

# **INTRODUCTION À LA GESTION DU SAVOIR DANS LA FONCTION PUBLIQUE**

Document de travail rédigé pour la  
Table ronde de recherche-action du Centre canadien de gestion  
sur l'organisation apprenante

Dernière mise à jour : le 4 avril 1999

# Introduction

- On trouvera dans le présent document une vue d'ensemble du domaine de la gestion du savoir (GS) et de ses applications dans le secteur public, à travers les réponses aux cinq questions suivantes :
  1. Qu'est-ce que la gestion du savoir?
  2. Quel est le rôle de la gestion du savoir dans l'Administration publique fédérale?
  3. Quels sont les points forts et les faiblesses de cette approche de la gestion?
  4. Quelles questions devraient être envisagées lorsque l'on parle de gestion du savoir?
  5. Comment trouver davantage d'information sur la gestion du savoir?
- Ces questions seront étudiées successivement.

## 1. Qu'est-ce que la gestion du savoir?

### *Caractéristiques de base de la gestion du savoir*

- Le domaine de la gestion du savoir (GS) s'étant développé très rapidement pendant les années 1990, il est difficile de saisir cet ensemble conceptuel complexe dans sa totalité. La description ci-dessous est donc forcément une présentation stylisée et partielle de la GS.
- Au niveau le plus élémentaire, la gestion du savoir est un ensemble de pratiques destinées à créer, à organiser et à exploiter le savoir pour améliorer la performance organisationnelle. Cela signifie généralement :
  - *Savoir ce que sait une organisation* – Identifier le savoir caché ou inutilisé au sein d'une organisation afin qu'il puisse être utilisé de façon plus productive.
  - *« Saisir » le savoir tacite et instable pour enrichir la « mémoire » organisationnelle* – Une large part du savoir intégré dans les êtres humains et les pratiques organisationnelles se trouve soit sous une forme non utilisable pour les organisations, soit sous une forme extrêmement instable (il y a des risques de fuite, en ce sens que ce savoir peut partir avec les employés si ceux-ci quittent l'organisation). Les pratiques de GS visent à « saisir » ce type d'information ou, autrement dit, à la mettre sous une forme qui peut être intégrée de façon durable aux pratiques de l'organisation (c'est-à-dire codifiée ou documentée).
  - *Faciliter l'accès à l'information et au savoir* – Une fois identifié et saisi, le savoir doit être mis à la disposition de ceux à qui il peut servir. On se sert des technologies de l'information et des communications ainsi que de l'aménagement organisationnel pour faciliter l'accès au savoir et la diffusion de celui-ci.

- *Cultiver l'échange d'idées entre personnes informées* – L'échange direct entre personnes est le seul mode de transfert possible pour un certain type de savoir. Pour effectuer ce type de transfert, on recense les compétences de l'organisation, on facilite l'établissement de liens de communications (soit par des rencontres en personne, soit en ayant recours à la technologie) et on crée de nouvelles connaissances et de nouvelles idées.
- *Établir des liens entre le savoir et les pratiques opérationnelles* – Pour pouvoir contribuer à la performance organisationnelle, le savoir doit être lié aux principaux processus opérationnels de l'organisation, en particulier par des mesures quantitatives (nouvelles mesures du rendement).

