

Diplôme national de master

Domaine - sciences humaines et sociales

Mention – sciences de l’information et des bibliothèques

Parcours – sciences de l’information et des bibliothèques et  
information scientifique et technique

## MEMOIRE

# De la critique de l’omniprésence de la GED dans les démarches de KM dans les organisations

*Comment normes, incitations, et outils orientent le KM vers une sur  
codification laissant de côté l’usager, premier détenteur de la  
connaissance*

**TOURNIER Floriane**

Sous la direction de Valérie Larroche  
Responsable Master 2 Publications Numériques – ENSSIB



## **Remerciements**

*Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire.*

*Je voudrais dans un premier temps remercier, ma directrice de mémoire Mme. Larroche, responsable du Master Publications Numériques à l'ENSSIB de Lyon, pour son écoute, sa disponibilité et surtout ses conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.*

*Je remercie également toute l'équipe pédagogique de l'ENSSIB de Lyon et les intervenants professionnels responsables de ma formation, pour avoir assuré la partie théorique de celle-ci.*

*Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour leur aide dans la réalisation de ce mémoire :*

*Monsieur Yannick PAPAIX, madame BIRMELE-BOUTIN Marie-Odile et madame Aline BELLONI qui m'ont beaucoup appris sur la gestion des connaissances et les projets de GED. Ils ont partagé leurs connaissances et expériences dans ce domaine.*

*Madame Laure DER MADIROSSIAN et madame Béatrice ALLEMAND pour m'avoir accordé un entretien et avoir répondu à mes questions sur la gestion des connaissances au sein du CEREMA, ainsi que leur expérience personnelle.*

*Monsieur Rémi GIORGETTI, pour avoir relu et corrigé mon mémoire. Ses conseils de rédaction ont été très précieux.*

*Mes parents et mes proches, pour leur soutien constant et leurs encouragements.*

## **Résumé :**

*Ce mémoire de fin d'étude porte sur l'analyse de la mise en place de stratégies de gestion des connaissances outillées par des Systèmes d'information. Il s'interroge sur la place des outils dans les démarches de gestion des connaissances et plus particulièrement au recours aux solutions de Gestion Electronique des Documents (GED). Il explicitera l'opposition entre le discours des éditeurs de solutions GED et des organisations face aux discours scientifiques. Les premiers considèrent la GED comme suffisante, à elle seule, pour gérer et valoriser les des connaissances d'une organisation . Les deuxièmes invitent à ouvrir le champ des possibles en prenant d'avantage en compte l'humain, qui est le premier détenteur de connaissances.*

*J'ai ainsi réalisé une étude de cas au sein de L'ADEME et du CEREMA pour observer, sur le terrain, des stratégies de gestion des connaissances. J'ai ainsi constaté que la hiérarchie, les gestionnaires et les employés de l'ADEME avaient intégré la vision des éditeurs de solutions GED. J'ai aussi pu être témoin de problèmes liés à cette démarche : les utilisateurs ne se sentent que très peu impliqués, le choix de la GED ne permet notamment pas à l'organisation de répondre à l'enjeu de la fuite des connaissances due à un turn over important.*

*Pour constater ces éléments j'ai pu faire appel à un questionnaire et mon expérience en tant que documentaliste, en apprentissage, au sein de la cellule de la gestion des connaissances de l'ADEME ainsi qu'à un entretien au sein du CEREMA. J'ai également cherché des appuis théoriques dans la recherche. Néanmoins, Il existe peu de recherches sur la GED. Les publications de chercheurs mentionnent tout de même que la GED est secondaire dans les démarches de gestion des connaissances. La GED est présentée comme un outil qui vise à formaliser et stocker les connaissances d'une organisation. Elle oriente vers la codification et restreint la gestion des connaissances à ce qui peut être stocké. La gestion des connaissances, comme abordée dans la recherche, met au centre l'humain, les personnes qui possèdent les connaissances, et non l'outil.*

*Je propose pour finir des alternatives qui seraient plus à même de prévenir les risques de pertes de connaissances dans les organisations rencontrant des enjeux semblables à l'ADEME. Enfin, la gestion des connaissances ne doit pas être considérée comme figée, elle évolue avec les nouveaux enjeux organisationnels, les nouvelles technologies et les questions qui traversent la recherche sur la connaissance et le savoir.*

*Descripteurs :*

*Connaissances ; gestion des connaissances ; knowledge management ; GED ; coconception ; utilisateurs ; usages ; organisation ; collaboration ; organisation apprenante*

***Abstract :***

*This dissertation analyzes the implementation of knowledge strategies based on Information Systems. It examines the preponderance of tools in knowledge management approaches, and more specifically the frequent use of Electronic Document Management (EDM) solutions. There is little research on this tool, which is presented in the specialized press as essential to knowledge management. Researchers interested in knowledge management mention EDM after explaining at length what knowledge management is all about. It is then described as a tool for formalizing and storing an organization's knowledge. A paradox thus emerges: on the one hand, a valued tool at the heart of knowledge management, and on the other, the same tool mentioned with a limited storage objective.*

*I carried out a case study at ADEME and CEREMA to observe knowledge management strategies in the field. I found that ADEME's hierarchy, managers and employees had taken on board the vision of the EDM vendors. I was also able to witness the problems associated with this approach: users felt very little involvement, and the choice of EDM in particular did not enable the organization to meet the challenge of knowledge leakage due to high staff turnover.*

*To ascertain these elements, I drew on a questionnaire and my experience as an apprentice documentalist in ADEME's knowledge management unit, as well as an interview at CEREMA. I also sought theoretical support in research. However, there is little research on EDM. Publications by researchers do mention that EDM is secondary to knowledge management approaches. EDM is presented as a tool for formalizing and storing an organization's knowledge. It focuses on codification and restricts knowledge management to what can be stored. Knowledge management, as discussed in the research, places the focus on people, on the people who possess the knowledge, and not on the tool.*

*Finally, I'd like to suggest alternatives that would be more likely to prevent the risk of knowledge loss in organizations facing similar challenges to ADEME. Finally, knowledge management should not be seen as static, but as evolving with new*

*organizational challenges, new technologies and the questions that run through research on knowledge and learning.*

*Translated with [www.DeepL.com](http://www.DeepL.com).*

*Keywords :*

*Knowledge ; knowledge management ; Electronic Document Management (EDM)*

*Droits d'auteurs :*



Cette création est mise à disposition selon le Contrat :  
« **Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France** »  
disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr> ou par  
courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco,  
California 94105, USA.

# Sommaire

<b>SIGLES ET ABREVIATIONS .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>11</b>
<b>QUELLE INFLUENCE PEUT AVOIR LE CHOIX D'UNE GED SUR LA GESTION DES CONNAISSANCES ?.....</b>	<b>19</b>
<b>la gestion des connaissances, ses orientations et ses évolutions : quel lien avec la ged ?.....</b>	<b>19</b>
<i>L'origine de la gestion des connaissances : la codification .....</i>	<i>19</i>
<i>Nouvelles perspectives et remise en question scientifiques de la codification .....</i>	<i>20</i>
<i>Dans les organisations, la codification perdure malgré les débats de la recherche amenant des arguments mitigés .....</i>	<i>23</i>
<b>GED : structuration et impact sur la GDC .....</b>	<b>29</b>
<i>Implication de la dépendance de la gestion des connaissances à la GED .....</i>	<i>29</i>
<i>Structuration de la GED et gestion des informations.....</i>	<i>32</i>
<i>La GED peut-elle façonner la gestion des connaissances ? .....</i>	<i>34</i>
<b>CONCEPTION ET IMPLICATION, 2 TERMES A ASSOCIER DANS L'ENROLEMENT DES UTILISATEURS .....</b>	<b>37</b>
<b>Les projets de GED de l'ADEME et du CEREMA - des utilisateurs impliqués ?.....</b>	<b>38</b>
<i>Deux stratégies de gestion des connaissances.....</i>	<i>39</i>
<i>Charge de travail et adoption de nouveau outils .....</i>	<i>40</i>
<b>Apports de la sociologie pour impliquer les utilisateurs dans la conception de l'outil de GED .....</b>	<b>42</b>
<i>Intéresser les utilisateurs : l'enrôlement.....</i>	<i>42</i>
<i>Inclure les utilisateurs à toutes les étapes du projet : Design thinking .</i>	<i>45</i>
<i>Faire collaborer des acteurs divers : l'objet-frontière.....</i>	<i>47</i>
<b>Les obstacles à l'implication des utilisateurs dans les projets de conception : la différence entre théorie et terrain .....</b>	<b>49</b>
<i>Des impératifs contradictoires .....</i>	<i>49</i>
<i>Conflits d'intérêts et jeux de pouvoir.....</i>	<i>50</i>
<i>Se reposer sur la technique et ne pas considérer un réseau de soutien au projet .....</i>	<i>52</i>
<b>SORTIR DE LA GED POUR LA GESTION DES CONNAISSANCES : AUTRES OUTILS ET ABSENCE D'OUTILS .....</b>	<b>57</b>
<b>Quitter la codification et se tourner vers la personnalisation : les Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE) et l'intelligence collective .....</b>	<b>57</b>
<i>Les RSE, nouvel outil tendance de la gestion des connaissances.....</i>	<i>57</i>

<i>Codification et GED, une stratégie dépassée ?</i> .....	58
<i>La recherche de l'intelligence collective avant la sélection d'un outil</i> ..	60
<b>S'extirper des outils de gestion : la connaissance n'est pas une ressource comme les autres</b> .....	<b>62</b>
<i>La gestion des connaissances, un contresens ?</i> .....	62
<i>Ouvrir une nouvelle voie sans les outils : une demande des employés ?</i>	63
<i>La gestion des connaissances, une affaire politique ?</i> .....	65
<b>Sortir des outils et des logiques stratégiques pour s'intéresser aux personnes qui possèdent la connaissance</b> .....	<b>66</b>
<i>Changer de termes : de la gestion des connaissances au patrimoine de connaissances</i> .....	66
<i>Gestion des connaissances et sociologie des savoirs</i> .....	69
<i>Propositions d'actions concrètes à mettre en place pour atteindre l'objectif de la gestion des connaissances</i> .....	70
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>73</b>
<b>SOURCES OU CONSTITUTION DU CORPUS</b> .....	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>77</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>85</b>
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>93</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>95</b>

## *Sigles et abréviations*

ADBS : Association des professionnels de l'information et de la documentation

ADEME : Agence De la Maitrise de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie

BDD : Base De Données

CDU : Classification Décimale Universelle

CEREMA : Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement

GED : Gestion Electronique de Documents

IAM : Intelligence Ambiante en Mobilité

KM : Knowledge Management

RSE : Réseaux Sociaux d'Entreprise

SHS : Sciences Humaines et Sociales

SI : Système d'Information

SIGB : Système d'Information et de Gestion des Bibliothèques

SKM : Système de Knowledge Management

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

UX : User Expérience



## INTRODUCTION

---

Dans le cadre du Master Sciences de l'Information et des Bibliothèques, spécialité Information Scientifique et Technique, je suis en alternance à l'Agence e l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie (ADEME), agence de la transition écologique comprenant un peu plus de mille employés répartis sur toutes les régions de France. Je travaille au sein d'une équipe pluridisciplinaire chargée de mettre en place un nouvel outil de GED (Gestion Electronique des Documents) au niveau national. Une GED permet de mieux ranger pour mieux trouver les documents électroniques, qui peuvent être de diverses natures (factures, études, projets, rapports...etc.), au sein d'une organisation. Cet outil devrait permettre une meilleure coopération entre les membres de l'ADEME et une transmission des connaissances plus aisée. Il s'agit en effet de développer conjointement avec le futurs utilisateurs l'outil afin qu'ils soient impliqués dans son fonctionnement et comprennent mieux comment l'utiliser et en tirer parti. Actuellement, les documents électroniques de l'ADEME sont souvent mal indexés, donc mal rangés, mais sont aussi négligés par les agents (la majorité ne se doutant pas de l'existence de cette ressource). Cette problématique empêche les agents de se renseigner sur les documents déjà publiés par leur organisation sur le sujet qui les intéresse et on se retrouve donc au final avec des travaux qui font doublons ou des retards dans le travail car tout est refait de zéro sans capitaliser les connaissances déjà produites par des tiers. Ce projet de mise en place d'un nouvel outil de GED s'inscrit dans une démarche de gestion des connaissances, stratégie décidée par le siège et à déployer sur toute la France, qui vise à faire de l'ADEME un pôle d'expertise reconnu sur le sujet de la transition écologique. Il s'agit que tous les agents montent en connaissances et en compétences grâce à l'outil de GED qui sera une plateforme de consultation, de partage et de travail collaboratif sur les documents produits.

