



# Vue d'ensemble de la théorie et Liste de documents sur la gc-tc

## TABLE OF CONTENTS

<b>ANNEXE A. GC et TC : vue d'ensemble de la THÉORIE.....</b>	<b>2</b>
Définitions de la GC et du TC – Elles sont nombreuses... ..	3
Types de connaissances .....	4
<b>Les principaux fondements de la gestion de la connaissance .....</b>	<b>7</b>
Vue d'ensemble .....	7
Vers une définition de la création de connaissances.....	8
Facteurs ayant des impacts sur la GC .....	11
<b>Exploration des principaux fondements du transfert de connaissances .....</b>	<b>15</b>
Vue d'ensemble .....	15
Les trois propositions de valeurs .....	18
<b>ANNEXE B. LISTE DE DOCUMENTS SUR LA gc-tc .....</b>	<b>20</b>

## **ANNEXE A. GC ET TC : VUE D'ENSEMBLE DE LA THÉORIE**

Nous vous présentons une vue d'ensemble des démarches et modèles de GC-TC afin de vous aider, vous et votre organisation, à encadrer vos activités de GC-TC. Cette vue d'ensemble vous aidera à enrichir votre base théorique ou à acquérir une formation 101 en GC-TC.

Les organisations reconnaissent depuis longtemps l'importance de la gestion de la connaissance. Depuis les années 1980, cette notion fait partie du lexique reconnu des pratiques de gestion. Cette intégration s'inscrit d'ailleurs dans le phénomène de la mondialisation et de l'émergence de l'économie du savoir, qui a supplanté une économie davantage axée sur la fabrication. Les progrès de la technologie (l'avancement des matériels et logiciels et l'implantation du Web) permettent désormais aux entreprises de recueillir des données en grandes quantités sur leurs activités et sur leurs clients. Cette information est réorganisée de manière à pouvoir être extraite et consultée en vue d'éclairer et de faciliter la prise de décision, la résolution de problèmes ainsi que les améliorations aux services, produits et processus. L'information et les données peuvent être utilisées par plusieurs travailleurs différents dans toutes les sphères de l'entreprise pour des besoins identiques et différents. La connaissance est désormais reconnue comme un atout et un avantage concurrentiel de l'entreprise, qu'il faut gérer et cultiver. Les technologies du Web 2 ont poussé encore plus loin l'accès aux connaissances et leur diffusion grâce au recours à des logiciels de réseautage, qui permettent le partage et l'utilisation concurrentielles de la connaissance « dure » et de la connaissance « molle ».

Le concept de GC remonterait à la fin des années 1880, dans le domaine de l'anthropologie (Boas, Durkheim). Il a été repris par Schumpeter (début des années 1900), qui a intégré l'apport de la

« Les meilleurs cadres d'information tireront partie de la capacité de la TI de vaincre la géographie, mais reconnaîtront également que le réseau ayant la plus large bande est entre la fontaine à boire et la machine à café. »

Yogesh Malhotra, 2002

connaissance aux modèles économiques classiques, et a gagné le domaine de la sociologie de la connaissance (Mannheim, Merton et autres). À ce stade, la connaissance comprenait des bases sociales (statut social, profession, mode de production, structures sociales et institutionnelles, bureaucratie), des bases culturelles ainsi que des systèmes de croyance et des catégories de pensée. En 1957, le terme « apprentissage organisationnel » était adopté et Polyani implantait le concept de connaissance tacite. Les années

1960 ouvrirent la voie à la production et à la diffusion de la connaissance; c'est dans cette période qu'apparurent les « courbes d'apprentissage » et différents modes d'apprentissage, de même que les travaux marquants de Kuhn sur les changements de paradigme. Parallèlement à ses théories de la gestion, Drucker implanta le terme « travailleur du savoir ». Les années 1970 furent principalement dominées par la notion d'apprentissage cognitif, qu'il soit individuel ou social, et dès les années 1980, la révolution des technologies de l'information était en cours, Wiig et Little adoptant le terme « gestion de la connaissance » en 1986. À partir des années 1990 jusqu'à maintenant, l'économie a été dépeinte comme fondée sur le savoir et une pléthore d'ouvrages de spécialistes universitaires, d'intervenants en gestion, d'entreprises de TI et de firmes de consultants a inondé le marché.

*Pour une histoire chronologique complète de la gestion de la connaissance dans le milieu du travail, nous vous invitons à consulter le module 2 du programme d'accréditation en GC de KM Concepts ([www.eknowledgecenter.com/free\\_elearning/module\\_2.htm](http://www.eknowledgecenter.com/free_elearning/module_2.htm)).*

Selon Beckman (2004), l'exécution de toute stratégie de GC-TC n'a pas pour objet de gérer la connaissance, mais de la transmettre aux individus – la connaissance qui est liée à l'expérience des employés doit être mise à profit efficacement pour satisfaire les besoins de l'organisation. Celle-ci doit, à cette fin, offrir des avantages à chaque individu à mesure qu'il s'efforce d'améliorer sa manière de fonctionner et d'accroître la rapidité à laquelle il peut mener ses activités. Les personnes se serviront des systèmes organisationnels qui leur procurent des avantages pour mener à bien leurs tâches. Si un système ne lui est pas utile, l'individu ne s'en sert pas.

### **DÉFINITIONS DE LA GC ET DU TC – ELLES SONT NOMBREUSES...**

Pour des notions qui peuvent paraître aussi simples que la GC et le TC, il existe en fait plusieurs définitions. Plusieurs travaux de recherche ont d'ailleurs été consacrés à la définition de ces disciplines. On compterait en effet, dans les ouvrages publiés, entre 18 et 62 définitions (*KM Definitions – Sims Learning Connections*). Le concept de GC a été appliqué à un éventail très large d'activités conçues pour gérer, échanger, créer ou améliorer les ressources intellectuelles au sein d'une organisation. Il n'existe pas de consensus entourant ce qu'est réellement la GC et ce qu'elle inclut – par exemple, les applications de TI qu'on appelle applications de GC vont de l'élaboration de systèmes codifiés d'aide à la décision pour un centre d'appels ou un service de dépannage à la prestation de services de vidéoconférence pour faciliter l'échange d'idées entre les gens.

Ce qu'on entend par GC consiste en fait en un éventail de pratiques visant à répondre aux problèmes et aux besoins d'une organisation. Les démarches et stratégies utilisées dépendraient de la discipline d'activité et des antécédents de l'auteur. Les théoriciens de la gestion concentrent leur attention sur les besoins en matière de processus, d'innovation, de création et de développement, alors que les technologues mettent davantage l'accent sur les éléments liés aux transactions, à l'analyse et à la gestion de l'actif. Les premiers ont tendance à envisager la technologie comme un facteur habilitant alors que les seconds la considèrent comme le point de convergence. Ces deux points de vue ont été classés dans les catégories « cognitifs » et « communautaires » (*Haggie et Kingston*). Le point de vue communautaire met l'accent sur le caractère socialement construit de la connaissance; on le favorise en encourageant les groupes et les individus à communiquer et à partager leurs idées. Quant au point de vue cognitif, il envisage la connaissance en termes objectifs pouvant être exprimés et codifiés - et souvent codifiés dans des systèmes informatiques (*Hansen et al, 1999*).

Snowden et autres définissent la GC comme

*« l'identification, l'optimisation et la gestion active des ressources intellectuelles, que ce soit sous la forme de connaissances explicites inhérentes à des objets fabriqués ou en tant que connaissances tacites détenues par des individus ou des collectivités » (1999, p. 63);*

Swan et al (1999, p. 264) expliquent que la GC concerne la mise à profit

*« du capital intellectuel et social des individus en vue d'améliorer les capacités d'apprentissage de l'organisation, en tenant compte du fait que la connaissance, et pas seulement l'information, est la principale source du potentiel d'innovation d'une organisation ».*

Snowden prétend qu'il n'est pas important de définir la connaissance, mais plutôt de la distinguer de l'information. Davenport, De Long et Beers (1999) estiment quant à eux que « *la connaissance est de l'information enrichie par l'expérience, le contexte, l'interprétation et la réflexion* » (p. 89) et Sveiby va plus loin en décrivant la connaissance comme une activité, « *un processus de savoir* » (1999, p. 20).

