



HAL
open science

ENTRE MODÉLISATION ET REPRÉSENTATION : LE KNOWLEDGE MANAGEMENT, UN DÉFI POUR LES SIC

Annette Béguin-Verbrugge

► **To cite this version:**

Annette Béguin-Verbrugge. ENTRE MODÉLISATION ET REPRÉSENTATION : LE KNOWLEDGE MANAGEMENT, UN DÉFI POUR LES SIC. L'information dans les organisations : dynamique et complexité., Apr 2006, Tours, France. hal-03124342

HAL Id: hal-03124342

<https://hal.science/hal-03124342>

Submitted on 28 Jan 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ENTRE MODÉLISATION ET REPRÉSENTATION : LE KNOWLEDGE MANAGEMENT, UN DÉFI POUR LES SIC

Annette Béguin-Verbrugge

annette.beguini@wanadoo.fr

Laboratoire GERIICO

BP 60149 Université Charles de Gaulle Lille-3
59563 Villeneuve d'Ascq Cedex

Résumé : Dans le knowledge management, la mise en commun organisée des ressources intellectuelles donne lieu à une nouvelle forme de médiation qui repose à la fois sur une connaissance précise des contextes sociaux et sur des compétences sémiotiques et techniques. Pour le chercheur en SIC, examiner cette forme de médiation permet de questionner le rapport entre communication et information à travers un dispositif complexe et dynamique, organisé pour devenir un enjeu social et économique. La théoriser suppose une réflexion globale qui ne peut s'arrêter à la description des objets, des acteurs ou des dispositifs mais devrait se donner pour but d'étudier le mouvement même de leurs interactions, ce qui pose de nouvelles questions sémiotiques.

Mots-clés : *knowledge management ; sémiotique ; pragmatique ; modélisation des connaissances ; représentation ; contexte*

Abstract : Through knowledge management, new kinds of mediation are emerging, asking a good deal of social, semiotic and technical skills. For the researcher in information science, the point is in relying information and communication through describing a complex and changing system. For building a theory of knowledge management, the challenge is not only to study things, signs and contexts but to take account of the moving relationships between them all, asking so new semiotic questions.

Keywords : *Knowledge management ; semiotics ; pragmatics ; social representation ; context*

L'expression "knowledge management" apparaît depuis une quinzaine d'années dans le monde de l'entreprise. Qu'entend-on par knowledge management ? Dans une organisation, tous les participants sont porteurs de connaissances. Cependant, ces connaissances ne sont pas nécessairement actualisées au service de l'entreprise ; de plus, elles peuvent être actualisées dans l'activité d'un individu sans être valorisées et communiquées au plan collectif. Le but du knowledge management est d'optimiser le potentiel de connaissances des participants au bénéfice de la communauté. Il s'agit certes de ne pas engendrer de pertes d'efficacité à l'occasion de départs ou de mutations en constituant une sorte de mémoire cognitive de l'entreprise, mais il s'agit aussi, et surtout, d'organiser par des moyens informatiques le partage des savoirs à l'intérieur de la communauté, de créer des synergies entre les différentes formes de connaissances et de compétences présentes dans la vie collective.

En quoi une telle pratique intéresse-t-elle au premier chef les Sciences de l'Information et de la Communication ? Cette mise en commun organisée des ressources intellectuelles donne lieu à une nouvelle forme de médiation¹ qui repose à la fois sur une connaissance précise des contextes sociaux de référence, sur l'aptitude à représenter les connaissances par des systèmes de signes, sur les connaissances techniques susceptibles d'en assurer une indexation optimale « en prise » sur les activités de l'organisation. Pour le chercheur en SIC, examiner cette forme de médiation permet de questionner le rapport entre communication et information à travers un dispositif complexe et dynamique, organisé pour devenir un enjeu social et économique. La théoriser suppose une réflexion globale qui ne peut s'arrêter à la description des objets, des acteurs ou des dispositifs mais devrait se donner pour but d'étudier le mouvement même de leurs interactions.

