



# Le transfert des connaissances : des questions économiques aux approches cognitives et retour

***Claude PARAPONARIS***

claude.paraponaris@univ-amu.fr

Colloque ACFAS 643 - Mieux comprendre et maîtriser le  
transfert intergénérationnel des connaissances en  
organisation : enseignements de disciplines et contextes  
divers



Aix\*Marseille  
université

Laboratoire d'Économie et de Sociologie du  
Travail - Institute of Labour Economics and  
Industrial Sociology -

UMR 7317 - France - [www.lest.cnrs.fr](http://www.lest.cnrs.fr)

# Des intérêts multiples pour le transfert

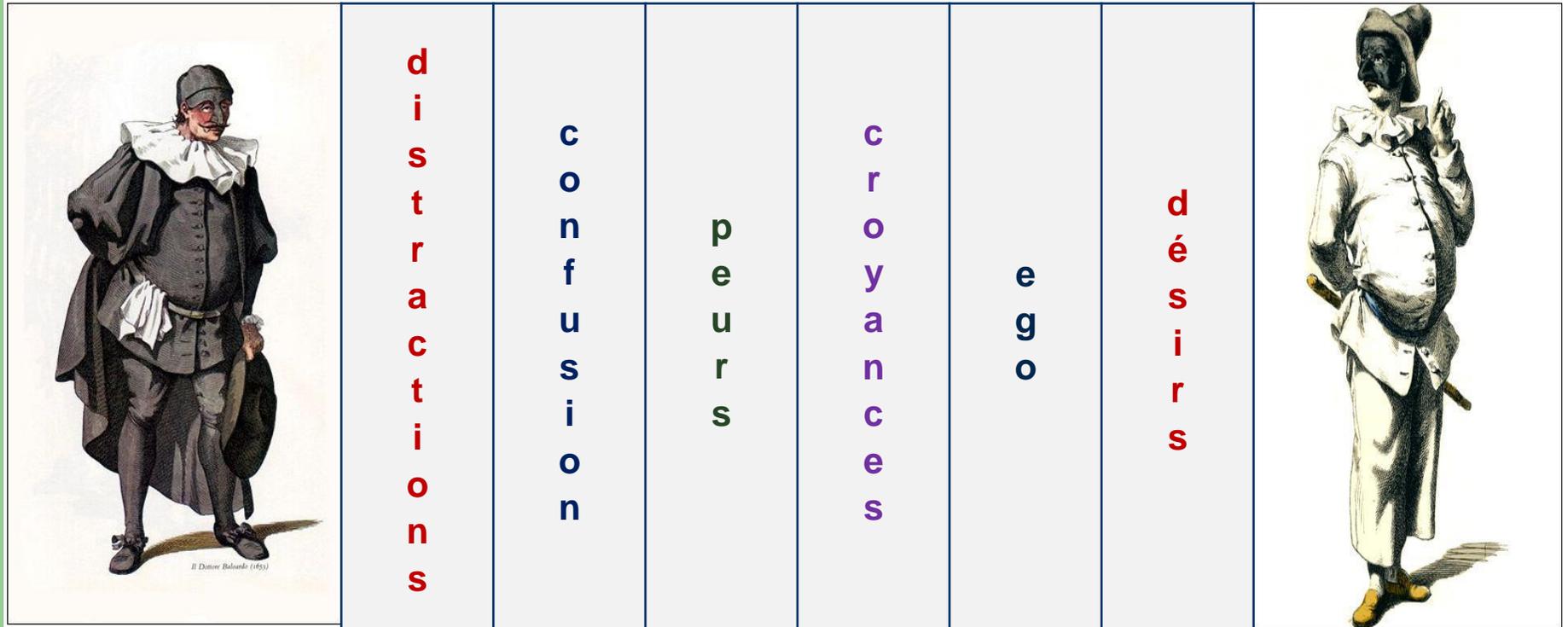
- *Faciliter la prise de fonction des jeunes recrues dans l'entreprise en mettant à disposition des documents informés par le vécu des experts*
- *Simplifier le démarrage d'un nouveau projet et bénéficier de l'expérience accumulée par les projets antérieurs*
- *Optimiser le partage des connaissances au sein d'une firme multinationale qui dispose de multiples filiales et qui s'expose à la fuite de ses technologies vers d'autres agents économiques*
- *Rendre possible l'innovation en prenant appui sur les patrimoines de connaissances possédés en propre ou développés au sein de centre de ressources académiques ou techniques*
- *Faciliter la créativité des artistes et créateurs divers*