La définition utilisée par Torben, Aronson et Liang (2005) s'avère utile pour comprendre comment on utilise la GC dans une organisation. Ces auteurs définissent la GC quant à sa valeur à l'égard des activités et de la position concurrentielle d'une organisation. Ils la considèrent comme :

- ⇒ un processus destiné à aider une organisation à identifier, choisir, organiser, diffuser et transférer l'information;
- ⇒ une structuration de l'information et des données permettant la résolution de problèmes, la planification stratégique de l'apprentissage dynamique et la prise de décision;
- ⇒ rehaussant la valeur du capital intellectuel par sa réutilisation.

La GC est un processus de gestion systématique et active des idées, de l'information et des connaissances que détiennent une organisation et ses employés; ces connaissances peuvent aussi être détenues par la clientèle, les fournisseurs ou les autorités réglementaires. Il faut toutefois distinguer ce processus des systèmes de GC, qui utilisent les technologies pour gérer la connaissance. Le recours à des systèmes de GC peut faciliter l'apprentissage organisationnel, puisqu'il permet l'apprentissage à partir des expériences passées, des meilleures pratiques reconnues et des transferts de connaissances au sein de l'organisation. L'apprentissage organisationnel facilite l'élaboration de nouvelles connaissances et le maintien de la vivacité de la mémoire institutionnelle au sein de l'organisation. Pour le GSI Group (*Rusell*), la GC « *consisterait à se servir de ce que nous savons pour exécuter une tâche, résoudre un problème, prendre une décision, créer une nouveauté ou planifier un plan d'action* ». Recourir à une initiative de GC, c'est appliquer les connaissances aux activités, décisions et possibilités professionnelles.

Même si les définitions concurrentes du TC sont moins nombreuses, le spectre de ce que cette notion englobe peut varier. Pour l'essentiel, l'objet du transfert de connaissances est coiffé du titre de TC depuis les années 1990, mais a continué d'évoluer entre-temps. Argote et Ingram (2000) définissent le TC comme « le processus par lequel une unité (p. ex., un groupe, un service ou une division) est touchée par l'expérience d'une autre » (p. 151). Ils soulignent en outre que le transfert des connaissances organisationnelles (soit celles liées aux tâches routinières ou à l'emploi, à la profession ou aux meilleures pratiques) peut être observé dans les connaissances ou dans la performance des unités qui en bénéficient. Toutefois, le transfert des connaissances organisationnelles, comme les meilleures pratiques, peut être très difficile à réaliser et tout aussi difficile à mesurer.

Souvent, le TC vise principalement à faire en sorte que le nouveau personnel soit adéquatement préparé à occuper de nouveaux postes au sein de l'organisation et/ou que le personnel en place sache où trouver l'information ou les instructions nécessaires pour accomplir leur travail. De plus en plus, le TC a pris de l'importance en raison des changements démographiques ainsi que du souci et du besoin croissants des employeurs de mettre à profit les connaissances et le savoir-faire des employés avant qu'ils quittent l'organisation, en particulier dans le cas des employés occupant des postes clés à l'égard desquels personne d'autre ne possède de connaissances ou d'expérience. Le TC joue également un rôle essentiel au chapitre de l'innovation, de la création et du transfert de connaissances dans toutes les sphères de l'organisation.

## **TYPES DE CONNAISSANCES**

Un débat important a cours parmi les spécialistes au sujet des types de connaissances et de leurs interrelations (*Cortada, 2001*). Certains d'entre eux estiment crucial le partage des connaissances et veulent comprendre davantage comment favoriser les comportements à cette fin. D'autres

considèrent davantage la connaissance comme un produit ou un bien de l'entreprise, qu'on doit exploiter et commercialiser à l'interne et à l'externe. Ils sont enclins à mettre l'accent sur les aspects plus techniques de la transformation des faits, des données et de l'information en connaissance par le truchement de moyens technologiques et de la gestion des processus.

On définit les données comme une collection de faits, de mesures ainsi que de statistiques et d'information en tant que données organisées. Elles représentent un ensemble de mesures et de faits bruts, non interprétés, dans le cadre desquels l'information peut être considérée comme une collection de données dans un contexte qui leur confère un sens. La connaissance est de l'information contextuelle, pertinente et exécutable; elle est liée à l'expérience consistant à utiliser l'information pour porter des jugements et à la capacité de lier ces jugements à des décisions ou à des actions. La connaissance englobe par conséquent des faits, chiffres, expériences, idées, concepts, théories, principes et pratiques de même que des instructions, sources de savoir, orientations, hypothèses et autres éléments. Une partie de ce que nous savons pose cependant problème étant donné qu'on y trouve des idées fausses, des non-vérités, des distorsions et de l'information désuète. (*Dorothy Russell, présentation de GSI à l'IRMAC, oct. 2001*)

Les ouvrages publiés sur le sujet font valoir que pour être considérée utile à une organisation, la définition de connaissance doit comporter au moins trois concepts. Tout d'abord, elle doit faire ressortir le fait que la connaissance est davantage que des données ou de l'information. En deuxième lieu, elle doit décrire le caractère tacite et explicite de la connaissance. Enfin, elle doit faire état du caractère personnel de celle-ci (Nonaka et Takeuchi, 1995). Davenport et Prusak (2000, p. 5) offrent la définition suivante de la connaissance : « La connaissance est un mélange instable regroupé d'expériences, de valeurs, d'information contextuelle et de réflexions de spécialistes qui procurent un cadre d'évaluation et d'intégration des expériences et informations nouvelles. Elle a sa source et son application dans les esprits de ceux qui la détiennent. »<sup>1</sup> D'après Ladd et Ward (2002), cette définition répond également à des facteurs culturels clés des organisations. Ceux-ci comprennent les diverses expériences et valeurs des membres de l'organisation ainsi qu'un cadre permettant d'évaluer et d'intégrer les expériences et informations nouvelles par le truchement des activités quotidiennes, processus, pratiques et normes qui ont été assimilés (Ladd et Ward, 2002). Étant donné qu'il est vital pour l'organisation de mesurer l'application de la connaissance, celle-ci devient un outil pouvant servir à évaluer, contrôler et améliorer les systèmes en place.

De manière générale, il est reconnu que la connaissance est constituée des deux éléments clés suivants :

*Connaissance explicite* – Elle est objective, rationnelle, mise par écrit, enregistrée, technique et codifiée. Elle est en général facilement transmissible et réutilisable, mais elle exige des efforts et l'appui de la direction pour être maintenue à jour et conservée. Elle comprend :

- Les procédures, rapports et autres documents intégrés
  - Structurée – Éléments de données organisés d'une manière particulière en vue d'une extraction future (p. ex., les documents, bases de données et feuilles de calcul)

---

<sup>1</sup> Davenport, T., et Prusak, L., *Working Knowledge: How organizations manage what they know*, page 5.

« Le Laser TEA a été conçu aux É.-U. avec l'intention de faire en sorte qu'il soit reproduit par d'autres universités. Toutefois, malgré des instructions claires, d'autres laboratoires n'ont pas réussi à le reproduire tant que ses concepteurs n'eurent pas effectué des visites personnelles permettant des contacts et un dialogue étroits sur les modalités du processus. Ces derniers pouvaient le faire fonctionner, mais ne savaient pas exactement comment ils y arrivaient, de sorte qu'ils ne pouvaient documenter le mode de fonctionnement. Un processus de dialogue coopératif a permis le transfert des connaissances tacites.