Deux questions orientent la démarche de recherche. Le chercheur doit tout d'abord questionner le discours « autorisé » des consultants qui tend à présenter le knowledge management comme une pratique linéaire, consistant à repérer un savoir déjà là pour le « saisir » et le communiquer, sans évaluer l'importance des formes et contraintes matérielles qui induisent en permanence à la fois leur démarche et son objet, c'est-à-dire les connaissances elles-mêmes. L'autre question concerne la méthode : pour étudier ces formes qui traversent la pratique du knowledge management, le chercheur peut-il se contenter des outils classiques de la description sémiotique ou doit-il imaginer de nouveaux modes d'analyse accordant une place plus importante à la variabilité

¹ Pour une représentation de la composante « métier », voir l'interview d'Anne Jubert, responsable de la coordination des projets KM européens à l'Ecole Centrale de Paris.
http://solutions.journaldunet.com/imprimer/emploi/itv/041209_it_anne_jubert.shtml

dans le temps et l'espace ainsi qu'à la multiplicité des niveaux qui entrent en interactions et se déterminent les uns les autres ?

Un exemple tiré d'un projet géré en formation nous aidera à éclairer le problème.

1. Un métier nouveau ou les nouveautés d'un processus ancien qui devient métier ?

1.1. Origine et définition

L'exercice du knowledge management a des racines anciennes : on trouve des exemples proches chez les encyclopédistes au XVIII^e siècle² ou, par exemple, au XVII^e siècle chez les compilateurs de connaissances sur les plantes et leurs usages³ lorsqu'il s'agissait pour le pouvoir politique d'utiliser les savoirs en botanique pour améliorer la nutrition ou d'élargir la pharmacopée. Bruno Latour⁴ décrit le processus de capitalisation des savoirs dans les musées, les bibliothèques et les laboratoires comme un va-et-vient entre ces lieux qu'il appelle des « centres de calcul » et le terrain de l'expérience. Des observateurs formalisent leurs observations de terrain sous la forme d'*inscriptions* (textes, dessins, échantillons...). Une fois ramenées aux centres de calcul, ces inscriptions sont rendues compatibles et comparables et peuvent être mises en relation les unes avec les autres. Les rapports établis entre elles produisent alors des savoirs nouveaux susceptibles d'être utilisés pour avoir prise sur le Monde. Le savoir se développe ainsi, dans un va-et-vient permanent du centre de calcul au terrain d'observation. La sémiotisation du réel permet de se dégager de la contingence du référent pour mieux y revenir et la dominer par l'idée. Quant à l'inscription, c'est d'abord une unité autonome qui est ensuite ramenée à la cohérence d'un système. Les connaissances sont « capitalisées » : on les accumule mais, surtout, on les fait fructifier et on les démultiplie.

Les phénomènes de modélisation, concentration et démultiplication des connaissances correspondent donc à des dispositifs sociaux complexes mais réalisés de longue date. Ce qui a entraîné un regain d'intérêt pour les techniques qui les traversent, c'est le développement des capacités d'enregistrement, de recherche et de communication engendrées par la numérisation des données. De là l'identification (relative ?) d'un poste de travail spécifique, qui se rattache souvent à la documentation, parce qu'il nécessite la mise en œuvre de compétences en matière de documents et de système d'information, mais qui, dans certains organismes peut aussi se trouver rattaché aux ressources humaines en raison de ses rapports avec l'organisation sociale et la formation. Le discours qui légitime l'existence de cette pratique professionnelle utilise, depuis une quinzaine d'années, le terme de « knowledge management ». Ce terme peut difficilement être traduit par « capitalisation de l'expertise » ou « gestion des connaissances » sans revêtir une acception plus générale et sans perdre le lien avec le milieu des consultants en entreprises qui a contribué à répandre l'idée que le « KM » recouvre un domaine professionnel spécifique par ses objectifs et ses méthodes. C'est pourquoi, tout en comprenant qu'il puisse y avoir des réticences à l'égard de ce terme emprunté à l'anglais, nous le conserverons dans le propos qui suit.

1.2. Des compétences au service de la connaissance

La tâche du « knowledge manager » comporte trois étapes :

Il lui faut identifier et recueillir les connaissances des « experts ». Ces connaissances peuvent être d'ordre déclaratif ou procédural ; elles peuvent concerner les objets, les acteurs ou les processus mis en jeu dans l'organisation. Elles sont souvent « tacites » difficile à verbaliser pour les experts en question qu'il convient d'aider à les expliciter.

