

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 63 (2005)

Heft: 1: KM : partager pour gagner! ; Economie d'entreprise et capital humain (I) ; Compétition contre hominisation : Garelli - Jacquard : 1 - 1

Artikel: L'état de l'art du Knowledge Management

Autor: Prax, Jean-Yves

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141647>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 13.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

L'ÉTAT DE L'ART DU KNOWLEDGE MANAGEMENT

Jean-Yves PRAX

Président du groupe POLIA

Jean-yves.prax@polia-consulting.com

www.polia-consulting.com

1. Introduction

Cet article se propose de présenter l'état de l'art du Knowledge Management en répondant à trois questions souvent posées :

- Le KM est-il une mode, pourquoi s'y est-on soudain intéressé alors qu'on en faisait déjà ?
- Y a-t-il des différences de pratiques entre les entreprises américaines, européennes, japonaises ?
- Faut-il institutionnaliser une fonction (Knowledge Manager) dédiée pour pérenniser la démarche ?

Question 1

Le Knowledge Management est-il la dernière mode des consultants? N'en faisait-on pas depuis des décennies sans le nommer comme cela? Pourquoi s'est-on soudain intéressé au KM?

Cette question revient souvent... tantôt parce que c'est une vraie question... souvent par « snobisme » de pseudo-intellos qui cherchent à se faire remarquer par une posture à « contre-courant » (par exemple, ce sont souvent les mêmes journalistes qui ont porté le KM au firmament il y a 3 ans qui maintenant écrivent que c'est « has been ») ! Mais doit-on croire celui qui crie sans cesse qu'il n'est pas une *fashion victim* ?

Pour y répondre plus sérieusement, je propose de distinguer trois points de vue : l'un « pratique et concret » qui représente l'attente des entreprises, l'autre « théorique et scientifique » qui représente le corpus académique, le troisième « technologique » qui est porteur de ruptures dans les usages.

1.1 Des pratiques

Le point de vue de l'entreprise est que le Knowledge Management n'est pas une philosophie nouvelle, mais plutôt la somme de petites actions qui contribuent à la réussite du tout. Seule l'action, liée au management du Savoir, est tangible dans les organisations : faire du knowledge management c'est donc agir.

Dans le contexte de la nouvelle économie, le knowledge management est devenu une condition de survie. On peut le définir comme «le processus nourricier de la performance durable». Les facteurs qui ont catalysé l'avènement de cette démarche, sont apparus progressivement, depuis une quinzaine d'années :

Sur un plan technologique :

- Avènement du travail asynchrone et à distance, et du nomadisme en général, qui au passage bouscule les hiérarchies et les flux traditionnels (verticaux) d'information ;
- Généralisation d'Internet avec comme *effet secondaire* le raz de marée informationnel, qui crée chez l'utilisateur une attente à recevoir « la bonne info au bon moment » ;
- Apports de nouvelles technologies de rupture (voir plus bas)

Sur un plan économique :

- avènement de l'entreprise étendue, nécessité d'animer des plateformes d'échanges avec les fournisseurs, les laboratoires, les partenaires, les clients...
- déplacement des gisements de productivité, depuis le processus industriel vers les processus tertiaires, et notamment les flux informationnels induits (Kanban en tête),
- déplacement des priorités des dirigeants¹ :
 - o "Now it's about growing the topline while keeping an eye on the costs »
 - o "We must improve our listening to customers – by *really* hearing what they are telling us – and then having the ability to respond *rapidly*"
- Ces verbatims indiquent que l'innovation et la création de valeur par différenciation concurrentielle redeviennent la priorité ; mais que pour cela les entreprises doivent devenir plus rapides, plus flexibles, plus *agiles* : et à cet effet, les dirigeants (re)prennent conscience de leur atout le plus important, c'est... la *compétence humaine* (enfin !)

Sur un plan organisationnel et humain :

- le papy boom
- l'attente du salarié d'être reconnu pour ses compétences, son talent,
- l'arrivée de la « *nintendo generation* » qui n'a pas vécu Internet comme une révolution, puisqu'elle est née avec.

Le Knowledge Management n'est donc pas forcément une thématique nouvelle, c'est une invitation à mettre de la *convergence* entre de nombreuses actions liées au management du savoir, foisonnant dans nos organisations.

