent parmi ces nouveaux services qui vont leur faciliter le travail.

Mais, si la technologie leur permet aujourd'hui de se rencontrer sans se voir (même ça c'est déjà possible !) et sans pouvoir se toucher (ça n'est pas encore possible !), il va sans dire qu'il est néanmoins très important qu'ils se voient et qu'ils " se touchent ". Car, et on ne devrait pas s'en étonner, on est mieux disposé à partager une partie de son savoir au sein de l'entreprise avec des personnes qu'on a vu, qu'on a appris à apprécier et avec qui s'est établi un réel climat de confiance.

Il se dit partout qu'une communauté ne doit en aucun cas être gérée à la manière d'une structure classique (tel un département) dans l'entreprise, alors comment peut-elle exister et comment peut-elle fonctionner?

Elle existe quelque fois " de facto " (ce pourrait par exemple être le cas d'une communauté de responsables de la qualité) et depuis bien longtemps avant l'introduction d'une quelconque plateforme virtuelle; elle est parfois créée par la volonté d'une direction (ce pourrait par exemple être le cas d'une communauté centrée sur l'activité principale de l'entreprise); il arrive aussi qu'elle soit initiée " à la demande " de quelques personnes passionnées par un aspect particulier de leur activité professionnelle (ce pourrait par exemple être le cas d'une communauté regroupant toutes les personnes amenées à utiliser un produit ou un service particulier).

Dans tous les cas elle fonctionne au départ par la bonne volonté de ses initiateurs et grâce au support moral et/ou financier de la direction; il faut toutefois plus que de la bonne volonté si on espère la voir perdurer.

Qui fait partie de ces communautés ?

Quiconque est intéressé par le sujet.

Mais pour une communauté de quelqu'envergure il est important d'avoir dans ses rangs un représentant de l'encadrement, dont le rôle sera d'assurer la liaison entre la direction et la communauté afin de garantir une évolution qui soit en permanence en phase avec la mission de l'entreprise.

Evoquer des communautés " de quelqu'envergure " veut-il dire qu'il y aurait des communautés plus importantes que d'autres ? Si une communauté existe, c'est qu'elle est importante, certaines sont toutefois plus " stratégiques " que d'autres aux yeux de l'entreprise, en particulier celles qui concernent ses activités essentielles et dont les membres sont issus de départements très divers où les contacts ne sont pas " institutionnalisés ".

Et, quoique le nombre de membres ne soit généralement pas à mettre en relation immédiate avec l'importance de la communauté, il est fréquent que ces communautés " stratégiques " regroupent plus de membres que les autres.

Il est également indispensable que la communauté ait " son animateur ", le membre dynamique qui entraîne les autres par son enthousiasme, qui anime les forums de discussion, qui veille à la qualité des informations/connaissances échangées, mais comme il n'est pas souvent possible de se consacrer en permanence à la fois à son travail quotidien et à l'animation de " sa " communauté, on peut envisager de rendre ce rôle interchangeable, à moins d'en faire un emploi à plein temps.

Aux côtés de l'" animateur " la communauté naissante va regrouper un noyau d'experts et quelques personnes dont le principal atout est l'enthousiasme communicatif. Ensemble ils formeront le groupe des membres fondateurs de la communauté.

Au fil du temps de nouveaux membres " actifs " (qui contribuent d'emblée et régulièrement) et " passifs " (qui contribuent très peu, voire pas du tout) vont rejoindre la communauté. Et contrairement à ce qu'on pourrait s'imaginer, la communauté " fonctionnera " d'autant mieux qu'elle regroupera également en son sein des membres dont l'expérience est encore à bâtir, car c'est la raison d'être de la communauté que de mettre en présence les experts et ceux qui ont encore tout à apprendre!

Dès que ses membres " fondateurs " sont identifiés et que ses objectifs ont été clairement définis, la communauté est constituée; il reste alors à organiser la première rencontre physique de ces membres fondateurs afin qu'ils apprennent à se connaître si ce n'était pas encore le cas, et qu'ils fassent l'inventaire de leur savoir collectif.

Ensuite, il faut en permanence fournir à la communauté tout le support nécessaire à sa survie, que la technologie à elle seule ne peut lui garantir. Encouragements et reconnaissance des membres actifs, font partie de ce support.

La partie n'est gagnée que lorsque les membres les moins actifs s'adressent en priorité à leur communauté pour trouver le document qu'ils recherchent, pour poser la question qui les tracasse, pour suivre l'agenda des événements, pour finir par apporter leur propre contribution.

Il est clair que tout ça ne se fait pas en 3 mois de temps, quoique, l'enthousiasme du début aidant, les premiers mois soient toujours très prometteurs.

Comme dans tout changement, il faut que la routine s'installe pour que cela ne soit plus considéré comme "quelque chose à faire en plus " mais bien comme " quelque chose à faire qui soit intégré dans le travail quotidien", au bénéfice de chaque individu, de la communauté, et de l'entreprise.

LA SOLUTION HERMES : OPTIMISATION DES PROCESSUS ET GESTION ELECTRONIQUE DES DOCUMENTS AU BENEFICE DE LA MAITRISE DES CONNAISSANCES

Jean-Louis JANSSENS Sr Business Intelligence Officer Fluxys

ABSTRACT

Dans le cadre de la libéralisation du marché de l'énergie, Fluxys (*) a établi en 1996 un plan d'entreprise appelé D 2000.

Sa raison d'être était de préparer l'entreprise au nouvel environnement économique et réglementaire qui se dessinait à l'époque.

Les axes principaux du plan d'entreprise étaient les suivants :

- La diversification des services à la clientèle.
- 2. La fiabilité de l'infrastructure de transport gazière.
- 3. L'efficacité des processus administra-
- 4. L'évolution de la culture d'entreprise.

Les leviers essentiels identifiés pour répondre aux objectifs ambitieux de ce plan ont été la capacité de l'entreprise à gérer son système d'information et à maîtriser ses processus. Bien que cela paraisse évident, voire trivial, chaque jour l'actualité relative aux accidents industriels est là pour nous rappeler que, contrairement au consensus général, les processus ne sont pas sous contrôle total et l'information pertinente et critique n'est pas à disposition des décideurs en temps utile, sous la forme adéquate.

Une cartographie schématique du système d'information des années 90 fait ressortir l'existence de quatre systèmes principaux (la description de l'infrastructure technique de transport et

son environnement, la gestion des flux de gaz, les données budgétaires et comptables, la bureautique) dont les particularités sont l'absence de communication entre eux, la prise en compte quasi exclusive de " données " et non de documents, l'inexistence de la gestion des processus.

Sur base de ce constat, le projet-pilote "Hermes " fut lancé en août 1998. Son objectif est la mise en place d'un système électronique de gestion des documents et des processus (EDM/WF - electronic document management/workflow). Ce système doit également devenir le support de la communication entre les différents systèmes existants, afin de "contextualiser" l'information disponible.

Les difficultés principales se sont situées sur les plans organisationnel (remodélisation des processus) et culturel (modification des rôles des individus).

Les résultats ont prouvé non seulement le bien-fondé de l'approche mais encore un potentiel considérable de bénéfices supplémentaires.

CONTEXTE

Le processus de dérégulation du marché de l'énergie en général et du gaz naturel en particulier a été le moteur principal du développement du projet. Dans les années 95-96, avec à l'esprit l'accroissement à terme de la concurrence, le management de l'entreprise invite les gestionnaires à proposer et à entreprendre toutes actions visant à augmenter la performance globale de l'entreprise. Le projet en question propose de répondre à cette attente par l'optimisation de la gestion des connaissances et des processus de l'entreprise.

Le même contexte est annonciateur d'adaptation de la structure financière des sociétés et des groupes oeuvrant dans le domaine de l'énergie. Dans ce cadre, un reengineering des processus critiques de l'entreprise est vu comme un élément essentiel de sa valorisation.