HM Collins, « The Tea Set: Tacit Knowledge and Scientific Networks », Bath University, 1982

- Non structurée – Information non référencée destinée à être extraite (p. ex., les courriels, images et documents vidéo et audio choisis).
- L'apprentissage passif
- La connaissance transmise avec une précision raisonnable
- L'information formelle et souvent codifiée

*Connaissance tacite* – La connaissance tacite concerne celle qui n'est détenue que par un individu. Souvent, les gens ne sont pas conscients des connaissances qu'ils possèdent ou de leur grande valeur pour les autres. Un transfert efficace de la connaissance tacite exige des contacts personnels prolongés. Cette connaissance n'est pas facile à partager; elle s'inscrit souvent dans des habitudes et une culture que ses détenteurs mêmes ne peuvent identifier. Il est possible de rendre explicites certaines connaissances tacites en les articulant, puis en les codifiant. Cependant, il est impossible de codifier certaines autres, telles le « savoir-faire » (par opposition au savoir factuel), les motivations ou les acteurs (réseaux), qui ne peuvent être transmises par formation ou expérience personnelle. Ces connaissances impliquent de l'apprentissage et des compétences, mais ne peuvent être mises par écrit. Par exemple, les apprentis apprennent leur métier des maîtres par l'observation, l'imitation et l'expérience concrète; les employées acquièrent de nouvelles compétences par la formation en cours d'emploi. C'est un apprentissage subjectif, cognitif, expérientiel. Il est hautement personnalisé et difficile à officialiser. Il est inscrit dans le contexte personnel et présente les caractéristiques suivantes :

- Il s'inscrit dans le cerveau humain (expérience et savoir-faire profonds)
- C'est un apprentissage actif
- C'est un savoir difficile à exprimer et à saisir, à cataloguer et à documenter
- Sa transmission exige des contacts personnels prolongés, des réseaux (p. ex., des mentorats), de l'apprentissage expérientiel en cours d'emploi
- Il fonde le jugement et les actions éclairées
- Il est plus riche que la connaissance documentée explicite

Dans le marché concurrentiel d'aujourd'hui, les organisations doivent impérativement pouvoir cerner le savoir institutionnel, le gérer et réussir à le transmettre aux autres employés pour être en mesure de le mettre à profit et de le conserver.

Selon Buckman (2004), environ 90 pour cent des connaissances d'une organisation, quelle qu'elle soit, est de nature tacite; c'est pourquoi plusieurs prétendent que la mise à profit de ces connaissances devrait être l'une de ses priorités pour que la puissance du savoir qu'elle détient s'exprime pleinement. La connaissance tacite est l'actif le plus dynamique dont dispose une organisation – elle est en perpétuel transformation et sa quantité et sa qualité augmentent sans cesse. L'une des questions clés à cet égard devrait être la suivante : comment la reproduire et la transmettre de manière à répondre aux besoins de l'organisation ? C'est ce mouvement dynamique de la connaissance qui, s'il est bien exploité, entraînera la création de nouvelles valeurs pour l'organisation.

La connaissance doit être mise à profit, documentée (dans la mesure du possible), partagée, comprise et, surtout, assimilée par les personnes clés de l'organisation et/ou par un auditoire plus large. Si elle n'a pas été assimilée, elle n'a pas été transférée, selon Davenport et Prusak (2000). Rendre

« Un transfert de connaissances fructueux n'exige ni ordinateur ni documents, mais plutôt des interactions entre les individus. »

Yogesh Malhotra, 2002

simplement disponible la connaissance n'est pas la transmettre. Il est nécessaire d'y avoir accès, mais cela ne suffit pas du tout à faire en sorte qu'elle soit utilisée. En outre, toute stratégie ou tout plan de transfert de connaissances doit faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation constants pour faire en sorte que la connaissance soit réellement transmise.

## **LES PRINCIPAUX FONDEMENTS DE LA GESTION DE LA CONNAISSANCE**

---

### **VUE D'ENSEMBLE**

Les activités de GC portent principalement sur la gestion de la connaissance en tant qu'outil stratégique et sur l'encouragement de son partage. Il est intéressant de souligner qu'il existe très peu d'écrits sur la gestion véritable de la connaissance, que les débats des spécialistes portent principalement sur ce qui la constitue et qu'on a peu exploré en profondeur ce qu'on entend par la notion de « gestion ». L'un conditionne tout de même l'autre. Morgan (1997, *G. Morgan, Images of Organization, CA, Sage Publications*) prétend que la gestion moderne a développé une vision étroite qui fait que la façon mécanique de penser est devenue si ancrée qu'il est difficile d'envisager des solutions de rechange. C'est pourquoi on suppose que, pour gérer quelque sphère d'activité que ce soit d'une organisation, y compris son capital de connaissances, on doit d'abord la rationaliser et la contrôler. Ce paradigme de gestion prédominant n'est pas compatible avec la GC, qui présuppose l'ouverture et le partage des connaissances. La théorie de Polyani (1969, *Polyani, M., « Knowing and Being », Chicago, University of Chicago Press*) selon laquelle la connaissance est « un processus de savoir » et que « nous en savons davantage que nous ne pouvons exprimer » est une première indication que gérer la connaissance exige une démarche différente, étant donné que ce que nous ne pouvons dire n'est pas compatible avec des formes mécaniques de manipulation comme une codification. Dans son sens traditionnel, gérer pose problème en rapport avec la GC-TC.

En 2002, Hildreth et Kimble (*Hildreth, P.M., et Kimble, C., The Duality of Knowledge, Information Research, vol. 8, n° 1, 2002*) ont affirmé que la connaissance était une dualité constituée de dimensions « rigides » pouvant être articulées et de dimensions « souples » ne pouvant l'être. C'est pourquoi la gestion de la connaissance doit être une double activité et avoir un caractère plus organique en vertu duquel les aspects « souples » de la connaissance doivent être soutenus ou cultivés.

Polyani et son contemporain Popper (1978) ont mené plus loin le débat sur la connaissance, adoptant une perspective socioculturelle et faisant valoir que la connaissance possède une dimension extérieure à l'esprit individuel – qu'on trouve au sein d'une réalité partagée. Si la connaissance ne fait pas partie de la conscience individuelle et si elle est répartie entre les membres de groupes, c'est parce qu'elle est transmise et que c'est dans le processus de transfert qu'elle peut être (et qu'elle est) gérée. Les socioculturalistes croient que la méthode de transfert de cette connaissance est de nature narrative, reposant sur des légendes et des histoires. Le but de la logique et de la science est la vérité universelle, alors que celui de la pensée narrative, le mode de pensée de la vie quotidienne, est de relier les événements de manière à ce qu'ils aient un sens. C'est par la pensée narrative que l'on produit du sens; cette pensée n'est donc pas emprisonnée dans une personne, mais transcende les individus.

Les travaux de Cole (2000, *Cole, H. P., Narrative Approaches to Health & Safety Training, document présenté au National Occupational Injury Research Symposium, Pittsburgh, oct. 2000*) corroborent les points de vue de Polyani et de Popper sur la connaissance. Cole fait état d'une étude qui conclut

qu'environ 15 % de l'information contenue dans tout texte écrit est explicite et que le reste est implicite ou tacite et compréhensible uniquement dans un contexte plus large. Pour Cole, la connaissance est du savoir partagé, réparti entre les membres d'un groupe : cette connaissance peut être gérée en la cultivant, ce qui, selon lui, est accompli par voie narrative.

Le point clé de cette discussion est le fait que, contrairement à l'information et aux données, la connaissance dépasse l'individu. La connaissance est détenue dans la « troisième dimension », qui existe à l'extérieur de l'individu, mais qui réside également en lui. La « troisième dimension » signifie que la connaissance est comprise dans un contexte de normes organisationnelles acceptées. Bien que la connaissance ne soit pas statique, ces normes partagées influencent la pensée individuelle tout en étant constamment modifiées par l'apprentissage individuel et collectif.

La gestion de la connaissance implique la saisie de l'information et des données et leur conversion en une connaissance qui devient une ressource précieuse de l'entreprise étant donné qu'elle peut être enregistrée, extraite, utilisable et utilisée dans le cadre des activités et de la stratégie de l'entreprise en vue d'accroître et/ou de maintenir sa compétitivité. On peut se servir de la connaissance pour déterminer et exploiter de nouvelles possibilités et/ou améliorer des systèmes, processus, services et produits déjà en place.