Les enjeux de cette convergence sont nombreux ; ils visent principalement à pérenniser la démarche et optimiser les retours sur investissement :

- des initiatives trop locales ou isolées, peu reconnues, risquent de s'épuiser ou disparaître au prochain coup de feu,
- les managers intermédiaires sont mis dans des positions schizophréniques où on leur demande à la fois des résultats court-terme et des investissements (capitalisation, formation) pour le long-terme,
- les solutions technologiques et organisationnelles, si elles sont choisies localement, risquent de diverger ce qui serait contre-productif,
- une attente de visibilité et de reconnaissance par le personnel pour créer une culture de partage, donner du sens,
- la réduction des cloisons entre départements, fonctions, établissements, branches...

« *Think Global, Act local* »

Cette devise souligne qu'il faut veiller à garder l'équilibre entre, -d'un côté, le caractère *stratégique* du knowledge management vu comme une démarche d'entreprise, -et de l'autre, une somme de méthodes et pratiques concrètes, déployées localement et qui tiennent lieu de *tactiques*.

1.2 Un corpus scientifique

Dans le domaine académique et scientifique par contre, la question de nommer le Knowledge Management ne se discute pas.

Il est *incontestable* que Peter Drucker a annoncé la « Knowledge Society » dès les années 70, que les japonais Nonaka et Takeuchi ont écrit l'ouvrage « The Knowledge Creating Company » dans les années 90 et que des scientifiques de haut niveau, parmi lesquels : Chris Argyris, Paul Watzlawitz et l'école de Palo Alto, N. Chomsky, J. Piaget, Herbert Simon, prix nobel 78, F. Varela, Peter Senge... ont énormément contribué à constituer ce corpus scientifique dans lequel le Knowledge Management s'abreuve :

- théories du langage, théories de l'apprentissage,
- sciences cognitives, le fonctionnement du cerveau et de la pensée,
- constructivisme,
- sociologie des organisations...

Ces théories s'attaquent notamment à quatre questions :

1. Qu'est-ce-que c'est, *vraiment*, la connaissance ? Comment apprend-on ?

Avec notamment la théorie des « patterns de représentation » et le rôle du langage.

2. Comment s'articulent la connaissance tacite et la connaissance explicite ? Comment passe-t-on de l'une à l'autre ?

3. Comment passe-t-on de l'individuel au collectif ? Est-ce qu'il peut exister une « connaissance collective » ? ou n'est-ce pas la somme des connaissances individuelles ?

4. Comment mesurer la valeur du capital intellectuel de la firme ?

Ces trois questions abordées par des scientifiques, intéressent au premier plan les organisations humaines, et donc les entreprises :

- comment rester vigilant sur les signaux faibles ? faut-il *désapprendre* pour innover ?
- comment créer une culture de partage dans les réseaux humains ?
- comment organiser les flux de connaissance dans les groupes projet, entre les métiers ?
- comment capitaliser le savoir-faire d'un expert, comment favoriser l'apprentissage ?
- quelles métriques (qualitatives ou quantitatives) rendent compte du capital immatériel ?
- etc...

1.3 Des ruptures technologiques

Il est d'usage, chez les informaticiens, de dire qu'on va commencer la mise en œuvre d'un projet par une phase « d'analyse des besoins »... Si cette précaution paraît rassurante, elle peut se révéler dangereuse dans un certain nombre de cas: tous ceux pour lesquels la technologie contient une innovation, une rupture d'usage.

Car dans ce cas, l'acteur « *ne pourra pas exprimer des besoins par rapport à des usages qu'il ne connaît pas encore* ».

Sans aller chercher très loin, personne n'avait exprimé le besoin de la bureautique, du e-mail, de l'Internet... et on se souvient que - le téléphone avait été inventé par Bell pour faire de la retransmission téléphonique, - que Watson, le fondateur d'IBM, avait prédit que « la demande mondiale en ordinateur n'excéderait jamais trois unités » et - que le Maréchal de France Joffre avait trouvé que les « avions étaient des jouets intéressants, mais sans aucune valeur militaire » !