Comme ce projet occupe une place importante dans les objectifs à long terme de l'agence, il m'a semblé intéressant de m'intéresser aux conditions de réussite d'un tel projet et aux obstacles qui pourraient émerger. Une interrogation centrale portait notamment sur la possibilité de prendre en compte les points de vue de tous les acteurs du projet. En effet, le groupe des futurs utilisateurs rassemble des chargés de communication (diffusion de la documentation), des chargés de valorisation (publication de la documentation), des ingénieurs (production de la documentation) et d'autres utilisateurs plus ponctuels. Chacun de ces ensembles a un objectif précis car chacun intervient sur une partie restreinte du processus de gestion des connaissances au sein de l'organisation. La difficulté est donc de satisfaire chacun de ces corps de métiers, sans en négliger aucun, tout en assurant une prise en main de l'outil facile et rapide pour répondre à des besoins d'efficacité et de rentabilité du projet. La complexité du projet est donc importante et j'ai d'abord cherché des réponses à mon interrogation dans la littérature professionnelle (guides ou retours d'expérience). Néanmoins, cette littérature reste à un niveau pragmatique et donne des conseils pour n'importe quel projet sans que cela ne me donne des notions pour penser le projet et y réfléchir dans une approche théorique.

Le but pour moi était de prendre du recul sur le projet dans lequel je suis impliquée et adopter un point de vue extérieur pour étudier les mécanismes à l'œuvre au sein des groupes d'utilisateurs qui pouvaient entraver ou faire avancer le projet. Il me manquait des apports théoriques après cette première recherche documentaire. J'ai continué mes recherches en adoptant un nouvel angle grâce au cours de

sociologie, dispensé dans le cadre du Master SIBIST, qui nous a amené à nous interroger notamment sur les conditions de la coopération dans les organisations, la communication entre des acteurs devant travailler sur un même projet mais venant de disciplines différentes, ou encore sur les usages projetés ou perçus par les futurs utilisateurs et porteurs d'un projet.

Dans le cadre de mon alternance, l'appui de la théorie des usages m'a permis de construire ma réflexion. La théorie des usages en sociologie s'est développée dans les années 40 dans le domaine des sciences de l'ingénieur. Ce courant de recherche s'étend de 1980 à 1995. Les chercheurs se sont intéressés à la place de l'utilisateur dans les processus d'innovation et à son rapport avec la machine et la technique. La plupart du temps, un objet technique est pensé pour répondre aux besoins des futurs usagers et on s'attend à développer un outil pour un usage précis qui sera utilisé ainsi de façon prescriptive. Néanmoins dans les faits les usagers peuvent s'appropriier l'usage d'un outil, le détourner. On parle alors de la différence entre les usages projetés (ceux imaginés, envisagés) et les usages expérimentés (ce qui est fait de l'outil). Plusieurs chercheurs se sont intéressés à cette question : Jouët, Akrich, Bardini, Proulx, Thévenot, entre autres.

Akrich en 1987 commençait par montrer que l'objet technique définit des acteurs, leur environnement et la relation qu'ils entretiennent avec l'objet. L'usage relève des conventions, de la norme sociale. L'usage rejoint la théorie de la régulation où l'individu est soumis à des normes de comportement qui sont intériorisées. Akrich en 1998 notait que la place de l'utilisateur dans les processus d'innovation dans le champ des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) a été pendant longtemps fortement minimisée. Selon elle, l'utilisateur était consulté mais sans que celui-ci ne soit impliqué dans le processus de conception : il est exclu de la traduction, des explications de la production, car on lui épargne tous les aspects techniques qu'il est supposé ne pas pouvoir comprendre. Pour Akrich, l'utilisateur a un véritable pouvoir. Loin d'être un simple consulté, il est celui qui va déplacer, adapter, étendre et détourner l'objet produit. L'utilisateur peut se libérer des usages prescrits par la conception. Proulx (2002 et 2005) rejoint cette analyse et parle d'appropriation sociale par les individus des TIC. L'appropriation renvoie pour lui à une possibilité d'autonomie et d'émancipation des individus et des groupes. Il distingue différents niveaux d'autonomie et d'émancipation vis-à-vis de différents éléments : l'usage d'un objet technique, la pratique quotidienne d'un individu ou d'un groupe, les représentations de la technique et enfin le contexte social et culturel. Il complète donc Akrich en ajoutant des leviers d'émancipation pour les individus face aux TIC.

Si Akrich et Proulx s'intéressent à l'émancipation, d'autres sociologues réfléchissent à la même période sur les contraintes qui pèsent sur l'individu et les groupes quand ils font face à la technique. C'est le cas de Flichy (2013) qui théorise ce qu'il appelle le "cadre de fonctionnement". Il définit tous les savoirs et savoir-faire mobilisés pour "stabiliser le système d'information". La technique est standardisée, régie par des protocoles (comme les protocoles informatiques tel https), des plans de classement, des données avec un format imposé et des formats de langages (différents types de codes informatiques, UTF-8 et autres). Mais il théorise aussi une autre forme de cadre contraignant, le "cadre d'usage" (2008). Cette fois, on s'intéresse à la standardisation non pas de la technique mais de son usage, son utilisation. Le cadre d'usage décrit comment doit être utilisé l'outil technique, quelles pratiques en faire dans le quotidien et la société, qui est pressenti pour l'utiliser, dans quel lieu et enfin dans quelles situations. Il est à noter qu'on

retrouve ici les éléments que Proulx mentionne comme pouvant être source d'émancipation : l'usage d'un objet technique, la pratique quotidienne d'un individu ou d'un groupe, les représentations de la technique et enfin le contexte social et culturel. Enfin, Flichy définit un dernier cadre contraignant : les usages sociaux. Il s'agit d'usages qui sont tellement ancrés dans la quotidienneté, la récurrence et la norme qu'il est difficile d'utiliser l'objet technique autrement. Les usages sociaux ont donc tendance à se reproduire et à se perpétuer car leur remise en question est complexe : il faudrait aller à l'encontre des usages du groupe social.

Si on s'intéresse à la question des usages dans les projets de conception, on peut se pencher sur les postures adoptées par les usagers. Ces postures reprennent l'idée d'usages prescrits, d'usages sociaux et de cadre de fonctionnement. En 2010, Louise Merzeau a résumé dans un article de l'Association des Professionnels de l'information et de la documentation (ADBS) les différents statuts de l'usagers et des usages dans le contexte de la société numérique et des TIC. Pour elle, l'usager du numérique est investi de plus en plus de responsabilités : il est récepteur, utilisateur, consommateur et producteur. Elle détaille toutes les postures adoptées par les usagers face au numérique. Un même usager peut prendre chacune de ces postures quand il se retrouve dans un contexte numérique. Ces postures seront donc à prendre en compte pour comprendre la place des acteurs du projet de Gestion Electronique des Documents (GED) et leur relation à l'outil.

Dans la deuxième moitié du courant de la sociologie des usages (1995-2010), l'objet de recherche se déplace des usages vers l'activité. Jouët fait la transition entre ces deux notions en distinguant dans un premier temps "usage" et "pratique". L'usage est une notion plus restrictive qui renvoie à la simple utilisation (utilisation effective et manière de s'en servir), le comportement de l'individu face à un objet technique et la manière de se servir d'un objet lorsque son rôle est stabilisé dans la société (on retrouve ici les usages sociaux de Flichy). La pratique recouvre l'emploi des techniques, les comportements, les représentations des individus vis-à-vis d'un outil (mentionnées par Proulx comme possibilité d'émancipation) et implique une dimension sociale. L'activité change la manière d'analyser les rapports entre les individus et la technique : c'est un changement de paradigme où l'objet technique n'est plus au centre de l'analyse mais c'est ce que fait l'individu ou le groupe qui devient le point central. Les objets techniques apparaissent quand on étudie les comportements et les actions : ce sont des équipements.

L'analyse par le prisme de l'activité est fortement influencée par les théories de l'activité de Leontiev et Vygotski. Leontiev crée un modèle de l'activité qui distingue les activités, les actions et les opérations . Ces trois notions s'emboîtent les unes dans les autres : l'activité est composée d'actions et les actions sont composées d'opérations. L'activité a un but généralement collectif, les actions sont généralement individuelles ou coopératives et ont un but défini et immédiat et les opérations sont des routines mises en place inconsciemment pour mener à bien une action. On peut donc analyser l'activité au niveau du temps long ou plus court (si on s'intéresse à l'action et à l'opération) et au niveau du collectif (activité) ou de l'individuel (action). Leontiev a conçu un modèle pour analyser l'activité qui permet d'étudier les relations entre l'individu, l'émergence des outils, l'environnement (contexte), l'émergence de la division du travail, la population et l'émergence des règles. Engeström (2015) reprend ce modèle et le complète. Il s'intéresse aux processus d'apprentissage collectif et des transformations qui s'ensuivent dans le monde du travail et des organisations en général. Ce modèle permet d'analyser les relations entre le sujet (engagé dans une activité), les outils (artefact matériel), les

règles (normes et habitudes), la division du travail (répartition du travail), la communauté (individus ou groupes impliqués dans l'activité à l'exception du sujet) et l'objet (qui sous-tend l'activité et lui donne une orientation, source d'émancipation du sujet). Dans le cas de notre objet d'étude, ce schéma peut s'appliquer pour étudier les relations entre le sujet, la communauté et l'outil qu'est la GED.

Des théories de l'activité ont découlé une application pratique dans les projets de conception qui est le design thinking. Le design thinking désigne l'ensemble des méthodes et des outils qui aident, face à un problème d'innovation, à appliquer la même démarche que celle qu'aurait un designer. Il s'appuie sur trois principes : la co-création (tenir compte des retours des utilisateurs finaux) dans une logique d'intelligence collective, l'alternance entre intuition et analyse et l'étude du terrain (observer l'activité et les usages des futurs utilisateurs). Ce principe est dépendant de l'expérience utilisateur. Elle se construit autour de cinq critères : l'accessibilité (adaptation au profil et au contexte de l'utilisateur), l'utilisation (facilité à comprendre l'outil, à l'utiliser), l'utilité (réponse à un besoin), la désirabilité (susciter l'envie et la confiance) et la crédibilité (contenus fiables). Le design thinking est actuellement très utilisé dans les projets de conception car il permet d'être sûr que l'outil va répondre à un besoin et va susciter une envie chez l'utilisateur et donc une rentabilité. Le projet de GED de l'ADEME s'inscrit dans cette méthode.

Cette première partie de l'état de l'art sur les usages et l'activité me donnera un cadre d'analyse solide afin d'étudier la réception de l'outil par les utilisateurs (usages et activité) et la façon dont l'outil est conçu durant le projet (design thinking).

Si on veut cette fois s'intéresser non plus à la réception de l'objet technique (usages et activité) mais à la conception de l'outil en lien avec les futurs usagers, il convient d'évoquer les notions d'objet intermédiaire et d'objet-frontière (qui sera le concept majeur d'appui de mon mémoire).

Dans les années 80, la sociologie commence à s'intéresser à la matérialité (les personnes et les objets) sous l'influence de la théorie de l'acteur réseau. Cette théorie repose en effet sur deux piliers : le réseau est composé d'actants humains et non-humains (comme les objets) et de la notion de traduction (rendre compréhensible des notions qui échappent à autrui) sur laquelle Callon et Latour ont beaucoup travaillé. La théorie de l'acteur réseau cherche à analyser les controverses scientifiques. Elle repose sur l'intéressement qui vise à sceller les alliances entre les acteurs, sur l'enrôlement qui stabilise le rôle de chaque acteur et la mobilisation qui convoque les acteurs qui s'allient pour rendre crédible, discutable, une proposition, un projet ou une innovation. Tous les acteurs sont représentés par un porte-parole unique, traducteur, qui problématise, intéresse, enrôle et mobilise grâce à un processus de traduction. Le traducteur vise à faire oublier momentanément aux acteurs leurs intérêts personnels de court terme pour prendre conscience d'intérêts communs qui vont leur permettre de travailler ensemble pour atteindre un consensus. La théorie de la traduction développée par Callon et Latour a été reprise pour analyser des projets de conception dans les organisations. Les deux notions à la base de la théorie de l'acteur réseau ont inspiré les notions d'objet intermédiaire et d'objet-frontière.

L'objet intermédiaire et l'objet-frontière apparaissent presque à la même date, à la fin des années 90. Si ces deux notions découlent de la théorie de l'acteur réseau, elles diffèrent par leur objectif. L'objet intermédiaire a été pensé par Vinck dans le cadre d'une enquête portant sur des réseaux de coopération scientifique. L'objectif était de décrire des réseaux de relations entre acteurs (caractériser les réseaux et comprendre ce que "faire réseau veut dire"). L'objet-frontière s'attache à comprendre comment plusieurs communautés peuvent se comprendre et travailler ensemble. Le premier concept est donc plus du côté de l'analyse et le second du côté de la méthode.

L'objet-frontière a été défini par Star (sociologue) et Griesemer (biologiste et philosophe de formation) en 1989 dans le cadre d'une étude ethnographique développée dans un musée de Zoologie entre 1907 et 1939. Il s'agissait de faire coopérer, malgré leurs divergences de points de vue, plusieurs acteurs (administratifs, gestionnaires, chercheurs, amateurs, hommes politiques) autour d'objectifs communs : favoriser la sauvegarde des espèces, établir un guide de la faune et de la flore.

“Les acteurs (administratifs, gestionnaires, chercheurs, amateurs, fondations, hommes politiques), réunis autour d'objectifs communs (favoriser la sauvegarde des espèces, établir un guide de la faune et de la flore), ont réussi à coopérer sur une longue période (1907-1939) pour élaborer un Musée de Zoologie malgré leurs divergences de vue (portant notamment sur l'importance accordée à la recherche et le plan de classement de certaines espèces).”

