

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: KM : nouveaux rôles, nouvelles compétences?

Autor: Madinier, Hélène

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141649>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 20.02.2026

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

KM: NOUVEAUX RÔLES, NOUVELLES COMPÉTENCES?

Hélène MADINIER

Haute école de gestion de Genève

1. Introduction

C'est une évidence, mais une réalité : l'usage généralisé des NTIC, la globalisation des échanges, des flux d'information et des réseaux sociaux au sein et hors de l'organisation, la nécessité de disposer d'une culture de l'information, et l'obligation de s'adapter en permanence, sont des facteurs qui favorisent les projets de gestion des connaissances.

Ces projets, qui doivent faire l'objet d'une politique définie et soutenue au plus haut niveau de la hiérarchie, peuvent se concrétiser de différentes manières. Il peut s'agir du développement d'un Intranet, d'un plan généralisé de formation en présentiel et à distance, de l'implantation de bases de connaissances, de bases de résolution de problèmes, d'un annuaire d'experts, etc.

Quelles sont les compétences qui vont favoriser l'acquisition, l'organisation, la diffusion, le partage et l'utilisation des connaissances ? Quelles sont les fonctions actuelles les mieux à même d'acquérir ces compétences et d'assumer ces rôles ?

Il ne s'agit pas ici de décrire un système de KM orienté « gestion des compétences », mais bien d'identifier les fonctions susceptibles de gérer un projet de KM, de le mettre en place et de le faire vivre.

S'agit-il de nouveaux rôles, de nouvelles compétences ?

Certains cabinets de recrutement spécialisés, comme l'entreprise anglaise TFPL¹, recrutent des centaines de profils par an, en lien avec la gestion des connaissances, dont les dénominations sont aussi diverses que knowledge officer, knowledge manager, information officer, animateur, etc.

On se propose de les regrouper en trois grandes catégories, chacune correspondant globalement à trois niveaux hiérarchiques différents.

On verra ce que ces profils recouvrent réellement, les compétences qu'ils requièrent, les points forts, les éléments communs à chacune de ces fonctions, puis on détaillera plus précisément les apports des compétences en gestion de l'information à un processus de KM.

2. Compétence et fonction

Le concept de compétence, qui, depuis une trentaine d'années, a remplacé celui de qualification, est lui-même un concept complexe, qui dépend non seulement de la personne qui la détient, mais aussi de sa place dans l'organisation, et de son environnement. Il s'agit donc d'un concept évolutif.

On peut reprendre la définition suivante :

« Ensemble des capacités nécessaires pour l'exercice d'une activité professionnelle et maîtrise des comportements requis. Les composantes en sont les savoirs, savoir-faire et aptitudes. Ces composantes doivent être opérationnelles, mises en œuvre dans la pratique et validées ». (Euroréférentiel, 2004)²

Si l'on résume, il s'agit donc de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être (aptitudes), mais aussi, de capacité à les combiner et à les utiliser à bon escient.

Cependant, l'individu n'est pas seul. Il s'agit aussi d'une interaction entre lui et l'environnement ou le contexte. La compétence se construit comme un processus et résulte de trois facteurs :

- savoir agir (combinaison et sélection de ressources ad hoc)
- vouloir agir (motivation et contexte d'intervention)
- pouvoir agir (management, organisation du travail etc.) (Le Boterf, 2000)

D'où la nécessité :

- de trouver les personnes qui ont les savoirs et savoir-faire ad hoc
- d'identifier les personnes placées à des fonctions spécifiques et susceptibles d'accroître encore ces compétences du fait de leur fonction
- de disposer d'une culture d'entreprise favorisant la création de ces compétences

Une fonction est constituée d'un ensemble de tâches et de responsabilités défini par rapport à un objectif à atteindre et relevant de l'exercice d'un poste. (Euroréférentiel, 2004).

Un rôle est un ensemble de conduites afférentes à une position déterminée ou l'« ensemble des manières d'agir qui dans une société donnée, sont censées caractériser la conduite des personnes dans l'exercice d'une fonction particulière » (Rocher).

Rôle et fonction sont donc très proches, le rôle étant davantage une résultante de la fonction : c'est l'ensemble des tâches définies qui induira un ensemble de conduites.