### ***Postulats de base de la gestion du savoir***

- Cette approche repose sur un certain nombre de postulats importants qui méritent qu'on s'y arrête un instant :
  - *Le savoir devrait être cultivé activement* – On part du principe que, sauf intervention particulière, une part importante du savoir détenu par une organisation est sous-utilisé ou sous-développé. Autrement dit, il ne suffit pas que le savoir existe, il faut qu'il soit accessible et utilisé.
  - *Le savoir est une « ressource »* – Le savoir est traité comme une ressource (un « bien ») qui peut servir à l'analyse, comme on se sert de toute autre ressource ou produit pour produire quelque chose. Autrement dit, c'est un moyen de production dans un processus conçu pour atteindre un résultat. C'est quelque chose dont on peut se servir pour créer quelque chose d'une valeur nettement supérieure. Par ailleurs, comme le savoir, par ses qualités, est comparable à une ressource, il peut être manipulé et transformé de façon instrumentale par les gestionnaires, même si le processus est plus compliqué que pour une ressource matérielle ordinaire.
  - *Les pratiques de gestion font office de catalyseurs* – Les gestionnaires remplissent un rôle particulièrement important en orchestrant le processus de développement et de mise en valeur du savoir.
  - *Le savoir nécessite l'élaboration de conventions socio-technologiques* – Les principales mesures que peut prendre un gestionnaire pour tirer le meilleur parti possible du savoir consistent à concevoir des systèmes et des pratiques qui favorisent l'élaboration et l'utilisation du savoir. Il ne s'agit pas seulement de systèmes purement technologiques (électroniques ou autres), même si la technologie joue un rôle important. Les gestionnaires doivent également mettre l'accent sur la dimension sociale, y compris l'interaction entre les gens, les organisations et la technologie.

- *L'apprentissage est avant tout une question d'acquisition de l'information et du savoir* – Dans les approches de GS, lorsque l'on décrit l'apprentissage, on a tendance à mettre l'accent sur l'acquisition (le transfert et le partage) du savoir et de l'information ainsi que sur la création de certaines idées qui naissent de la combinaison d'autres idées. Cette conception « ponctuelle » de l'apprentissage est beaucoup plus étroite que la plupart de celles que l'on rencontre dans les recherches plus générales sur l'apprentissage organisationnel.
- *Les organisations peuvent être conçues comme des marchés du savoir* – L'un des principaux soucis est de faire correspondre l'offre et la demande en matière de savoir, en particulier en fournissant de meilleurs renseignements sur les endroits où se trouve le savoir (« cartographie du savoir ») et en mettant en relation les parties intéressées par une mise en commun et un partage de l'information. Les publications sur la gestion du savoir présentent les facteurs se rapportant au marché, comme la détermination de la valeur, les systèmes de mesures d'incitation et les termes d'échange (conditions de réciprocité), comme étant des facteurs importants.

#### ***Activités organisationnelles sur lesquelles la gestion du savoir a le plus d'incidence***

- Par rapport aux autres approches documentées dans les recherches sur l'apprentissage organisationnel, la gestion du savoir est un domaine relativement récent. Ce n'est que vers la fin des années 1980 qu'elle est devenue une approche cohérente de la gestion. Depuis, un certain nombre de disciplines de gestion ont atteint le même statut, parmi lesquelles :
  - *Systèmes d'information de gestion (SIG) ou Technologie de l'information/Gestion de l'information (TI/GI)* – La gestion du savoir est issue, en partie, de la gestion des TI et de la prise de conscience que l'accès à l'information et aux données ne fournissait pas les perspectives suffisantes pour soutenir la prise de décisions. Récemment, plusieurs grands fabricants de logiciels (comme Microsoft) ont aussi décidé d'offrir des services de GS pour faciliter l'intégration de la technologie en milieu de travail.
  - *Gestion des ressources humaines* – Certains disent que l'idée fixe concernant la restructuration des activités (« business process re-engineering ») des années 1980 mettait l'accent sur la compression des coûts sans tenir compte de la valeur des gens. Depuis, il est devenu manifeste que les gens n'étaient pas des coûts mais des ressources du fait de leur savoir et de leur expérience. Dans le milieu de la gestion des ressources humaines, de plus en plus de gens ont vu la gestion du savoir comme un moyen de démontrer, de façon plus systématique, la valeur des gens dans les processus de gestion.
  - *Gestion du changement* – Le changement périodique ou continu étant devenu partie intégrante de la vie organisationnelle, on s'est rendu compte que, pour être réussi, le changement devait être géré. Comme le changement organisationnel a tendance à nécessiter l'orchestration des gens, de la technologie et des ressources,

la gestion du savoir est apparue comme une méthode précieuse pour relier tous ces éléments différents.