## **VERS UNE DÉFINITION DE LA CRÉATION DE CONNAISSANCES**

La création de connaissances organisationnelles consiste à rendre disponibles et à amplifier les connaissances créées par les individus ainsi qu'à les cristalliser et à les relier au système de connaissances de l'organisation. En d'autres mots, il s'agit de faire en sorte que ce que les individus acquièrent en tant que connaissances dans leur vie professionnelle profite à leurs collègues et, éventuellement, à l'ensemble de l'organisation.

### **Matrice de connaissance/démarche axée sur la spirale de la connaissance (1995) :**

La démarche de classification de la connaissance élaborée par Nonaka et Takeuchi est l'une des plus largement acceptées. Nonaka a été à l'avant-garde de la classification de la connaissance en alliant accessibilité de la connaissance (sa circulation d'un endroit à l'autre et son passage d'une forme à l'autre) et transformation de la connaissance (son lieu de stockage et la forme qu'elle prend). Nonaka a par la suite présenté le concept de « spirale de la connaissance », par lequel l'innovation et l'apprentissage se produisent à la suite de la circulation et de la transformation de la connaissance. Celle-ci se cristallise au sein de l'organisation au moment où elle passe de l'individu au groupe, puis à l'organisation et même à la sphère interorganisationnelle.

Selon Nonaka et Takeuchi (1995), on améliore l'innovation continue en tirant profit de l'interdépendance des membres de l'organisation.

*« La connaissance accumulée de l'extérieur est largement partagée au sein de l'organisation, stockée dans la base de connaissances de l'entreprise et utilisée par ceux qui développent de nouvelles technologies et de nouveaux produits. Le processus consistant à faire migrer la connaissance de l'extérieur vers l'intérieur et vice-versa est appelé conversion de la connaissance. »*

(Nonaka et Takeuchi, 1995).

La théorie dynamique de la création de connaissance organisationnelle de Nonaka (1994) soutient que celle-ci est créée dans le cadre d'une interaction permanente entre la connaissance tacite et la

connaissance explicite par le truchement de quatre modes d'interaction : la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation.

⇒ **Socialisation** : Processus de partage d'expériences et, de ce fait, de création de connaissances tacites, comme des modèles mentaux partagés et des compétences techniques (c.-à-d., un langage commun). La clé pour acquérir des connaissances tacites est l'expérience. Sans expérience partagée, il est extrêmement difficile pour une personne de se projeter dans le processus de pensée d'une autre.

« Conversion des connaissances : Les connaissances tacites et explicites interagissent et se permutent dans le cadre des activités créatives des être humains. Les connaissances sont créées par l'interaction sociale des deux types de connaissances ! »

Tacite à tacite - Socialisation  
Tacite à explicite – Extériorisation  
Explicite à explicite - Combinaison  
Explicite à tacite - Intériorisation

- **Résultat** : De tacite à tacite – dans ce mode, la connaissance est convertie par le partage et l'interaction entre les individus. La clé de l'acquisition de connaissances tacites est l'expérience, sans laquelle il est difficile pour une personne de transmettre des connaissances tacites. (Exemple : Il est plus facile d'apprendre à conduire une bicyclette en s'y exerçant qu'en recevant des instructions verbales.)

⇒ **Extériorisation** : Processus d'articulation de connaissances tacites en concepts explicites (connaissances concrètes). Il peut cependant s'avérer difficile de trouver une expression verbale adéquate pour une image mentale uniquement par le recours à des méthodes analytiques. C'est pourquoi l'extériorisation prend souvent la forme de métaphores et/ou d'analogies. Les membres de l'équipe ont recours à un dialogue significatif en partageant des métaphores, des analogies, des concepts, des hypothèses et des modèles.

- **Résultat** : De tacite à explicite – les connaissances augmentent au fil du temps et par le truchement d'un processus d'interaction entre les individus.

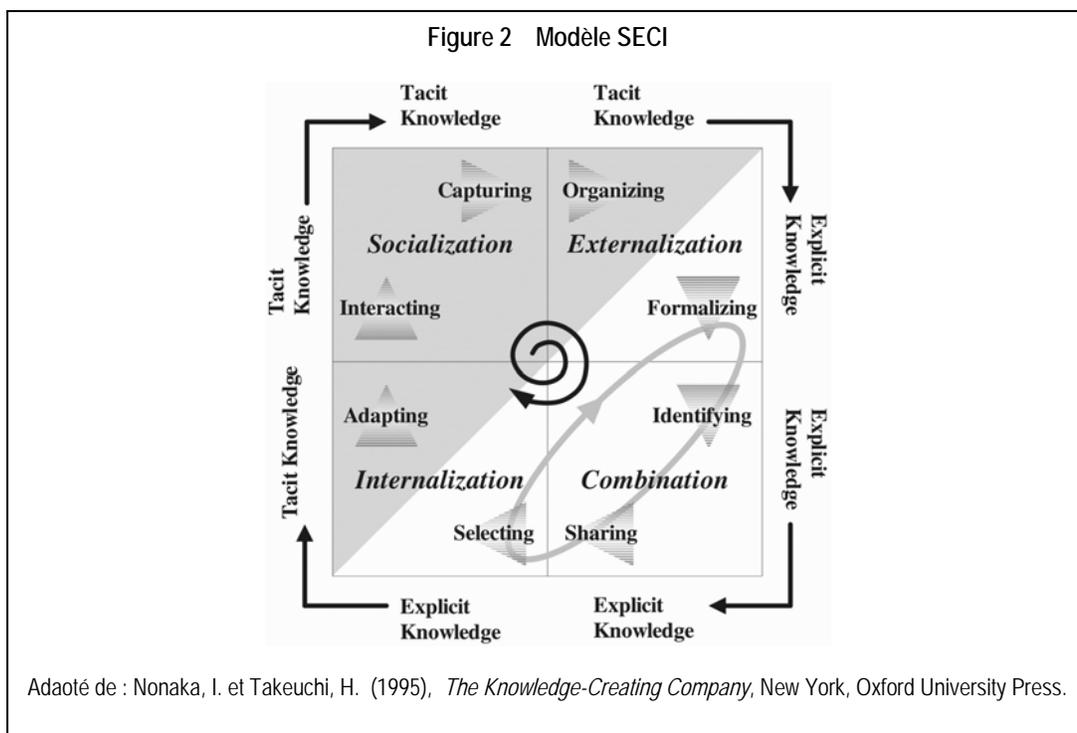
⇒ **Combinaison** : Processus de structuration de concepts en système de connaissances, c.-à-d., combinaison de différents ensembles de connaissances explicites. Cela implique la reconfiguration de l'information existante, par laquelle le triage, l'ajout, la combinaison et la catégorisation des connaissances explicites peut mener à de nouvelles connaissances.

- **Résultat** : D'explicite à explicite – cette conversion implique des interactions sociales pour reconfigurer l'information existante par le triage, la catégorisation, l'ajout et la recontextualisation de connaissances explicites.

⇒ **Intériorisation** : Ce processus est étroitement lié à « l'apprentissage par l'expérience » – par lequel les connaissances tacites sont intégrées et appliquées aux tâches d'une personne ou d'une organisation. Ce mode de conversion sera facilité si les connaissances sont verbalisées ou présentées sous forme de schémas dans des documents ou des présentations orales. Pendant cette phase, les connaissances explicites sont reconverties en connaissances tacites. Même si cela peut sembler facile, on prétend qu'il s'agit d'une des phases les plus difficiles. Les membres de l'équipe commencent à intérioriser de nouvelles connaissances explicites qui élargissent et recadrent leurs propres connaissances tacites. Comme les trois autres modes, l'intériorisation favorise la mise en spirale partout dans l'organisation. Dans la spirale, les quatre modes s'encerclent les uns les autres, justifiant les concepts créés à d'autres étapes.

- **Résultat** : D'explicite à tacite – comme dans le cas du mode précédent, ce processus prend de l'ampleur au fil du temps.