C'est le cas pour tout ce qui concerne les technologies incorporées dans la boîte à outils du « Knowledge Management », qui créent de nouveaux usages ; on peut citer, en vrac :

- l'avènement des moteurs d'analyse sémantique,

- les outils de « push personnalisé » et ceux de déclaration passive,
- les outils de recherche heuristique (arbres de connaissance) et modèles bayésiens,
- les outils de représentation cartographique (mind mapping, cartographies d'expertise...),
- les écritures hypertextuelles,
- les algorithmes de compression permettant la démocratisation de la vidéo,
- les plateformes fédératrices : portails, espaces collaboratifs, intranet-extranets, etc...

1.4 Conclusion : Donne-moi un nom !

Si on est d'accord avec ce qui est présenté ci-dessus, alors le débat de savoir :

- si on fait du *Knowledge Management* ou pas,
- s'il faut le nommer comme cela ou pas, -si on en faisait déjà sans le savoir ou pas,
- si telle action n'est pas plutôt un problème d'organisation, de qualité ou de RH, de système d'information...

devient un débat purement théorique, **sans aucun intérêt** !

L'enjeu est de regrouper un certain nombre d'actions, porteuses de progrès et traitant des flux de connaissance, sous une « ombrelle » commune ; peu importe le nom donné à cet ensemble. Ou plutôt si ! Donnons-lui un nom !

Notre cabinet préconise toujours à ses clients de donner un nom aux démarches de KM que nous mettons en œuvre, ainsi :

- *BRIDGES* chez Saint-Gobain, devient une démarche (KM) porteuse de transversalité entre les branches, entre les fonctions, qui crée des *ponts* ;
- *MOSAIC* chez Areva devient une démarche (KM) dans laquelle chaque petite action ponctuelle et concrète participe à une image globale ;
- *VEDA* chez l'Oréal: An ideology of knowledge gained through shared information and experience. Each person is a distinctive individual who brings a unique perspective and contribution to the whole. Veda is passion for balance and integration within the working environment, and affinity for each others' ideas

Mais aucun *vrai praticien* ne contestera que ces actions tirent leur substance d'un corpus scientifique de haut niveau, qui s'appelle « Knowledge Management ».

Question 2

Quel est l'état de l'art du Knowledge Management ; y a-t-il des différences entre les pratiques observées dans les différents pays, USA, Europe, Japon ?

L'histoire (pourtant très récente) du Knowledge Management, peut se résumer avec trois générations successives: Contenu, Contexte, Culture; chacune de ces trois générations convenant plus particulièrement à une culture.

2.1 Différences culturelles

Contenu

Une mémoire sans souvenirs²

Dans un premier temps, le KM est vu comme un outil de gestion d'informations métier³ ; on entend des définitions du type « apporter la bonne info à la bonne personne au bon moment ». Ne sous-estimons pas cette étape qui est déjà porteuse de fabuleux gains de productivité :

- accéder à la bonne information utile à l'exécution d'une tâche ou à la résolution d'un problème,
- éviter de répéter des erreurs déjà commises,
- mettre à disposition des règles, des standards métiers, des modes opératoires,
- rédiger des retours d'expérience, capitaliser le savoir des anciens, etc. . .

Mais le risque c'est de considérer cette étape comme une fin en soi et de confondre la démarche KM avec une simple gestion d'informations, poussée par des procédures internes, et donc finalement vécues par l'utilisateur comme une contrainte sans bénéfice.

La culture nord-américaine de la connaissance est essentiellement *explicite et collective* (process et technologie) :

Si vous posez la question à un Américain : « un problème survient, qu'est ce que tu fais ? », il répond⁴ : je vais chercher où se trouve la réponse : je consulte les bases en ligne, la notice, ou un collègue dont la réputation sur le sujet est avérée.

«Pour pouvoir assimiler en deux siècles près de 280 millions d'étranger dont la plupart ne maîtrisaient pas la langue, il fut nécessaire d'établir une culture où chacun pouvait poser une question sans prendre le risque d'être jugé sur la question qu'il posait, et pouvait attendre une réponse située au niveau de la question. En parallèle les pères fondateurs de la Société américaine voulaient prendre le contre-pied de la culture des « lords » anglais, en établissant le principe des « check and balance », qui requiert un effort constant d'explicitation.

Contexte

Avez-vous déjà fait l'exercice d'ouvrir une armoire pleine de documents, léguée par un collègue ? Bien difficile de s'y retrouver, n'est-ce pas. Bien souvent il y a des Rex (retours d'expérience) pleins les cartons, mais si on a perdu le repérage dans cette mémoire, et si on a perdu le contexte dans lequel les données ont été créées, ou la traçabilité des décisions, on risque de n'avoir stocké que des données stériles et non réutilisables.