Les acteurs ont réussi à se comprendre et à travailler ensemble en se retrouvant autour d'objets. Le processus a permis le maintien d'une pluralité de points de vue. Chacune des parties a gardé son identité, ses enjeux et a pu mener ses travaux tout en s'articulant avec les autres. Pour Star, “les objets-frontière sont un arrangement qui permet à différents groupes de travailler ensemble sans consensus préalable”. C'est le fait de travailler sur des objets communs qui va permettre à des personnes avec des points de vue ou des méthodes divergentes de travailler ensemble sur cet objet avec un objectif commun. Star définit l'"objet" non pas au sens d'une chose, d'une entité matérielle, comme dans le langage courant mais comme “quelque chose sur et avec lequel des personnes agissent”. Quant à la “frontière”, limite, périphérie (frontières d'un état) dans le langage courant, Star en donne une autre définition. La frontière désigne un “espace partagé, le lieu précis où le sens de l'ici et du là-bas se rejoignent”. Par ici et là-bas, on entend des communautés différentes. Ainsi, un objet-frontière est donc une chose qui va permettre à des communautés différentes de se rejoindre. Quelques années plus tard, Trompette et Vinck précisent et complètent cette définition : l'objet-frontière est polymorphe, abstrait et concret, matériel et conceptuel. Il constitue un pont partiel et provisoire entre différentes communautés professionnelles :

“L'objet-frontière est « multiple » (polymorphe) : abstrait et concret, général et spécifique, conventionnel et adapté à l'utilisateur, matériel et conceptuel (une base de données, un protocole). Il constitue un pont partiel et provisoire, faiblement structuré dans son usage conjoint et fortement structuré dans son usage au sein de l'un des mondes en présence.”

Suite aux travaux de fondateurs de Star et Griesemer, des chercheurs en sociologie ont cherché à utiliser le concept d'objet-frontière de façon pratique dans des projets d'innovation et de coopérations entre des groupes variés regroupés autour d'objectifs communs. C'est ainsi que Lee poursuit leurs travaux en l'appliquant cette fois-ci non pas à un projet ethnographique mais en le conceptualisant pour qu'il puisse s'appliquer dans le cadre de projets informatiques, plus développés et fréquents aujourd'hui. Suite à cette conceptualisation appliquée dans le champ de l'informatique, des sociologues s'en sont emparés pour étudier des projets concrets et savoir si la méthode de travail autour de l'objet-frontière fonctionnait sur le papier mais aussi sur le terrain. C'est le cas notamment de Verchère et Anjembe, qui ont analysé un projet d'innovation en conception informatique à l'aune des travaux de Star et Griesemer. Or, les auteurs concluent que malgré la présence de plusieurs objets frontières pensés pour souder les groupes et favoriser le travail en commun, les groupes se sont divisés car ils ne se comprenaient pas et leurs objectifs ont en fait divergés. Dans le cadre de ce projet, il y avait quatre groupes en présence : les sociologues qui accompagnaient le projet et l'étudiaient, les ingénieurs chargés de conceptualiser le projet et de produire de l'innovation technologique, les industriels intéressés par l'innovation produite et les futurs utilisateurs de l'outil innovant. Cette situation rejoint peu ou prou le projet dans lequel je suis impliquée à l'ADEME avec des groupes en présence disparates qu'il faut réussir à faire coopérer. Verchère et Anjembe n'ont pas été les seuls à s'interroger sur la faisabilité de la mise en place de l'objet-frontière mais ils ont particulièrement bien souligné les difficultés soulevées par l'introduction de l'objet-frontière dans un projet et ses potentielles limites. Néanmoins, ils ont travaillé sur des objets-frontières pensés par des sociologues, pas par les ingénieurs ou les futurs utilisateurs. Ces objets ont été pensés pour favoriser la réussite du projet mais ont été trop abstraits et n'ont pas rassemblé tous les acteurs. On peut donc se demander si penser l'objet-frontière en partant de son aspect concret, de sa production et de ses usages, pourrait résoudre le problème.

Pour compléter l'analyse du projet de conception en train de se faire, je mobiliserai la théorie de la traduction de Callon et Latour. Ils s'intéressent, comme Star et Griesemer, aux relations entre les acteurs des projets mais avec un autre parti pris. Star et Griesemer considèrent que la coopération entre les acteurs d'un projet dépend d'un objet central qui va lier les communautés d'acteurs entre elles autour d'un même objectif à réaliser. Callon et Latour, qui ont travaillé avec Akrich, mettent en avant l'importance du langage pour que les communautés d'acteurs puissent coopérer. Selon eux, il faut un "traducteur" dans un projet qui va connaître chaque communauté d'acteurs et comprendre ses intérêts propres par rapport au projet. Ces intérêts peuvent s'opposer au premier abord et créer des tensions et des réticences à la coopération. Le traducteur va trouver un intérêt (ou plusieurs) qui serait commun à toutes les communautés d'acteurs pour qu'ils aient envie de coopérer et avancer ensemble vers un but commun. C'est le traducteur qui fait le lien entre les communautés d'acteurs et pas l'objet technique comme dans la théorie de l'objet-frontière. Comme chez Akrich, cette théorie remet les usagers au centre : on part d'eux pour concevoir le projet. La théorie de la traduction s'intègre donc plus dans la sociologie des activités (celle des années 1995-2010) alors que l'objet-frontière s'intègre plus dans une sociologie des usages des années 1980-1995 qui place l'objet technique au centre des analyses. Ces deux manières d'envisager l'utilisateur seront à prendre en compte pour étudier les moyens qui s'offrent à un projet de conception pour faire coopérer ses usagers.

Je travaillerai à adopter une posture de recul sur le projet dans lequel je suis impliquée à l'ADEME, ceci afin de prendre en compte tous les points de vue des acteurs du projet sans en négliger ou en privilégier. L'objectif est de saisir les acteurs divers du projet, de comprendre leur place dans le projet et leur interaction ou relation avec la GED. Pour compléter l'analyse du contexte de mon alternance, j'étudierai un autre projet de GED mis en place au CEREMA (Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement). Cela me permettra de pouvoir étudier les usages et l'activité car le projet est terminé et la GED est utilisée alors qu'à l'ADEME l'outil de GED n'est pas encore déployé.

Mon questionnement porte sur le risque potentiel pour les organisations à placer une GED au centre de leur stratégie de gestion des connaissances tant pour la réussite de leur stratégie de gestion des connaissances que pour l'adhésion des agents à cette stratégie. Je commencerai par m'interroger sur les implications du choix de la GED comme outil de gestion des connaissances. Puis, j'analyserai à l'aide de mes études de cas, les conséquences du choix d'une GED au sein d'une stratégie de gestion des connaissances auprès des utilisateurs. Enfin, je me demanderai si d'autres outils existent pour mener une stratégie de gestion des connaissances voire s'il ne serait pas judicieux de réduire l'importance accordée aux outils dans les démarches de gestion des connaissances.



# **QUELLE INFLUENCE PEUT AVOIR LE CHOIX D'UNE GED SUR LA GESTION DES CONNAISSANCES ?**

---

La gestion des connaissances, comme nous allons le voir, est une démarche ou une stratégie vaste. Chaque organisation adapte la gestion des connaissances en fonction de son contexte, de ses besoins et de ses objectifs. De nombreuses organisations font le choix de la GED pour outiller leur processus de gestion des connaissances. En effet, la GED est présentée dans les revues spécialisées comme un outil potentiellement central de la gestion des connaissances. En analysant la presse francophone abordant la question de la GED, on constate une évolution majeure entre les années 90 (les débuts de la GED) et les deux dernières années. Le discours était auparavant nuancé et mitigé pointant sur le coût de la mise en place des outils de dématérialisation et les risques pour les emplois de gestion de la documentation. Néanmoins, après la pandémie de covid et les confinements qui ont obligés les employés à travailler à distance, les discours changent et se doter d'une solution de GED apparaît alors comme essentiel : les coûts ont fortement baissé et l'offre s'est étendue à des organisations plus petites avec des fonctionnalités accrues (signature électronique, RAD, gestion des factures, workflow...). La GED est présentée comme un outil qui doit faciliter l'accès à l'information mais aussi les échanges entre les salariés : circulation de l'information, des documents, modification en simultanée, workflows...etc.

Ce discours mélioratif sur la GED reprend des objectifs essentiels de la gestion des connaissances ce qui explique que cette solution soit plébiscitée par les entreprises. Cependant, on peut se demander ce qu'induit un tel choix car comme nous l'avons souligné, la gestion des connaissances est vaste. La GED oriente-t-elle la gestion des connaissances ? La restreint-elle à cause de ses fonctionnalités ? Et au-delà de ces questions, le choix d'axer une stratégie de gestion des connaissances sur un outil de GED donne-t-il un sens particulier à la gestion des connaissances ?

Nous commencerons par définir la gestion des connaissances et les différentes orientations qui la composent. Nous verrons ensuite quelles sont les fonctionnalités de la GED et quelle est la structuration qui la caractérise. Enfin, nous verrons pourquoi celle-ci pourrait contraindre par essence la gestion des connaissances et ce qu'elle implique comme choix de stratégie de gestion des connaissances.

## **LA GESTION DES CONNAISSANCES, SES ORIENTATIONS ET SES EVOLUTIONS : QUEL LIEN AVEC LA GED ?**

### **L'origine de la gestion des connaissances : la codification**

A l'origine de la gestion des connaissances, les auteurs spécialistes s'accordent à dire qu'on trouve les théories de Morten Hansen, Nitin Nohria et Thomas Tierney. Ces chercheurs en management de la Harvard Business School ont fondé un modèle en 1999 qui, même s'il est aujourd'hui débattu dans la communauté scientifique, fait encore référence.

Foray, chercheur contemporain dans le même domaine, explique ce modèle de la façon suivante dans un ouvrage de 2018. Il rappelle que la gestion des connaissances repose sur deux logiques développées par Hansen et al. (1999).

La première logique est dite de “personnalisation” : les connaissances restent tacites, c’est-à-dire qu’elles sont possédées par des individus. Ces sont les individus qui possèdent la connaissance, pas une base de données ou des documents. L’innovation des organisations mettant en œuvre ce type de logique passe par la créativité de ses membres. Il n’y a pas besoin d’un stockage de connaissances explicites car l’organisation traite de problèmes variés qui changent continuellement. Il n’y a donc pas de précédent pour répondre à un problème donné, il faut inventer.

La deuxième logique est celle de la “codification”. Cette fois, les connaissances sont explicitées, formalisées dans des documents, qui sont rangés dans des bases de données. Ce type d’organisation fait face à des problèmes récurrents et doit avoir accès à sa mémoire pour savoir comment le même problème avait été traité auparavant.

En termes d’outils, la personnalisation entraîne plutôt le recours à des RSE (réseaux sociaux d’entreprises) tandis que la codification repose sur la GED ou tout autre outil de stockage et de partage de documents formalisés.

La théorie développée par Hansen a profondément influencé les organisations à tel point qu’on retrouve son impact dans les tendances en matière de gestion des connaissances. Benoit et Méric, les auteurs d’un éditorial sur les grands auteurs en management de l’innovation et de la créativité, expliquent qu’il y a eu deux courants dans la gestion des connaissances : celui des années 90 qui visait la “codification” et le “stockage” des connaissances grâce aux TIC et celui d’aujourd’hui qui cherche à faciliter le partage de connaissances et le travail collaboratif (“personnalisation”). Ces auteurs ont mis en lumière un risque lié à la période des années 90 qui était de transformer la connaissance en simple information selon ces auteurs. On peut noter que le projet de l’ADEME s’inscrit plus dans une démarche issue du courant des années 90 car elle s’appuie sur une GED qui stocke des documents. Même si la GED permet de partager, elle n’est pas présentée comme un outil permettant la collaboration (voir la presse spécialisée des années 90 à aujourd’hui).

Les projets de gestion des connaissances sont donc peut-être encore impactés par la théorie de Hansen qui exclue mutuellement codification et personnalisation. Cette théorie a néanmoins été depuis remise en cause par de nombreux auteurs.