On analysera donc ici le détail des fonctions.

On voit bien donc l'interaction entre rôle et compétences, celles-ci se construisant aussi sur la base des rôles tenus.

Quelles sont donc les fonctions et compétences actuellement demandées? Que recouvrent-elles?

3. Les titres et fonctions de KM les plus courants

3.1. *Rappel concernant les deux types de connaissances*

Avant de les énumérer, il convient de rappeler qu'en matière de KM, on fait généralement la distinction entre connaissances explicites et connaissances tacites ; ces dernières font appel au savoir-faire et expériences des collaborateurs, et doivent aussi pouvoir être exploitées.

Chacune de ces connaissances requiert donc des compétences spécifiques.

Types de connaissance	Connaissances explicites	Connaissances tacites
Forme	Codification	Personnalisation
Information concernée	Informations formelles, matérialisées, internes ou externes	Informations informelles, connaissances personnelles
Compétences requises a priori	Compétences en gestion de l'information	Compétences en management et communication

3.2. *Caractéristiques des titres et fonctions du KM*

• *Absence de standardisation*

Il n'y a pas ou très peu de normalisation en matière de KM.

On recense actuellement certains guides :

- au niveau européen, via le Comité européen de normalisation (CEN), il y a un guide de bonnes pratiques, en cours de rédaction : « the European Guide to good practice in KM »³,
- au Royaume-Uni, la BSI, British Standard Institution, a publié des guides sur la terminologie, la culture et l'évaluation du KM,
- en Australie, pays très avancé sur ce plan, une norme intérimaire vient de paraître (« Interim knowledge management standard »⁴).

Cependant, il n'existe aucune normalisation au niveau mondial.

On a donc affaire à une grande variété de titres et de fonctions. Un seul se retrouve dans plusieurs guides.

Pour les autres, il y a souvent des dénominations différentes pour une même fonction, et inversement il arrive qu'un même titre recouvre des fonctions différentes (exemple : un information officer est un animateur pour Lafarge et un gestionnaire de contenu pour TFPL).

• **Méthodologie de classement**

C'est en fonction du contenu des tâches mentionnées dans les exemples opérationnels de KM que nous avons procédé à des regroupements.

Ces exemples proviennent d'études de cas décrits dans la littérature spécialisée (nous gérons une base en interne d'environ 150 documents sur le sujet), ou dont nous avons connaissance personnellement.

On trouve beaucoup de fonctions liées au KM. Parmi celles-ci, on a retenu les trois fonctions les plus représentées, celles qui sont mentionnées et décrites le plus souvent:

- le Chief Knowledge Officer (CKO)
- le knowledge manager
- le gestionnaire de contenu

Ces fonctions correspondent à trois niveaux hiérarchiques distincts. Les fonctions équivalentes mentionnées correspondent à chaque fois au même niveau dans la hiérarchie.

Il est à noter que ces fonctions sont généralement décrites et existantes en majorité dans le monde anglo-saxon.

3.3. Les fonctions

1ère fonction : le CKO (Chief Knowledge Officer) ou directeur des connaissances

C'est la fonction la plus pourvue et la plus documentée dans la littérature.

Elle est également décrite dans le guide européen des bonnes pratiques.

C'est une fonction politique. C'est un rôle essentiel, parfois mal compris et mal pourvu (notamment avec des informaticiens).

Ses responsabilités et missions principales sont dans la plupart des cas les suivantes :

- développer un concept de KM avec les responsables des SI, des RH et de la prospective et le mettre en œuvre
- identifier les changements nécessaires pour exploiter l'information et la connaissance de l'organisation.

Ses missions spécifiques incluent en principe la supervision :

- de la coordination et de la gestion du contenu de l'Intranet de l'organisation
- du développement et de la gestion du centre de documentation/d'archives.

Ses compétences (aptitudes et savoir-faire) doivent être les suivantes :

- expérience de directeur ou general manager

- capacités de leadership
- capacités de négociation avec le management en place
- bonne compréhension de l'information et de ses enjeux
- bonne sensibilisation aux SI (systèmes d'information)
- bonne compréhension des enjeux stratégiques.