Autre façon d'aborder ce sujet : si je pose une mauvaise question à un système, j'aurai une mauvaise réponse. Si je pose une mauvaise question à un expert, il va d'abord m'aider à reformuler, puis il me dirigera vers la bonne personne.

Et puis, si le système ne donnait « au mieux » que des bonnes réponses, il n'y aurait plus jamais de surprises, de rencontres fortuites, de découvertes ! D'ailleurs, apprendrait-on ?

C'est pourquoi dans toutes nos interventions en entreprise, nous mettons l'accent sur la création de **réseaux humains de connaissance**. Les données et bases documentaires sont un support mais ce qui compte c'est avant tout de s'adresser à la personne qui a vécu une situation.

Les outils « d'annuaire cartographique d'expertise » présentés plus bas s'inscrivent complètement dans cette perspective.

La culture française est essentiellement *implicite et individuelle-relationnelle* :

Si vous posez la même question à un Français : « un problème survient, qu'est-ce que tu fais ? », il répond : je ferme la porte de mon bureau et demande à ce qu'on ne me dérange pas, je me prends la tête et invente une solution (solution géniale... qui existait déjà dans 98% des cas !). D'où un énorme syndrome du NIH5. Ou bien il s'adressera à un collègue pour lui poser la question, mais ce dernier sera davantage choisi par affinité (réseau personnel), que par sa capacité technique à détenir la bonne réponse.

En France, la norme est l'implicite. Le mot est différent de la chose qu'il désigne, le langage est « riche en contexte », trop d'explicite serait qualifié de naïf, voire stupide.

La langue française inclut l'allusion, des références historiques partagées, l'esthétique (interdiction de répétitions de mots par ex.), et présente à tout moment le risque d'incompréhension ou de conflit, obligeant à porter son attention non pas sur le contenu mais sur la relation.

Culture

Il faut une culture partagée pour une culture du partage

Toute personne qui s'est vraiment intéressée à la problématique de partage des connaissances

s'est vite trouvée confrontée à des freins humains liés à la culture de pouvoir, à la nécessité d'établir la confiance. Le vrai enjeu n'est pas de filtrer, trier, classer, acheminer une information existante, mais de *motiver la personne qui la détient à la partager*.

La voie japonaise de création collective du savoir s'est récemment enrichie de la notion du *Ba*, conçue par Nonaka et Konne (1998), notion assez originale qui se démarque des approches anglo-saxonnes, trop mécanistes, fonctionnelles et parfois simplistes.

Le *Ba*, concept impossible à traduire en français tant il est enraciné dans la culture japonaise, est représenté par un idéogramme kanji dont la partie gauche peut être assimilée à « ce qui soulève », et dont la partie droite signifie « ce qui rend possible » (enable).

場

Dans cette perspective, un *ba* est à la fois le lieu de rencontre (physique ou virtuel) et son atmosphère, le moment, le sujet (idées, projet) et les personnes qui la composent. *Ce qui est important, c'est d'y créer des relations profondes, et non uniquement des connaissances explicites*, car ces dernières sont attachées aux émotions et aux contextes du moment, donc très changeantes.

On qualifie de *good ba*, les bonnes situations relationnelles où l'on s'énergise mutuellement, celles qui rendent créatif et où les interactions sont dynamiques et positives, où les personnes qui s'investissent éprouvent une évolution qualitative.

La voie japonaise de la connaissance est essentiellement tacite et collective

Si vous posez la question à un Japonais : « un problème survient, qu'est ce que tu fais ? », il répond : j'invite mes collègues à me retrouver après le travail autour d'un saké. Nous essayerons de passer un bon moment ensemble, de renforcer notre cohésion, mais il serait très mal poli et déplacé de parler explicitement du problème. On tournera autour et, demain matin, les choses se régleront.

Au Japon, la norme est le tacite. En raison de leur situation insulaire, de leur population très concentrée et d'une culture ancestrale du secret, les Japonais n'ont pas une culture de « l'output ». Le savoir-faire est engrammé dans les individus qui n'ont aucun intérêt particulier à le partager.