- *Gestion de projets et gestion par équipes* – Lorsque les organisations ont commencé à travailler sur des projets à court terme, sur des séries de contrats à court terme et en équipes, il est devenu nécessaire d’apporter le soutien requis par ces nouvelles approches – et de saisir le savoir qui en résultait.
- *Information organisationnelle et recherche-développement* – Au sein des organisations, il existe en outre divers secteurs qui se consacrent à l’acquisition et à la production d’un savoir utile, comme les centres de recherche technologique, les opérations visant la collecte d’information, les groupes de recherche et de formation, et les bibliothèques.

## 2. Gestion du savoir dans l’Administration publique fédérale

- Un certain nombre d’initiatives de GS ont été lancées au sein du gouvernement fédéral canadien depuis le milieu des années 1990. Elles s’inscrivent toutes dans le cadre des activités d’unités spécialisées en GS (ou dans un autre domaine connexe) ou de projets pilotes. On distingue trois types d’initiatives :
  1. *Initiatives interministérielles* – L’initiative la plus connue est le Forum interministériel sur la gestion du savoir, qui fait des recherches et des analyses sur la question afin d’élaborer un cadre commun et de mieux faire comprendre la GS.<sup>1</sup> L’initiative d’incitation au savoir dans la fonction publique vise à sensibiliser les employés aux pratiques de GS et à susciter leur intérêt par l’entremise d’activités telles que des ateliers, des consultations, la participation à des conférences et la création de passerelles avec des initiatives intéressantes qui se déroulent ailleurs.
  2. *Initiatives d’organismes centraux* – Un certain nombre d’organismes centraux ont lancé des initiatives de GS, par exemple :
    - Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a un Bureau de renouvellement organisationnel et de gestion du savoir qui a lancé plusieurs projets pilotes liés à la technologie de l’information, parmi lesquels des ressources Intranet conçues pour répondre aux questions fréquemment posées, offrir leadership et encadrement, fournir des citations sur le leadership à ceux qui sont en quête d’inspiration et cartographier les sources de savoir qui existent au sein d’une organisation.

---

<sup>1</sup> Parmi les participants au Forum, on citera la Banque du Canada, le Centre canadien de gestion, Conseil et Vérification Canada, le ministère des Finances, Santé Canada, Développement des ressources humaines Canada, Industrie Canada, le ministère de la Justice, les Archives nationales, le ministère de la Défense nationale, Ressources naturelles Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Statistique Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

- Des recherches approfondies ont par ailleurs été consacrées à la question au sein de la Direction de la recherche à la Commission de la fonction publique du Canada. Un projet de réseau de gestion du savoir au sein de l'organisme a entre autres été préparé.
3. *Initiatives de ministères et d'organismes* – Diverses initiatives ministérielles fondées sur les notions de GS sont actuellement en cours. Elles comprennent, parmi beaucoup d'autres, les initiatives suivantes :
- Un projet pilote de GS à la Direction générale des services médicaux de Santé Canada a été conçu pour fournir aux peuples des Premières nations et aux Inuits le savoir et les compétences dont ils ont besoin pour concevoir leurs propres programmes de santé.
  - Ressources naturelles Canada a lancé une initiative intitulée ResSources, destinée à créer une base de données nationale sur les ressources et à encourager la recherche, la participation du public et des possibilités d'action dans le domaine des ressources naturelles.
  - Le ministère de la Défense nationale a mis au point un cadre de la gestion intégrée de la Défense (CGID) qui se sert énormément de la gestion du savoir et de l'analyse comparative. Ce cadre permet d'évaluer les activités axées sur le savoir au sein du ministère en regard des initiatives réussies de GS qui ont été lancées ailleurs.
- À ce jour, les initiatives entreprises au sein de l'Administration publique fédérale sont principalement de deux types : des initiatives de nature exploratoire et des projets pilotes.
    - Les premières sont généralement très conceptuelles; elles donnent aux employés de la fonction publique des occasions de débattre des utilisations de la GS en tant qu'outil analytique qui peut les aider à comprendre leur organisation et à décider de ses orientations futures.
    - Les projets pilotes sont des initiatives plus pratiques, qui se servent d'un cadre de GS spécifique pour mettre au point de nouveaux systèmes de technologies de l'information et des communications (cartes du savoir et des compétences en électronique, bases de données de renseignements, sites Web et nouveaux systèmes de communications).