A la même période, émerge le concept d' " e-business ". Celui-ci sera immédiatement considéré comme un élément-clé de l'évolution de l'environnement technologique de l'entreprise. Le projet répond à cette préoccupation en préconisant le développement d'e-process internes préalablement à toute ouverture sur le web où toute mise en oeuvre de l'e-business proprement dit (e-procurement, e-CRM,...)

OBJECTIFS

L'objectif général d'amélioration de la performance globale de l'entreprise a été décliné en trois objectifs principaux, euxmêmes subdivisés en objectifs secondai-

Améliorer la productivité sur les plans qualitatif et quantitatif

- a. Accélérer l'exécution des processus par leur réorganisation en ne retenant que les étapes apportant de la valeur ajoutée et en supprimant les actions " mortes " (e.a. tous les temps de transfert des documents par voie interne ou postale externe).
- b. Garantir l'accès permanent à une information contextuelle pertinente par l'intégration des systèmes d'information existants en permettant la gestion partagée des dossiers et un accès possible à l'information globale au départ d'applications différentes.

c. Favoriser l'amélioration continue de la qualité par la mise en place d'une surveillance systématique des indicateurs de performance du système et de productivité des individus.

2. Améliorer la gestion des risques

- a. Garantir la fiabilité totale de l'archivage des documents de manière à éviter toute perte d'information et à donner prioritairement accès à la dernière version des documents.
- b. Maîtriser le suivi des processus critiques (e.a relatifs à la sécurité par une traçabilité en temps réel et différée ainsi que par un système d'alerte " proactif ").

3. Garantir une image forte et cohérente

a. Augmenter la qualité des prestations tant pour les clients internes qu'externes.

ENJEUX

Les enjeux du projet étaient culturel, organisationnel, technologique et économique.

• Sur le plan culturel, le projet s'inscrivait et soutenait en même temps le projet général de gestion du changement dont l'objectif était de faire évoluer les mentalités propres à un environnement stable de type "monopole " vers un environnement dynamique de type " compétition ". La difficulté maieure a été de situer et de maintenir la notion " client " (interne et externe) au centre de toutes réflexions ou actions. Elle a été également de gérer l'angoisse paralysante liée à tout changement par une communication adéquate (e.a. une communication systématique sur l'évolution du projet adaptée aux différents publics mais aussi une communication tout à fait spécifique pour, à certains moments, gérer les situations conflictuelles).

- Sur le plan organisationnel, la volonté d'optimiser les processus de travail a nécessité d'appréhender la complexité des choses et de faire émerger le nondit. Une attention toute particulière a été portée pour éviter les pièges de la simplification et celui de la technologie. La mise en oeuvre de nouvelles méthodes de travail a réclamé leur formalisation sous la forme de règles organisationnelles très détaillées.
- Sur le plan technologique, il était crucial de réaliser une intégration très fine des systèmes d'information existants.

Vu l'investissement considérable réalisé pour construire les systèmes d'information principaux de l'entreprise, il était en effet inconcevable de faire table rase et de bâtir un nouveau système indépendant.

La solution mise en place devait permettre à l'utilisateur de naviguer d'un système à l'autre en ayant accès à l'information dont il avait besoin.

Vu le caractère critique des processus retenus, les aspects de "business continuity " devaient faire partie intégrante du logiciel développé et du matériel utilisé.

Sur le plan économique, la volonté de valider efficacement l'atteinte des objectifs a conduit à l'élaboration conjointe entre Fluxys et notre partenaire Unisys d'un document intitulé " Suivi des bénéfices globaux ". Celui-ci contenait les critères de mesure de l'atteinte des bénéfices quantitatifs et qualitatifs à appliquer à la fin de la période de garantie du système dans le cadre de l'octroi de la réception définitive. Cette approche a nécessité la mesure de performance des processus avant le démarrage du Elle a par ailleurs favorisé projet. l'engagement total et le développement d'un partenariat étroit avec le fournisseur dont 10 % des prestations étaient liées à l'atteinte des bénéfices.

LE PROJET

Les critères de sélection du projet ont été de type quantitatif, qualitatif et prospectif.

- Les critères quantitatifs tenaient compte du nombre de documents traités dans les différents départements, du nombre d'applications informatiques différentes et du nombre de personnes concernées.
- Les critères qualitatifs se sont attachés à mettre en évidence les processus pour lesquels il était utile d'améliorer la maîtrise du risque et l'image de marque de l'entreprise.
- Sur le plan prospectif, il fallait désigner un projet dont la visibilité soit grande et dont la réussite susciterait un engouement des autres départements. Il fallait également un projet répétable, reproduisible ailleurs dans l'entreprise ou le groupe.
- Le projet retenu couvrait 11 processus clés (du plus simple au plus complexe) et tous types de documents (du format A4 au format A0). Il englobait +/- 300 utilisateurs répartis entre le siège social et huit sièges extérieurs.
- Le sous-projet "Relations Administratives" concernait des processus de type traitement du courrier (e.a le courrier appelé "concerné / non concerné développé ci-après), gestion de dossier (e.a. l'obtention des autorisations et permis nécessaires à la construction et à l'exploitation des infrastructures de transport du gaz naturel) et contact avec les particuliers (e.a. l'établissement de convention de passage avec les propriétaires ou les exploitants des terrains traversés par nos canalisations).
- Le sous-projet "Documents Techniques " concernait des processus de type surveillance du réseau (e.a. l'établissement et le suivi des rapports de secteur produits quotidiennement par les patrouilleurs), gestion de dos-

sier (e.a. la constitution du "dossier fin de chantier "réunissant toutes les attestations des organismes de contrôle), avis et remarques (e.a. la validation par les experts internes des plans établis par le bureau d'études développé ciaprès).

EXEMPLES DE PROCESSUS:

1. La gestion du courrier " concerné / non concerné "

Fluxys organise la surveillance de son réseau de transport à trois niveaux :

Une surveillance à distance assurée par le Dispatching qui enregistre en temps réel des milliers de paramètres de contrôle du bon fonctionnement des installations. Une surveillance rapprochée effectuée par des patrouilleurs qui parcourent systématiquement le réseau pour vérifier le bon état des infrastructures et faire respecter les règles de sécurité par toutes entreprises ou particuliers effectuant des travaux à proximité des canalisations.

Une mission d'information remplie par le suivi des Relations Administratives qui consiste à répondre à près de 25.000 demandes d'autorisation par an qui proviennent d'entrepreneurs devant effectuer des travaux près de nos installations. La réponse doit être fournie dans un délai légal de 15 jours. En l'absence de réponse, l'entrepreneur peut engager les travaux sans appliquer les mesures de sécurité spécifiques exigées pour ces situations. Dans un but de prévention, ce service se charge également de rappeler régulièrement les prescriptions légales aux entrepreneurs et particuliers concernés. Le traitement de ce courrier "concerné/ non concerné " se fait aujourd'hui de façon totalement électronique sans recours au support papier. Le courrier est livré par la poste au siège social, trié, scanné et indexé par le service Gestion du Courrier avant d'être diffusé électroniquement au service des Relations Administratives.

Après avoir pris connaissance du contenu de la lettre, l'agent accède au

système d'information géographique (GIS) de localisation des infrastructures gazières pour déterminer la distance à laquelle les travaux annoncés vont se dérouler. Il détermine ainsi si Fluxys est concerné ou non par les travaux. S'il a un doute quant à la qualité de son interprétation, il demande l'avis d'un technicien du terrain en lui transmettant électroniquement le dossier. Sur base de sa recherche et de l'avis éventuel, l'agent complète l'indexation du document (type de travaux, installation concernée, secteur responsable...). Le système détient alors tous les éléments pour produire automatiquement la lettre de réponse en y inscrivant les données nécessaires extraites des différents systèmes d'information (GIS, Banque de données, Gestion Electronique de Documents).

Une interface spécifique, affichant les courriers entrant et sortant ainsi que leurs annexes et post-its électroniques, permet au gestionnaire de valider et signer le courrier. Le processus s'achève où il a commencé, au service Gestion du Courrier, qui imprime la lettre et ses annexes et l'expédie par la poste.