Une orientation vers une culture tacite collective (échange par socialisation) convient particulièrement à un fonctionnement sur les espaces géographiques et temporels concentrés, une culture explicite convient mieux à des organisations géographiquement ou temporellement dispersées.

Il est toujours difficile, voire dangereux d'évoquer les différences culturelles, sans risquer de tomber dans des généralités. Retenons simplement à travers ces quelques exemples que ces différences existent, qu'elles sont profondément enracinées dans notre inconscient collectif, puisant dans des cultures nationales ancestrales, et qu'elles feront très certainement obstacle à toute tentative de « copier-coller » de méthodes ou d'outils.

Sans prétendre imiter les Japonais, culturellement très éloignés de nous, nous préconisons fortement la création de « **communautés de pratiques** » comme des dispositifs informels et transverses aux organisations hiérarchiques, où un individu donné va pouvoir rencontrer ses pairs, créer des affinités, une confiance et un langage partagés, puis partager des pratiques, idées, projets... s'enrichir *personnellement* de ces échanges et, finalement, en faire bénéficier en retour son *unité opérationnelle*.

2.2. Modèles d'outils

Le modèle KWC®

Le modèle KWC, pour Knowledge Workers Community⁶, que nous avons créé, vise à donner une représentation générique des modalités de collaboration, de partage d'information et de connaissance, de travail coopératif au sein des communautés professionnelles, tout au long de leur vie.

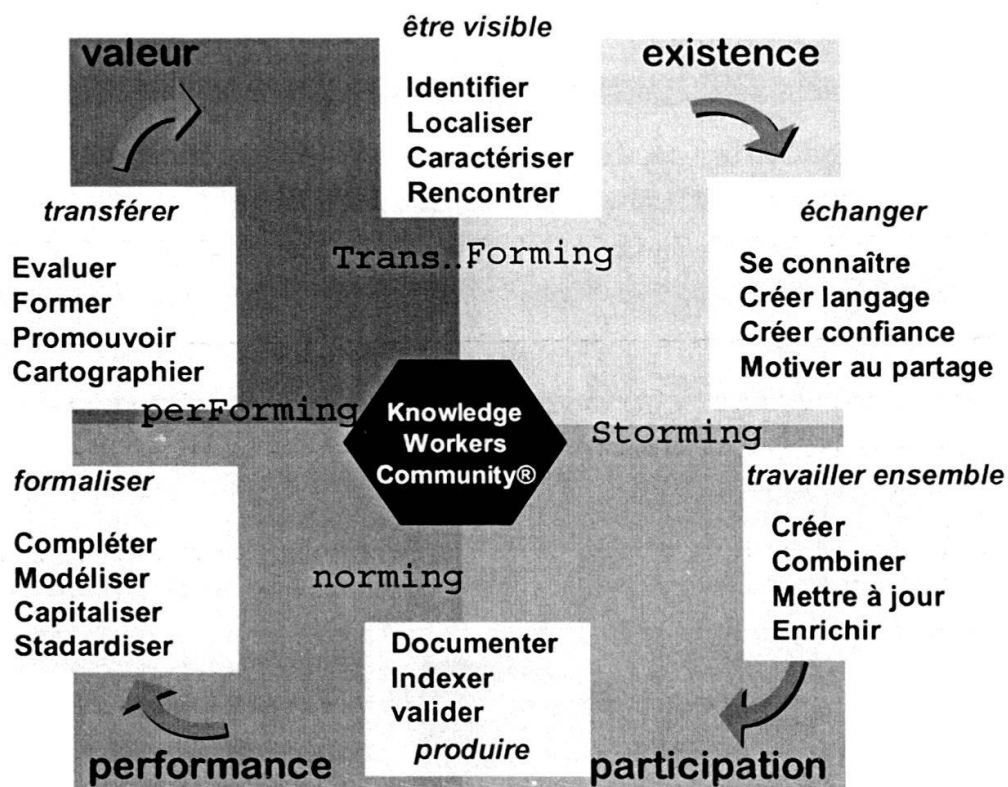


Figure 1 : les étapes « fonctionnelles » du modèle « Knowledge Workers Community »

Le principe du modèle KWC est simple: il offre aux membres d'une communauté une grille de lecture pour mieux comprendre son mode de fonctionnement, ses usages, et en déduire les fonctionnalités les plus attendues pour un éventuel outil.