Il lui faut d'autre part modéliser et « formaliser » les connaissances concernées, c'est-à-dire mettre en forme les contenus recueillis de manière à les rendre plus facilement accessibles et mutualisables. Cette étape correspond à un premier niveau d'inscription sémiotique. Pour la réaliser, il doit tenir compte par anticipation des « publications » diverses (au sens large) qui serviront ensuite, le plus probablement, à communiquer ces connaissances. Il choisit alors les éléments unitaires de représentation les plus pertinents (séquence filmique, photos, schémas, texte...). Il définit ainsi des unités de traitement et les rend comparables et compatibles.

² En 1751, d'Alembert définit l'Encyclopédie comme « un dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers » (*Discours préliminaire*)

³ RAJ, Kapil. Histoire d'un inventaire oublié. *La Recherche*, n°333, juillet-août 2000. p. 81, « botanique et espionnage ».

⁴ LATOUR, Bruno. Ces réseaux que la raison ignore : laboratoires, bibliothèques, collections. In BARATIN, Marc, JACOB, Christian (dir.). *Le Pouvoir des bibliothèques : La mémoire des livres en Occident*. Paris : Albin Michel, 1996.

Il doit enfin organiser un système qui soit à la fois une structure d'accueil cohérente et une mise en réseau indexée, facilitant à la fois le lien entre les unités de connaissance et l'accès de chaque acteur de l'entreprise aux connaissances susceptibles de lui être utiles. Ces derniers pourront les relier ou contribuer à les enrichir. Le résultat est une inscription sémiotique de second niveau, prenant le plus souvent la forme d'une base de données, sous-tendue par les catégories opératoires et le choix des outils d'enregistrement, de classification et d'indexation les plus opérationnels dans le contexte d'usage.

Cette triple démarche (qui peut du reste être le fait d'une équipe, et non d'un individu) demande au moins une triple compétence documentaire : savoir repérer l'information pertinente pour l'inscrire dans un document, évaluer la pertinence d'une unité documentaire dans un contexte, savoir choisir les paramètres d'un système documentaire adapté. Les documentalistes, formés à ce type de démarche, ont souvent revendiqué le KM comme une spécialisation professionnelle, revalorisante pour l'image de leur métier.

L'existence émergente de cette composante professionnelle conduit en effet à réenvisager le métier de documentaliste dans ses aspects plus classiques : la médiation documentaire suppose ici une prise en compte plus étroite encore des objectifs et projets de l'organisation dans laquelle elle s'inscrit. Il ne s'agit plus seulement d'archiver et de répertorier des documents mais d'en créer ; il ne s'agit plus seulement de respecter des normes générales ou des critères de classification standards, mais d'adapter les systèmes ou d'en inventer de spécifiques mieux adaptés aux usages locaux. La première inscription documentaire et le système qui la porte ont une incidence forte sur l'ensemble des inscriptions subséquentes et sur leur circulation. La responsabilité intellectuelle du médiateur est donc très importante aussi bien dans la perception des données pertinentes du réel que dans leur modélisation et au final dans la manière dont elles seront communiquées et « recyclées » pour devenir informatives.

1.3. Une pratique « naïve » mais un exemple révélateur

Pour expliquer les enjeux intellectuels qui traversent le travail du documentaliste spécialiste en knowledge management, nous nous appuyons sur un exemple de démarche conduite en Master professionnel deuxième année⁵ avec un groupe d'étudiants pour recueillir et modéliser les connaissances d'un expert en numérisation des documents anciens (numérisation en mode image). Les savoirs nécessaires à ce processus concernent à la fois des objets (outils divers, machine à numériser) un environnement matériel et humain (les bibliothèques possédant des fonds de livres anciens) mais aussi des processus dont certains sont très complexes (techniques de manipulation des livres ; techniques de restauration avant numérisation d'un exemplaire abîmé ; techniques informatiques de recherche, d'enregistrement et d'archivage ; veille technologique sur la numérisation en bibliothèque) et nécessitent des collaborations (étapes conduisant à la prise de décision d'une numérisation ; mise en réseau des données).