A tout moment, en cours de processus et après celui-ci, le dossier de l'affaire peut être localisé dans le flux et consulté simultanément par toute personne autorisée.

Un système d'échéancier électronique alerte systématiquement les personnes impliquées dans le processus qu'une action doit être prise pour respecter le délai légal imposé.

Un module de "monitoring permet aux gestionnaires de déceler en temps réel les dossiers prenant du retard et de suivre mensuellement la productivité moyenne et individuelle de son personnel.

2. Validation et approbation des plans techniques

Dans le cadre de la gestion de l'infrastructure de transport du gaz, Fluxys réalise un certain nombre de projets techniques, qu'il s'agisse de développements (nouvelles installations) ou d'adaptations. Chaque année, environ 300 projets sont ainsi gérés.

Une part importante du déroulement de ces projets se situe lors de la création, la validation ainsi que la diffusion des plans, et ce, à chacune des phases du projet (étude préliminaire, étude, réalisation, travaux achevés). Environ 12.000 plans sont ainsi produits chaque année.

Le bureau d'études dispose d'un certain nombre de software afin de créer les différents plans (Intergraph Microstation, Intergraph Smartsketch, See4000). L'outil EDM/WF s'intègre parfaitement à ces softwares. Cela résulte dans un traitement des plans entièrement électronique.

Dès que le dessinateur a terminé la phase de création des plans, les dossiers contenant les plans nécessaires sont constitués et indexés. Cette indexation est utile pour les recherches ultérieures et pour la diffusion des dossiers. La validation peut avoir lieu à différents niveaux (responsable du bureau d'études, chefs de projets, demandeurs internes,...).

Après la validation, une session " Avis et remarques " peut être ouverte pendant une durée définie en fonction du calendrier général du projet. Les parties directement concernées, experts de divers services (exploitation, dispatching, protection cathodique,...) sont invités, pendant cette période, à émettre des remarques sur le contenu des plans. Cette information est directement accessible à toutes les autres personnes participant à la session " Avis et remarques ". Ces remarques sont formulées aussi bien sous forme graphique (redlining) que sous forme de texte (post-it électronique). Chaque modification est enregistrée et peut donc être utilisée par la suite si nécessaire.

Avant que le délai fixé pour cette session ne soit écoulé, les experts qui n'ont pas encore répondu sont avertis automatiquement.

Dès que la période déterminée est expirée, le chef de projet consolide toutes

les remarques formulées. Lorsque le chef de projet ne juge pas utile de prendre en considération une des remarques, l'expert concerné reçoit une note de motivation.

La session " Avis et Remarques " est cruciale pendant la phase d'étude car elle détermine la qualité du contenu du projet à réaliser. La maîtrise de sa durée permet de planifier plus finement le déroulement futur du projet et garantit un meilleur respect des délais.

Le dossier (plans et commentaires) est acheminé ensuite via le workflow chez le dessinateur qui modifie les plans en conséquence.

La phase suivante est la diffusion du plan définitif dont le statut devient " bon pour exécution ".

Les bénéfices consistent en une augmentation de productivité ainsi qu'une totale maîtrise et transparence du processus de validation des plans. Ils résultent également de l'optimisation préalable du processus lors de la phase d'analyse. Celle-ci a engendré entre autres la simplification du circuit de validation ainsi que la réduction des listes de diffusion.

RESULTATS

La valeur ajoutée de la mise en oeuvre du concept de gestion intégrée des connaissances et la capacité technologique et organisationnelle de l'entreprise à l'implémenter ont été prouvées.

Les bénéfices tant qualitatifs que quantitatifs escomptés sont atteints.

Il apparaît que la démarche choisie et le système mis en place recèlent des potentialités supplémentaires de gains.

La limitation de ceux-ci réside principalement dans le fait que le système n'étant pas partagé par toute l'entreprise, les ruptures "papier-électronique" dans de nombreux processus transversaux encouragent, voire obligent, le maintien du mode de travail "papier" parallèlement au travail électronique. Un autre frein réside dans l'acquisition d'une maîtrise insuffisante du nouveau système par des utilisateurs occasionnels.

Ce handicap devrait être résorbé par la généralisation progressive de l'approche à l'ensemble des documents et processus de l'entreprise.

Bénéfices financiers

Le retour sur investissement (ROI) avait été fixé à 3 ans ½ sur les coûts – bénéfices estimés avant le projet (coût du projet : 2,5 Mio Euros).

Ce niveau a été atteint en ne prenant en compte que les économies en personnel obtenues sur le seul sous-projet Relations Administratives. L'ampleur des gains tient aux caractéristiques mêmes des missions de ce service (volumes importants, criticité forte, automatisation aisée).

Un bénéfice non identifié et non mesuré avant le projet est la valorisation des investissements déjà consentis pour la création des systèmes d'information de l'entreprise qui, suite à leur intégration, connaissent un usage sensiblement accru.

Réduction de la consommation et du stockage de papier

Le remplacement du support papier (multiplié par autant d'exemplaire qu'il existait de copies des dossiers) par un support électronique (unique) a entraîné une réduction de plus de 50 % de photocopies réalisées sur les machines dédicacées au service des Relations Administratives (481.000 en 1998 - 196.300 en 2000).

On a également enregistré dans ce service une réduction de l'espace de stockage, ce dernier passant de 340 à 165 mètres linéaires.

La diffusion électronique des plans pour " avis et remarques " et des cahiers de charge a permis une réduction de l'ordre de 75 % du papier utilisé à cet effet.

Pour s'assurer de gains réels, il faudrait quantifier les évolutions relatives du recours aux photocopieuses et aux imprimantes.

Renforcement de la productivité

Dans le cadre du projet Relations Administratives, la mesure de productivité reposait sur le nombre de personnes qui pourraient être mises à disposition d'autres services de l'entreprise. Le résultat a été de 10 personnes dont 8 ont quitté l'entreprise (pension, fin de contrat à durée déterminée, démission), ce qui représente une augmentation de la productivité de l'ordre de 25 %. Pour ce qui concerne le processus spécifique de traitement du courrier, le critère de mesure reposait sur le temps global entre l'entrée du courrier et l'expédition de la réponse.

La première mesure prise 6 mois après la mise en production donnait un temps moyen de 4 jours. Aujourd'hui, elle est de 2 jours. La réactivité de l'entreprise pour ce processus a donc été multipliée par 7 (14 jours -> 2 jours). Dans le cas de la validation des plans techniques, une réduction sensible de la durée du processus est constatée.

D'autres gains sont réalisés mais difficilement identifiables car ne représentant qu'une partie très limitée de l'activité globale des personnes. Par exemple, la réduction du temps consacré à la recherche de documents électroniques par rapport aux documents papier bien que réelle est immédiatement compensée par le développement d'une autre activité.

<u>Augmentation de la qualité des services à la clientèle</u>

Clients externes

Un an seulement après la mise en production du traitement électronique du courrier concerné / non concerné, les entrepreneurs ne tenaient plus compte du délai légal de 15 jours mais bien du délai réel de 2 jours pour l'introduction de leur demande et l'organisation de leurs chantiers (e.a. la réservation des engins et des équipes).

95 % des appels téléphoniques reçoivent une réponse immédiate à la question posée.

Précédemment, il était proposé de rappeler le correspondant dans 95 % des cas, après avoir transféré le correspondant à 3 ou 4 reprises.

Client internes

La remarque précédente relative aux appels téléphoniques est valable également en interne pour les personnes qui ne disposent pas de l'application.

Pour les utilisateurs assidus, ceux pour lesquels l'application couvre au moins 50 % de leurs activités, on constate qu'ils ont pris en charge la publicité du système lors de leurs contacts professionnels internes et externes.

Renforcement de l'image de marque

Aucune étude systématique d'image n'a été réalisée. Toutefois, le personnel affecté au call centre a été régulièrement félicité par les correspondants pour la rapidité et la qualité des réponses fournies. Par ailleurs, plusieurs délégations d'entreprise sont passées dans les bureaux de Fluxys pour se faire présenter la nouvelle méthode de traitement du courrier. Enfin, la solution Hermes a obtenu l' " European Solution of the Year Award – 2000 " décerné par l'association internationale AIIM.