Il découpe la vie d'une communauté en périodes, chacune de ces périodes impliquant des modalités particulières de fonctionnement du groupe. Prenons, par exemple, la première période (forming sur la figure) :

Les membres cherchent surtout à se connaître mutuellement, à connaître leurs sujets d'intérêts et compétences réciproques, à nouer des liens informels, à se rencontrer physiquement ou virtuellement, afin de motiver des échanges ultérieurs plus formalisés.

Exemple d'outil : l'annuaire cartographique de l'expertise humaine

On l'a dit et répété : vouloir codifier la connaissance à tout prix peut être une erreur dans un certain nombre de cas :

- certaines formes de connaissance, par exemple la façon dont un marin ressent le vent, ou un ouvrier de fonderie ressent sa cuve, sont impossibles à formaliser ;
- certains secrets de métiers, comme par exemple la recette du vernis d'un luthier, ne se transmettent que de maître à apprenti, par voie orale ;
- certains professionnels ont une expérience tellement étendue que le travail de formalisation représenterait un coût non justifié économiquement.

Dès lors qu'on admet qu'un champ de connaissance est détenu par un réseau de personnes, il peut être très utile de se doter d'une représentation cartographique de ces personnes et des liens cognitifs qui les unissent.

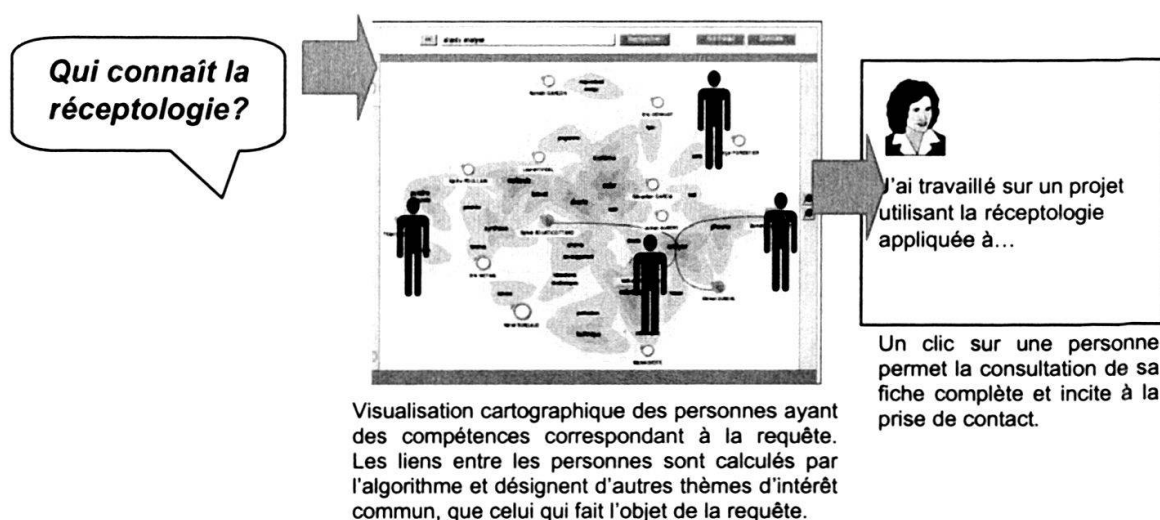


Figure 2 : Annuaire cartographique d'expertise

Notre produit⁷ s'appuie sur la constitution d'une base textuelle comportant, pour chaque individu, cinq champs.

1. **Qui est qui ?**

Nom et coordonnées (données héritées automatiquement d'un annuaire LDAP si possible)

2. Qui fait quoi ?

Les organigrammes de fonctions sont souvent inutiles et obsolètes. Cela n'intéresse personne de savoir que je suis « directeur adjoint en charge des affaires générales » ! En revanche la question posée un jour par un technicien de Renault « Qui achète les ABS sur la Laguna dans l'usine de Flins » désignait très clairement la structure de la base : fonction (achat) – organe (ABS) – Projet (Laguna) – Lieu géographique (Flins)

3. Qui sait quoi ?

Le réseau cognitif est établi, personne par personne, soit à partir d'une fiche autodéclarative de ses expériences passées (déclaration active), à l'instar d'un *curriculum vitae*, soit à partir d'agents informatiques qui analysent l'activité de la personne sur son poste de travail, en déduisant ses champs principaux d'intérêt à partir -des documents ou mails qu'il lit et écrit, -des questions auxquelles il répond (déclaration passive). La deuxième option est plutôt utilisée pour la mise à jour du système que pour son lancement, et plutôt dans des domaines techniques (épidémiologie médicale ou pharmacovigilance par exemple).