Pour engager la demande, il fallait examiner les besoins en informations. Qui peut avoir besoin de connaissances sur cette forme de numérisation ? Les chercheurs en histoire des sciences, concernés par les ouvrages numérisés, n'imaginent pas, bien souvent, ce que représente l'opération en investissement matériel et humain. La prise de conscience du processus leur permettrait de mieux réguler leurs demandes. De nombreuses bibliothèques qui veulent mettre en place un projet similaire sollicitent des informations auprès de l'opérateur qui en a la charge à Lille, interrompant à chaque fois le processus de travail. Enfin, de nombreux étudiants formés aux métiers du livre souhaitent être initiés au processus, ce que rend très difficile l'exiguïté des locaux. Le projet a donc consisté à créer des contenus multimédias sur cette activité et à les organiser de manière à permettre la réalisation de plusieurs type de documents : accompagnement des formations, cédérom d'initiation ou information en ligne sur le site du Pôle Universitaire.

Le processus de numérisation, sur indication de l'expert, a été découpé en quatre étapes : l'expertise du livre (recherche d'autres numérisations, évaluation de l'état et de la pertinence de la réalisation), la préparation du livre (consolidation, restauration), la numérisation proprement dite (manipulation du numériseur et du livre) et le traitement des données (organisation informatique des fichiers et référencement). Chaque étape a été prise en charge par une équipe de quatre à cinq personnes qui devaient décider des procédures qu'elle allait mettre en œuvre et les justifier au regard du projet collectif.

⁵ Master ICD (Information, Communication, Documentation), spécialité Sciences de l'Information et du Document, Lille 3, UFR IDIST (Information, Documentation et Information Scientifique et Technique).

2. Une perte pour un gain : de l'enregistrement à la première inscription

2.1. Choisir ou périr

La première étape de la démarche a consisté à textualiser les savoirs de l'expert. L'expert qui nous a reçus avait une telle habileté à verbaliser son travail que les étudiants ne se sont pas focalisés sur l'explicitation des savoirs tacites : l'expert, sur ce point les a devancés. Ils se sont posé le problème en termes d'enregistrement. La prise de notes allait de soi. La photographie et surtout la vidéo leur ont semblé les techniques indispensables pour ne pas perdre d'information. Comme la photo, la vidéo a une valeur d'index. Comme le signalait Roland Barthes, l'une et l'autre donnent l'illusion d'être une trace fiable de l'expérience.

Au bout du compte, les étudiants se sont retrouvés en possession d'une quinzaine d'heures d'enregistrement, rigoureusement non communicables sans un traitement documentaire complémentaire. Or, « documenter » le processus suppose des choix. On ne peut rendre visible les éléments saillants sans éliminer. Éliminer suppose aussi une prise de risques (ces choix sont-ils les bons ?). La première opération a consisté à séquentialiser le processus c'est-à-dire à marquer les étapes de son déroulement temporel. On renonce alors à la continuité de l'expérience enregistrée. Ceux qui ont pratiqué le montage vidéo peuvent imaginer la difficulté : couper le fil de l'action, c'est perdre la continuité et l'échelle temporelle du processus pour rendre plus visible les moments-clés indispensables pour une réitération de l'expérience. Les séquences découpées ont reçu un titre et un numéro. Dans ces conditions se posait aussi le problème de la parole de l'expert. Elle s'exprimait dans la continuité du mouvement mais parfois en décalage avec les gestes. Découper la séquence-image, c'était aussi découper le son, mais sans que la coïncidence soit parfaite. La question s'est posée alors d'un texte explicatif qui se serait substitué la parole de l'expert en commentaire de l'image, ce qui permettait une meilleure adéquation entre le processus et sa description.

On se rend compte ici de l'illusion que peut représenter l'idée d'un enregistrement qui collerait parfaitement au réel. Ce qui est enregistré, c'est une partie de l'espace par focalisation et une partie du temps par montage. En même temps, les pertes par rapport au référent vont de paire avec un gain en terme de degré d'abstraction et de capacité à dominer mentalement le processus pour le reproduire.

1.2. KM et illusions

Dans ces conditions, certains discours prosélytes du Knowledge management, qui ont eu beaucoup d'écho et sont abondamment cités, ne laissent pas de poser question. Deux illusions les traversent.