Planning

- 1996 : inventaire global des besoins
- 1997 : identification des projets-pilotes
- 1998 : choix du partenaire (janvier) et début des analyses (août)
- 1999 : début des développements informatiques (février), mise en production

- du projet "Relations Administratives" (juillet) et du premier processus du projet "Documents Techniques" (octobre).
- 2001: mise en production du dernier processus du projet " Documents Techniques " (janvier).
- 2002 : début de la généralisation du processus de traitement électronique du courrier et prototypage de la gestion électronique des dossiers.

<u>Initiative et innovation internes dans le projet</u>

Les principales initiatives et innovations résident dans les aspects organisationnels et culturels :

Quelques exemples :

- La remise en cause de méthodes de travail " coutumières " (e.a. la mise en oeuvre de la diffusion directe du courrier au responsable de l'action en lieu et place de l'acheminement via la voie hiérarchique);
- La transparence du travail effectué (e.a. tout acteur d'un processus a une vue complète sur l'exécution de celui-ci, les gestionnaires ont une vue directe et permanente sur le volume de tâches en traitement chez leurs collaborateurs);
- 3. Le partage de l'information et le travail collaboratif (e.a. le partage de dossiers gérés par des services différents, les avis et remarques exprimés sur les plans par les experts ainsi que la sélection des avis par le chef de Projet sont accessibles à l'ensemble des acteurs au cours même du processus, toutes remarques exprimées au cours d'un processus de validation sont indissociables du document et indestructibles);
- 4. La maîtrise des processus critiques (e.a. un système d'échéancier électronique (géré globalement ou à la carte) alerte systématiquement le responsable d'une action dès qu'il approche de l'échéance);

- L'évolution du rôle de la hiérarchie comme détenteur principal de l'information vers celui d'entraîneur d'une équipe;
- 6. L'introduction d'un nouvel outil de travail qui intègre données de gestion, do-

cuments et processus;

7. L'intégration de cette nouvelle application dans l'infrastructure informatique sans entraîner de modification à celleci

ABSTRACTS

* <u>LIVRES PARUS</u>:

Le management du personnel en bibliothèques - Joëlle MULLER et Jean-Louis MULLER - ELECTRE - Editions du Cercle de la Librairie (Paris) - 2001 - Format : 17 x 24 cm - 212 p. - 32 € - ISBN 2-7654-0813-0 - ISSN 0184-0886.

Les bibliothèques et les services de documentation sont entrés depuis une dizaine d'années dans l'ère de l'optimisation. Les pouvoirs de tutelle demandent des " comptes " sur les résultats obtenus, en rapport avec les moyens dispensés. Les compétences professionnelles des agents et des bibliothécaires s'accroissent, et le personnel attend de ses managers de bonnes conditions matérielles et psychologiques de travail, ainsi que des trajectoires professionnelles motivantes.

Le directeur de bibliothèque et le responsable d'un service deviennent des professionnels du management. La bonne volonté, le bon sens et les bons sentiments ne suffisent plus. Aujourd'hui, le manager cultive et enrichit les connexions entre trois compétences managériales indispensables :

- Compétences stratégiques : anticiper, inventer le futur, donner du sens, proposer des scénarii, orienter les actions du personnel de la bibliothèque vers la qualité de service aux usagers.
- Compétences de gestion : initier des processus et conduire des projets, accompagner les changements, traiter les écarts entre objectifs et résultats, optimiser le rap-

- port coût/efficacité de la bibliothèque.
- Compétences relationnelles : faire émerger la compétence collective, fédérer les cultures et les métiers dans la bibliothèque, relier la bibliothèque avec son environnement social et culturel.

L'exercice des responsabilités d'encadrement dans une bibliothèque est un métier à part entière. Ce livre, par ses apports théoriques, ses nombreux conseils pratiques, ses exemples et sa proposition d'autodiagnostic des styles de management contribuera sensiblement à la professionnalisation des managers.

Sommaire

Introduction	9
Chapitre 1 : Contexte actuel et perspectives Chapitre 2 : Le management de	13
l'organisation du travail Chapitre 3 : Les rôles de l'encadre-	23
ment	43
Chapitre 4 : Le management par les compétences	61
Chapitre 5 : Le management de la communication	81
Chapitre 6 : Le management du temps	113
Chapitre 7: La motivation et l'implication se fabriquent tous les jours Chapitre 8: Le management des situations tendues, des griefs et des	127
conflits	149
Conclusion	173
Annexes	175
Bibliographie	209

 Les Bibliothèques municipales : enjeux culturels, sociaux, politiques -Anne-Marie BERTRAND - ELECTRE - Editions du Cercle de la Librairie (Paris) - 2002 - Format : 17x24 cm -147 p. - 28 € - ISBN 2-7654-0837-8 -ISSN 0184-0886. Cette nouvelle édition, complètement refondue, des " *Bibliothèques municipales : acteurs et enjeux* " (parue en 1964) insiste sur les objectifs et les enjeux de ces bibliothèques municipales.

Les changements intervenus depuis quelques années, sont, en effet, non seulement techniques, économiques ou juridiques, mais reflètent principalement des évolutions sociales, politiques et culturelles. La bibliothèque, elle aussi, est affectée par la question scolaire, la violence urbaine, l'interrogation sur l'espace public, le politiquement correct, le débat culturel, la désocialisation " de la culture légitime, la " ringardisation " du livre, le poids croissant d'une demande soumise au marketing culturel, etc. La place du service public culturel dans une société formatée par l'individualisme contemporain et la logique du marché est aujourd'hui posée.

Après avoir rappelé l'histoire des bibliothèques municipales depuis un demi-siècle, évoqué les objectifs qu'elles se donnent aujourd'hui et analysé les partenariats et réseaux qu'elles mettent en place, l'ouvrage aborde longuement les débats qui animent la profession (du droit de prêt à l'identité professionnelle) et les enjeux qui vont façonner l'avenir des bibliothèques.

C'est ainsi un texte plus problématique qui est publié aujourd'hui, cherchant davantage à interroger les bibliothèques qu'à les décrire, davantage à susciter ou à nourrir le débat qu'à apporter des réponses. L'avenir des bibliothèques municipales ne se trouve ni dans la technicité ni dans les procédures mais dans une ambition intellectuelle et politique.

Sommaire

Introduction	7
Chapitre 1 : Histoire(s) Chapitre 2 : Développement	9 29

Chapitre 3 : Objectifs	45
Chapitre 4 : Partenariats	63
Chapitre 5 : Débats	79
Chapitre 6 : Enjeux	119
Bibliographie sélective	145

* PUBLICATIONS DE L'ADBS :

Publications parues, en vente à l'ADBS et en librairie (URL : http://www.adbs.fr, rubrique " éditions ").

Actualité des langages documentaires: Fondements théoriques de la recherche d'informations - Jacques MANIEZ - Collection Sciences de l'information, série Etudes et techniques - Avril 2002 - 396 p. - 32 € + 6,4 € de port - ISBN 2-84365-060-7.

L'objet de cet ouvrage est de préciser le rôle et l'importance que conservent les langages d'indexation et de recherche à l'aube du XXIe siècle. Sous des formes diverses, ces outils sémantiques ont tous vocation à faciliter la sélection, à l'intérieur de vastes collections, de documents susceptibles de satisfaire par leur contenu un besoin d'information précis. Cette opération suppose que le sujet de chacun des documents a été décrit en vue d'une consultation éventuelle; et le processus de recherche lui-même conduit notamment à formuler une question, à comparer les termes de celle-ci avec les données préenregistrées, etc.

Toute recherche d'information part donc du langage. En la matière, les langages documentaires ont long-temps constitué l'irremplaçable outil dont l'usage, à la phase initiale (indexation) comme à la phase finale (recherche), garantissait seul l'exploitation intelligente d'un fonds. L'ordinateur a peu à peu pris en charge des tâches logiques de la recherche documentaire : classement alphabétique des données, circulation rapide dans les listes et textes, appariement entre

question et mot clé. Puis l'informatique est passée du traitement des chaînes de caractères au traitement global du langage naturel, y compris de son versant sémantique.