Ce rôle est en principe directement rattaché au CEO ou conseil exécutif de l'organisation.

Ici les compétences-métier ne sont pas prioritaires, ce qui compte c'est :

- l'aptitude à diriger un projet,
- l'aptitude à avoir et transmettre une vision, et la conviction forte du bien-fondé de celle-ci,
- une forte sensibilisation aux enjeux de l'information et au traitement informatique de celle-ci,
- et une capacité à s'insérer dans l'existant (en négociant avec d'autres départements) en proposant un changement fondamental.

Point essentiel : un projet de KM doit se faire en collaboration étroite avec le responsable SI, mais ne devrait pas être mené par un responsable SI, sinon il court le risque d'être mené essentiellement en fonction d'objectifs d'outils à mettre en place.

D'après une enquête de 1998 menée par deux chercheurs de la London Business School, Michael Earl et Ian Scott, portant sur 20 CKO en Amérique du Nord et en Europe, ces postes sont pourvus par des personnes dotées d'une bonne expérience du changement, qui connaissent parfaitement leur organisation, et qui sont enthousiasmées par leur mission.

A partir de cette enquête, ils ont défini un modèle de CKO, qui doit avoir ces trois profils à la fois: il doit être entrepreneur, consultant et designer.

Les compétence de designer sont doubles: ce doit être un «technologiste» et un «environnementaliste». Technologiste signifie qu'il doit suffisamment connaître les outils qui peuvent être utiles au KM, pouvoir les évaluer, les choisir, etc...

La compétence liée à l'environnement signifie qu'il doit pouvoir imaginer des modes d'organisation, des événements sociaux favorisant la création et le partage de connaissances⁵.

Cela dit, il faut savoir que la fonction de CKO est le plus souvent provisoire.

Toujours d'après un des auteurs de l'enquête, sur les 20 CKO de 1998, en août 2004, la plupart n'étaient plus en poste, pour plusieurs raisons :

- le responsable de l'entreprise avait changé
- le niveau de gestion des connaissances souhaité était atteint
- ils avaient été recrutés par des chasseurs de tête.

Ces CKO avaient été recrutés avant tout pour donner un élan, pour amorcer un changement. C'est un rôle d'initiateur.⁶

2ème fonction : l'animateur ou knowledge manager

A un niveau hiérarchique un peu moins élevé, on trouve un animateur ou knowledge manager. Il peut s'appeler aussi : knowledge facilitator, knowledge architect.

Ses missions principales sont les suivantes :

- repérer et capitaliser les bonnes pratiques

Exemple : les animateurs ou information officers chez les ciments Lafarge, nommés dans chaque usine, repèrent et font remonter les bonnes pratiques à un des quatre responsables KM identifiés dans chacune des branches du groupe.⁷

- animer un réseau de spécialistes

Soit au sein de la même organisation :

- Ils facilitent ou animent des réseaux métiers chez Ernst & Young (knowledge facilitator) et plus généralement ils sont animateurs de communauté.⁸
- Ce sont des responsables de communautés chez Schlumberger: ils définissent les subdivisions au sein de cette communauté en fonction de centres d'intérêts plus spécifiques, ils contrôlent le contenu et le format de présentation du site Web de leur communauté de pratique.⁹
- Ce sont des modérateurs ou managers de communautés chez Infineon Technologies AG (filiale de Siemens) qui organisent la vie de la communauté et motivent ses membres à échanger.¹⁰

Soit entre les organisations (ou branches d'une même organisation):

- Ce sont les animateurs de communautés de pratiques¹¹
- Ce sont des coordinateurs de réseaux dans les réseaux de santé français¹², qui ont un rôle de facilitateur, d'animateur, de créateur de liens (entre soignants, entre soignants et patients) pour contribuer à terme, à améliorer la prise en charge du patient, accroître les compétences individuelles et collectives des partenaires du réseau, et évaluer des pratiques de santé publique.
- Ce sont des knowledge managers au sein du système national de santé britannique (NHS).¹³

Un knowledge manager peut être amené à assumer ces 2 tâches (repérer et capitaliser les bonnes pratiques, ainsi qu'animer un réseau) à la fois.