Connaissances tacites (Tacit Knowledge)  
Connaissances explicites (Explicit Knowledge)  
Saisie (Capturing)  
Socialisation (Socialization)  
Interaction (Interacting)  
Adaptation (Adapting)  
Intériorisation (Internalization)  
Sélection (Selecting)  
Organisation (Organizing)  
Extériorisation (Externalization)  
Officialisation (Formalizing)  
Identification (Identifying)  
Combinaison (Combination)  
Partage (Sharing)



Dans le cadre du modèle SECI, l'espace partagé sert de fondement à la création de connaissances, celles-ci étant intégrées dans l'espace partagé. Si les connaissances sortent de l'espace partagé, elles deviennent alors de l'information. Celle-ci peut exister dans les médias ou les réseaux, mais la connaissance ne le peut pas, étant intangible.

Les deux principaux domaines de focalisation de la GC sont (a) le partage des connaissances existantes et (b) la création de nouvelles connaissances. Le processus de création de connaissances se produit lorsque ce qui est contenu dans l'esprit d'une personne (pensées, idées, expériences) est

transféré dans celui d'un autre individu ou d'un groupe de telle sorte que les actions et décisions futures de ceux-ci seront influencées par ce qu'ils ont appris. On assiste alors à la création de nouvelles connaissances. C'est ce qu'entend Nonaka par « *processus de spirale d'interaction entre les connaissances explicites et les connaissances tacites* ». Ce processus démontre que la GC est une activité dynamique, et non statique.

### **Modèle I-Space (espace de l'information) (1998) :**

Le modèle de Boisot ajoute une dimension à celui de Nonaka et Takeuchi, soit l'« abstraction ». Cela concerne la façon dont les connaissances peuvent se généraliser à différentes situations. Pour modéliser la circulation dynamique des connaissances, Boisot propose un « cycle d'apprentissage social » qui comprend six phases :

1. Exploration – réflexions offertes par les données et documents
2. Résolution de problèmes – les connaissances acquièrent une structure et une cohésion par rapport à ces réflexions à mesure que les connaissances se codifient.
3. Abstraction – les réflexions nouvellement codifiées sont généralisées à un large éventail de situations.
4. Diffusion – les nouvelles réflexions sont partagées avec un auditoire cible sous forme codifiée et abstraite.
5. Absorption – les réflexions nouvellement codifiées sont appliquées à une variété de situations, entraînant la production de nouvelles connaissances. Les connaissances sont absorbées et produisent un nouveau comportement appris; elles deviennent de ce fait non codifiées et tacites.
6. Impact – les connaissances abstraites sont intégrées aux pratiques, règles ou modes de comportement de l'organisation. Elles deviennent concrètes.

Le cycle d'apprentissage social signifie que les connaissances changent sans cesse dans un cycle d'innovation et d'application continu. Les données sont filtrées pour produire de l'information cohérente, qui est isolée et codifiée pour produire des connaissances utiles; ces connaissances sont appliquées dans diverses situations et produisent, de ce fait, de nouvelles expériences de forme non codifiée, ce qui donne naissance aux données d'un nouveau cycle de création de connaissances.

Les modèles de Boisot ainsi que de Nonaka et Takeuchi sont dynamiques. Le rythme auquel le cycle fonctionne varie d'un secteur à l'autre. Dans les secteurs en évolution rapide (p. ex., le sous-secteur de l'énergie solaire), de nouvelles connaissances sont créées et appliquées en succession rapide alors que dans certains secteurs établis de plus longue date, le cycle d'innovation et d'apprentissage est beaucoup plus lent.

## **FACTEURS AYANT DES IMPACTS SUR LA GC**

### **Rapidité et viscosité de la connaissance**

La « rapidité » de transfert est la vitesse à laquelle la connaissance se déplace dans une organisation, la rapidité et l'ampleur à laquelle elle est diffusée, la rapidité à laquelle les personnes qui en ont besoin y sont sensibilisées et y ont accès. La « viscosité » du TC comporte aussi des défis (Davenport & Prusak, 2000).

La viscosité concerne la richesse (ou la densité) des connaissances transmises. Par exemple : Dans quelle mesure ce que nous essayons de communiquer est-il vraiment assimilé et utilisé ? Dans quelle mesure les connaissances originales s'amenuisent-elles ? Ce qui a été assimilé a-t-il peu de ressemblance avec la valeur de ce que nous avons tenté de transmettre et a-t-il beaucoup perdu de sa valeur originale ? La viscosité est influencée par un certain nombre de facteurs, en particulier par le mode de transfert. Les connaissances transmises dans le cadre d'un long apprentissage ou d'une longue relation de mentorat présenteront vraisemblablement une viscosité élevée : le destinataire acquerra au fil du temps une énorme quantité de connaissances détaillées et subtiles. Les connaissances extraites d'une base de données en ligne ou acquises par la lecture d'un article seront beaucoup moins denses.

Selon Davenport & Prusak (2000), la rapidité et la viscosité sont toutes deux des préoccupations importantes pour les gestionnaires du savoir voulant déterminer l'efficacité à laquelle une société se sert de son capital de connaissances. À quelle vitesse celle-ci peut-elle placer les connaissances là où elles peuvent produire de la valeur et quelle quantité de ressources en connaissances vont là où elles doivent aller ? Parce que l'apprentissage véritable est une entreprise si profondément humaine et parce que non seulement l'assimilation des nouvelles connaissances, mais aussi leur acceptation, met en présence un si grand nombre de facteurs personnels et psychologiques, la rapidité et la viscosité sont souvent en jeu. Ce qui rehausse la rapidité peut diminuer la viscosité. La plupart des activités de GC trouvent un compromis entre ces deux facteurs.

### **« Mise en forme » des connaissances**

La « mise en forme des connaissances » est un terme étroitement associé à la GC. Il concerne la traduction et la structuration de l'information en connaissance utilisable. Ce concept implique le filtrage, la mise en forme ou l'organisation d'éléments de connaissance. L'emballage est très important parce que les connaissances doivent être faciles à utiliser, sinon les employés ne s'en serviront pas et elles ne seront pas partagées. Myers et Swanborg (1999) ont établi six étapes en vue d'assurer une mise en forme fructueuse des connaissances :

1. Déterminer des sujets spécifiques ou des domaines généraux, puis trouver les connaissances qui les concernent;
2. Segmenter l'auditoire – cela nécessite de déterminer les destinataires cibles des connaissances et de les répartir en groupes selon leurs besoins respectifs;
3. Adapter le contenu – cela implique de choisir l'information pertinente pour la base de connaissances et de l'adapter au niveau approprié de détail pour chaque segment;
4. Choisir le support approprié – p. ex., papier, électronique, vidéo, multimédia;
5. Organiser le contenu – comme la table des matières, l'index ou le moteur de recherche;
6. Faire des essais pilotes du support et du contenu pour en vérifier la clarté, le caractère utilisable et la valeur globale (p. 202).

La plupart des organisations s'en remettent aux ordinateurs, aux réseaux intranet et à Internet pour la mise en forme des connaissances.

## **Technologie**

La technologie de l'information (TI) est devenue un élément clé de la mise en œuvre de la GC. Ce n'est pas un hasard si la TI s'est déployée au moment où la connaissance est devenue de plus en plus reconnue comme l'un des atouts les plus précieux d'une organisation. Son rôle critique réside dans sa capacité d'appuyer les communications, la collaboration et ceux qui sont à la recherche de connaissances et d'information. Les réseaux informatiques procurent un moyen de briser les cloisonnements et les barrières hiérarchiques qui, souvent, empêchent la circulation de la pensée libre, à la source de la création de nouvelles connaissances. Il existe une relation synergique puissante entre la GC-TC et la technologie; cette relation est de plus en plus fructueuse et accroît le raffinement sur les deux fronts. La TI étant devenue notre outil de bureau personnel et notre lien mutuel, l'accès à l'information et aux connaissances des autres a connu une croissance exponentielle. En revanche, nous exigeons des outils de TI encore meilleurs et plus efficaces.