Il reste à mettre au point des initiatives proposant une approche plus globale de la GS, une approche plus holistique qui englobe les activités sociales et technologiques. Il ne faut cependant pas perdre de vue que nous en sommes encore au tout début de l'élaboration d'initiatives de GS.

### 3. Points forts et faiblesses de l'approche de la gestion du savoir

- *Points forts* – La gestion du savoir permet de se pencher sur certains aspects de l'apprentissage qui n'ont pas encore été abordés dans le cadre de la table ronde :
  1. *Façons dont les structures peuvent promouvoir l'apprentissage* – Une grande partie du document de travail remis aux participants à la table ronde était consacrée aux valeurs, aux croyances, à la culture et aux compétences « floues ». Il est important de s'intéresser à ces questions car elles sont le plus souvent ignorées dans les recherches sur l'apprentissage organisationnel en général. Quand on parle de gestion du savoir, on s'intéresse davantage aux questions de structure, aux systèmes d'information et aux dispositions organisationnelles. Il sera peut-être possible de tirer des enseignements des recherches sur la gestion du savoir, de façon à parvenir à une approche plus holistique de l'apprentissage.
  2. *Formes élémentaires de l'apprentissage* – Une part importante du document de travail préparé pour la table ronde traite de l'apprentissage et des formes supérieures (c'est-à-dire plus complexes et instructives) d'apprentissage. Cela vient du fait que le rôle de l'apprentissage supérieur dans les activités courantes des employés du secteur public est pratiquement ignoré dans la documentation actuelle. La discussion de l'apprentissage concret et du perfectionnement des compétences « exactes » a été reléguée au second plan parce que ces sujets étaient au centre des préoccupations au sein des débats traditionnels de la fonction publique sur l'apprentissage.
    - La gestion du savoir pourrait offrir une occasion de combler en partie cette lacune en fournissant des systèmes sociaux et techniques qui assurent un meilleur accès à certains types de savoir, d'information et de données.
    - Comme le fait remarquer Palmer Parker dans son livre sur l'enseignement, les nouvelles technologies offrent des possibilités considérables d'apprentissage concret comparativement aux techniques traditionnelles, dont cours magistraux par exemple. La gestion du savoir aide à mieux comprendre comment ces nouvelles technologies peuvent être élaborées et mises en œuvre.
- *Faiblesses* – La gestion du savoir ne fait pas l'unanimité dans certains milieux et ce, pour un certain nombre de raisons :
  1. *Limites de la métaphore des ressources* – Il n'est pas évident que la gestion du savoir rendra correctement compte de la dynamique de l'évolution du savoir et de la façon dont se fait l'apprentissage.