Dans les deux cas, il est le relais entre le CKO et le terrain et a un accès direct au management.

Les compétences requises sont les suivantes :

- compétences en management ou en gestion de la qualité
- compétences en gestion de l'information
- bonnes connaissances du ou des métiers concernés par le domaine d'intervention.

Les aptitudes requises :

- capacité d'écoute et d'analyse
- diplomatie.

Cette fonction est plus pérenne que la précédente, dans la mesure où les réseaux vont continuer à exister et à se développer: il faut continuer à les modérer, les faire vivre, mais plutôt à temps partiel qu'à plein temps: chez Ernst & Young, par exemple, il faut compter une personne à mi-temps par réseau.¹⁴

Il est à noter que pour la tâche d'animation, la connaissance du métier est importante. Le knowledge manager doit parvenir à convaincre ses pairs de l'intérêt de collaborer au réseau et de publier leurs éventuels travaux dans les bases de connaissances. Pour cela, il faut qu'il connaisse leur façon de travailler, qu'il ait été confronté aux mêmes problèmes, en un mot qu'il ait leur confiance.

Mais il faut aussi qu'il sache prendre de la distance, du recul, et ait une compréhension approfondie des enjeux de l'information. D'où la nécessité d'une formation complémentaire en management et/ou en gestion de l'information.

3ème fonction : le gestionnaire de contenu ou Editeur de connaissances

Pour cette fonction, on trouve également les autres titres suivants :

- Information officer
- Editeur de contenu
- Webmestre
- Coordinateur de connaissances
- Information specialist

Ce rôle a un peu moins de responsabilités que le précédent. Il s'agit d'un travail essentiellement basé sur la gestion du contenu.

Si l'on reprend la définition du guide européen des bonnes pratiques, « la gestion du contenu recouvre le processus de sélection, capture, catégorisation, indexation, archivage et élimination de la connaissance explicite »¹⁵ [...].

Ses missions principales sont les suivantes :

- structurer et organiser les bases
- définir et mettre en œuvre les classifications/plans de classements et autres taxonomies nécessaires
- mettre à jour ces bases, ce qui implique de sélectionner, indexer, et archiver les informations pertinentes
- former les utilisateurs aux outils.

Quelques exemples :

- Les coordinateurs info-com des réseaux de santé français, qui doivent mettre à jour les référentiels, les sites Internet du réseau.¹⁶
- Les professionnels de l'information qui ont dû structurer le portail Intellact de British Telecom, portail organisé de ressources constituées essentiellement de sources d'information externes.¹⁷
- L'équipe de documentalistes d'une PME canadienne, un laboratoire spécialisé dans les produits du bois, avec deux sites à Montréal et Vancouver, qui a réalisé un annuaire de ressources en soutien aux équipes de recherche (ressources d'information utiles, organisées et classées).¹⁸
- Les spécialistes de l'information médicale qui ont formé des médecins et para-médicaux à la recherche d'informations médicales sur Internet et dans les banques de données spécialisées, dans les cabinets médicaux anglais du Sandwell Healthcare trust (relevant du NHS), trust qui a développé un programme de partage des connaissances basé essentiellement sur la formation.¹⁹

Il s'agit clairement ici d'un rôle de documentaliste.

Les compétences requises seront les suivantes :

- compétences en gestion de l'information
- compétences en formation.

Cette fonction est plus pérenne a priori, car il y a nécessité de gérer, structurer, mettre à jour de façon régulière, mais surtout, c'est une fonction qui peut déjà exister dans l'organisation et évoluer vers le KM.

Cependant, il faut reconnaître que la frontière est parfois floue entre le knowledge manager et le gestionnaire de contenu, qui peut aussi avoir un rôle de gestion et d'animation importants.