Les éléments clés des systèmes de technologie de l'information de GC, tels qu'établis par Turban et al. (2005) comprennent les suivants :

- ⇒ Communication – accéder aux connaissances et les partager avec les autres.
- ⇒ Collaboration – réaliser des travaux collectifs et des travaux synchronisés ou non et être en mesure de collaborer en des lieux et moments différents.
- ⇒ Enregistrement et extraction – gérer la saisie, l'enregistrement et l'extraction de connaissances explicites et tacites par le truchement de systèmes de collaboration.
- ⇒ Soutenir les technologies d'enregistrement, d'extraction, de partage, de soutien à la résolution de problèmes et de prise de décision, y compris les éléments suivants :
  - ✓ Intelligence artificielle. Cela consiste en des systèmes experts qui produisent des règles « si...alors...sinon ». Les systèmes ont recours au traitement du langage naturel, de sorte que les recherches sont de nature intuitive pour l'utilisateur.
  - ✓ Réseaux neuronaux. Cela concerne la compréhension de texte.
  - ✓ Logique floue. Forme d'algèbre utilisant une gamme de valeurs s'échelonnant de « vrai » à « faux », qu'on utilise pour la prise de décision lorsque les données sont imprécises, comme dans les systèmes d'intelligence artificielle.
  - ✓ Agents intelligents. Il s'agit de systèmes qui apprennent comment les utilisateurs travaillent et fournissent de l'assistance, par exemple : découverte de connaissances dans des bases de données, processus utilisé pour la recherche et l'extraction d'information à l'interne (exploration de données et de documents) et à l'externe (entrepôts de données). XML permet le langage de balisage extensible; il permet la représentation standardisée de données ainsi que la collaboration et les communications par le truchement de portails.
  - ✓ Découverte de connaissances dans des bases de données internes et externes courantes.
  - ✓ Gestion des relations-clients (GRC), qui fournit des connaissances tacites aux utilisateurs.
  - ✓ Systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (connaissances tacites et explicites).
  - ✓ Intranets et extranets d'entreprises (permettent la libre circulation des connaissances dans les deux directions).

La mise en œuvre de la GC et des systèmes de soutien exige :

- ⇒ La localisation et l'intégration des éléments des systèmes – p. ex., des interfaces entre les réseaux et les bases de données.
- ⇒ Du *know-ware*. Il s'agit d'outils technologiques d'appui à la GC, qui comprennent des outils informatiques de collaboration (comme des collecticiels), des serveurs de connaissances, des portails de connaissances d'entreprise, des systèmes de gestion documentaire (qui sont des systèmes de gestion de contenu), des outils de collecte de connaissances, des moteurs de recherche et autres.

### **Les limites de la technologie**

La TI cause des difficultés qui touchent les pratiques de GC-TC, ce qui entraîne des idées fausses entourant les différences entre l'information et la connaissance. Souvent, des organisations stockent des quantités énormes d'information et/ou de données et pensent favoriser la circulation des connaissances. La mise en place d'une infrastructure de TI n'est pas en soi une garantie à l'effet que les employés se serviront des systèmes. Selon l'American Productivity & Quality Center (APQC), les applications technologiques ne créent pas d'elles-mêmes le besoin ou la nécessité de changer de comportement ou de partager des connaissances. La TI est davantage un intégrateur et un diffuseur de connaissances, et non le gardien de l'information ou le décideur. La technologie est indispensable à la GC dans les organisations modernes; cependant, le chemin menant à une GC efficace est jonché de « solutions de GC » abandonnées qui n'étaient en fait que des applications. Ces véhicules tombent rapidement en panne, si tant est qu'ils réussissent à démarrer. Il est essentiel de choisir et de mettre en œuvre la technologie dans le cadre d'une initiative de changement de GC systématique de plus grande envergure.

La technologie peut aider – mais elle ne peut se substituer à la communication interpersonnelle. C'est un outil habilitant plutôt que le point de départ d'un effort de GC-TC, une relation synergique (O'Dell et al., 1998). D'ailleurs, certaines organisations s'en remettent trop fortement à la TI et pas suffisamment aux aspects sociaux de la connaissance. On a toujours besoin de créer une compréhension partagée par le truchement du réseautage et de la concertation sociale.

## **EXPLORATION DES PRINCIPAUX FONDEMENTS DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES**

---

### **VUE D'ENSEMBLE**

De plus en plus d'entreprises se dotent de réservoirs de connaissances pour des types de connaissances aussi diversifiés que les meilleures pratiques, les leçons retenues, les connaissances en développement de produits, les connaissances sur la clientèle, les connaissances en gestion des ressources humaines, les connaissances axées sur les méthodes et autres. Les collecticiels et les technologies fondées sur Internet sont devenus des infrastructures standard. L'existence d'un nouvel ensemble de titres d'emplois professionnels – gestionnaire de connaissances, coordinateur de connaissances, facilitateur de réseau de connaissances – témoigne de la légitimité générale acquise par la GC et le TC dans le monde de l'entreprise, tout comme l'établissement d'une association professionnelle propre à ces professions. En outre, plusieurs magazines, journaux et bulletins consacrés au domaine ont vu le jour et presque toutes les sociétés de consultants d'importance offrent, sous une forme ou une autre, des services de GC à leurs clients; des établissements d'enseignement éminents offrent des cours et des programmes dans le domaine; enfin, plusieurs fournisseurs de technologies courantes associent les applications de leurs outils particuliers à la gestion de la connaissance. Par contre, même s'il représente un élément important de la GC (Davenport & Prusak, 2000), le TC a fait l'objet de moins d'attention dans le monde des affaires. Dans le domaine de la psychologie, cependant, l'étude du TC a précédé celle de la GC de plusieurs décennies (Argote, Ingram, Levine et Moreland, 2000).

Selon Greenes et Piktialis (2008b), le TC peut être simple ou très compliqué. Cela dépend des facteurs suivants :

- les raisons pour lesquelles on veut transférer des connaissances (le besoin de connaissances);
- le niveau de compétence des destinataires (s'agit-il de novices, d'intervenants ou d'experts);
- les styles et préférences d'apprentissage des destinataires visés des connaissances;
- le caractère identique ou différent du milieu dans lequel les connaissances seront appliquées;
- le type de connaissances à transmettre.

Le transfert de connaissances interne consiste à déterminer ce que sait une organisation et à utiliser les connaissances pour améliorer le rendement. Il s'agit d'exploiter la valeur des connaissances dont dispose déjà une organisation. Le savoir en action est beaucoup plus difficile à assimiler et à mettre en œuvre. On peut voir clairement ce qui fonctionne. Il est même possible de parler aux gens qui l'ont fait fonctionner. Un nombre croissant d'entreprises en sont venues à croire que le transfert des meilleures pratiques internes représente le moyen le plus rapide et le plus efficace de produire des améliorations. Selon Davenport et Prusak (2000), l'essentiel est d'en arriver à trouver des moyens efficaces de laisser les gens se parler et s'écouter mutuellement pour que le TC se produise. Peu importe que nous gérons ou non le processus, des connaissances sont transférées dans les organisations; toutefois, leur existence ne garantit pas leur utilisation (Davenport et Prusak, 2000).

De manière générale, le TC présente les caractéristiques suivantes :

- ⇒ Il peut ou non être à l'échelle de l'entreprise. Il peut être défini de manière étroite en fonction de la tâche, de l'individu ou de la fonction.
- ⇒ La plus grande partie du TC nécessite un transfert d'information entre les gens;
- ⇒ Une bonne partie du TC peut être fondé sur la tâche (p. ex., la manière dont on fait les choses), mais aussi sur la profession ou les connaissances;
- ⇒ Il y a une dimension « gestion du changement » dans le TC en ce que, en général, il est davantage que de la codification de connaissances et qu'il doit permettre de saisir l'expérience associée aux connaissances;
- ⇒ La manière dont les connaissances sont transmises a un impact majeur sur le coût de l'activité. Des solutions artisanales (p. ex., des instructions face à face) peuvent comporter des coûts d'application importants;
- ⇒ Comme dans le cas de la GC, la documentation relative au TC doit être actuelle et fréquemment mise à jour;
- ⇒ Dans plusieurs cas, des considérations telles les exigences réglementaires et les pratiques professionnelles obligatoires doivent être intégrées et coordonnées, ce qui ajoute un niveau de complexité à l'entreprise.