# Internet et la circulation des documents numériques

*Savoir - Bien public*

*« Un document numérique peut être multiplié pour un coût marginal presque nul, mais il n'est accessible qu'au travers d'un appareil de décodage, qui va transformer le flux numérique en représentation analogique que nos sens vont pouvoir capter. Dans ce processus, il devient possible d'incorporer à l'intérieur du document numérique, ou du signal de transmission, des systèmes de négociation du droit de lecture que l'on nomme DRM. Ceux-ci visent à rigidifier les modèles d'affaire, refusant de penser la radicale nouveauté du réseau, et ce faisant contribuent à déconstruire le caractère fluide de la circulation du numérique (Le Crosnier, 129-130).*

# Pas si simple : pourquoi personne n'entend ce que tu dis . . .



# Deux grands défis pour le transfert

## **1. design organisationnel :**

*quelles capacités d'intégration formelle de l'organisation ?*

## **2. réseaux et capital social :**

*quels liens entre les personnes ? Liens qui sont plus importants que les structures formelles de l'organisation.*

# Difficultés du transfert

Szulanski (1996) :

- Manque de capacité d'absorption du destinataire
- Ambiguïté causale
- Relation difficile entre source et destinataire

# Faciliter le transfert

## **BOSCH :**

Un puissant système d'Information + Mobilité (courte et moyenne durée) des techniciens

## **Management du cadre des relations (Orlikowski, 2002) :**

- Autorité décentralisée
- Faible rotation des employés
- ...
- Vision partagée
- Système clair d'incitations

## **Soin dans les relations (Von Krogh, 2003)**

## **Activité des communautés**

# Comment se réalise un transfert ?

Deux exemples de méthode de transfert :

1. **3 A : Méthode d'Analyse Autonome des Activités**
2. **MASK : Méthode d'Analyse et de Structuration des Connaissances**