La première illusion consiste à croire qu'il peut y avoir conservation intégrale d'un savoir. Selon ce point de vue, il ne faut pas perdre les savoir-faire techniques anciens et il faut donc les « enregistrer » le plus intégralement possible pour pouvoir les remettre un jour en vigueur. Ce type de reconstitution des métiers est très actuel dans l'industrie du luxe⁶. Il concerne aussi des pays où des pans entiers de savoir technique sont menacés d'extinction⁷. Cependant tout enregistrement entraîne inévitablement une perte d'informations : qu'elles soient sensorielles ou contextuelles. On n'a jamais affaire à la « réalité » d'une pratique, mais à une représentation, et cela même dans la démonstration directe, où l'idée de communication à un tiers est toujours présente et se manifeste dans les gestes et l'accompagnement verbal. Le travail de construction sémiotique à partir de l'enregistrement correspond non seulement à l'organisation de contenus mais encore à une accentuation, à la constitution de points de repères pour l'attention de l'Autre. Il est une étape vers la communication du savoir. Comme l'a affirmé Christian Jacob à propos des savoirs capitalisés à Alexandrie, « seul l'oubli rend la mémoire possible »⁸.

La seconde illusion concerne la mobilisation collective des idées telle qu'elle se pratique en particulier dans les entreprises japonaises. C'est par des rapprochements intuitifs, voir hasardeux que la connaissance pourrait surgir ; il faut donc créer des conditions favorables aux rapprochements d'idées en apparence disjointes.

⁶ Citons par exemple un article récent du Monde 2 qui souligne les difficultés rencontrées pour reconstituer un savoir perdu :

PICOT, Laurence. La renaissance discrète de la maison Goyard : le malletier du Gotha. *Le Monde 2*, 12 novembre 2005, p. 28-31.

⁷ Signalons l'exemple du Cambodge où l'artisanat traditionnel, interdit par les Khmères rouges, a dû être entièrement reconstitué autour d'un très petit nombre d'experts, avec l'aide internationale et l'utilisation d'archives étrangères.

⁸ Christian Jacob utilise cette formule pour aborder les problèmes de la conservation en bibliothèque à travers l'exemple d'Alexandrie.

JACOB, Christian. La leçon d'Alexandrie. *Autrement*, avril 1991, n°121, p. 23-32.

Nous citerons le Japonais Ikujiro Nonaka⁹ qui érige en modèle des effets de « serendipity¹⁰ » : par exemple, la direction de Canon améliore la fabrication de tambours d'imprimante en observant la réalisation de boîtes de bière. Le problème c'est que, dans ses exemples, l'effet de hasard semble trop grand pour justifier la construction du système rationnel de management des connaissances susceptible de le favoriser. La foi en la coïncidence semble parfois relever de la pensée magique, forme régressive peu compatible avec l'exercice raisonné d'une profession sur le long terme et les investissements économiques et humains qu'il suppose.

Le fantasme de conservation « absolue » d'une technique apparaît dans l'expérience que nous avons vécue avec les étudiants. Le recueil des connaissances a d'abord été vécu par eux comme une démarche d'enregistrement mobilisant magnétophones, caméras et appareils photo. Cependant, les contraintes du traitement documentaire leur ont montré la nécessité d'envisager les divers objectifs de communication permettant de faire partager les connaissances en question. Même en gardant une grande ouverture de l'éventail des usages possibles, l'abstraction nécessaire pour modéliser les processus conduit à éliminer ou accentuer des données par l'utilisation de divers signes indexicaux. On peut même aller plus loin en ce sens : l'anticipation des usages de l'information recueillie conditionne le recueil des connaissances expertes. La prise de notes n'est pas rigoureusement identique si le produit qu'on envisage de réaliser est uniquement textuel ou si on y mêle de l'image, par exemple.

De la modélisation du processus de travail on passe à une structuration des données, ce qui suppose une homogénéisation à plusieurs niveaux : homogénéité des formats documentaires (formats informatiques, longueur et surface des documents), homogénéité de présentation des fichiers-textes et de la description des contenus par les titres de fichier. Cela suppose aussi un nouveau classement pour homogénéiser les parcours possibles dans l'ensemble global des documents (classes, arborescence). Les choix techniques liés à la numérisation et à l'organisation informatique des données imposent ici des contraintes qui sont elles aussi génératrices de signification¹¹. Le support technique détermine en grande partie la démarche. Comme l'indique Yves Jeanneret¹², c'est « un espace signifiant potentiel ».