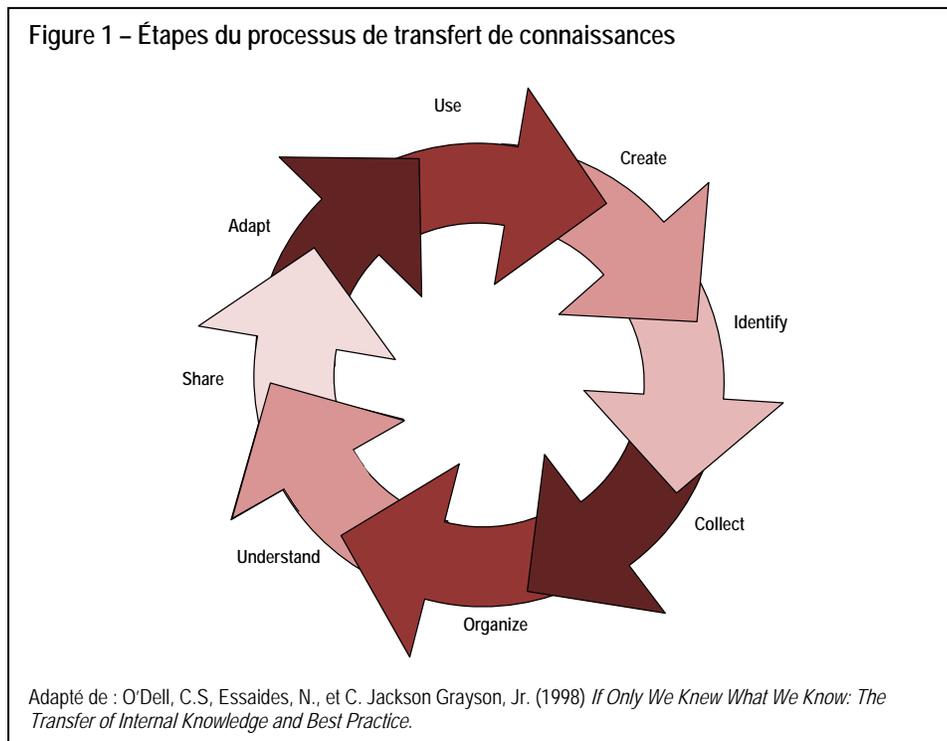
#### **THÉORIES GÉNÉRALES RELATIVES AU PROCESSUS DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES**

O'Dell et al. (1998) ont établi les étapes suivantes (illustrées dans la **figure 1**) dans le cycle de transfert de connaissances (qui comprend nécessairement la GC) : 1) créer et dégager les connaissances importantes, 2) recueillir les connaissances de manière systématique, 3) organiser les meilleures pratiques et les connaissances internes afin de comprendre ce qui est connu ainsi que son emplacement, 4) partager les connaissances, 5) adapter les connaissances, 6) appliquer ou utiliser les connaissances afin de résoudre les besoins de l'entreprise et de les appliquer à de « nouvelles situations » et/ou de créer de « nouvelles connaissances ».

Créer, déterminer, recueillir et organiser concerne les meilleures pratiques et les connaissances internes, ce qui fait que les entreprises comprennent ce qu'elles savent et où se trouvent ces connaissances. Déterminer, recueillir et organiser concerne davantage l'aspect « connaissances explicites » de l'ensemble, alors que partager, adapter et utiliser concerne plutôt l'aspect « connaissances tacites ». Lorsque les connaissances sont partagées, elles changent à mesure que les personnes les comprennent, les utilisent et y ajoutent leur propre interprétation, ce qui produit des connaissances « nouvellement » créées. C'est à ce moment qu'elles ont leur pleine valeur... lorsqu'elles sont transmises et appliquées avec succès, le cycle de transfert des connaissances est complet.

Utiliser (Use)  
Créer (Create)  
Déterminer (Identify)  
Recueillir (Collect)

Organiser (Organize)  
Comprendre (Understand)  
Partager (Share)  
Adapter (Adapt)



### MODÈLE DE TC

D'après O'Dell et al. (1998), la clé de la réussite du TC est d'aborder ce défi tel qu'il se présente, c.-à-d. comme une initiative de changement. Un premier changement sans but est un changement sans orientation ou résultats. Le modèle compte trois éléments importants :

- Les trois propositions de valeurs (proximité avec le client, excellence de la transition du produit au marché, excellence opérationnelle)
- Les quatre facteurs habilitants (culture, technologie, infrastructure, mesure) (prière de lire « Enablers for KM/KT Implementation », p. **Error! Bookmark not defined.**)
- Le processus de changement en quatre étapes (planification, conception, mise en œuvre et mise à l'échelle) (prière de lire « Tool to Support Planning the KM/KT Change Process », p. **Error! Bookmark not defined.**)

Ce modèle s'applique aux connaissances et pratiques touchant les clients, produits, processus, erreurs et réussites. Il ne comprend pas uniquement des connaissances explicites, mais s'applique aussi aux connaissances tacites : intuitions, jugement et savoir-faire.