De sorte que les langages documentaires semblent aujourd'hui un peu en retrait. A l'ère d'Internet, ont-ils encore un rôle à jouer, et lequel ? D'aucuns considèrent que l'affaire est d'ores et déjà entendue. Une question aussi complexe demande pourtant autre chose qu'une affirmation péremptoire : un bilan rigoureux fondé sur une réévaluation des tenants et des aboutissants de la recherche d'information. Puisque l'informatique et l'Internet bousculent nos habitudes et nos modes de pensée, le moment n'est-il pas venu d'explorer les problèmes et de sonder la solidité des concepts en usage dans ce domaine?

 La recherche d'informations -Claude MORIZIO - Editions ADBS et Nathan Université - Collection 128 Information/Documentation - Printemps 2002 - 126 p. - 8,10 € - ISBN 2-09-191244-1.

Le développement des technologies de l'information et de la communication a mis à la portée du plus grand nombre une très importante diversité de sources et de supports. De ce fait, trouver l'information dont on a besoin requiert aujourd'hui la maîtrise d'outils techniques et de procédures de traitement de l'information. Mais c'est aussi se livrer à une acticité cognitive complexe, et entrer en dialogue avec des systèmes dont la logique n'est pas toujours évidente.

Cet ouvrage se propose de clarifier les fonctionnements techniques des outils et de choisir les procédures les plus efficaces de recherche d'information en aidant l'usager à mieux définir sa stratégie de recherche. Le médiateur y trouvera une pluralité d'approches de la recherche d'information susceptible

d'éclairer les méthodes et les comportements de son public.

3. Gestion et diffusion d'un fonds d'images - Cécile KATTNIG - Editions ADBS et Nathan Université - Collection 128 Information/Documentation - Printemps 2002 - 127 p. - 8,10 € - ISBN 2-09-191150-X.

Face à la masse des images produites, au contrôle obligé de leurs mouvements et aux contraintes juridiques toujours plus fortes, un traitement documentaire efficace de l'image est de plus en plus nécessaire.

Cet ouvrage méthodologique décrit les différentes étapes de la mise en place d'une banque d'images (images fixes reproduites sur un support numérique ou électronique), en s'attachant aux aspects techniques, juridiques et documentaires. L'auteur présente de façon détaillée les collections d'images, les banques d'images, le traitement matériel et intellectuel de l'image, son exploitation et sa diffusion.

4. <u>Guide de recherche sur Internet : outils et méthodes</u> - Béatrice FOENIX-RIOU - Editions ADBS et Nathan Université - Collection 128 Information/Documentation - Printemps 2002 - 127 p. - 8,10 € - ISBN 2-09-191193-3

L'objectif de cet ouvrage est de donner au lecteur les bases nécessaires pour surfer efficacement sur le Net, en utilisant toutes les possibilités des outils de recherche. Il dresse une typologie des grandes familles disponibles (annuaires, moteurs et " métamoteurs ") et présente leurs principes de fonctionnement, leurs modalités d'utilisation et leurs évolutions. Pour chaque famille, des fiches présentant une sélection d'outils sont proposées.

Des conseils pratiques efficaces complètent l'ouvrage et aident le netsurfer à énoncer au mieux sa question, à définir sa stratégie de recherche, à préciser sa requête et à utiliser toutes les fonctionnalités des annuaires et des moteurs - afin d'optimiser les ressources d'Internet.

* RELEVES DANS:

1. <u>AIDA, 2002, V 20, n° 1, gennaio-marzo</u>:

a. Le Scienze dell'informazione e le teorie della transizione : un paradigma in continuo mutamento. (Les Sciences de l'information et les théories de la transition : un paradigme en mutation continue) - Anna BALDAZZI - (p. 25-30) - (9 réf.).

La définition de la "position " épistémologique de la Science de l'information est une problématique qui a constamment intéressé chercheurs et étudiants au cours du temps. On a mis en relief la difficulté qu'a l'épistémologie à caractériser définitivement un tel domaine de la connaissance de façon univoque et partagée.

L'étude réalisée par l'auteur, l'amène à conclure que compte tenu de l'évolution actuelle des technologies de l'Information, une recherche épistémologique qui veut définir le cadre théorique de référence de la Science de l'information, se doit de se recentrer sur la technologie de la communication.

(J.H.)

b. Metadati nel servizio DolS per un accesso ibrido all'informazione professionale. (Métadonnées dans le service DolS pour un accès hybride à l'information professionnelle) - Antonella DE ROBBIO et Vittorio PONZANI - (p. 31-38) - (9 réf.).

DolS (Documents on Information Science) est un service d'accès à l'information en ligne pour la recherche et la restitution de documents en format électronique, du type " full text ", dans le domaine de la bibliothéconomie et

des Sciences de l'Information. Il est lié au projet ReLIS, lequel est un service de fourniture de données qui dispose actuellement de presque 10000 documents du domaine LIS, principalement des périodiques électroniques et des rapports de réunions. Ce service est donné via le serveur britannique MIMAS. On spécifie les caractéristiques de ce système, puis on suggère qu'un point d'accès unique à l'ensemble des ressources LIS serait bien utile au niveau mondial.

(J.H.)

c <u>L'e-Publishing in Italia nell 2001 : a che punto è la riforma dell'editoria</u> ? (L'e-Publishing en Italie en 2001 : où en est la réforme de l'édition ?) - Brunella LONGO - (p. 45-59) - (13 réf.).

Suite à l'analyse de deux nouvelles lois italiennes respectivement la loi numéro 62 portant réforme de la publication et la loi numéro 248 sur le droit d'auteur, la rédactrice de l'article propose de considérer la nouvelle législation comme un " soin palliatif " pour une industrie de l'information chroniquement malade du litige qui l'oppose aux auteurs, législation incapable, par ailleurs, d'assurer un développement correct. Suite aussi à la Directive Européenne sur ce droit d'auteur, il est fait constat de critiques et de domaines conflictuels qui apparaissent en l'occurrence.

(J.H.)

d. L'éditoria italiana in formato elettronico, stato dell'arte e prospettive : un punto di vista. (L'édition italienne sous forme électronique, un point de vue sur l'état de l'art et sur les prospectives) - Luisa GAGGINI - (p. 61-75) - (25 réf.).

L'article propose une vue générale de l'édition électronique italienne avec ses tendances actuelles et les possibles développement à venir. Trois voies sont suivies par les éditeurs - qui présentent sur l'Internet des contenus en "full text " - l'édition commerciale, l'édition académique et les portails. Dans

un proche avenir, les utilisateurs italiens se tourneront vers des portails thématiques ou vers des points donnant accès à des sites classés par sujets. Le choix qui se présente aux éditeurs est, dès lors, d'étudier d'une façon critique et selon les cas envisagés, s'il convient de se tourner soit vers l'édition papier, soit vers l'édition électronique.

(J.H.)

* *

Sous la plume de différents auteurs, on trouvera aux pages 79 à 101 les comptes-rendus suivants :

- Online Information meeting, Londra, 4-6 dicembre 2001 - Lucia MAFFEI -(p. 79-82).
- Giornata informativa sui temi della Societa dell'Informazione: IST V Programma Quadro di R&STed e-Content, Roma, 19 dicembre 2001 - Massimina CATTARI - (p. 83-85).
- Scholarly communication reconsidered: priorities in the academic world and born digital - born again digital publications, Firenze, 21 gennaio 2002 - Lucia MAFFEI - (p. 87-90).
- II Knowledge Management nella societa della conoscenza: una risorsa per gli attori della governance, Roma, 28 gennaio 2002 Lucia MAFFEI (p. 91-93).
- Designet. Knowledge e information management in un sistema conoscitivo per il design, Facolta del Design, Politecnico di Milano, 8 febbraio 2002 -Perla INNOCENTI - (p. 95-98).
- Le Tecnologie applicate alla Didattica TED, Genova 27 febbraio - 1° marzo 2002 - Roberto TURCHETTI -(p. 99-101).