2.3. Représentation sociale / responsabilité sociale

Le problème est de transformer un savoir individuel en une représentation sociale susceptible d'être partagée par la communauté de référence. Or, une représentation sociale est à la fois image et langage. Pour construire une représentation de la numérisation, il a fallu également construire un vocabulaire spécifique puis le relier aux différentes ressources documentaires.

Ces opérations impliquent, malgré une volonté d'objectivité, l'intervention forte, quasi « pédagogique » du médiateur, induite par la représentation qu'il s'est lui-même forgé des connaissances recueillies, de leur mode de communication et de l'utilité qu'elles auront en étant communiquées. Ainsi, nos quatre équipes, après avoir travaillé séparément se sont trouvées face à quatre structures très différentes et difficiles à homogénéiser. La base dans ce premier état souffrait d'un défaut de lisibilité. La discussion a permis de mettre en évidence l'intérêt de penser la structure d'accueil globale des données (la ou les bases) avant de se lancer dans les enregistrements. Nous avons retrouvé la nécessité de *comparabilité* et de *compatibilité* des inscriptions signalée par Bruno Latour¹³ ainsi que la nécessité de définir clairement dès le départ les objectifs d'usage de la base.

Là encore, le responsable doit procéder à des choix sémiotiques en anticipant la consultation et l'utilisation de la base. Cette nouvelle série de choix suppose une projection dans l'avenir et une anticipation de l'environnement de consultation : dans quelles conditions pratiques ces données vont-elles servir ? Seront-elles consultées individuellement ou dans un collectif de formation ? Dans un environnement de travail opérationnel ou dans un environnement documentaire ? Plusieurs niveaux de rapidité sont-ils nécessaires dans la consultation (ce qui suppose plusieurs niveaux de profondeur dans l'information) ?

La responsabilité liée à ces choix est importante : de leur pertinence dépendra l'utilité de la base. L'impact peut être plus insidieux encore : la modélisation des procédures peut conduire à un ajustement des procédures réelles aux modèles. Françoise Acker¹⁴ a mis en évidence ce phénomène dans une étude sur le travail

⁹ NONAKA, Ikujiro. The Knowledge-Creating Company. Nov-déc. 1991. Reprint in *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Boston : Harvard Business school Press. p. 21-45.

¹⁰ Ce terme signifie la possibilité de trouver une information utile sans la rechercher de manière organisée.

¹¹ COTTE, Dominique. Représentation des connaissances et convergences numériques : le défi de la complexité. *Document numérique*, vol. 4, n° 1-2. Paris, Hermès, 2000.

¹² JEANNERET, Yves. *Y a-t-il (vraiment) des technologies de l'information*. Lille : Presses Universitaires du Septentrion, 2000. La matérialité documentaire : du support au texte, p. 68-79.

¹³ *Op. cit.* .

¹⁴ ACKER, Françoise. Sortir de l'invisibilité : le cas du travail infirmier. *Raisons pratiques*, 1997, n°8, p. 65-93.

infirmier et sa représentation dans le dossier de soin du patient. Ce dossier d'outil de la pratique est devenu outil de formation et a généré de nouvelles contraintes dans le travail. Citons encore l'exemple de la communauté urbaine de Dunkerque qui s'est doté d'un outil de gestion de projets (Artemis 7 Portfolio Director) permettant aux élus de tirer leçon des projets achevés mais les amenant aussi, en inscrivant leurs nouveaux projets dans le système, à en adopter les catégories.¹⁵

Comment se prémunir, dans ce cas contre la prise de pouvoir du médiateur que cela suppose et prévenir les risques de distorsion par rapport aux objectifs collectifs ? Les knowledge manager sont des témoins et non des experts. De ce fait, ils peuvent être tentés d'accentuer le spectaculaire au détriment de la pertinence : un groupe, par exemple avait été fasciné par les observations de l'expert sur les différentes formes de détérioration des livres par des animaux (rats, souris, vers, chauve-souris...). Ils ont consacré à cet aspect un nombre trop important de documents alors que l'incidence sur la numérisation est faible. Le dialogue permanent avec les experts et les utilisateurs potentiels permet une forme de « double contrôle » sur l'information transmise, sa fiabilité et sa pertinence. D'autre part, contractualiser le projet initial et assurer une forme de « traçabilité » de la constitution des documents et du traitement documentaire permet de garantir un certain contre-pouvoir. C'est ainsi que nous avons gardé l'ensemble des photographies et les bandes vidéo originales et que nous avons accompagné la base d'un texte explicatif sur les principes des choix.