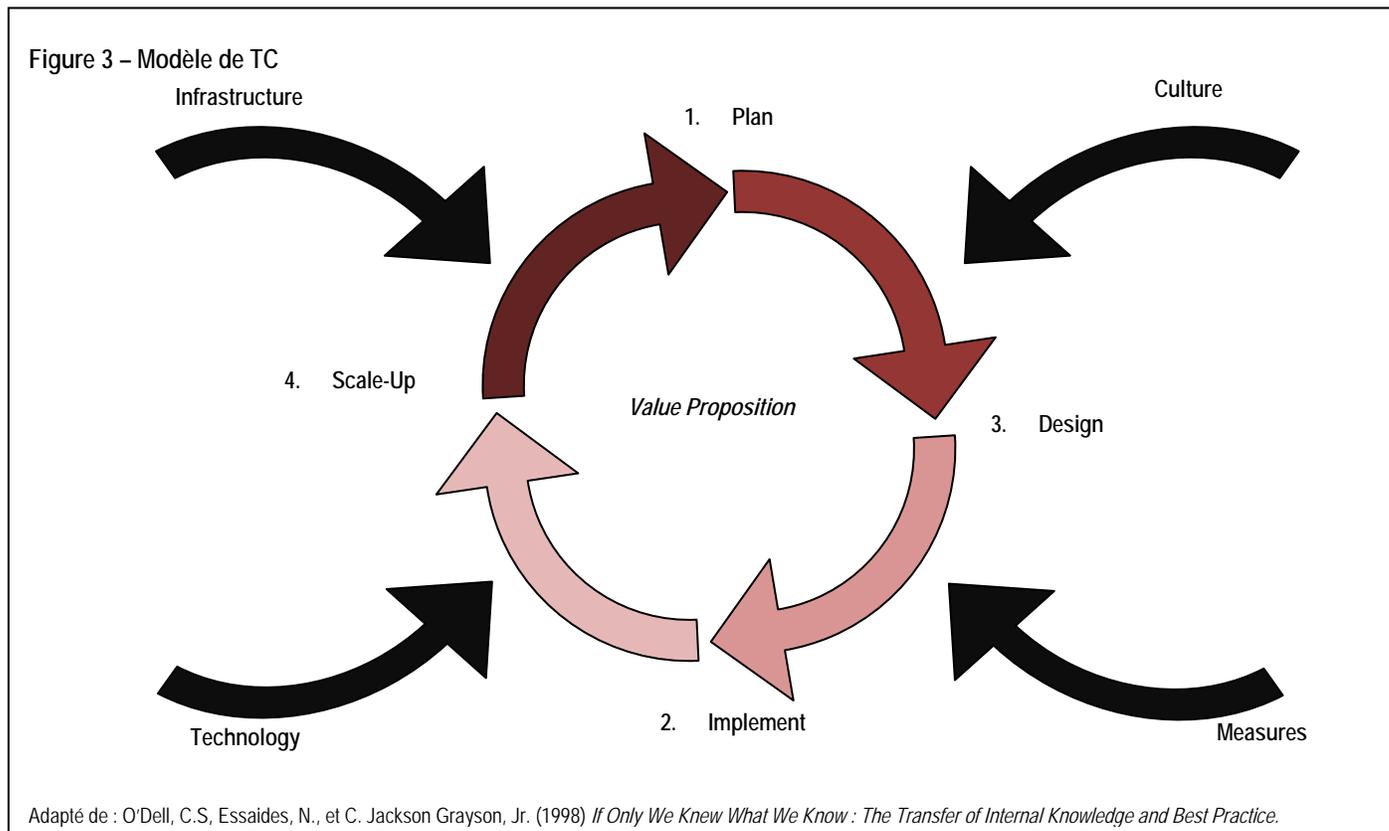
Infrastructure  
Culture

## Technologie

### Mesures

1. Planifier
2. Mettre en œuvre
3. Concevoir
4. Mettre à l'échelle

### Proposition de valeur (Value Proposition)



## LES TROIS PROPOSITIONS DE VALEURS

Pour tirer de la valeur de la connaissance, les entreprises doivent définir avec clarté leurs *propositions de valeurs* – ce qu'elles espèrent accomplir par une gestion de la connaissance et un

### Faire concorder système et valeur

Une stratégie de GC-TC doit être en harmonie avec la proposition de valeur d'une organisation. À la société Buckman Laboratories, par exemple, la proximité avec les clients est un moteur de revenus clé et un impératif stratégique. Ainsi, lorsque l'entreprise a entrepris son programme de GC-TC, elle s'est assurée que ses projets de transfert visaient à procurer aux associés au point de contact avec le client un accès instantané au QI collectif de l'organisation. « K'Netix », l'architecture qui en résulte, est une « bibliothèque » virtuelle renfermant l'information pertinente aux activités du client. Le service du TC – qui regroupe les SI, les télécommunications et le centre d'information technique – doit :

- Accélérer l'accumulation et la diffusion des connaissances au sein de l'entreprise
- Assurer un accès facile et rapide aux bases de connaissances mondiales de l'entreprise
- Partager les meilleures pratiques avec toutes les filiales de Buckman

transfert de connaissances plus efficaces. Investir dans un TC efficace procure un certain nombre d'avantages ou de propositions de valeurs mesurables réels. À cet égard, les propositions de valeurs se divisent en trois catégories principales (O'Dell et al, 1998):

- **Proximité avec le client** – Cette proposition de valeur porte principalement : sur la mise à profit des connaissances de l'organisation dans le but d'assurer aux clients de meilleures ventes et de meilleurs services en

saisissant les connaissances qui les concernent; sur le développement et le transfert des connaissances ainsi que sur la compréhension des besoins, des préférences et des activités des clients afin d'augmenter les ventes; sur l'idée de faire en sorte que les connaissances de l'organisation portent sur les problèmes des clients.

- **Excellence de la transition du produit au marché** – Cette proposition porte principalement sur l'accélération du cycle de développement des produits (innovation). Elle met l'accent sur deux stratégies de transfert : (1) faire en sorte que les nouvelles idées et les nouveaux concepts provenant de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation soient intégrés aux offres de produits et de services; (2) accélérer le processus de développement des produits en réutilisant les leçons retenues des tentatives antérieures.
- **Excellence opérationnelle** – La proposition relative à la poursuite de l'excellence opérationnelle porte principalement sur le recours aux meilleures pratiques pour améliorer le rendement interne d'une entreprise. De manière plus précise, elle concerne surtout le transfert des processus et du savoir-faire opérationnels des unités et processus les plus performants aux activités les moins performantes pour, à terme, améliorer la performance globale, réduire les dépenses et accroître les revenus de l'organisation.

Chaque proposition de valeur peut exiger une démarche globale différente. L'apprentissage clé qui sous-tend ces propositions de valeurs réside dans l'exigence de concevoir l'initiative de GC-TC de manière à contribuer à résoudre un problème d'entreprise important.

## **ANNEXE B. LISTE DE DOCUMENTS SUR LA GC-TC**

Argote, L. et al. (2000), *Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82(1) (mai), 1-8.

American Productivity & Quality Center (APQC), *Retaining Valuable Knowledge: Proactive Strategies to Deal with a Shifting Work Force*, juillet 2002

Argote, L., Ingram, P., Levine, J., et Moreland, R. (2000), *Knowledge transfer in organizations: learning from the experience of others*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1-8.

Barney, J., *Firm Resources & Sustained Competitive Advantage*, Knowledge Management MIS 580, Texas A&M University, 2008

Baum, J. A. C., et Ingram, P. (1998), *Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980*, *Management Science*, 44(7), 996-1016.

Bounds, S., *Defining K ROI in terms of critical failure costs*, [www.bounds.net.au](http://www.bounds.net.au)

Buckman, R. (2004), *Building a Knowledge Driven Organization*

Butler, K., *Effectively Measuring Knowledge Management*, APQC, 2007

Cohen, D., *What's Your Return on Knowledge?*, *Harvard Business Review*, déc. 2006.

Clare, M., et Detore, A., *A Professional's Guide to Valuation and Financial Management*

Costa, Dan. (1999, July), *Knowledge is power*, *Computer Shopper*, 252-254.

Davenport, T. H., et Prusak, L. (2000), *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., DeLong, D. W., et Beers, M. C. (1998), *Successful knowledge management projects*, *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.

DeLong, D. (2004), *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*.

eGain, *Knowledge Management for "stand-Out" Customer Service : 6 Best Practices from Global 2000*, Consoma CRM

Fahey, L., et Prusak, L., *The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management*, Knowledge Management MIS 580, Texas A&M University, 2008

Greenes, K., et Piktialis, D., (2008a), *Bridging the Gaps: How to Transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace*

Gruenfeld, D., Martorana, P., et Fan, E. (2000), *What do groups learn from their worldliest members? Direct and indirect influence in dynamic teams*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 45-59.

Hall, C., *Proven KM Strategies: Five Best Practices that Ensure Knowledge Management Success*, Inqaira, Knowledge Management, oct. 2009

Hansen, M., Nohria, N., et Tierney, T., *What's Your Strategy for Managing Knowledge?*, Knowledge Management MIS 580, Texas A&M University, 2008.

Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), *The nuclear power industry's aging workforce, Transfer of knowledge to the next generation*, *Journal of Knowledge Management Practice*, juin 2004

Karl M. Kapp (2007), *Tools and Techniques for Transferring Know-How from Boomers to Gamers*

Ladd, A., et Ward, M.A., (2002) *An Investigation Of Environmental Factors Influencing Knowledge Transfer*.

Nash, I. (2002) *Management not measurement is key*, *Australian CPA* (72:4), mai 2002, pp. 14-27.

Nonaka, I., et Takeuchi, H., *La connaissance créatrice*, Bruxelles, De Boeck Université, 1997.

O'Dell, C.S, Essaides, N., et C. Jackson Grayson, Jr., (1998) *If Only We Knew What We Know : The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*.

Pederson, C. R., (1998), *Management of knowledge new IT 'craze'*, *Computing Canada*, 24(27), 19-21.

Piktialis, D. (2007), *Adaptations to an Aging Workforce: Innovative Responses by the Corporate Sector*, *The American Society on Aging*, vol. xxxi., n° 1, p.77.

Roos, G., et Roos, J., *Intellectual Capital Navigating In the New Business Landscape*

Ruminzen, M., *Knowledge Management for Idiots*, 2006.

Sharp, D., *KM Today: Challenges & Opportunities*, *Information Systems Management*, printemps 2003.

Tobin, T., directeur, Analyse commerciale, *The Insider's Guide to Knowledge Management ROI*, livre blanc de ServiceWare, 2004