## **3 A : Méthode d'Analyse Autonome des Activités**

*Méthode proposée par Jean-Pierre Poitou (1996)*

*Plusieurs principes :*

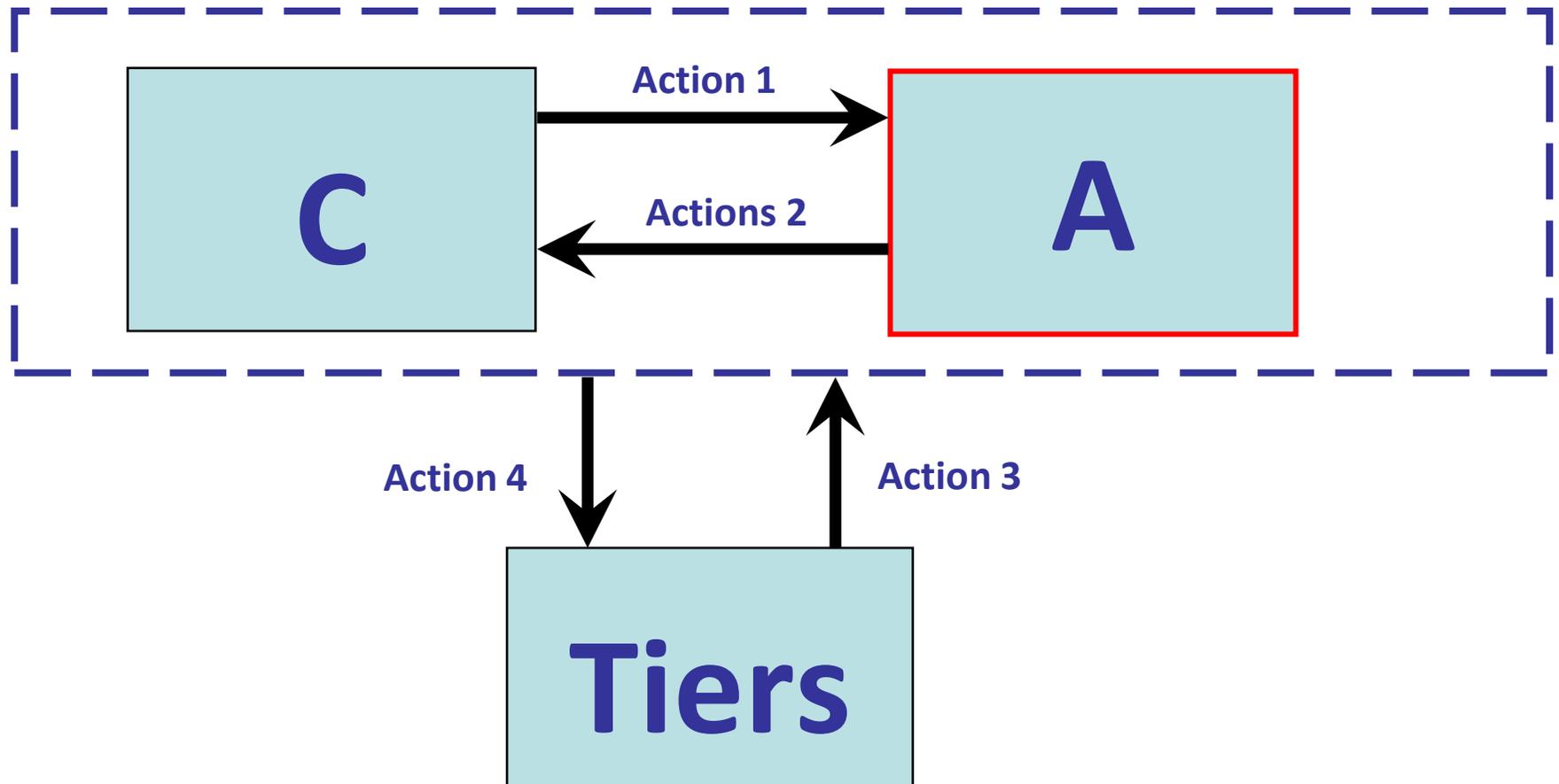
- *Les connaissances s'objectivent dans des dispositifs matériels*
- *Les connaissances sont gérées dans des formations dialogiques humains - machines*
- *Les relations entre humains et machines sont mutuellement structurantes*
- *Dans une formation dialogique humains - machines, il s'agit de travail collectif et coopératif*

## Méthode 3A :

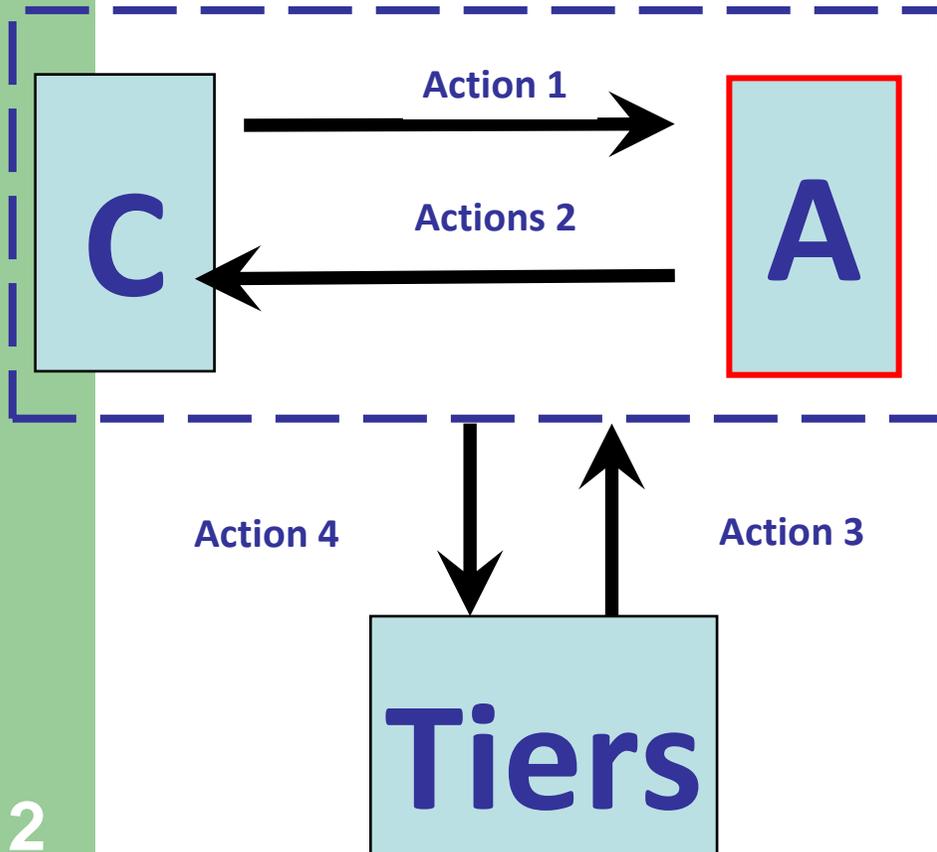
# La gestion des connaissances prend trois formes