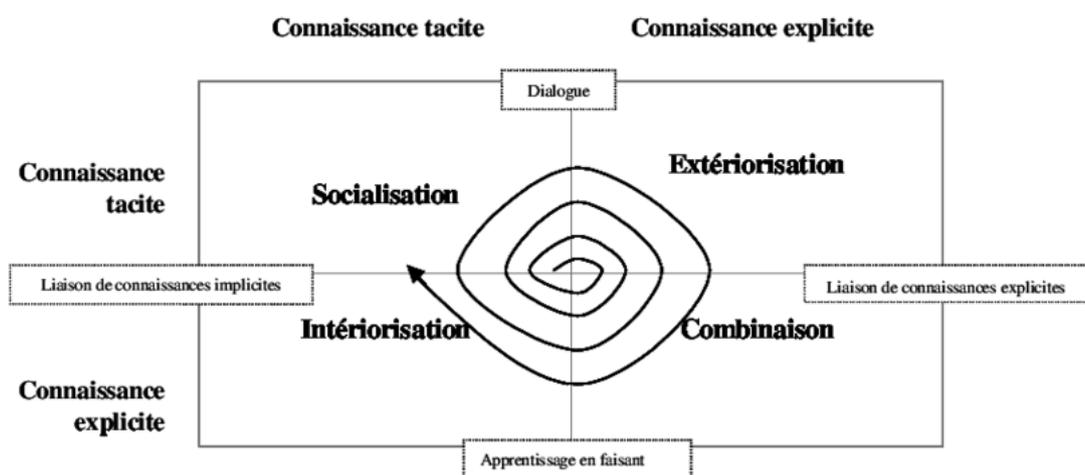
## **Nouvelles perspectives et remise en question scientifiques de la codification**

Nonaka et Takeuchi, deux auteurs japonais, économistes de formation, ont forgé une théorie fondamentale du management de la connaissance quatre ans avant la publication de Hansen. Les deux théories, celle de Nonaka et Takeuchi et celle de Hansen, reposent sur une même typologie de connaissances : les connaissances explicites (formalisées et sous forme de documents) et tacites (détenues par des individus). Néanmoins, c’est le chemin de transformation des connaissances qui diffère : Hansen propose une vision linéaire tandis que Nonaka et Takeuchi mettent en avant un modèle en spirale. Demailly et Pingaud en 2005 résument leurs apports.

## Quelle influence peut avoir le choix d'une ged sur la gestion des connaissances ?

Nonaka et Takeuchi développent l'idée d'une spirale infinie (voir schéma ci-dessous) de création de la connaissance. La connaissance se divise en deux types : explicite (formalisée, rédigée, qui n'est pas possédée par des individus) et implicite (possédée par des individus, qui apprennent en s'observant, en imitant l'autre sans avoir besoin de formaliser ces actions). Pour Nonaka et Takeuchi, on sous-estime l'importance des connaissances qui sont la partie immergée de l'iceberg.

Par ailleurs, une connaissance ne reste pas toujours tacite ou explicite. Nonaka et Takeuchi expliquent que certaines connaissances tacites ne peuvent devenir explicites car elles ne peuvent être conceptualisées. Néanmoins, la majorité des connaissances tacites peut devenir explicite puis redevenir tacite une fois les concepts intériorisés par des individus. C'est pour cela que Nonaka et Takeuchi créent un modèle en spirale infinie où une connaissance passe sans cesse d'un type à l'autre.



Les auteurs ne se sont pas contentés de produire ce modèle mais ont aussi donné des exemples concrets de son application dans les entreprises japonaises. Les auteurs de l'article reprennent l'exemple de l'entreprise Matsushita qui produit de l'électroménager. Cette entreprise souhaite développer une machine à pain. L'équipe projet n'y connaît rien dans le domaine et leur apprentissage théorique du pétrissage ne suffit pas. Alors, l'un des membres de l'équipe va observer un vrai boulanger mais en revenant, il peine à transmettre ce qu'il a compris à ses collègues. C'est donc toute l'équipe qui part en observation. Cette fois, elle est capable de créer une machine à pain qui répondra aux besoins des ménages.

Dans cet exemple, il n'y a pas de recours aux TIC, c'est l'expérience transmise et vécue par les individus qui va leur permettre d'innover. Les connaissances tacites des individus sont explicitées pour servir à la création de l'outil.

Nonaka et Takeuchi remarquent que les entreprises occidentales ne fonctionnent pas ainsi et privilégient la phase de conceptualisation (le passage du tacite à l'explicite) mais négligent le reste du cycle. Il semblerait donc que la publication des chercheurs japonais mette en garde contre une connaissance qui serait uniquement explicitée, comme c'est le cas quand la gestion des connaissances repose sur la codification.

C'est le cas avec la GED de l'ADEME, les connaissances pour être stockées doivent obligatoirement être formalisées (notamment avec une mise en page

### Quelle influence peut avoir le choix d'une ged sur la gestion des connaissances ?

imposée selon la famille et le type de document). Pour l'instant, la gestion des connaissances se préoccupe uniquement des connaissances explicites ou qui peuvent le devenir facilement. On tombe donc dans l'écueil évoqué par Nonaka et Takeuchi.

Si Nonaka et Takeuchi ont proposé un autre modèle que celui de Hansen à la même époque, d'autres auteurs ont remis en question les travaux de Hansen encore aujourd'hui.

C'est le cas de Mbengue, chercheur en sciences de gestion, qui questionne la pertinence du modèle de Hansen ; modèle qu'il explique être le plus populaire dans les stratégies de gestion des connaissances.

Le modèle de Hansen, comme le précisait Foray, repose sur une dualité entre deux stratégies de gestion des connaissances : "codifiée" qui est résumée par Hansen comme allant "des gens au document" et "personnalisée qui va "des personnes aux personnes". Hansen préconise d'adopter une des deux stratégies comme largement dominante et de garder l'autre comme support de la première.

Mbengue explique, comme Foray, que la "codification" repose sur un investissement massif dans les TIC avec un management de type opérationnel qui repose sur des interactions faibles et plutôt de masses. Les connaissances tacites sont transformées en explicites et stockées. la "personnalisation" au contraire favorise, en ayant un faible recours aux TIC, les échanges, les conversations en petits groupes de pairs. Elle favorise la transmission des connaissances tacites.

Chacune de ces stratégies favorise une stratégie concurrentielle différente : la "codification" répond à un objectif de "standardisation" des réponses aux clients alors que la "personnalisation" permet l'innovation et la créativité.

Mbengue adapte les thèses de Hansen dans un tableau synthétique :

	<b>Codification</b>	<b>Personnalisation</b>
Stratégie concurrentielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir très rapidement une information fiable et de haute qualité en réutilisant des connaissances codifiées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir un conseil créatif et rigoureux en s'appuyant sur des expertises individuelles</li> </ul>
Modèle économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réutilisation : investir une fois, réutiliser plusieurs fois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilisation d'experts</li> </ul>
Stratégie de gestion des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Des gens aux documents »</li> <li>Développer un système de numérisation qui codifie, stocke, diffuse et permet la réutilisation des connaissances codifiées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Des personnes aux personnes »</li> <li>Développer des réseaux reliant les gens de telle sorte que la connaissance tacite puisse être partagée</li> </ul>
TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investir massivement dans les TIC : le but est de mettre en contact les gens avec de la connaissance codifiée réutilisable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investir modérément dans les TIC : le but est de faciliter les conversations et l'échange de connaissances tacites</li> </ul>
RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Former les gens en masse et à distance</li> <li>Récompenser l'usage et l'alimentation des bases de données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Former les gens en petits groupes, en contact direct, par le tutorat, etc.</li> <li>Récompenser le partage de la connaissance dans les interactions</li> </ul>

Mbengue explique après avoir rappelé les thèses de Hansen, que ce modèle a été prolongé et questionné par d'autres auteurs mais que leurs travaux ont eu moins de succès. C'est le cas notamment de Scheepers. Mbengue souligne qu'il apporte une dimension temporelle aux travaux de Hansen. Pour Scheepers (2004), les thèses de Hansen sont utiles aux organisations pour décider d'une stratégie au début du lancement de leur stratégie de gestion de connaissances. Néanmoins selon lui, les organisations peuvent changer de stratégie au cours du temps (passer de la "codification" à la "personnalisation" et inversement).

Par ailleurs, Scheepers propose deux stratégies de gestion des connaissances pour les organisations : choisir en première stratégie la codification et renforcer au cours du temps la personnalisation ou inversement choisir comme première stratégie la personnalisation et renforcer au cours du temps la codification. Scheepers, comme d'autres auteurs cités par Mbengue, a montré qu'il était possible de combiner des stratégies ce qui constitue une troisième voie possible de gestion des connaissances.

D'autres auteurs ont ajouté d'autres types de stratégies et ont testé leur nouveau modèle avec des études de cas de manière fructueuse selon Mbengue. Il explique pour finir que des chercheurs français ont travaillé à renouveler le modèle de Hansen au début des années 2000 comme Ermine.

En questionnant le fait de choisir, comme le préconise Hansen, une seule voie de gestion des connaissances, on questionne aussi le choix de l'outil associé.

Garnier explique qu'en 2016, deux outils sont en concurrence pour la gestion des connaissances : la GED et les RSE (réseaux sociaux d'entreprises). Il emploie une phrase significative pour parler des outils de GED : "Les outils de GED sont bien connus. Ils partent du principe que l'essentiel de l'information utile est in fine un document.". On retrouve ici une critique de la théorie de Hansen du passage linéaire de l'implicite à l'explicite.

La GED se concentre sur les connaissances explicites. A l'inverse, les RSE servent à promouvoir le partage des connaissances tacites entre individus de l'organisation. Néanmoins, Garnier précise qu'actuellement la GED tend à être absorbée par les RSE. Les connaissances tacites font l'objet d'un stockage. C'est le cas de l'outil de Microsoft Sharepoint qui permet de partager avec des collaborateurs des documents et de les modifier en simultané.

Ainsi, avec cet exemple, on peut imaginer de combiner les stratégies de gestion des connaissances. Cela se traduira dans le choix d'un outil capable de stocker les connaissances explicites et tacites, qui encourage la discussion entre pairs. L'ADEME a investi dans une GED aux fonctionnalités standards (indexation et stockage des documents) qui n'inclut pas d'espaces de discussion ou la possibilité d'échanger des documents d'une personne à une autre. C'est un outil spécialisé qui répond spécifiquement à une stratégie de codification qui a été définie par la Direction.

### **Dans les organisations, la codification perdure malgré les débats de la recherche amenant des arguments mitigés**

"La gestion de la connaissance recouvre l'ensemble des processus et des pratiques systématiques visant la capture, l'acquisition, le partage et l'utilisation des savoirs, quelle que soit leur localisation, en vue de renforcer l'apprentissage, l'innovation et les performances d'une organisation. La gestion de la connaissance

repose sur la création de capacités organisationnelles (mécanismes d'incitation et de coordination) et sur l'utilisation intensive des technologies de l'information."

Selon Foray, les TIC et la gestion des connaissances sont intimement liées. En effet, les TIC ont besoin pour être efficaces de suivre une organisation. Or, ces règles qui définissent l'organisation suivie par les TIC sont produites par la gestion des connaissances.

Dans le même temps, la gestion des connaissances ne peut exister sans les TIC. En effet, Foray explique que le partage des connaissances a traversé une crise des modes traditionnels de transmission des savoirs, pour de multiples raisons. Il ne les développe pas dans cet article mais je propose une explication à la lumière des articles que j'ai pu lire :

Les organisations sont de taille plus importante que les corporations ou guildes préindustrielles du passé ce qui rend la transmission plus complexe. Les employés ne restent pas forcément toute leur carrière dans la même structure et emportent avec eux la connaissance. La connaissance se monnaie et les employés peuvent être frileux de la partager car elle représente leur plus-value d'ancienneté et les protège. Ce ne sont que quelques-unes des raisons de la crise de transmission des savoirs.

Selon Foray, la gestion des connaissances est nécessaire aujourd'hui pour innover : elle permet de partager les savoirs de tous et de tous les services afin de ne pas louper une idée innovante et de pouvoir accéder à la mémoire de l'organisation pour bâtir sur celle-ci de l'innovation. La gestion des connaissances répond donc à une logique de performance et de compétitivité des organisations.

La codification repose sur l'utilisation de TIC et selon Foray l'investissement de départ est important mais une fois les technologies mises en place, le coût d'exploitation est faible. Foray précise aussi que la codification facilite l'accès à l'information. Elle ne nécessite pas de mettre en réseau des individus détenteurs du savoir, les individus vont chercher l'information eux-mêmes. L'évocation du coût et de la facilité d'accès à la connaissance peut être significative dans le sens où elle pourrait insinuer que la codification est peu chère et plus facile à mettre en place. Le recours aux TIC peut donc sembler beaucoup plus évident pour une organisation qui vise la performance rapidement.

Cette analyse de Foray se retrouve dans la norme ISO 30401 qui donne les orientations aux organisations en matière de gestion des connaissances : la connaissance se gère comme n'importe quelle autre ressource et doit permettre d'atteindre des objectifs organisationnels.

Cette norme de novembre 2018 est en vigueur actuellement et précise les exigences en matière de Systèmes de Management des Connaissances dans les organisations. Ce document permet d'apporter une vision plus proche du terrain en complément des apports plus théoriques des chercheurs qui définissent la gestion des connaissances. La norme donne aussi à voir une représentation de la gestion des connaissances dans les organisations.

Tout d'abord, la norme ne parle pas de "gestion des connaissances" mais de "management des connaissances". Ce terme insiste sur le parallèle entre les systèmes de management des personnes (RH) et le management des connaissances : la norme ISO 30401 est classée en 03.100.30 "Gestion des ressources humaines". Dans les "Termes et définitions" de la norme, "Management des connaissances" n'a pas

d'autre définition que "gestion des connaissances"; les deux expressions sont donc utilisées de manière équivalente.