(J.H.)

2. BIBLIOTHEEK- & ARCHIEFGIDS, 2002, V 78, n°2, april :

a. Naar een nieuwe centrale catalogus voor alle bibliotheken Johan DELAURE - (p.13-18).

De collecties van de grootste Vlaamse openbare bibliotheken zijn sinds 1987 gebundeld in de Vlacc. Het VCOB heeft als prioritaire taak die catalogus te vernieuwen en zijn functionaliteiten uit te breiden.

De nieuwe centrale catalogus, Vlacc II, is er voor de gebruiker. Hij wordt de referentie om informatie te zoeken over boeken en alle andere soorten materialen, webadressen, en wordt ook het portaal naar aansluitende bronnen en databanken. De centrale catalogus is er ook voor de bibliotheek. Het catalografische werk wordt on line gedeeld met alle andere bibliotheken. Daardoor kunnen de bibliotheken het catalogiseren tot een gemeenschappelijke taak maken en meer tijd vrijmaken voor de eigen publiekfuncties. De lokale exemplaarinformatie wordt automatisch van de centrale databank naar het lokale bibliotheeksysteem overgebracht, dit met het oog op de uitleenadministratie.

In een eerste fase blijft de Vlacc een achtergrondbestand waarin de beschrijvingen van alle openbare bibliotheken worden opgeslagen. In de tweede fase zal Vlacc functioneren als een reële centrale catalogus, van en voor alle bibliotheken, met inbegrip van de centrale registratie van exemplaarinformatie. Het VCOB koos voor een gemeenschappelijk model met onmiddellijke impact in het huishouden van elke bibliotheek. De technologie om dit te realiseren is dezelfde als die voor een digitale bibliotheek. De andere aspecten van de lokale automatiseringen kunnen onaangeroerd blijven, schuift het VCOB een model naar voren waar dit regionaal, provinciaal of centraal wordt opgenomen.

b. Het decreet lokaal cultuurbeleid, artikel 15§1, de Vlacc ... en verder ? - Frans HEYMANS - (p. 19-23).

Uit een bericht in VCOB-Snelnieuws kon worden afgeleid dat het VCOB de te realiseren nieuwe Vlaamse Centrale Catalogus (Vlacc) ziet als de noodzakelijke vervanger van alle lokale of regionale catalogi van de Vlaamse openbare bibliotheken.

De auteur komt tot een andere conclusie. Hij benadrukt het belang van samenwerking maar hij plaatst wel vraagtekens bij de voorliggende, concrete VCOB-planning voor een nieuwe Vlacc.

c. <u>Een beleid voor archiefbescheiden en bibliotheekcollecties in Vlaanderen</u> Een gesprek met Guy DE WITTE Marijke HOFLACK en Peter VAN DEN BROECK - (p. 24-29).

In verschillende landen bestaat er een of andere vorm van beleid voor het preserveren en het conserveren van archiefbescheiden en bibliotheekcollecties. Vlaanderen moet het, ondanks zijn enorme rijkdom aan handschriften, historische drukken en grafiek, zonder enig beleid stellen. Dat maakt dat die bij ons als restaurateur van dergelijke documenten wil overleven, zoals Guy DE WITTE, dat op zelfstandige basis moet doen.

Een bewarings- en preserveringsplicht, opgelegd door de overheid, is een eerste vereiste om de Vlaamse situatie op te tillen. Ook moet dringend iets gedaan worden aan een algehele bewustmaking en het bijbrengen van een verantwoordelijkheidsgevoel voor ons unieke papieren erfgoed. Dat kan in de eerste plaats door een goede multidisciplinaire opleiding te ontwikkelen.

d. Het Vlaamse archiefveld in internationale context. Een gesprek met Hilda COPPEJANS-DESMEDT eredepartementshoofd bij het Rijksarchief -Gustaaf JANSSENS en Johan VANNIEUWENHUYSE - (p. 35-40) Hilda Coppejans-Desmedt, eredepartementshoofd bij het Rijksarchief, speelde lange tijd een vooraanstaande rol in het Comité voor Bedrijfsarchieven bij de Internationale Archiefraad (ICA/CIA).

Als Rijksarchivaris ging haar belangstelling vooral uit naar de archiefinspectie en naar de bedrijfsarchieven. Hoewel mevrouw Coppejans sinds 1989 met pensioen is, volgt zij nog zeer actief alles wat er in het binnenen het buitenland op archiefgebied gebeurt.

e. <u>Informatie vinden</u> - Paul NIEUWENHUYSEN - (p. 41-50).

Dit artikel brengt een overzicht van moderne methodes om informatie op te sporen over een bepaald onderwerp, ter ondersteuning van het management, besluitvorming, schappelijke onderzoek en dergelijke. De volgende onderwerpen worden kort besproken: het begrip 'informatie ', informatie op cd-rom, multimedia en hypermedia, computernetwerken en het internet die de weg hebben geëffend voor het world wide web. Dit systeem geeft eenvoudig toegang tot vele on line informatiebronnen en - diensten. Voorts wordt aandacht besteed aan : woordenboeken en encyclopedieën, boeken en tijdschriftartikels, elektronische tijdschriften, zoeken met citaten, interessegroepen gebaseerd op computernetwerken, interbibliothecair leenverkeer en documentleverantie

3. CHRONIQUES DE LA BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE, 2002, n° 19, juillet-août-septembre:

Après présentation du nouveau Président de la BNF, la revue propose entre autres les articles suivants :

- le fonds Charles DELAUNAY (Jazz);
- Monique MATHIEU, relieur;

- Jacques Polieri, scénographe visionnaire;
- mémoires de scène d'Alain GERMAIN;
- une correspondance de Nicéphore NIEPCE.

(J.H.)

4. <u>CLIP - Boletin de la SEDIC - 2002, n°</u> 38, <u>Primavera</u> :

- a. Cristina SOY I AUMATELL (Caixa Holding SA) précise les raisons pour lesquelles un audit de l'information s'avère utile dans le cadre de la gestion optimale de celle-ci au sein d'une organisation quelle qu'elle soit. (p. 1 et 3).
- b. Trois auteurs, Fernando RAMON SIMON, Julio IGUALADOR OSORO et Maria MARTIN OYA exposent leur avis sur la manière dont les nouveaux diplômés en Bibliothéconomie et Documentation perçoivent la notion de " participation " à des associations professionnelles. (p. 5).
- c. La Commission de Certification du SEDIC pour les Professionnels de l'Information et Documentation donne un aperçu des progrès réalisés depuis sa mise sur pied en 1997 et quels sont les acteurs qui ont permis ces avancées. (p. 7).

La revue présente encore :

- en page 10, la nouvelle page WEB du SEDIC;
- en page 11, une information sur les possibilités de recherche d'emploi sur Internet pour des documentalistes;
- en encart, un dossier sur le " Profil Formatif et Professionnel " des membres du SEDIC, résultats découlant d'une enquête conduite en 2001.

(J.H.)

5. <u>DOCUMENTALISTE</u>, <u>SCIENCES</u> <u>DE L'IN-</u> <u>FORMATION</u>, 2002, V39, n° 1-2 avril :

a. Les outils de veille scientifique : quel choix pour les chercheurs du CEMA-GREF - Marie-Pascale BALIGAND, Agnès DAO, Carole GIANSILY, Amanda REGOLINI et Odile HOLOGNE - (p. 16-24) - (10 réf.+ 10 sites Internet).

Le Cemagref est un établissement public de recherche. Sa communauté scientifique et technique est pluridisciplinaire et répartie dans dix centres en France. Chacun est doté d'un service de documentation dont les animateurs doivent proposer aux chercheurs des services d'accès à l'information homogènes et pertinents.