Inversement, le knowledge manager peut aussi s'occuper de structurer et mettre à jour des bases. Exemples:

- les knowledge managers chez Ogilvy One qui aident les employés à publier les études de cas, les articles et autres recherches utiles dans une base de données.²⁰
- les responsables de communautés chez Schlumberger, qui, entre autres tâches, contrôlent le contenu et le format de présentation du site Web de leur communauté de pratique.²¹

On trouve, comme déjà mentionné, également d'autres types de fonctions, mais moins fréquemment représentées, comme :

- les courtiers en connaissances ou knowledge brokers qui font le lien entre ressources internes et externes, qui forment et orientent mais peuvent être assimilés au gestionnaire de contenu,

- les Department knowledge managers, dont la mission est de gérer et promouvoir la mise à disposition et l'utilisation de la connaissance à l'échelle d'un département, mais ce rôle peut être tenu par le knowledge manager.

On ne détaillera pas ici l'évolution du rôle du manager, qui doit accompagner, coacher, autonomiser et faire confiance à ses collaborateurs, ni de l'ensemble des employés qui doivent davantage partager. Mais c'est une évolution nécessaire si l'on souhaite instaurer une véritable culture de KM dans son organisation.²²

Les trois rôles précédemment décrits sont les rôles principaux. Mais tous ne seront pas représentés dans un projet de KM, où, selon la taille de l'entreprise, une fonction dédiée au KM peut cumuler toutes ces fonctions.

Pour chacun de ces rôles, les tâches constantes communes sont les suivantes :

- travailler avec et pour les autres
- faire l'intermédiaire, coordonner
- faire le lien entre les ressources (humaines et intellectuelles)
- formaliser, modéliser.

De même les compétences requises communes - hormis celle concernant la vision politique à acquérir et définir - sont les suivantes :

- un savoir-faire concernant le traitement de l'information elle-même
- un savoir-faire concernant la formation, le management.

4. Les fonctions de gestion de l'information et le KM

Quels sont les apports des professionnels de l'information à un projet de KM ?

On vient de voir les liens évidents concernant la fonction de gestionnaire de contenu, et donc la gestion des connaissances explicites, avec celle de documentaliste.

On détaillera maintenant les liens entre la fonction de knowledge manager et les professions de gestion de l'information.

Le 24.08.2004, sur le site du cabinet TFPL²³, sur 20 offres de postes de KM, 10 étaient explicitement reliés à la gestion de l'information, soit par le titre soit par les compétences ou diplômes requis.

Le National Health Service au Royaume-Uni a développé une grille de carrières dans lesquelles les postes de knowledge management (regroupés sous Knowledge management staff) sont étroitement liés à ceux de gestion de l'information et s'appellent Librarian, Information specialist, Information officer et knowledge and information manager.²⁴

Par ailleurs, depuis quelques années maintenant, les professionnels de l'information agissent également sur l'information stratégique, ou administrative de l'organisation, et ce, dans plusieurs domaines.

Exemples:

a. La conception/réalisation de sites Intranet/Internet

Les professionnels de l'information et documentation maîtrisent les méthodes de conception, de mise en œuvre et de maintenance d'un site Intranet/Internet, même s'ils n'en assurent pas directement la réalisation technique. But : donner la bonne information à la bonne personne au bon moment.

Voici quelques réalisations commentées dans la littérature spécialisée :

- Hydro-Québec: réalisation d'un Intranet pour un centre d'appels : gestion et organisation électronique d'informations stratégiques.²⁵
- le Center for Business Knowledge à Ernst & Young: c'était le management consulting centre, une bibliothèque sur les méthodes et techniques de consulting. Depuis la mise en œuvre du programme de KM, ce centre a les tâches suivantes : gérer une bibliothèque, un call center, une base de données des compétences des consultants, organiser des réseaux de connaissances, définir l'architecture et la taxonomie adaptées.²⁶
- Un des portails de l'US Navy: Le Next generation library portal est un point d'accès unique à des ressources informationnelles sur des affaires courantes pour faciliter le travail des décideurs.²⁷

Enfin, chaque année à la Haute Ecole de gestion de Genève dans la filière Information documentaire, une équipe de futurs professionnels conçoit sites Intranet et Internet pour un service des Hôpitaux Universitaires de Genève : ils réalisent le cahier des charges et la maquette des sites, en collaboration avec le service multimédia des HUG.

b. La conception/réalisation d'un système de records management

Le records management consiste à gérer tout document qui a été généré dans le cours normal des activités d'une organisation, comme par exemple un rapport annuel.²⁸

Ce type de fonction est pris en charge par un professionnel de l'information documentaire, un archiviste ou records manager, qui est formé pour cela.