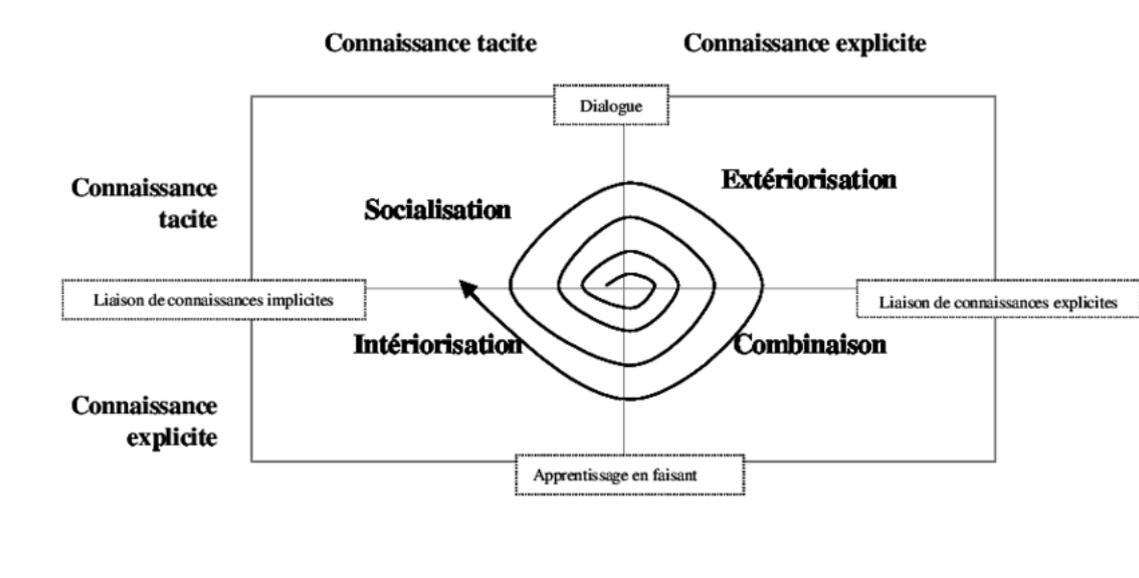
Il est intéressant d'analyser l'Annexe A de la norme sur le périmètre du management des connaissances. En effet, le corps de la norme ne donnant pas de définition du management des connaissances, c'est cette annexe qui s'en approche le plus. Il n'est pas étonnant de retrouver des concepts élaborés par les chercheurs comme la "codification", les "connaissances documentées et enregistrées" ce qui nous rappelle les connaissances explicites tandis que "connaissances dont une personne n'a pas conscience" relève plus de la notion de connaissance tacite. Néanmoins, ces concepts sont utilisés d'une façon différente de celle des chercheurs et leur usage induit une intention.

L'Annexe A commence par préciser que les connaissances "existent sous différents types et formes qui constituent un continuum qui va des connaissances clairement codifiées jusqu'aux connaissances ne faisant l'objet d'aucune codification, et qui sont basées sur l'expérience et/ou l'action". Le concept de "codification" nous vient d'Hansen qui l'a défini comme une des deux stratégies possibles en matière de gestion des connaissances; la "codification", dans sa définition repose sur des connaissances qui vont des hommes aux documents par opposition à la "personnalisation", qui va des hommes aux hommes. Le concept de "codification" revient 3 fois dans un paragraphe de 21 lignes, ce qui en fait un concept fil rouge. On note que la "personnalisation" est ici totalement absente. Ainsi, on observe un clair parti pris incitant toutes les stratégies de gestion des connaissances à évoluer vers un système avec explicitation. La norme explique que les connaissances sont réparties sur une échelle allant des connaissances tacites aux connaissances explicites et que c'est cet état final explicité qui est à atteindre. La codification est donc présentée comme el point de mire de la gestion des connaissances. En effet, si on repart de la première phrase, la norme distingue les connaissances codifiées (explicites), des connaissances non codifiées (tacites). On oublie la dimension personnelle, la discussion et la transmission qui faisaient la caractéristique des connaissances tacites et de la personnalisation.

Cette fois, les connaissances sont réparties selon une échelle qui va de "clairement codifiées" à "ne faisant l'objet d'aucune codification".

Plus loin dans l'Annexe A, il est décrit "le continuum des connaissances" qui "peut débiter par les connaissances dont une personne n'a même pas conscience" ou "des connaissances qu'elle possède et qu'elle trouve difficile à exprimer" et "s'achève sur les connaissances documentées ou enregistrées [...] voire sur des connaissances codifiées et structurées selon des règles bien définies". Ce continuum m'a spontanément rappelé la spirale des connaissances de Nonaka et Takeuchi dont je mets une représentation graphique ci-dessous :

## Quelle influence peut avoir le choix d'une ged sur la gestion des connaissances ?



La spirale représentait le fait que les connaissances passaient du tacite à l'explicite et inversement dans un cycle infini et que les organisations devaient tirer parti de toutes les phases de cette spirale pour avoir une gestion des connaissances efficaces. Nonaka et Takeuchi soulignaient que les entreprises occidentales ne prenaient en compte qu'une partie du cycle : du tacite à l'explicite. Or, c'est selon moi ce qui ressort de la norme 30401 : le processus à réaliser est celui du passage d'aucune codification à une codification des connaissances sous forme de documents stockés. Cette norme a donc le parti pris, semble-t-il, de choisir une stratégie de "codification" exclusive alors que ce n'est pas toujours la stratégie la « plus plébiscitée » et que l'on peut conceptualiser des systèmes moins exclusifs comme nous y invite Mbengue.

Plus loin dans l'Annexe A, on nous donne une définition du management des connaissances comme suit : "Le management des connaissances traite des activités associées à tous ces types de connaissances, où qu'ils se situent dans ce périmètre: exploitation des connaissances existantes, création de nouvelles connaissances et transformation des connaissances tout au long de ce continuum".

Ces « types de connaissances » correspondent, dans la citation, au spectre allant des connaissances codifiées aux connaissances ne faisant l'objet d'aucune codification.

Ainsi, en reformulant, on comprend que le management des connaissances traite des activités liées à la création, transformation et exploitation de connaissances plus ou moins codifiées qui doivent devenir des documents stockés.

La norme ISO 30401 repose donc sur une définition de la gestion des connaissances qui est réductrice par rapport aux définitions des chercheurs. Elle se concentre sur une stratégie de codification. La conséquence est que toute organisation qui souhaiterait répondre aux exigences de cette norme s'orientera vers cette stratégie qui demande l'utilisation de TIC comme la GED.

Le fait que la seule norme existante sur le Knowledge Management (KM) encourage à la codification pose question. Pourquoi est-ce que la personnalisation a été écartée dans la définition ? Est-ce que c'est un parti pris ? Apparaît-elle plus dans le corps de la norme en sous-texte ? Est-ce, alors, une orientation pour la gestion des connaissances dans les organisations décidée car observée comme plus

efficace ? Pourquoi axer la définition autant sur la codification sans faire un parallèle avec la gestion des personnes ? En ouvrant le questionnement on pourrait aussi se demander si les personnes sont entendues seulement comme source de documentation ou si elles ont un vrai rôle de transmission à jouer ?

Pour tenter de répondre à ces questions, on peut mobiliser les travaux d'Aurélié Dudézert, professeur des universités en management, qui étudie particulièrement les connaissances dans les entreprises et la collaboration.

Elle explique que les systèmes de gestion des connaissances reposent sur l'idée qu'il est possible de traiter la connaissance comme n'importe quelle autre ressource qu'on peut gérer. Néanmoins, l'auteur précise d'emblée que la connaissance n'est pas une ressource comme les autres, elle est "immatérielle et intangible". Penser qu'on peut la réduire à des processus de gestion est une erreur.

Dudézert retrace succinctement l'historique du KM pour comprendre cette erreur. Le système de gestion des connaissances (SKM) a été défini dans un article fondateur d'Alavi et Leidner de 2001. Ce sont des "technologies de l'information développées pour soutenir et améliorer le processus de création, stockage, transfert et utilisation/exploitation de la connaissance". Les auteures précisent que le SKM ne peut pas gérer les connaissances tacites, seules les connaissances explicites sont exploitées. La gestion des connaissances déborde donc du SKM.

Dudézert enchaîne sur l'idée que les SKM donnent "l'illusion du contrôle" de la connaissance. Pour elle, c'est une caractéristique des entreprises occidentales que de vouloir tout rationaliser ou contrôler et cette pratique s'étend aussi à la gestion des connaissances. Pour elle, la mise en place des SKM donne l'impression de pouvoir gérer la connaissance mais ils ne "gèrent que des représentations ou des reflets de la connaissance". L'auteure fait un rapprochement avec les logiciels RH qui gèrent des informations sur les personnes et pas des personnes tout comme les logiciels de gestion des connaissances gèrent des informations sur les connaissances mais pas les connaissances elles-mêmes. En effet, les connaissances sont intrinsèquement liées à des personnes, à des pratiques, à des compétences et des savoir-faire. C'est une ressource "forcément subjective et émotionnelle".

Néanmoins, l'auteur ne rejette pas totalement les SKM. Elle précise que ces outils participent à donner de la visibilité à la connaissance et permettent de l'exploiter. En fonction de ce que l'on souhaite exploiter dans les connaissances, on ne va pas choisir le même outil. L'auteure dresse une typologie adaptée de Balmiss qui place la GED comme outil de "classement et de structuration de l'information".

Le choix des outils, des SKM, est influencé par la stratégie de gestion des connaissances choisie. L'auteur indique qu'il en existe sept différentes sur la base des constats de Michaël John Earl. Elle résume ces sept stratégies et les outils associés dans un tableau :

**: TABLEAU 4. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES ÉCOLES DE PRATIQUES IDENTIFIÉES PAR EARL**

	Définition	Facteurs clés de succès	Outils adaptés	Exemples
L'école orientée système	C'est celle qui est établie depuis le plus longtemps et qui est inspirée des concepts et pratiques technocentrés. <i>Idee clef :</i> Capturer la connaissance de spécialistes dans des bases de connaissances auxquelles d'autres spécialistes peuvent accéder.	La connaissance n'est pas uniquement issue de données objectives, mais aussi d'expériences. Le contenu des bases de connaissances est validé. Il faut récompenser la création de connaissance.	Systèmes d'information qui capturent, stockent, organisent et diffusent la connaissance Issue des experts et de l'expérience.	SKANDIA INTERNATIONAL AIRBUS INDUSTRIES XEROX
L'école cartographique	<i>Idee clef :</i> Cartographier la connaissance organisationnelle. Croyance dans la performance de systèmes centrés sur la personne : <i>people connectivity</i>	Créer une culture de l'échange de connaissances dans la poursuite d'un objectif commun.	Systèmes d'information qui permettent de connecter les gens entre eux : Intranet, forums, annuaires...	BAIN's People Finder MC KINSEY & CO's Guide to Experts AMERICAN EXPRESS's Guide to Experts AT&T
L'école orientée processus	École qui découle du <i>business process engineering</i> (BPR). <i>Idee clef :</i> La performance du processus d'une activité peut être accrue en fournissant aux personnels les connaissances adéquates.	La connaissance comme l'information sont fournies par un système d'information qui supporte un processus opérationnel.	Systèmes d'information qui fournissent des bases de données partagées à des niveaux différents pour tous les personnels tout au long du processus.	HP TEXAS INSTRUMENT FRITO-LAY's
L'école orientée commercialisation	<i>Idee clef :</i> Protéger et exploiter les connaissances de l'entreprise pour engendrer la création de revenus. L'objet géré est la propriété intellectuelle.	Développement d'une équipe/ fonction qui gère de façon agressive le capital intellectuel. Acquisition/apprentissage de techniques et de procédures pour gérer les actifs intellectuels comme des processus routiniers.	Les systèmes d'information ont un rôle assez marginal ici : développement et mise en place de systèmes de stockage et de traitement de la propriété intellectuelle.	DOW CHEMICAL COMPANY IBM TEXAS INSTRUMENT
L'école organisationnelle	<i>Idee clef :</i> Mettre en place des structures organisationnelles ou réseaux pour partager les connaissances ( <i>knowledge communities</i> ). Structures qui combinent à la fois la codification et la personnalisation comme stratégie de GC.	Le rôle d'un intermédiaire peut être une condition de succès. Il fonctionne mieux s'il y a une tradition de réseaux et de sociabilité.	Un bon support technologique est important : intranets et <i>groupwares</i> pour connecter les individus entre eux et structurer leurs connaissances.	BP-AMOCO SHELL XEROX ERICSSON SEKURIT
L'école dite spatiale	<i>Idee clef :</i> Utilisation de l'espace pour faciliter l'échange de connaissances. Encourager la socialisation comme moyen d'échange de connaissances.	Encouragement et légitimation d'espaces d'échange comme les <i>open spaces</i> ou les « coins café ».	ND	SKANDIA FUTURE CENTER BRITISH AIRWAYS' Headoffice ACCENTURE
L'école orientée stratégie	<i>Idee clef :</i> La connaissance est une ressource clé, porteuse d'avantage concurrentiel.	Conceptualiser et promouvoir cette approche auprès des entités concernées, parfois avec des artefacts (Navigator de SKANDIA).	L'apport des systèmes d'information peut être très divers.	CLARICA ASSURANCE AND FINANCIAL SERVICES/SKANDIA BUCKMAN LABORATORIES

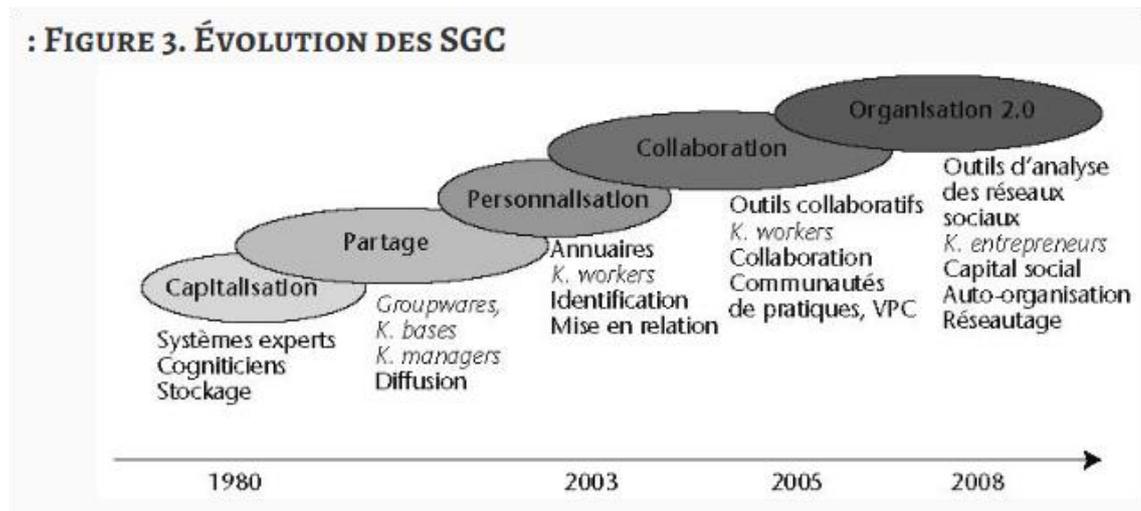
L'idée de fond ici est la même que celle de Hansen ou Shepers, le modèle stratégique concurrentiel, défini par les organisations, va conditionner leur choix d'une stratégie de gestion des connaissances qui elle-même va conditionner le choix du SKM.