- En traitant le savoir comme s’il s’agissait d’une ressource matérielle, on peut voir l’apprentissage comme une série de transactions. C’est dans la terminologie utilisée par les gestionnaires du savoir que cette conception transactionnelle de l’apprentissage est la plus manifeste : acquisition, saisie, absorption, rétention et transfert.
  - Néanmoins, les auteurs les plus connus dans le domaine de la GS, Davenport et Prusak par exemple, reconnaissent que l’apprentissage est un processus compliqué, dont la dynamique psychologique et relationnelle est subtile. Selon eux, la GS envisage un éventail d’activités d’apprentissage beaucoup plus restreint, principalement des activités associées à la création de pratiques et de systèmes durables destinés à faciliter des transactions spécifiques en matière de savoir.
  - Pour la plupart des auteurs spécialisés en GS, le processus d’apprentissage demeure une « boîte noire », en ce sens que l’on part du principe que l’apprentissage se fait en présence d’un savoir ou lorsqu’il y a interaction avec des gens bien informés. Ces derniers temps, auteurs et praticiens ont commencé à incorporer les enseignements tirés de la recherche sur l’apprentissage organisationnel au sens plus large, mais il n’existe pas encore d’approche consistante reflétant cette tendance.
2. *Confusion entre fournir un savoir et à donner accès à ce savoir* – L’enseignement joue un rôle important pour ce qui est de motiver les gens et leur donner envie d’apprendre. C’est ce qui permet de les rendre curieux et d’éveiller leur intérêt pour un sujet. Dans une large mesure, la GS part tout simplement du principe qu’un tel désir d’apprendre existe. C’est la raison pour laquelle les partisans de la GS se préoccupent principalement de trouver le savoir, de le rendre plus accessible et de traduire en termes familiers tout savoir sortant de l’ordinaire.
  3. *Surestimation de la capacité des gens de « gérer » le savoir* – Comme l’indique le recours à la métaphore des ressources, la GS repose sur le principe que le savoir peut être géré comme n’importe quelle autre ressource, même si cela pose un certain nombre de défis logistiques particuliers (saisir et utiliser le savoir tacite, par exemple). Il semblerait que l’on surestime la mesure dans laquelle le savoir peut être manipulé directement, étant donné qu’il faut un certain nombre d’activités moins concrètes (comme l’inspiration, la recherche autonomes, etc.) pour qu’il y ait savoir et apprentissage.

#### 4. Autres questions à envisager

- La discussion ci-dessus suggère un certain nombre de questions que les participants à la table ronde et les membres du Secrétariat souhaiteront peut-être explorer, parmi lesquelles :

1. La gestion du savoir s'inscrit-elle dans le prolongement de la conception de l'apprentissage au sein de la fonction publique proposée à la table ronde, ou bien s'agit-il d'une autre approche?
2. Quels enseignements peut-on tirer de la gestion du savoir pour promouvoir l'apprentissage, le leadership et la mise en place d'une nouvelle culture?
3. Quels rôles les technologies de l'information et les structures sociales jouent-elles dans l'apprentissage organisationnel? En quoi contribuent-elles à l'apprentissage et en quoi le freinent-elles?
4. Comment la fonction publique peut-elle profiter de la puissance des formes tacites de savoir et des formes subtiles de créativité?

## 5. Gestion du savoir : ouvrages à consulter

### OUVRAGES SUR LE SECTEUR PUBLIC

- Les ouvrages suivants, consacrés au secteur public, ont été sélectionnés parce qu'ils sont plus ou moins représentatifs des différents types d'activités de gestion du savoir en cours dans l'Administration publique fédérale.

Canada. Commission de la fonction publique du Canada, « La gestion du savoir à la Commission de la fonction publique : Document de travail », Ottawa, Commission de la fonction publique du Canada, 1998.

**MISE EN VALEUR DES CAPACITÉS DE GESTION DU SAVOIR** – Ce document de travail présente les grandes lignes de la gestion du savoir et la notion de capital intellectuel. Les auteurs suggèrent que la Commission de la fonction publique mette en place une capacité solide de gestion du savoir reposant sur une nouvelle infrastructure, dans laquelle les activités de gestion de l'information et du savoir seraient intégrées à l'apprentissage, à l'élaboration des politiques, aux communications, à la recherche, aux services, aux ressources et aux activités régionales. Le document de travail passe en revue les risques et les avantages potentiels et donne une liste de projets similaires dans le secteur privé.