3. Un second niveau de modélisation : formaliser les méthodes du Knowledge manager

3.1. Préserver l'évolutivité du système

Le point nodal correspond sans doute à l'évolutivité de la base, seul moyen d'assurer son utilisation dans la durée. Bruno Latour envisage les « centres de calcul » comme des lieux de fondation mais aussi de refondation des inscriptions. Pour qu'il y ait « capitalisation » des savoirs, les catégorisations sont sans cesse à reprendre. Dans l'expérience qui nous sert d'exemple, nous nous sommes aperçus, en cours de travail, de l'intérêt d'une approche comparative entre la numérisation en mode texte et la numérisation en mode image. Nous avons également pris conscience de la nécessité d'une évaluation économique des coûts qui mettrait en regard le caractère manuel du travail humain et l'investissement en équipement matériel : une structure peut souhaiter décider du mode de numérisation en fonction de ces critères et de leurs implications. Il nous faut encore développer ces aspects.

Il est certain que l'étape déjà accomplie va induire le recueil d'informations au cours de celle qui reste à franchir. Autrement dit, l'information appelle le complément d'information. Ces informations nouvelles doivent non pas s'ajouter aux précédentes, mais entrer avec elles dans divers rapports qu'il faut établir pour mieux maîtriser tous les aspects possibles des processus de travail. Si une procédure de veille est mise en place, elle doit tenir compte de cette nécessité.

3.2. Une nouvelle sémiotique pour de nouvelles pratiques

Les réflexions qui sont éditées à propos du knowledge management¹⁶ mettent surtout l'accent sur des techniques et des méthodes de recueil des savoirs : de quelle nature sont ces connaissances, verbales ou non, implicites ou explicites et comment mener à bien leur verbalisation. Sur ce dernier point, des recherches intéressantes ont été conduites par les psychologues du travail¹⁷. Très peu de recherches, par contre, ont été conduites sur les procédures de sémiotisation. Or il ne s'agit pas de l'exercice d'un vague talent pédagogique. Le processus d'inscription demande des savoirs-faire très élaborés dans plusieurs formes de communication (textualisation, traitement visuel et sonore de l'information en prélèvement, inscription numérique). Les documents sont aussi des objets, dont la matérialité, voire la technicité, impose ses contraintes. Quant au recueil initial des informations, il est lui-même préorienté par l'anticipation de leur traitement ultérieur et donc par les formes susceptibles d'être choisies. La médiation n'est donc pas un transfert, mais un ensemble de transactions.

Lorsqu'on essaie de théoriser cet aspect de la pratique professionnelle marqué par la variabilité et la multiplicité des niveaux sémiotiques, on se heurte aux limites des analyses classiques. Ainsi, la sémiotique s'attache initialement à la grammaire des signes. Or, ici, il faut prendre en compte également leur genèse, les

¹⁵ *Le Monde informatique*, 14 novembre 2003, n°1002, p. 21.

¹⁶ PRAX, Jean-Yves. *Le Manuel du knowledge management : une approche de la 2^e génération*. Paris : Dunod, 2003. 480 p. .

¹⁷ VERMERSCH, Pierre. *L'entretien d'explicitation*. Paris : ESF, 1994.

modalités de leur compréhension et les articulations entre leurs niveaux différents d'organisation. Nous proposons une sémiotique non plus absolue mais relative, qui prenne en compte à la fois la variabilité des systèmes de signe¹⁸ et l'interdépendance des niveaux sémiotiques. Le point de focalisation se déplace alors des systèmes de signes qui constituent les inscriptions vers la dynamique de leur production et de leur réception, c'est-à-dire vers l'ensemble des opérations qui permettent aux signes de s'articuler sur les contextes sociaux et de faire sens pour les individus concernés. Bien plus, il s'agit de saisir en diachronie les phénomènes d'apparition, d'installation et de résorption des normes et standards de représentation.