L'auteur précise que l'école orientée système (deuxième ligne du tableau ci-dessus) est la stratégie la plus ancienne et celle qui est la plus répandue. On y retrouve comme outil la GED ce qui correspondrait donc à l'école choisie par l'ADEME et le CEREMA, qui font l'objet de notre étude de cas.

Plus loin, l'auteure explique que les SKM ont évolué au cours du temps pour répondre à de nouvelles stratégies des entreprises. Elle résume cette évolution sous

### Quelle influence peut avoir le choix d'une ged sur la gestion des connaissances ?

forme d'un schéma allant des années 80 aux années 2000. Les notions dans les formes ovales représentent la succession des stratégies de gestion des connaissances, tandis que le texte en-dessous présente les outils associés à chacun de ces stratégies.



Si on replaçait dans l'histoire de l'évolution des SKM la stratégie de l'ADEME, elle se situerait au niveau du partage, développé dans les années 90, avec un Knowledge manager (responsable de la gestion des connaissances) et une base de connaissances. C'est donc un choix plutôt ancré dans la lignée de Hansen et la tradition de la codification.

Le management des connaissances, au sens de la norme, implique l'utilisation des TIC et contraint donc la gestion des connaissances. Il existe, en plus, un deuxième niveau de contrainte potentiel : la structure imposée par les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) à la gestion des connaissances et au management des connaissances.

## GED : STRUCTURATION ET IMPACT SUR LA GDC

Comme nous l'avons vu, la gestion des connaissances est fortement dépendante des TIC et d'une GED dans le cas où l'organisation choisit une stratégie de codification. Qu'est-ce que cette dépendance implique pour la gestion des connaissances ? Cette dépendance est-elle réciproque ?

### Implication de la dépendance de la gestion des connaissances à la GED

Pour comprendre l'implication de la dépendance de la gestion des connaissances à la GED, il faut repartir de la définition de cette dernière. La GED est un système de gestion électronique de documents.

Pour l'Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS) :

## Quelle influence peut avoir le choix d'une ged sur la gestion des connaissances ?

“dans le cycle de vie de l'information, la GED ne s'intéresse qu'au processus de production de celle-ci (produire, valider, stocker, indexer, archiver) et se résume pour ainsi dire à la gestion de « containers »”

Maintenant, comparons cette définition avec celle de la gestion des connaissances proposée par Foray :

“La gestion de la connaissance recouvre l'ensemble des processus et des pratiques systématiques visant la capture, l'acquisition, le partage et l'utilisation des savoirs, quelle que soit leur localisation, en vue de renforcer l'apprentissage, l'innovation et les performances d'une organisation.”

On note que la GED ne couvre qu'une partie des processus de la gestion des connaissances qui correspondrait plutôt à la “capture” des savoirs. Néanmoins, on peut se poser la question de ce que la GED parvient à capturer : les savoirs sont-ils équivalents aux documents ?

Dans un article de Cassanel et Chouraqui, paru dans un ouvrage dirigé par Dupoirier et Ermine (1999), ces auteurs mettent en garde sur le fait que les technologies de l'information peuvent faire perdre certaines caractéristiques de la gestion des connaissances. En effet, la capitalisation des connaissances a pour objectif d' “identifier, recueillir, et rendre exploitable, quel que soit le contexte, tout le savoir acquis par une organisation”. Ils indiquent que les notions d'information, de connaissances et d'expérience, sont souvent floues, pourtant selon la façon dont on les définit, on ne capitalisera pas les mêmes éléments. Les auteurs proposent l'exemple d'entreprises qui possède, deux définitions des connaissances et donc deux orientations de leur gestion. La première dit que la connaissance de l'entreprise est un :

- « Stock de documents de toutes sortes existant et produits dans l'entreprise, dont il s'agit de faciliter la recherche et la consultation »

La deuxième définition donnée est :

- « Une certaine catégorie de connaissances nécessitant un travail d'extraction auprès des experts qui les détiennent avant de chercher à en rationaliser la diffusion »

On voit bien avec ces deux définitions que la connaissance n'est pas définie de la même façon : la première repose sur la codification et la formalisation sous forme de documents alors que la deuxième repose sur de la personnalisation et le dialogue avant la formalisation.

Les systèmes d'informations traitent une partie des connaissances : « acquisition/génération, mémorisation, traitement et communication », ce qui correspond à la première définition. La gestion des connaissances inclut en plus : « l'extraction des connaissances auprès des acteurs de l'entreprise », la prise en compte des « connaissances empiriques acquises par la pratique et qui ne sont généralement pas consignées au sein de documentation » (comme dans la deuxième définition). Selon la définition que l'on donne aux termes d'expertise, de connaissances ou d'information, on oriente la gestion des connaissances et on occulte parfois une partie de ses objectifs.

Caussanel et Chouraqui différencient également l'information de la connaissance. Ils définissent l'information comme “un message perçu ou reçu qui modifie les connaissances du récepteur”. Les connaissances sont “le résultat de l'interprétation par un récepteur d'un ensemble d'informations qu'il structure dans les termes de son propre code, en vue de les intégrer aux connaissances qu'il a déjà

acquises". L'information correspond selon eux à une connaissance qui a été externalisée de la personne qui l'a intégrée. Une connaissance peut ainsi devenir une information et une information une fois intégrée par une personne peut devenir une connaissance. En ce sens, la GED contient de l'information et permet d'y accéder mais elle ne peut pas gérer les connaissances qui restent internes aux individus.

Caussanel et Chouraqui (1999) donne un exemple de deux stratégies : une orientée connaissance et une orientée information. Ils montrent à quel point cette orientation de départ implique des différences dans les méthodologies de mise en œuvre de ces stratégies. Dans le cas d'une orientation sur l'information, la stratégie s'oriente vers la création d'une mémoire d'entreprise à l'aide de Système d'Information (SI). Les auteurs de l'article citent Roland qui définit le SI comme "une prothèse qui amplifie la capacité de mémorisation, la puissance et la performance de traitement informationnel, la rapidité et l'étendue de diffusion et de communications des renseignements". Les SI ont ainsi pour fonction de générer, traiter, communiquer et mémoriser l'information (selon la typologie de Le Moigne). Les auteurs mettent en garde sur l'orientation informationnelle de la gestion des connaissances car on a vite tendance à réduire la gestion des connaissances à la gestion de l'information et aux outils qui la soutiennent (les SI). Or, les SI n'incluent pas de recueil des connaissances auprès de personnes pour les "extraire" et les formaliser pour les transformer en informations. On ne prend pas en compte non plus les connaissances qui ne sont pas formalisables (comme l'indiquaient Nonaka et Takeuchi). Les connaissances avec un SI se réduisent à la documentation produite par l'entreprise et n'incluent pas les raisonnements des personnes et leur expérience.

Certains auteurs, selon Caussanel et Chouraqui, considèrent que l'information est en soi une connaissance et justifient donc le choix de faire reposer la gestion des connaissances uniquement sur les documents produits par l'entreprise. Cela donne lieu à des logiciels pour numériser, indexer et retrouver les documents (comme une GED) ou à des représentations visuelles des documents (sous forme de réseau sémantique). Pour Caussanel et Chouraqui, cette solution présente un avantage essentiel : elle est facile à mettre en œuvre et a un coût faible. En effet, comme j'ai pu le constater à l'ADEME, il "suffit" d'acheter un logiciel, de former succinctement les utilisateurs et tout fonctionne. Il n'est pas nécessaire d'avoir des compétences poussées en documentation pour ajouter des documents à la base de données. L'ADEME a d'ailleurs réduit très fortement ses effectifs de documentalistes et même si cela pose problème en termes de conservation de la structure des données ou de l'efficacité des recherches (apparition de défaut dans l'indexation mal faite), cela n'est pas forcément un critère pour allouer des ressources humaines à la gestion des connaissances.

Par ailleurs, les auteurs soulignent que la gestion des connaissances restreinte à la gestion de l'information a d'autres avantages qui sont aussi des inconvénients :

- pas besoin de recueil des connaissances auprès des personnes ce qui peut entraîner la perte de savoirs et de savoir-faire;

- facilite la production de documents dans le cadre de l'activité de l'organisation mais qui ne sont pas conçus pour devenir des connaissances (difficiles d'accès en termes techniques, longs et dense, pas ciblés...etc);

- n'incite pas à la codification des connaissances mais facilite la manipulation des informations;

## Quelle influence peut avoir le choix d'une ged sur la gestion des connaissances ?

-peut-être redondant avec des SI déjà existants ce qui peut entraîner une réactance des utilisateurs qui ne voient pas l'intérêt d'un nouvel outil qui n'apporte rien en plus.

En somme, les SI comme la GED sont une solution à peu de frais et qui mobilise peu de personnel mais qui ne peuvent pas prendre en compte la dimension profondément humaine des connaissances et les individus qui les possèdent.

A l'opposé de l'orientation information, l'orientation connaissances va reposer sur des logiciels de résolution automatique de problèmes ou des mémoires d'entreprises selon Caussanel et Chouraqui.

Les logiciels de résolution automatique de problèmes sont des systèmes complexes qui reposent sur la formalisation des procédures, des raisonnements des employés pour ensuite qu'ils soient consultables sous différentes formes et permettent à des humains de se faire leur propre idée de la solution pour résoudre un problème. C'est un système qui demande du temps pour recueillir les connaissances, les formaliser et ensuite les consulter. Les auteurs précisent donc que peu d'organisations font ce choix car elles doivent être rentables et compétitives à court terme.

Les mémoires d'entreprises regroupent l'ensemble des savoirs et des savoir-faire acquis par les membres d'une organisation. Elles stockent les informations produites "au cours de l'histoire d'une organisation et qui peuvent être rappelées pour aider dans les décisions présentes". La mémoire d'entreprise est construite grâce à « l'extraction », à la formalisation, des connaissances possédées par les membres d'une organisation. Il peut s'agir de "connaissances sur les produits, les processus de production, les clients, les stratégies marketing, les résultats financiers, les plans, les objectifs stratégiques, les projets, l'historique de conception". La mémoire englobe plusieurs outils : des workflows, un SI, les outils du CSCW (Travail Coopératif assisté par ordinateur en Français)...etc.

Les systèmes de gestion des connaissances (et non pas d'information) sont donc des systèmes plus complexes, qui demandent un investissement financier et humain sur le long terme et ce sans garantie de résultats. On peut donc comprendre que la gestion des connaissances soit la plupart du temps réduite dans les organisations à la gestion de l'information et ainsi à la mise en place d'une GED. Nous en avons vu aussi tous les écueils.

Si le choix d'une GED a été fait pour la gestion de la connaissance, il existe d'autres impacts que la réduction de la gestion des connaissances à la gestion de l'information. En effet, la GED est un outil qui possède des caractéristiques qui imposent des contraintes à la gestion de l'information notamment à cause de sa structuration.

## Structuration de la GED et gestion des informations

La GED est un outil de stockage de données, d'informations et de documents qui doivent être ordonnés afin d'être trouvables par les algorithmes de recherche. Une GED est donc structurée par de nombreux éléments : un plan de classement, des thésaurus, des workflows, une structure des données (champs obligatoires, multi ou monovalués)...etc. Or, cette structuration contraint la façon dont on va stocker les informations : la forme et le fond sont contraints. Comme nous allons le voir, cette

structuration a des conséquences et reflète une certaine stratégie de gestion de l'information.