Les étapes de réalisation sont les suivantes :

- analyse des besoins

- élaboration et mise en œuvre d'outils de gestion comme le plan de classement et le calendrier de conservation
- Mise en œuvre

Il s'agit donc ici bien sûr de tout document, donc de toute information codifiée, explicite, de l'organisation.

Dans ces deux cas (réalisation d'Intranet et de systèmes de records management), les professionnels acquièrent une connaissance approfondie de l'organisation, de ses flux, de ses mécanismes et de ses besoins, connaissance qui peut remplacer avantageusement la connaissance métier que doit avoir un knowledge manager comme indiqué plus haut.

Il apparaît donc que les professionnels de l'information ont désormais des compétences de consultant interne, rôle par essence à l'intersection de différentes fonctions comme le management, les systèmes d'information, au service des utilisateurs, ayant l'habitude de recueillir les besoins, c'est donc une des fonctions les mieux à même de faire des liens.

Conclusion provisoire

En guise de conclusion provisoire, et en réponse à la question posée initialement, on assiste en fait à la fois à l'évolution de certaines fonctions comme celle de gestionnaire de l'information et à l'émergence de nouvelles fonctions comme le CKO ou l'animateur.

Les titres liés au KM, eux, sont tous nouveaux, et même s'ils gagneraient à être plus normalisés, ils doivent exister au sein de l'organisation. En effet, ici, la codification devient nécessaire car elle traduit la volonté politique d'une part, et permet la professionnalisation de l'entreprise vis-à-vis du KM.

Mais les compétences, elles, existent déjà : il faut savoir les repérer et les développer.

Peut-on parler de nouveaux métiers ? Il s'agit en fait de nouveaux rôles plus que de nouveaux métiers, naissant de l'hybridation de compétences, relevant de plusieurs champs professionnels comme le management et la gestion de l'information, qui étaient avant, différents.

C'est en choisissant les profils les plus aptes à faire des liens qu'un projet de KM aura les meilleures chances de succès et de durée.

NOTES

- 1 TFPL : consulter son site <http://www.tfpl.com/> (consulté le 24 janvier 2005)
- 2 L'euroréférentiel est un référentiel européen de compétences des professionnels de l'information et de la documentation. Il a été réalisé par l'ECIA, le Conseil européen des associations de l'information et documentation, qui regroupe les associations professionnelles de neuf pays de l'Union européenne. C'est un répertoire des compétences nécessaires à l'exercice de la profession. Voir le site <http://www.certidoc.net/fr/euref2.pdf> (consulté le 24 janvier 2005).
- 3 Voir le portail européen spécialisé knowledgeboard, qui regroupe (en 2004) une communauté d'environ 7000 membres, chercheurs, praticiens, étudiants et autres personnes intéressées par le KM. Ce portail est financé par la Commission européenne. Voir <http://www.knowledgeboard.com/> (consulté le 24 janvier 2005).