Le souci d'efficacité du médiateur pour réaliser les buts de l'organisation sous-tend tout le processus de knowledge management. Le chercheur qui l'observe est conduit, lui aussi, à adopter une position « pragmatique », mais au sens peircien du terme. Il lui faut tenir compte d'un environnement global et envisager en permanence les incidences des communications sur le prélèvement le stockage et la diffusion des données, c'est-à-dire, au final, sur la nature même de l'information.

En conclusion

Nous avons essayé de mettre en évidence la double articulation des signes aux contextes : les unités documentaires sont des systèmes de signes, contextualisés dans un système documentaire. Mais l'organisation documentaire constitue en elle-même un système sémiotique à part entière dans lesquels les signes-index, destinés à capter l'attention, occupent une place primordiale. Ce système documentaire « signifie » en rapport avec le contexte global. L'inscription n'a pas de sens en elle-même ni dans son rapport au seul système documentaire, elle ne fait sens que dans son articulation au contexte matériel, politique, économique et social de l'organisation où elle s'inscrit.

Par conséquent, pour rendre compte de ce qu'est le Knowledge management, le chercheur est amené à dépasser l'étude d'un corpus constitué par sa fermeture et à s'intéresser plutôt aux transitions, aux transformations, aux concurrences, aux élections, aux éliminations entre les formes ou entre les formats, à la constitution et à l'évolution des normes et des standards. Ce qui pose question au chercheur, c'est la dynamique des mutations qui affecte les niveaux de représentations d'une réalité. Réalité par rapport à laquelle le médiateur s'efforce lui aussi de prendre du recul pour mieux la saisir.

Cette démarche réflexive suppose la prise en compte d'un niveau second de modélisation : la modélisation du traitement de l'information et des processus de choix auxquels il donne lieu dans un collectif. Ce niveau second, qui relève clairement des Sciences de l'Information et de la Communication, apparaît comme fondateur d'une éthique professionnelle tout en ouvrant un champ nouveau à la recherche. Le discours des consultants sur le knowledge management accorde une place très importante à la dimension technique (choix de la base de données), à la typologie des savoirs tacites et à leur mode d'explicitation. Il serait important de s'ouvrir à la dimension sémiotique et cognitive qui est pour l'instant trop souvent considérée comme « allant de soi ». Bref, il s'agit de sortir d'une illusion d'objectivité dans la communication selon laquelle on pourrait informer sans faire de choix et sans transformer la réalité que l'on s'efforce de saisir. La construction et l'identification des compétences professionnelles du domaine ne peuvent être réalisées qu'à ce prix.

Bibliographie

- ACKER, Françoise. Sortir de l'invisibilité : le cas du travail infirmier. *Raisons pratiques*, 1997, n°8, p. 65-93.
- COTTE, Dominique. Représentation des connaissances et convergences numériques : le défi de la complexité. *Document numérique*, vol. 4, n° 1-2. Paris, Hermès, 2000.
- JACOB, Christian. La leçon d'Alexandrie. *Autrement*, avril 1991, n°121, p. 23-32.
- JEANNERET, Yves. *Y a-t-il (vraiment) des technologies de l'information*. Lille : Presses Universitaires du Septentrion, 2000.
- LATOUR, Bruno. Ces réseaux que la raison ignore : laboratoires, bibliothèques, collections. In BARATIN, Marc, JACOB, Christian (dir.). *Le Pouvoir des bibliothèques : La mémoire des livres en Occident*. Paris : Albin Michel, 1996.
- NONAKA, Ikujiro. The Knowledge-Creating Company. nov-déc. 1991. Reprint in *Harvard Business Review on Knowledge Management*.. Boston : Harvard Business school Press. p. 21-45.

¹⁸ Sur la notion de variabilité sémiotique, voir le texte initiateur de :

KLINKENBERG, Jean-Marie. *Précis de sémiotique générale*. Bruxelles : De Boeck Université, 1996. Chapitre VII, « la variation sémiotique », p. 183-235.

Sur la multiplicité des niveaux sémiotiques, voir :

HARRIS, Roy. *La Sémiologie de l'écriture*. Paris : CNRS éditions, 1993. Chapitre premier, Introduction : la civilisation écrite, p. 11- 20.

PRAX, Jean-Yves. Le Manuel du knowledge management : une approche de la 2^e génération. Paris : Dunod, 2003. 480 p. .

VERMERSCH, Pierre. *L'entretien d'explicitation*. Paris : ESF, 1994.