Tout d'abord, les activités de classement, qui ordonnent l'information, ont une dimension symbolique forte. Pour l'anthropologue Yolande Maury, l'Histoire du classement des savoirs établit un lien entre savoir et pouvoir. Le classement est une activité inhérente à l'homme qui permet de simplifier et d'ordonner un monde complexe. Ce classement est toujours subjectif et renvoie à une hiérarchisation reposant sur des valeurs, des critères, des choix culturels... etc. Celui-ci est propre à chaque individu qui le conçoit. L'auteure analyse les types de classement des ouvrages les plus connus et établit un lien entre la classification choisie et les valeurs, idéologie ou politique qui en sont à l'origine.

Ainsi, la classification de Dewey et la Classification Décimale Universelle (CDU) reposent sur un même fondement qui est celui d'un "langage commun universellement reconnu, effaçant les barrières linguistiques et permettant le libre accès aux collections". La CDU "facilite le regroupement de sujets transversaux et le traitement de sujets complexes et interdisciplinaires. Ce qui permet de traduire de manière synthétique le contenu de tout document et de favoriser une redistribution des savoirs, consacrant et donnant forme à l'interdisciplinarité comme mode de relation des usagers aux collections." La Dewey quant à elle, est une classification "reliant les savoirs sur le modèle d'un monde en réseau, donnant corps à l'utopie universalisante de Paul Otlet pour qui la classification participe en tant qu'outil documentaire au « vouloir, savoir, pouvoir » nécessaire à toute vie intellectuelle indépendante". La Colon Classification de Ranganathan (1933), "en retenant une approche analytico-synthétique, pluridimensionnelle, avec la notion de facette, augmente le nombre de combinaisons possibles pour traiter un sujet et met de la souplesse et de l'horizontalité dans l'exposition des savoirs, lançant des ponts entre ces savoirs en fonction des besoins et des contextes."

Enfin, la classification bibliothéco-bibliographique (BBK) (1959) "favorise les sciences dites « objectives » (physique, chimie, biologie) au détriment des sciences humaines, après s'être singularisée dans sa version initiale en mettant en avant le marxisme-léninisme. Et quand la Dewey reflète une vision du monde très occidentale, la Colon Classification développe sur plusieurs classes hindouisme, jaïnisme et bouddhisme."

Cette analyse anthropologique des classifications permet de comprendre, par extension, à quel point la structure qu'on donne aux documents et à la base de données reflète une façon de penser le savoir et le monde.

Dans un article paru dans un ouvrage dirigé par Ermine et Dupoirier, une étude de cas est réalisée sur l'ingénierie des patrimoines informationnels de l'établissement de santé. La structuration du document et des bases de données est à l'origine d'une discipline à part entière : l'ingénierie documentaire. Elle s'intéresse à la structure des documents pour faciliter leur exploitation. Elle découle du fait qu'il est nécessaire de distinguer un titre, un résumé et des sections. A la structuration du document s'ajoute son allure : la façon dont le document est visualisé (taille du titre, en gras...). Cette structure, est de façon standard, issue d'un encodage en XML qui permet une structuration à l'aide de balises. L'article évoque la structuration du document comme une "organisation qui n'est pas quelconque".

Selon Foray, les TIC ont besoin pour être efficaces de suivre une organisation. Par exemple, on ne met pas en place une GED sans définir des règles de classement,

### **Quelle influence peut avoir le choix d'une ged sur la gestion des connaissances ?**

d'indexation et d'utilisation des documents. Or, ces règles qui définissent l'organisation suivie par les TIC sont produites par la gestion des connaissances. Les "mécanismes d'incitation et de coordination" engendrent l'utilisation des TIC, comme la GED, dans une organisation. Si on met en place une GED sans avoir de gestion des connaissances, c'est comme si on voulait vendre un produit sans en faire la réclame. Il faut inciter les usagers à utiliser les TIC.

Dans le cas de la GED mise en place à l'ADEME, on peut analyser les grands principes qui sous-tendent sa structuration et en faire ressortir la stratégie de gestion des connaissances adoptée. En effet, la base de données est construite sur deux niveaux : celui des notices bibliographiques des projets et celui des notices des objets de connaissances (les livrables des projets). Ces notices sont imbriquées l'une dans l'autre. La notice du dossier donne toutes les informations sur le contexte de rédaction des livrables comme le type de contrat (aidé, acheté ou interne), l'ingénieur en charge du dossier, les organisations qui ont collaboré à sa mise en œuvre...etc. La notice de l'objet de connaissances donne des informations sur le document déposé dans la GED : titre, sous-titre, date, numéro de référence...etc. Cette structuration à deux niveaux s'explique par la stratégie d'ouverture des données. En effet, auparavant, le fonds documentaire ne donnait accès facilement qu'aux documents diffusables à l'externe et accessibles à tous les publics. Cela s'explique par le fait que la confidentialité était appliquée au niveau du projet et pas au niveau de ses livrables. La connaissance est ainsi plus largement diffusée car tout document, au sein d'un projet, peut être stocké indépendamment et ainsi être mis à disposition dans la GED en gérant son niveau de confidentialité. Les documents, auparavant stockés sur les postes des ingénieurs, peuvent alors être partagés à tous et permettre une plus large diffusion des savoirs en interne.

Cet exemple montre combien la structuration de la GED dans le cas de l'ADEME a été pensée en amont de sa conception pour répondre à des besoins stratégiques : rendre plus accessible la connaissance en interne, encourager à mettre dans la GED tous les documents produits s'adosent à la stratégie de gestion des connaissances. La stratégie de l'ADEME vise à mieux ranger, pour mieux trouver et mieux partager les connaissances. Cela explique donc qu'elle repose sur une GED, un système de stockage des documents dont la structure doit encourager à rendre plus de documents accessibles qu'auparavant. C'est une stratégie de formalisation : les agents sont incités à décrire formellement toutes leurs connaissances. Néanmoins, comme nous l'avons vu précédemment, cette stratégie ne peut couvrir l'entièreté des connaissances de l'ADEME.

Le cas peut-il se poser dans l'autre sens ? La GED peut-elle façonner la gestion des connaissances ?

### **La GED peut-elle façonner la gestion des connaissances ?**

Il a été complexe pour moi de répondre à cette question car, dans le cas de l'ADEME, la gestion des connaissances arrive avant et façonne l'outil. Dans mon analyse, je ne parlais qu'avec cet exemple en tête, j'ai ainsi eu d'avantage besoin de m'appuyer sur des apports extérieurs.

La gestion des connaissances a un impact sur le choix de l'outil et sur sa conception, notamment sur sa structuration. Dans le même temps, on peut dire que le choix de l'outil va renforcer la stratégie de connaissance choisie en premier lieu. Par exemple, choisir de mettre en place une GED au sein d'une stratégie de gestion

des connaissances oriente inmanquablement vers une stratégie de codification et met de côté (au moins pendant un temps) la personnalisation et la mise en réseau des acteurs. Du côté des utilisateurs, le choix de la GED envoie un message fort sur la stratégie adoptée par l'organisation. Il leur est demandé de mettre en partage les documents qu'ils produisent, de les valoriser et de les diffuser.

Dans le cas de l'ADEME, le projet de GED a éclipsé pour l'instant d'autres grands enjeux de la gestion des connaissances comme la sauvegarde de l'expertise. La GED permet aux ingénieurs qui produisent de la documentation de mettre en ligne leurs livrables mais il n'a pas été demandé à ceux qui quittaient l'agence après des années de service de mettre en ligne des documents formalisant leurs compétences, leurs savoirs et leurs apports. Or, c'est une grosse question à l'ADEME car c'est toute une génération d'ingénieurs qui part en retraite et qui ne transmet pas son expertise. Celle-ci est tout de même conservée par l'organisation par une transmission orale entre collègues mais l'usage récent de plus de contrat court à l'ADEME réduit la potentialité de retenir ses connaissances.

Le responsable de la gestion des connaissances de l'ADEME n'a pas le temps de traiter ces sujets car son poste est happé par la mise en place de l'outil de GED. Le projet va s'étaler sur des années, durant ce laps de temps les départs d'ingénieurs seront autant de risque de pertes de connaissance. A la lumière de ce qu'on peut expliciter les chercheurs il me semble, a posteriori, qu'il eut été plus déterminant de choisir une stratégie intégrant plus de personnalisation. D'autant que l'urgence du départ d'experts semble aussi critique que la diffusion au grand public.

Un ingénieur bientôt à la retraite me confiait dans une rencontre entre anciens et nouveaux de l'ADEME qu'il aurait voulu transmettre ses compétences, ce qu'il avait fait pour l'agence et qu'il avait peur que la mémoire de l'organisation disparaisse. C'est là où la GED est paradoxale : elle peut être vue comme une mémoire numérique en stockant les informations et en les rendant accessibles à qui le souhaite et quand il le souhaite mais dans le même temps, elle ne peut pas accueillir les connaissances tacites qui sont parfois définitivement perdues. C'est la mise en garde qui avait été faite par Takeuchi et Nonaka : les entreprises européennes accordent plus d'importance à l'explicite qu'au tacite et ont tendance à oublier les connaissances tacites qui ne peuvent être formalisées.

De plus, d'autres risques ont été soulevés des chercheurs en management liés au fait d'utiliser un outil de gestion pour les connaissances.

Pour Khalil et Dudézert :

“Les systèmes de gestion des connaissances contribuent à la régulation de contrôle à travers la formalisation des processus de consignation et de partage de l'information qu'ils s'agissent de démarches dites de codification ou de personnalisation (Hansen et al., 1999). Ils constituent des outils de prescription qui encadrent les interactions des individus et contrôlent leurs activités. Toutefois ces outils peuvent provoquer des réactions négatives chez les salariés, conduisant à des comportements déviants et à une expression de la régulation autonome (Clergeau et Pihel, 2007). Par ailleurs, le partage des connaissances dépendra en grande partie de la volonté de l'acteur, même lorsqu'il s'agit d'outils de gestion structurés.”

Cet article mobilise en grande partie la théorie de la régulation de Reynaud pour expliquer les envies des acteurs vis-à-vis des outils de gestion de l'information.

### Quelle influence peut avoir le choix d'une ged sur la gestion des connaissances ?

Pour les cadres intermédiaires, l'outil de gestion des connaissances est vu comme un moyen de contrôler et de surveiller les collaborateurs. Le but de l'outil est de formaliser et d'imposer des règles de travail qui sont les mêmes pour tous.

On retrouve ici la norme ISO 30 401 sur la gestion des connaissances qui la rend synonyme du management de la connaissance. Le management, comme celui des Ressources Humaines, fait partie des fonctions qui régissent la vie de l'organisation et de ses employés. La GED gère, manage les connaissances mais elle impose en plus des rythmes de travail, des façons de travailler et de nouvelles missions aux employés (qui ne sont pas forcément explicites).

A l'ADEME, la nouvelle solution GED va avoir un impact important sur le travail d'un certain nombre d'acteurs et presque tous vont être touchés.

-les chargés de valorisation des connaissances vont devoir s'adapter à un nouvel outil et comprendre comment il fonctionne : s'ils donnent des retours positifs sur l'ergonomie et la facilité de prise en main de l'outil, ils font remonter leur difficulté à comprendre les grands principes qui structurent la base de données (comme le fait de devoir créer une notice pour le projet et d'en recréer une pour chaque livrable)

-les ingénieurs vont devoir contribuer dans la GED, ce qui ne faisait pas auparavant. Dans le but de facilité cette prise en main, un travail important a été fourni pour concevoir un outil ergonomique. Il n'en reste pas moins qu'ils vont devoir consacrer du temps à la saisie de notices sans contrepartie financière ou d'allègement de leur charge de travail. L'objectif stratégique, dès les livrables du projet sont rédigés, est que les ingénieurs en initient la diffusion afin que la base de données reflète au plus près l'activité de l'organisation.

-les managers devront se rendre dans la base de données pour valider les connaissances produites et planifier en conséquence les prochaines à produire. Auparavant, ce travail était réalisé grâce à un tableau de suivi Excel ou à d'autres systèmes en fonction des moyens humains de chaque direction. L'objectif est de centraliser les outils et de permettre aux managers d'avoir une vue d'ensemble des projets en cours et à venir. Néanmoins, cela va aussi leur demander de s'approprier un nouvel outil et d'effectuer le travail qui était auparavant celui d'une gestionnaire (qui assurait le suivi dans Excel).

On voit donc que la GED telle qu'elle est structurée a un impact fort sur ses utilisateurs.

Nous allons voir à présent que si la GED a un impact sur la gestion des connaissances et sur les utilisateurs, on peut peut-être réduire cet impact en incluant les utilisateurs dans le processus de conception. En effet, il est peut-être possible de coconstruire les règles d'utilisation de l'outil et la nouvelle organisation du travail qui en découle.