1. ***Un état actif*** : les connaissances sont engagées dans des actes productifs
2. ***Un état inerte*** : les connaissances sont disponibles dans leurs dépôts
3. ***Un état de transition*** : les connaissances sont converties de connaissances inertes en savoirs productifs.

## Méthode 3A : Dispositif de transmission



# Dispositif de transmission



**Action 1 : le Praticien (ou Connaisseur) réalise la démonstration et valide la reproduction de l'apprenti**

**Action 2 : l'Observateur-Apprenti observe, tente de reproduire et rédige un document**

**Action 3 : un Tiers suit le document pour réaliser l'activité**

**Action 4 : la transmission est validée**

## Une autre méthode de transfert : MASK (Méthode d'Analyse et de Structuration des Connaissances)

*Méthode élaborée par Jean-Louis Ermine selon deux principes :*

1. *Toute organisation détient un savoir organisationnel en propre qui se pérennise à travers le temps, via des produits d'information (documents, bases de données, logiciels...) ou via des échanges individuels et/ou collectifs. Se forme ainsi un « **Patrimoine de Connaissances** ».*
2. *La complexité de ce savoir nécessite une modélisation spécifique. La connaissance organisationnelle est intelligible et maîtrisable qu'à travers une représentation plurielle qui utilise la modélisation systémique.*

# Méthode MASK :

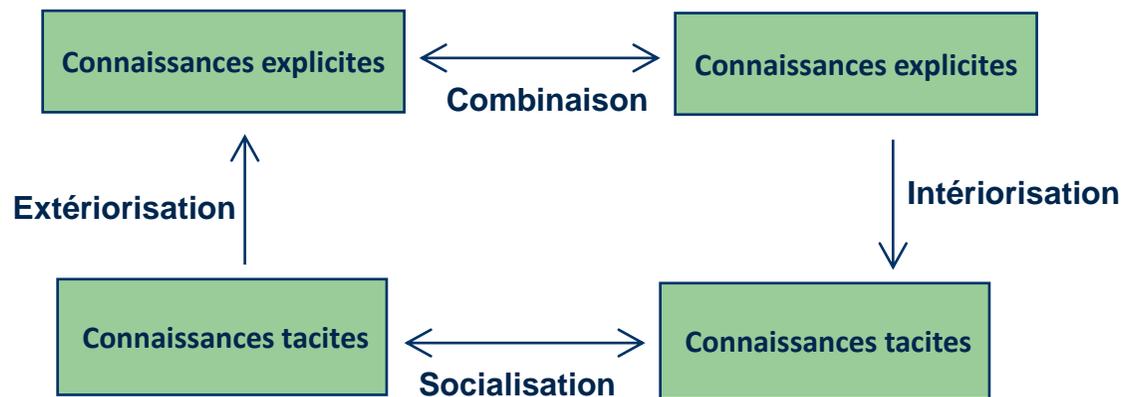
## Les quatre phases de la méthode

1. **Analyse stratégique du patrimoine de connaissances** qui a pour but de repérer les domaines de connaissances qui sont « critiques » dans l'organisation.
2. **Capitalisation du patrimoine de connaissances** pour tout domaine de connaissances critique et stratégique où la partie tacite est essentiellement détenue par des experts identifiés.
3. **Transfert du patrimoine de connaissances** à partir du corpus de connaissance élaboré au moyen de la capitalisation pour un domaine particulier.
4. **Innovation fondée sur les connaissances.** Le processus se poursuit avec la capacité de l'organisation à faire évoluer son patrimoine de connaissances dans une perspective stratégique.