- 4 <http://www.standards.org.au/newsroom/tgs/2003-02/knowledge/knowledge.htm> (consulté le 24 janvier 2005).
 - 5 EARL, Michael, SCOTT, Ian A. What is a Chief Knowledge Officer. *Sloan Management Review*, hiver 1999, p.29-38
 - 6 EARL, Michael. Tantalised by the promise of wisdom. *Financial Times*, 4 août 2004, p. 11.
 - 7 L'HERMINIER, Sandrine. Comment optimiser le partage et la gestion des connaissances. *La Tribune*, 4 août 2004.
 - 8 DAVENPORT, Thomas. *Knowledge Management at Ernst & Young*. [en ligne]. 1997. http://www.bus.utexas.edu/kman/e_y.htm (consulté le 24 janvier 2005).
 - 9 EDMUNDSON, Henry. Technical communities of practice at Schlumberger. *Knowledge management review*, 2001, 4, 2, p. 19 – 23.
 - 10 KECNetworking – Knowledge management at Infineon Technologies AG. In Davenport, Thomas H. et Probst, Gilbert (2002). *Knowledge management casebook : Siemens best practices*. Erlangen [etc] : Publicis MCD Verlag : J. Wiley, cop.2000, p.128-146
 - 11 WENGER, Etienne, McDERMOTT, Richard, SNYDER, William M. *Cultivating Communities of practice : a guide to managing knowledge*. Boston, Massachussets : Harvard Business School Press, 2002. 284 p.
 - 12 «Les réseaux de santé ont pour objectif de mobiliser les ressources sanitaires, sociales et autres, sur un territoire donné, autour des besoins des personnes. Ils visent à assurer une meilleure orientation du patient, à favoriser la coordination et la continuité des soins qui lui sont dispensés et à promouvoir la délivrance de soins de proximité de qualité.», extrait de BOURRET, Christian. Réseau de santé et nouveaux métiers de l'information. *Revue Documentaliste – Sciences de l'information*, 2004, 41, 3, p. 174 – 181.
 - 13 Consulter Knowledge management in the NHS. *National electronic library for health* [en ligne]. Février 2004. http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km1/nhs.asp. (consulté le 25 janvier 2005).
 - 14 Cf note 8.
 - 15 European Guide to Good Practice in Knowledge Management, chapter 1 : terminology- Traduction libre de l'auteur. Voir <http://www.knowledgeboard.com/cgi-bin/item.cgi?id=115452&d=1&h=417&f=418&dateformat=%o%20%B%20%Y> (consulté le 24 janvier 2005).
 - 16 BOURRET, Christian. Réseau de santé et nouveaux métiers de l'information. *Revue Documentaliste – Sciences de l'information*, 2004, 41, 3, p. 174 – 181.
 - 17 COMPTON, Jason. Dial K for knowledge. *CIO Magazine*, 2001.
 - 18 HOLDER, B. Forintek's value added pathfinder : a case study. *The electronic library*, 2003, 21, 1, p. 49 – 55.
 - 19 ATKINS, Jooli [et al.]. Community pilot project report : developing knowledge management structures in support of best practice in patient care within a health community. *KnowledgeBoard* [en ligne]. 20 février 2002. http://www.knowledgeboard.com/library/nhs_community_report.doc. (consulté le 25 janvier 2005).
 - 20 Incorporating KM into Ogilvy & Mather. *Interactive marketing* [en ligne]. 2001, 2, 3. <http://www.knowledgeboard.com/library/idmarticle.doc> (consulté le 25 janvier 2005).
 - 21 Voir note 9.
 - 22 Voir dans ce même dossier les articles de Paul Vanderbroeck et Jean-Yves Prax.
 - 23 Site de TFPL : <http://www.tfpl.com/>
 - 24 Voir le site du NHS: http://www.nhs-careers.nhs.uk/nhs-knowledge_base/data/5599.html (consulté le 24 janvier 2005).
 - 25 DUPUIS, P. La gestion des connaissances : des humanités aux pratiques organisationnelles. *Argus*, 2001, 30, 1, p. 29 – 38.
 - 26 Cf note 8.
- NB : l'équipe du Center for Business Knowledge de Ernst & Young a été primée au salon annuel Online Information de Londres en décembre 2003.
- Ernst & Young fait partie des 20 entreprises à avoir obtenu, en 2004, le prix de Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE 2004) par KNOW Network. Il fait partie des 10 entreprises qui l'obtiennent pour la 7ème années consécutive. Voir <http://www.kmmagazine.com/xq/asp/sid.0/articleid.C9968AA3-C5E3-4339-9341-E1CB9B9E8A3D/qx/display.htm> (consulté le 25 janvier 2005).
- 27 RENEKER, Maxine H, BUNTZEN, Joan L. Enterprise knowledge portals : two projects in the United States Department of the Navy. *The electronic library*, 2000, 18, 6, p. 392 – 403.
 - 28 Définition normalisée: «Champs de l'organisation et de la gestion en charge d'un contrôle efficace et systématique de la création, de la réception, de la conservation, de l'utilisation et du sort final des documents, y compris des méthodes de fixation et de préservation de la preuve et de l'information liées à la forme des documents » (Norme ISO 15489, 2001).