Dans une offre d'outils d'accès à l'IST pléthorique, les responsables ont besoin d'être orientés vers les produits les plus adaptés à leurs besoins. Il appartient donc aux documentalistes d'identifier les outils les plus adéquats et les moins onéreux : pour ce faire, ils ont mené une étude sur les outils de veille scientifique dont ils présentent ici la méthode et les résultats.

b. Indicateurs de performance des services documentaires : l'expérience d'un groupe de professionnels de l'information - Bénédicte BRIAND, Annie BUFFETEAU, Jean-François CUDELOU, Claire DROUET, Annie MANGEOT, Marie-Danièle PAILLARD et Madeleine REGNAULT - (p. 26-33) - (10 réf.).

La nécessité de disposer d'indicateurs pertinents pour évaluer la qualité et l'efficacité des services d'information-documentation est apparue dans ce milieu professionnel il y a un certain temps déjà.

Un groupe de travail réunissant plusieurs professionnels de l'information et documentation spécialisés dans le domaine de l'énergie s'est collectivement attaché à définir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de performance de leurs services documentaires.

C'est le compte rendu de cette expérience qu'ils proposent dans cet article, avec les réflexions et les conseils que leur a inspirés cet exercice.

c. A la conquête de nouveaux usagers des services d'information - Eric SUTTER - (p. 34-40).

La vocation d'un dispositif d'information et de documentation, quelle que soit la nature de son offre, est d'atteindre le ou les publics potentiels. Les actions de communication n'étant pas toujours suffisantes, il faut parfois mettre le prospect en confiance et utiliser des signes qui différencient une offre des offres concurrentes. C'est l'ensemble de ces signes de mise en confiance que décrit cette étude : audit de conformité, certification du système d'assurance qualité, prix qualité, certification des personnes, adhésion à un code de déontologie, publication d'une charte qualité, étiquetage informatif normalisé, certification des produits ou des services, publication d'essais comparatifs.

d. <u>L'information et la documentation</u> scientifiques et technologiques au <u>Vietnam</u> - Nguyen NHU KIM - (p. 42-44).

Cet article est consacré aux récentes évolutions, à la situation actuelle et aux perspectives de l'information et de la documentation scientifiques et technologiques (IDST) au Vietnam.

Il se penche successivement sur la politique nationale d'IST, sur la situation des professionnels de l'I&D, sur les ressources documentaires, sur la coopération internationale et enfin sur les nouveaux programmes de développement de l'IDST en cours d'élaboration. Et il présente une association professionnelle (VASTID) récemment créée. e. Assises internationales du PNER : questions juridiques liées à la numérisation à des fins d'enseignement et de recherche - Michèle BATTISTI - (p. 56-63) - (26 réf.).

Le programme Numérisation pour l'enseignement et la recherche (PNER), engagé en 1999 pour trois ans, a réuni une centaine d'experts chargés de mener une réflexion prospective sur les implications des nouvelles technologies dans l'enseignement et la recherche et de faire des propositions en matière d'usages, de normes et de droit.

C'est le thème juridique qui a fait l'objet des assises des 18 et 19 mars 2002, organisées afin de poursuivre les débats à partir des premiers rapports de travail ¹. Plusieurs aspects ont été examinés, éclairés par la situation et les expériences d'autres pays.

Mentionnons encore deux journées d'études de l'ADBS :

 La première sur des "Expériences et projets de bibliothèques virtuelles du Sud " -Bernadette FERCHAUD -(p. 45-47).

Qu'est-ce qu'une bibliothèque virtuelle? Quels usages les pays du Sud peuvent-ils en avoir ? Avec quels objectifs ces pays en créent-ils ? Quels movens sont-ils nécessaires pour ce C'est autour faire de interrogations que s'est tenue une demi-journée d'étude consacrée aux expériences et projets de bibliothèques virtuelles du Sud, organisée par le groupe Pays en développement de l'ADBS, le 18 décembre 2001 à Paris, en collaboration avec l'Unesco et en visioconférence avec le Vietnam et avec le Togo.

<www.pner.org>

_

Les travaux et les rapports finals destinés aux ministres impliqués directement par les activités d'enseignement et de recherche pourront être consultés en ligne sur le site

 La seconde sur le thème "Penser l'Infopolis pour organiser, ensemble, la société de l'information "-Bernadette FERCHAUD -(p. 48-55).

La rencontre organisée les 24 et 25 janvier 2002 par l'ADBS, à la Saline royale d'Arc-et-Senans dans le Doubs, entre des professionnels de l'information-documentation et des praticiens et experts de divers horizons professionnels avait pour but de débattre des nouvelles manières d'aborder le management de l'information, de la documentation et de la connaissance. Il s'agissait de réfléchir à une redéfinition des rôles, des responsabilités et des compétences à mettre en œuvre dans les entreprises et les organisations pour construire, animer et développer l'Infopolis ou " ville informationnelle ".

NDLR: Signalons aussi (en page 4 de la revue) la présentation de la motion commune rédigée par quatre associations professionnelles françaises, qui prennent position quant à la transposition dans le droit national français de la Directive Européenne sur le Droit d'Auteur.

(Cf. le n° 2002/1 de nos Cahiers qui, en pages 3-13 traite du même sujet au niveau belge).

6. <u>DOCUMENTALISTE</u>, <u>SCIENCES</u> <u>DE L'IN-</u> <u>FORMATION</u>, 2002, V 39, n° 3 juin :

a. <u>L'information et la valorisation des résultats de la recherche agricole en Afrique de l'Ouest</u> - Samba AW - (p. 112-121) - (10 réf.).

Cette étude, fondée sur des données d'enquête et des observations de terrain, examine la place et le rôle de l'information dans le processus de valorisation des résultats de la recherche agricole en Afrique de l'Ouest, dans une perspective de développement durable et un contexte de mondialisation. L'enquête menée sur un échantillon de 80 résultats de recherches sélection-

nés dans 14 pays, ayant révélé que les principales causes d'échec de la valorisation de ces résultats étaient d'ordre informationnel, des propositions sont faites en conclusion pour corriger les déficiences constatées par la mise en place d'un véritable système d'information intégré et régional.

b. La " science de l'information " et la documentation, ou les relations entre science et technique - Hubert FONDIN - (p. 122-129) - (10 réf.).

Dans un article récent - (cfr. p.45 des CAHIERS, n° 2001/2-3.) - l'auteur s'interrogeait sur l'objet et sur le cadre théorique de la science de l'information. Il évoquait rapidement les liens entre science et technique, entre recherche et profession. C'est précisément ce point qu'il approfondit aujourd'hui. Pour lui, il n'existe pas une technique documentaire et une science associée, mais des techniques documentaires utilisées pour retrouver les documents " utiles " et des sciences, soit explicatives des phénomènes physiques, soit compréhensives des phénomènes humains et sociaux, parmi lesquelles la science de l'information.

c. <u>Journée d'étude de l'ISDN : Valorisation du patrimoine et numérisation des collections</u> - Michèle BATTISTI - (p. 130-133) - (5 réf.).

L'Institut des sciences du document numérique (ISDN) proposait, le 7 mars 2002 à Lyon, une journée d'étude sur La valorisation du patrimoine et la numérisation des collections. Les solutions techniques adoptées pour le traitement des problèmes posés par divers manuscrits et documents anciens ont été présentées : éditions anciennes de documents scientifiques, revues de mathématiques, reconnaissance de l'écriture manuscrite. détection automatique de la structure d'un document, ajouts de métadonnées et structuration des documents, numérisation d'archives en couleur, etc. Des exemples de numérisation de fonds littéraires ont aussi été présentés.

d. <u>Journée d'étude du GFII : La diffusion des données publiques, état de l'art</u> - Bernadette FERCHAUD - (p. 134-137) - (4 réf.).

Le Groupement français de l'industrie de l'information (GFII) a organisé le 25 mars 2002, à l'Assemblée nationale, une journée d'étude pour faire le point sur l'exploitation et la diffusion des données publiques et réfléchir aux perspectives qui se dessinent. Au moment où le débat s'intensifie en France et où la Commission européenne se prépare à rédiger une directive sur ce sujet, cette journée proposait d'en aborder quelques-uns des aspects majeurs et les plus complexes : l'identification des gisements d'information, les conditions d'intervention de l'administration, la tarification ... Des illustrations par secteurs ont complété ces réflexions.