Canada. Commission de la Fonction publique du Canada, « Bibliographie : la veille informationnelle », Ottawa, Commission de la fonction publique, Services de bibliothèque, 1998.

**BIBLIOGRAPHIE** – Cette bibliographie partiellement annotée donne une liste de livres, d'articles, de revues et de sites Web connus, traitant de la gestion de l'information et du savoir, de la comptabilisation du capital intellectuel, de la collecte de renseignements, de l'apprentissage stratégique et de la gestion des ressources humaines.

Canada. Santé Canada, *Vision et stratégie pour la gestion du savoir (GS) et la GI/TI à Santé Canada*, Ottawa, Santé Canada, 1998.

**PLAN STRATÉGIQUE** – Ce plan présente une vision et une stratégie pour créer un « environnement du savoir » reposant sur des pratiques de gestion du savoir. La stratégie, conçue spécifiquement pour Santé Canada et le système de santé, propose une « culture du savoir », une capacité interne de recherche renforcée, une nouvelle infrastructure de l'information (« infostructure ») et des services de gestion de l'information et du savoir.

Nicholson-O'Brien, Dawn, « Government in the Knowledge Age: How Governments Can Lead with Knowledge », *Knowledge Management Review*, vol. 3, n° 1, mars-avril 2000, p. 30-33.

**VISION DE LA GS ET PROJET PILOTE** – Ce bref article présente une vision d'avenir pour l'utilisation de la gestion du savoir par le gouvernement : les investissements stratégiques des gouvernements canadiens dans les citoyens, les collectivités du savoir et la mise en valeur du savoir permettront de créer une société « intelligente » plus propice à la création de rapports qui amélioreront la qualité des services au public. L'article présente aussi des initiatives de gestion électronique du savoir, en cours au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor, parmi lesquelles : des sites Intranet de promotion du leadership et de l'encadrement; un inventaire des questions fréquemment posées; des citations inspirées sur le leadership (« petits fours horoscope » électroniques); le journal d'employés en détachement à l'extérieur de la fonction publique (« Journaux d'apprentissage de carrière ») et autres initiatives pour aider à promouvoir l'« activisme de carrière ».

## **OUVRAGES GÉNÉRAUX**

- Les ouvrages suivants – ouvrages de familiarisation et lectures plus avancées – ont été choisis car ils sont plus ou moins représentatifs des différents types d'ouvrages sur la gestion du savoir (traités, cahiers d'observations, recueils) et des différentes approches de la question.

### *OUVRAGES DE FAMILIARISATION*

Koulopoulos, Thomas M., et Carl Frappaolo, *Smart Things to Know About Knowledge Management*, Dover, Capstone, 1999.

**TRAITÉ** – Cet ouvrage d'introduction au domaine de la gestion du savoir présente une discussion en termes simples des principaux termes, concepts et idées de la GS. On y trouvera également un débat sur les grandes innovations technologiques, l'aspect social de la GS (systèmes d'incitation, mesures et

développement de la conscience communautaire), les différents types de leadership nécessaires et les domaines dans lesquels des recherches plus poussées s'imposent. Cet ouvrage est une source terminologique complète pour la GS.

Bukowitz, Wendi R., et Ruth L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, London, Prentice Hall, 1999.

CARNET D'OBSERVATIONS – Cet ouvrage d'introduction aide les lecteurs à appliquer les techniques de GS au moyen de conseils utiles, d'outils diagnostiques sous forme de questionnaires (listes de contrôle et autres formes d'évaluation organisationnelle), et d'études de cas. Il propose en outre des « diagnostics » généraux de GS ainsi que des conseils sur : l'identification et l'acquisition du savoir; les principes de base de l'utilisation du savoir; les besoins élémentaires (visibilité du savoir, par exemple) et les pathologies du savoir (comme l'accoutumance); les méthodes pour encourager les gens à contribuer au savoir organisationnel de façon durable et pour évaluer la qualité du savoir.