La déclaration des compétences est faite en langage naturel, mais assistée par nos consultants, afin d'assurer la qualité, l'exhaustivité, la cohérence et donc la pertinence.

4. Qui s'intéresse à quoi ?

Ce champ décrit les sujets d'attention, de veille de la personne ; il permettra éventuellement d'implémenter des fonctionnalités de type « push personnalisé » (envoi automatique de dépêches, questions, informations sur un sujet d'alerte contenu dans le profil d'intérêt déclaré par la personne).

5. Qui connaît qui ?

Le réseau social peut révéler :

- un leadership implicite ou informel dans un groupe ou ayant une influence particulière sur un produit/process/service (leaders d'opinions) ;
- des « nœuds » dans le réseau de professionnels (intermédiaires, *brokers*) ;
- une fragmentation de la connaissance (îlots) ou des lacunes ;
- des communautés implicites de pratiques et/ou d'intérêt ;

Question 3 :**Faut-il institutionnaliser une fonction dédiée au KM pour pérenniser la démarche ?**

Tous ces flux de connaissance doivent être réintégrés dans les opérations (métiers) et mis à jour en permanence, au fil de l'eau. Si une fonction centrale de type « Knowledge Manager » est nécessaire en phase d'expérimentation et au début du déploiement, à notre avis, en phase de maturité, elle doit s'estomper pour laisser place à des pratiques intégrées aux niveaux les plus opérationnels.

A l'instar de la Qualité Totale, *il n'est pas paradoxal que ce soit les entreprises les plus matures en Knowledge Management... qui en parlent le moins !*

Le manager intermédiaire se sent parfois menacé par tous ces changements : la circulation transparente de l'information, la mise en réseaux horizontaux des collaborateurs, la reconnaissance du caractère primordial de la compétence... autant de facteurs qui peuvent porter atteinte à son pouvoir et l'empêcher d'exercer son autorité.

Et pourtant, dans l'économie du Savoir, c'est lui qui est amené à jouer le rôle le plus considérable et incarner véritablement la mission quotidienne de management des flux de connaissance. Il devient un *coach* de son équipe, repère les talents, identifie les compétences rares et précieuses, traduit et réconcilie les exigences du terrain avec la vision stratégique des dirigeants... Il doit avoir des qualités de communicateur, d'entraîneur, de révélateur de talent.

Il donne du sens à l'action.

L'auteur

L'un des pionnier français du Knowledge Management, Président et fondateur de POLIA Consulting, Enseignant à Sciences Po., l'ENA, à Rome et à Tokyo, et auteur de nombreux ouvrages sur le management de l'information et des connaissances, dont « Le Manuel du Knowledge Management – Une approche de 2^{ème} génération », prix de l'intelligence économique, Dunod 2003

Depuis plus de 10 ans, avec son équipe, il a introduit et développé le Knowledge Management dans plus de 70 entreprises, de toutes tailles et toutes natures : L'Oréal, Saint-Gobain, Pechiney, Renault, Thalès, Schindler, France –Telecom, conseils régionaux, ministères, etc...

NOTES

- 1 Verbatims issus de l'enquête IBM « Global CEO Study 2004 » réalisée auprès de 456 CEO à l'échelle mondiale, cosignée par Polia Consulting.

- 2 in « Le Roi se meurt » d'Eugène Ionesco
- 3 Il est intéressant de noter que les entreprises appellent « connaissances » des informations finalisées, par exemple un mode opératoire détaillé, par opposition à « l'information » qui se trouve tous les matins dans le journal.
- 4 Ces descriptions ont bien entendu un caractère généraliste. Ce sont les réponses d'un jeu réellement animé par l'auteur en juin 2004 en milieu interculturel.
- 5 « Not Invented Here », signifiant qu'on préfère faire à sa façon plutôt que de réutiliser ce qui existe déjà.
- 6 signifie littéralement « communauté de travailleurs du savoir »
- 7 Pour une consultation plus détaillée, voir le site www.polia-consulting.com