## Méthode MASK : Le Livre de Connaissances

1. *C'est un artefact versé à la documentation des métiers qui rassemble des informations structurées selon des modèles de connaissance (phénomènes, tâches, activités, concepts, lignées, historiques)*
2. *Selon une modélisation sémiotique en trois dimensions : syntaxe (forme), sémantique (sens, signifiant) et dimension pragmatique (contexte) et selon une modélisation systémique en trois dimensions : existence (structure), fonctionnalité (faire) et devenir (évolution).*
3. *C'est une activité de représentation et de mise à disposition des connaissances destinée à faire expliciter par un employé, pour d'autres employés, un ensemble de connaissances*

# Quel retour sur le modèle SECI de Ikujiro Nonaka ?



## **1 – Il faut des acteurs spécialisés**

**Les trois rôles des « Knowledge Activists » (Nonaka & Von Krogh):**

- **catalyseur de création,**
- **coordinateur des initiatives de création,**
- **« merchant of foresight ».**

# Facteurs facilitant le transfert au sein de l'organisation selon Ikujiro Nonaka

## 2 - La création de connaissances : un processus en cinq phases

*phase 1 : partage de connaissances tacites par le dialogue*

*phase 2 : création de concepts,*

*phase 3 : justification des concepts*

*phase 4 : construction d'un archétype (conversion du concept justifié en quelque chose de concret et de tangible),*

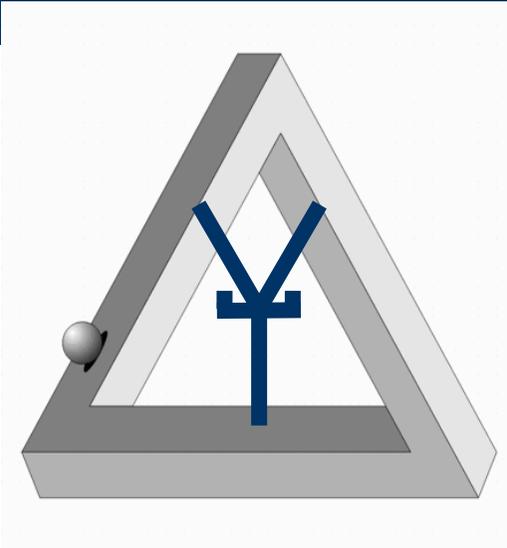
*phase 5 : extension de la connaissance dans l'organisation*

## 3 - Le « BA »

- *« BA » : idéogramme associant l'idée de ce qui soulève (terre et eau) et l'idée de ce qui rend possible.*
- *Mise en valeur des dimensions spatiale et temporelle de la création des connaissances. Dimensions qui se cristallisent dans la notion de contexte (au sens de plate-forme de création de connaissance en termes d'espace-temps) au sein duquel sont autorisés certains types d'interaction.*

## Un Retour plus général en termes d'heuristique : la création dans l'interaction d'après Brassac (1994)

- *L'acquisition de connaissances est un processus dont deux acteurs au moins ((A)pprenant et (C)onnaissant) sont co-responsables.*
- ***Pas de transfert à proprement dit.** Plutôt une construction conjointe de significations ayant vocation à être utilisées et appropriées par A dans l'après-coup de l'acquisition.*
- *Intégrer le plus grand nombre possible de données du **contexte d'interaction.***
- *Le recueil du discours n'est pas suffisant, il **ne faut pas déconnecter le discours de C et l'appréhension de ce discours par A,** il ne faut pas abstraire l'expression de l'expertise de son lieu concret de réalisation.*
- *Il ne faut pas empêcher les deux acteurs C et A de **représenter graphiquement** les éléments de travail.*



Association pour la **G**estion des  
**C**onnaissances dans la **S**ociété et les  
**O**rganisations

*Merci pour votre attention*