Ruggles, Rudy, et Dan Holtshouse, éd., *The Knowledge Advantage: 14 Visionaries Define Marketplace Success in the New Economy*, Dover, Capstone, 1999.

RECUEIL – Ce recueil est consacré aux questions conceptuelles et pratiques associées à l'utilisation du savoir pour parvenir à une supériorité durable sur le marché. Parmi les contributions les plus intéressantes, on notera celle de Edward O. Wilson sur la nécessité d'avoir une unité du savoir disciplinaire (une théorie convergente de la vérité qui fait ressortir les liens et donne une certaine cohérence à diverses disciplines et approches). Peter Drucker développe sa théorie des caractéristiques des travailleurs du savoir et de leur valeur. Ikujiro Nonaka décrit la dynamique de la création du savoir. Les autres articles abordent les questions du nouveau rôle du savoir en ce qui concerne les individus, les organisations, la stratégie et l'économie. On trouvera dans la plupart des essais un résumé des livres et des articles déjà publiés ou une présentation des idées ou des arguments qu'ils contiennent.

### *LECTURES AVANCÉES*

Nonaka, Ikujiro, et Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, New York, Oxford University Press, 1995.

CRÉATION DU SAVOIR – C'est le livre le plus fréquemment cité lorsque l'on parle de GS. Les auteurs commencent par traiter de l'importance du savoir pour les entreprises qui veulent être compétitives et présentent ensuite les différentes approches philosophiques de la gestion du savoir au sein des organisations. Ils présentent leur théorie personnelle de la GS, théorie qui met l'accent sur la conversion du savoir tacite en savoir explicite. Ils font en outre la promotion de la diversité intellectuelle, partant du principe que des points de vue, des aptitudes,

des savoir-faire et des intérêts différents sont sources de nouvelles intuitions. Cette théorie est invoquée pour souligner l'importance de la création du savoir dans toutes les pratiques organisationnelles. Les auteurs parlent également de la nécessité d'adopter de nouvelles structures et pratiques de gestions qui permettent au savoir de circuler dans l'ensemble de l'organisation.

Dixon, Nancy M., *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.

MISE EN COMMUN DU SAVOIR – Ce livre est consacré à l'un des grands thèmes de la gestion du savoir : le transfert du savoir dans toute l'organisation dans le but de créer un « savoir commun » (les leçons que l'on retient lorsque l'on participe aux activités de l'organisation). L'auteur présente cinq modes de « transfert » du savoir : transfert en série (à l'intérieur des limites de l'organisation), transfert par proximité (transfert de routine du savoir explicite au-delà des frontières de l'organisation), transfert à distance (transfert du savoir tacite qui sort de la routine au-delà des frontières de l'organisation), transfert stratégique (le transfert, d'une organisation à une autre, du savoir relatif à des projets qui ne sont pas habituels) et transfert d'expert (transfert du savoir d'experts de l'extérieur). L'auteur se montre très critique à l'égard des tentatives de promotion du savoir qui partent du principe qu'il faut commencer par créer une culture du savoir.

Davenport, Thomas H., et Laurence Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, Harvard Business School Press, 1998.

ASSORTIR L'OFFRE ET LA DEMANDE EN MATIÈRE DE SAVOIR – Cet ouvrage fréquemment cité aborde la question de la gestion du savoir du point de vue des implications sociales, politiques et économiques de l'offre et de la demande en matière de savoir. Les organisations sont présentées comme des marchés du savoir et de l'information, mais des marchés comportant des dimensions sociales et politiques. Les auteurs présentent plusieurs techniques de GS conçues pour améliorer le fonctionnement de ces marchés, y compris des méthodes pour produire, codifier, classer et transférer le savoir. Ils parlent des différents rôles, compétences et technologies requis pour la GS. Enfin, on trouvera dans ce livre une description en termes pratiques et pragmatiques d'un projet de gestion du savoir.