En encart, se trouve les index matières et auteurs relatifs aux articles publiés dans la revue en 2001.

7. EDUCACION Y BIBLIOTECA, 2002, V 14, n° 128, marzo-abril:

a. <u>Babel o la seleccion del bodeguero : la biblioteca en la era digital.</u> (Babel ou la sélection du " caviste " : la bibliothèque à l'ère de la digitalisation) - (p. 6- 24)

Sous la plume de treize auteurs, nous est livré un ensemble de réflexions issues de différentes réunions de travail. Une trentaine de personnes de la Bibliothèque Publique d'Information (BPI - Centre Georges Pompidou, Paris) sont à la base de cette étude sur le thème général de la vision qu'on peut avoir de la bibliothèque à l'ère des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. Le but d'une telle tâche était de trouver une réponse satisfaisante à la question de savoir " Quels sont les effets de la transformation, née de l'application de

ces Technologies, sur les textes et leurs usages au sein de notre Société actuelle ".

b. Diez reflexiones en torno a la lectura y la informacion en las bibliotecas publicas. (Dix réflexions concernant la lecture et l'information dans les bibliothèques publiques - (p. 30-34)

Ces réflexions ont été présentées lors du 1^{er} Colloque "Latinoamericano y del Caribe "tenu à Medellin, en Colombie, du 18 au 21 septembre 2002. Ces réflexions se définissent en fait comme des hypothèses de travail dans le milieu quotidien et dans la pratique permanente des services de la bibliothèque et des services culturels y associés.

Signalons encore, en pages 83 à 107, un dossier consacré la représentation de la bibliothèque dans les illustrations des livres pour enfants et pour adolescents.

(J.H.)

8. EDUCACION Y BIBLIOTECA, 2002, V 143, n° 129, mayo-junio:

Sous le titre " <u>Libro solidario</u> " (p. 9-11) cet article défini le programme soustendu par cette acception. Le but est bien entendu de fournir des bibliothèques à des Centres Educatifs et de Formation au Corps Enseignant de Pays d'Afrique ou d'Amérique latine. Ceci dans un souci d'amélioration sociale tant en termes de justice qu'en termes de solidarité et d'entraide. Des conseils sont donnés notamment en ce qui concerne le don de livres, la manière de les trier et la façon pour les régions intéressées de les solliciter.

En suite au précédent est donné un aperçu des Journées Interprofessionnelles tenues les 15 et 16 mars 2003 à SALT (Province de Gérone) sur le thème : " Les bibliothèques Publiques, espace d'intégration sociale ". Le " Manifeste " rédigé à cette occasion

par le " Groupe des Bibliothèques Catalanes associées à l'UNESCO " est reproduit dans ces pages.

Plusieurs articles du présent numéro de la revue traitent de la bibliothèque destinée aux enfants et aux adolescents.

(J.H.)

9. <u>LECTURE, 2002, V 23, n° 125, Mars-</u> Avril :

Outre une analyse approfondie, par Christian L'HOEST (p. 4-6) du livre "Le management du personnel en bibliothèques " (déjà signalé plus haut) mentionnons aussi le dossier repris en pages 17 à 26 dont le thème est : "Province de Luxembourg : un fonds local et régional dans votre bibliothèque - Essai de bibliographie luxembourgeoise pour les bibliothèques publiques ".

10. LECTURE, 2002, V 23, n° 126, Mai:

L'attention se portera d'abord sur les articles suivants :

- Bilan du Conseil supérieur des bibliothèques publiques 2001-2002 -Bruno DEMOULIN - (p. 3-5).
- Développer les bibliothèques publiques : les problèmes de la lecture publique en Communauté française Christian L'HOEST (p. 6-8).
- Concevoir des documents de communication à l'intention du public -Christian L'HOEST - (p. 9-11).
- Bibliothèque et management Edgar CLOTUCHE - (p. 12-13).

On s'intéressera ensuite au dossier de 44 pages qui a pour thème : " Bibliothécaire-Documentaliste ! Une profession en devenir, une formation d'avenir, un métier à découvrir." Divers auteurs, professionnels du secteur concerné, ont contribué à l'élaboration des quatre chapitres suivants :

- a. Etre un professionnel de la documentation à l'heure de la société de l'information (p. 18-21).
- b. Bibliothécaire-documentaliste, une formation qui ouvre de nombreuses portes (p. 22-31).
- c. Visages de la profession : des réalités, des questions (p. 32-38).
- d. Une profession structurée, des formations continuées (p. 39-44).
 (J.H.)

11. NFD INFORMATION - WISSENSCHAFT UND PRAXIS, 2002, V 53, n° 3, April/Mai:

- Position und Perspektive der Wissensorganisation - Gerhard RAHMSTORF -(p. 135-140) - (45 ref.).
- Elektronisch vermittelte Wissenskommunikation und Medienwahl -Holger NOHR - (p. 141-148) -(26 ref.).
- Begriffliche Wissensverarbeitung in der Wirtschaft - Rudolf WILLE -(p.149-160) - (34 ref.).
- Langzeitverfügbarkeit digitaler Dissertationen: das Projekt CARMEN-AP4
 " Persistent Identifier " und die Koordinierungsstelle " DissOnline " -Bernd DIEKMANN, Nikola KORB und Kathrin SCHROEDER - (p. 161-166).
- Dezentrale Content Management und Informationsnetzwerke: Der Wandel in der Bereitstellung, Nutzung und Teilung von Informationen -Michael KLEIN - (p. 167-169).
- Aus der Praxis der Patentinformation: Übersicht über die Entwicklung der elektronischen Medien der Patentbehörden, der Verlage und Internetprovider (Teil 2) - Dieter GEIß -(p. 170-176).

12. NFD INFORMATION - WISSENSCHAFT UND PRAXIS, 2002, V 53, n° 4, Juni :

- Betriebliche Informationswirtschaft -Martin MICHELSON - (p. 201-210) -(29 ref.).
- Aktualisierte Grundlagenstudie zur Informationswirtschaft im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums -Sabine GRAUMANN, Willi BREDEMEIER und Bärbel KÖHNE - (p. 211-220).
- Stand von E-Commerce und E-Business in den Betrieben Deutschlands - Norbert KORDEY, Hannes SELHOFER und Karsten GAREIS - (p. 221-230).
- ePayment Bezahlen im Internet -Wolfram KOCH und Wolf-Martin AHREND - (p. 231-236).
- Von Competitive via Business zu Corporate Intelligence -Sabine GRAUMANN - (p. 237-239).
- Ein Schisma der Bibliotheken ? -Rainer KUHLEN - (p. 239-242).
- Automatic Text Summarization Markus HAAG - (p. 243-244).

13. NFD INFORMATION - WISSENSCHAFT UND PRAXIS, 2002, V 53, n° 5, Juli :

- Digitale Wasserzeichen: Grundlagen, Anwendungen, Grenzen -Martin STEINEBACH und Jana DITTMANN - (p. 261-268) - (3 ref.).
- Interaktives Wissensmanagement durch Knowledge Communities -Steffen H. ELSNER - (p. 269-276) -(17 ref.).
- Braucht die Kunst das Internet -Ilga VOSSEN und Daniel ZÄHRINGER - (p. 277-280) - (11 ref.).
- Informationlogistik : Sofwaresysteme zur Verbesserung teambasierter Wissenarbeit - Egbert FÖCKER -(p. 281-284).
- Bald soll das Web vernünftig antworten können - Vera MÜNCH - (p. 299-300).
- Informationdesign: Ein neuer Studiegang an der Hochshule der Medien Stuttgart - Frank THISSEN -(p. 301-303) - (15 ref.).
- Logfile Analyse-Programme: Wie ausagekräftig sind Zugriffszahlen? Ein Erfahrungbericht - Günter KÄMPER -(p. 309-310).