Dorothy Leonard, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston, Harvard Business School Press, 1995.

STRATÉGIE DE GESTION DU SAVOIR – Cet ouvrage important aborde la GS du point de vue de la stratégie, c'est-à-dire des points forts du savoir (« capacités de base ») et de ses faiblesses (« rigidités de base ») au sein d'une organisation, dans le but de créer une organisation reposant sur la notion de « source continue » de savoir – *continuous wellspring* – (c'est-à-dire une organisation qui ne cesse de

produire et de renouveler du savoir). Plusieurs activités allant dans ce sens sont décrites, comme la résolution conjointe de problèmes, l'expérimentation et le recours à des prototypes, l'importation d'idées de l'extérieur et les nouvelles technologies.

Sparrow, John, *Knowledge in Organizations: Access to Thinking at Work*, Thousand Oaks, Sage, 1998.

**PSYCHOLOGIE DE LA GESTION DU SAVOIR** – Dans ce livre, Sparrow examine le rôle du savoir dans les organisations. Il commence par étudier la façon dont le savoir est représenté dans l'esprit humain et suggère que les gestionnaires fassent davantage d'efforts pour gérer les perceptions des différentes formes de savoir au sein d'une organisation. Il présente les différents types de matériel mental, le rôle de la représentation matérielle dans la réaction au savoir et l'utilisation et l'encouragement de divers processus cognitifs.

Brown, John Seely, et Paul Duguid, *The Social Life of Information*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.

**ÉVALUATION CRITIQUE DE LA GESTION DU SAVOIR** – Les auteurs démontrent que les promesses faites par les adeptes de la technologie de l'information, de la restructuration des activités et des conceptions étroites de la GS ne tiennent pas debout. Ils essaient d'offrir une approche de l'apprentissage et du partage du savoir qui soit plus équilibrée dans la façon dont elle traite les aspects sociaux et technologiques. Les auteurs présentent les limites de l'automatisation technologique et des théories de l'organisation qui prétendent que la distance et la proximité matérielles ne comptent pas. Ils proposent une théorie de l'apprentissage et du partage du savoir qui font la part belle à la pratique conjointe et aux relations en personne. Ils critiquent par ailleurs les systèmes d'éducation modernes dont l'idée fixe est de « cibler » le plus précisément possible les matières et la technologie au lieu de se soucier d'aider les élèves à devenir des penseurs bien équilibrés, polyvalents et raffinés. Cet ouvrage est une critique constructive de la gestion du savoir.

#### *SITES WEB*

*Knowledge Management World* ([www.kmworld.com](http://www.kmworld.com)) – Il s'agit d'un site d'actualités sur les pratiques et les activités dans le domaine de la GS.

*Serveur sur la gestion du savoir – Publications*

([www.bus.utexas.edu/kman/pubs.htm](http://www.bus.utexas.edu/kman/pubs.htm)) – Cette bibliographie comporte des liens vers divers articles en ligne sur la GS, dont certains par des spécialistes connus de la GS comme Davenport, Prusak et Sveiby. L'étude la plus utile est sans doute celle de Davenport et coll. sur les valeurs concrètes des projets de GS ([www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/KPROJE.PDF](http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/KPROJE.PDF)). On

notera que cet article ne peut être consulté qu'avec Acrobat Reader d'Adobe (disponible gratuitement à [www.adobe.com](http://www.adobe.com) ).

*WWW Virtual Library on Knowledge Management* ( [www.brint.com/km/](http://www.brint.com/km/) ) – Ce site comporte un certain nombre de ressources en ligne (articles, forums de discussion, etc.) sur la GS.

*Nos sites Web préférés sur la gestion du savoir*  
( [www.psc-cfp.gc.ca/library/knowledge/links\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/library/knowledge/links_e.htm) ) – Cette sélection de liens vers des sites sur la GS a été préparée par la Commission de la fonction publique du Canada.