## CONCEPTION ET IMPLICATION, 2 TERMES A ASSOCIER DANS L'ENROLEMENT DES UTILISATEURS

---

Au cours de mon alternance, j'ai pu suivre la mise en place d'une nouvelle solution GED au sein d'une organisation de taille moyenne qu'est l'ADEME. J'ai été notamment chargée de l'accompagnement au changement des 800 futurs utilisateurs de la GED. Dans ce cadre, j'ai noté assez rapidement des problématiques qui ont orienté la réflexion de ce mémoire. La première partie m'a permis de répondre à mes questions concernant le pourquoi du choix d'une GED pour le déploiement d'une stratégie de gestion des connaissances. Je sais maintenant que c'est une option souvent privilégiée par les organisations car elle est peu coûteuse en temps et en ressource et permet de répondre aux enjeux de compétitivité des entreprises. Néanmoins, ce choix d'outil ne permettait pas d'expliquer toutes les problématiques d'accompagnement au changement que je rencontrais : mettre en place une GED restreignait la gestion des connaissances à de la gestion d'information mais je constatais aussi que ce choix avait un impact négatif sur la réception de l'outil par les utilisateurs. Comme vu précédemment, l'agacement des utilisateurs peut venir du fait que les systèmes de gestion des connaissances viennent souvent s'ajouter aux autres SI déjà présents dans l'organisation. Cependant, le malaise que je percevais était plus profond. Selon moi, il venait du manque d'implication des utilisateurs dans la conception de la GED : on leur imposait une démarche de gestion des connaissances réduite aux informations et ils devaient accepter de s'approprier un nouvel outil (encore un) qui allait leur ajouter de la charge de travail sans avoir un poids important dans la conception de cet outil. La deuxième partie de ce mémoire est donc consacrée à la question de l'implication des utilisateurs.

Je commencerais par poser l'hypothèse suivante : le succès ou l'échec de la mise en place d'un outil de gestion documentaire dans une organisation dépend des méthodes choisies pour impliquer les utilisateurs. Par ailleurs, la mise en place d'accompagnement au changement des utilisateurs est dépendante du contexte organisationnel dans lequel il se déploie.

Dans Epistémologies, théories et pratiques professionnelles en communication des organisations, Laurent Morillon, Arlette Bouzon et Carolyne Lee, expliquent qu'il existe une collaboration de plus en plus étroite entre le monde de la recherche et le monde des entreprises afin que les chercheurs apportent leurs compétences sur le terrain et accompagnent des projets. L'article présente six exemples de collaboration fructueuse entre chercheurs et organisations et conclut positivement. Pour ces auteurs, la collaboration permet aux chercheurs d'expérimenter et d'innover et elle est décisive pour faire réussir les projets des entreprises.

Une théorie sociologique en particulier peut être utile à connaître pour analyser la mise en place de l'outil documentaire de l'ADEME et du CEREMA : la sociologie de l'acteur réseau. Ce champ de recherche a été développé par trois grands auteurs, Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, dont les écrits ont été rassemblés dans l'ouvrage Sociologie de la traduction - textes fondateurs, publié par l'École des Mines. La sociologie de la traduction a étudié les relations entre les acteurs

impliqués dans un changement, ces relations pouvant être conflictuelles ou non. Pour faire dialoguer ces acteurs, qui ne partagent pas forcément tous les mêmes intérêts, les sociologues font appel à un traducteur : il s'agit d'un acteur qui va être chargé de comprendre les intérêts de chacun et qui va faire en sorte de porter la parole de tous pour que chacun puisse se comprendre et avancer ensemble. Si un projet de changement ne comporte pas de traducteur ou que celui-ci ne possède pas les compétences requises, les parties prenantes risquent de mal être compris ou mal représentés. Ainsi, les changements qui leur seront demandé seront plus difficilement acceptés. Étudier les rôles des acteurs dans la mise en place de l'outil documentaire de l'ADEME est donc un point d'entrée intéressant pour comprendre les difficultés qui se sont posées avec la mise en place de ce nouvel outil.

## **LES PROJETS DE GED DE L'ADEME ET DU CEREMA - DES UTILISATEURS IMPLIQUES ?**

Afin de réaliser une étude de cas sur l'implication des utilisateurs dans le projet de GED de l'ADEME, j'ai fait la proposition de mener une enquête par formulaire afin de toucher les huit-cents futurs utilisateurs de l'outil de GED.

Au total, le questionnaire a été envoyé à 800 personnes, j'ai reçu 120 réponses fournies par des Chargés de valorisation des connaissances, des Chargés de communication, des Ingénieurs, des Managers et des Gestionnaires.

Le formulaire comprenait des questions fermées visant à évaluer le sentiment d'implication des futurs utilisateurs dans la démarche de gestion des connaissances et le projet de GED, grâce à une échelle de 1 à 4. Des questions ouvertes permettaient d'identifier d'une part la représentation que chacun des répondants a de la gestion des connaissances, de savoir ce qu'ils auraient souhaité dans ce projet et d'autre part les situations où chacun s'était senti inclus ou écarté.

La liste des interrogés a été établie à partir de la liste des profils créés dans la GED pour des personnes qui contribuent (créent des notices et déposent des documents) et des personnes qui consultent le fonds documentaire ou qui font les deux.

Pour compléter l'étude de cas portant sur l'ADEME, j'ai voulu m'intéresser à un autre projet de GED mis en place dans une structure assez similaire à l'ADEME afin de les faire dialoguer. J'ai donc choisi d'étudier le projet de GED mis en place par le CEREMA, établissement public sous la tutelle du Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, spécialisé dans l'aménagement et le transport. Contrairement à l'étude de cas de l'ADEME, je n'ai pas réalisé un questionnaire mais un entretien avec la Responsable de gestion des connaissances du CEREMA. L'objectif était de recueillir le point de vue d'une professionnelle de la gestion des connaissances sur un projet de GED qui a déjà été mis en place et déployé complètement, ce qui n'est pas le cas du projet de l'ADEME.

## Deux stratégies de gestion des connaissances

L'ADEME a lancé sa réflexion sur la mise en place d'une démarche de gestion des connaissances en 2019. Ce n'est que quatre ans plus tard, que le projet de GED a été démarré après plusieurs années d'étude et des retards dans les procédures de contractualisation avec un éditeur. Entre le lancement et le démarrage du projet, le « sponsor » (hiérarchique qui soutient et défend le projet auprès de la Direction) a changé ainsi que le chef de projet qui est devenu le nouveau responsable de la gestion des connaissances. La stratégie de gestion des connaissances de l'ADEME vise à diffuser plus largement la documentation produite en partageant en interne les documents non finalisés et en encourageant les rédacteurs à systématiquement capitaliser leur production. L'objectif final est de faire en sorte que l'Agence conserve son statut de référence en matière de transition écologique à un niveau national et international. Cela fait donc trois ans que cette vision est rappelée au sein de l'Agence, le responsable de la gestion des connaissances jouant un rôle central de communicant.

J'ai été étonnée de constater que la vision de la gestion des connaissances à l'ADEME était assez homogène parmi les répondants. Les utilisateurs ont exprimé spontanément le fait que la gestion des connaissances à l'ADEME est orientée vers de l'explicite et de l'outillage informatique.

“Valoriser” la production est mentionné 30 fois. La “capitalisation” de la production de l'ADEME revient 28 fois dans les réponses (plus 11 mentions de “stock” ou “stockage” des connaissances). Enfin, “organiser” ou “organisation” des connaissances et des documents apparaît 21 fois. Ces expressions sont typiquement celles véhiculées par le discours de communication en interne sur le nouvel outil de GED pour la gestion des connaissances : “mieux ranger pour mieux trouver et valoriser l'expertise de l'Agence”. On observe ainsi que dans la vision de la gestion des connaissances chez les utilisateurs, celle-ci est réduite aux fonctionnalités de GED : capitaliser les documents, les organiser pour les valoriser ensuite.

Est-ce que cette vision a été si bien communiquée qu'elle a été intégrée ? Est-ce qu'elle correspond à la vision spontanée des utilisateurs ? Est-ce que la gestion des connaissances pour des employés non formés au sujet est rattachée spontanément à l'explicite et aux logiciels informatiques ? Est-ce que la vision de Hansen a infusé profondément dans les esprits de tous et a occulté celle de Takeuchi et Nonaka ?

C'est en décalage avec ce que j'avais envisagé car de nombreux agents se plaignent que les connaissances et les compétences se perdent par manque de transmission. J'aurais donc pensé que l'accent serait mis sur les relations entre collègues et le partage de connaissances. Par ailleurs, dans le même temps, de nombreux utilisateurs expriment un agacement vis-à-vis de la multiplication des outils de travail informatiques et du fait qu'ils ne soient pas toujours réussis en termes d'accessibilité et d'ergonomie.

Du côté du CEREMA, la stratégie de gestion des connaissances est piloté par la Direction de la stratégie et de la communication. Ce n'est donc pas un service dédié comme à l'ADEME. La gestion des connaissances est adossée à la diffusion des connaissances et aux éditions : le pôle de gestion des connaissances est dans le même département que le pôle édition et web.

La stratégie de gestion des connaissances du CEREMA s'est ancrée dans un contexte bien particulier qui est celui de la loi Lemaire de 2016 qui a rendu

obligatoire l'ouverture des données. C'était une occasion selon la responsable de la gestion des connaissances du CEREMA de développer la diffusion des connaissances en ne se limitant plus à certains types de documents mais en diffusant également la littérature dite « grise ». Dans le même temps, le CEREMA a choisi de mettre en place une nouvelle politique d'archivage qui à l'époque était physique et numérique. L'archivage numérique passe par la capitalisation de la documentation produite sur la plateforme CEREMA Doc (équivalent de la Librairie pour l'ADEME).

Au départ, ce qui n'était pas une GED mais un Système d'Information et de Gestion des Bibliothèques (SIGB), avait été conçu pour fédérer des fonds documentaires du Ministère sur un portail web. Il s'agissait de réinformatiser les fonds documentaires et d'ouvrir plus largement leur diffusion. Le projet n'était pas un projet de GED car à l'époque, le CEREMA possédait essentiellement des fonds papiers. Le SIGB permettait donc, comme pour une bibliothèque, de gérer des documents physiques. Les utilisateurs, même en interne, n'avaient accès qu'au front office et seules les documentalistes avaient accès au back pour l'administration du fonds. Néanmoins, comme à l'ADEME, les centres de documentation ont fini par être fermés et le nouvel enjeu a été de gérer la production numérique du CEREMA. En octobre 2018, une étude a été lancée pour décider du nouvel outil à mettre en place pour gérer cette production. Cette analyse a débouché sur le choix d'un SIGB connecté à un portail documentaire et le projet a été lancé en 2019 (soit la même année où l'ADEME lançait la réflexion sur une démarche de gestion des connaissances).

Nous avons donc deux stratégies de gestion des connaissances, lancées des contextes différents, mais qui ont abouties au même choix de capitalisation de la production documentaire numérique dans un outil de gestion.

## Charge de travail et adoption de nouveaux outils

Le formulaire diffusé à l'ADEME, a révélé un faible taux de sentiment d'implication : cela s'explique car très peu de groupes d'acteurs ont été impliqués à date. Voilà deux premiers résultats.

- Les chargés de valorisation, qui ont été fortement impliqués dans le projet, répondent avoir un sentiment d'implication se situant à 3 ou à 4 sur 4

- Les référents, au profil ingénieurs, ont une note moyenne de sentiment d'implication dans le projet de GED de 1,5 sur 4

Cet écart s'explique par le fait que les référents n'ont pas encore été mobilisés pour travailler sur le nouvel outil de GED. Leur profil fera l'objet d'une nouvelle version de l'outil à la rentrée de septembre donc pour l'instant ils ont peu été consultés. Seul un groupe de trois référents et de leur chargée de valorisation des connaissances ont été entendus pour recueillir leurs besoins pour ce nouvel outil. Ils ont été unanimes : ils souhaitent que la saisie continue d'être effectuée par leur chargée de valorisation.

Du côté du sentiment d'implication dans la démarche de gestion des connaissances, la moyenne pour les référents est sensiblement la même avec un chiffre de 1,5 sur 4. Là encore, les référents ont encore peu été sensibilisés au

nouveau rôle qu'ils devront adopter en même temps que le nouvel outil. Pour l'instant, ils semblent plutôt réfractaires à l'idée de contribuer plus dans le fonds documentaire que ce qu'ils faisaient avant. Toutes les Directions ne sont pas au même niveau, ainsi le petit groupe de 3 référents consultés viens d'une Direction où la chargée de valorisation a effectué un gros travail de sensibilisation et de formation auprès de ses ingénieurs pour qu'ils saisissent au moins quelques informations essentielles à l'indexation sur les projets qu'ils instruisent. Dans les autres Directions, ce sont les chargés de valorisation et de communication qui font tout ce travail, quand ce type de poste existe.

Néanmoins, ces moyennes ne sont pas forcément significatives si on les analyse sur la durée. En effet, elles sont le reflet du sentiment actuel des acteurs du projet. La moyenne des chargés de valorisation et des chargés de communication aurait probablement été bien plus basse avant qu'ils ne soient sollicités pour la conception de l'outil et formés au logiciel. Il est fort possible que cette moyenne remonte une fois que les référents auront fait l'objet d'actions nombreuses d'accompagnement au changement. Néanmoins, je ne suis pas forcément optimiste sur leur envie de s'engager dans une démarche de gestion des connaissances sans contrepartie car c'est avant tout pour eux une nouvelle mission qui s'ajoute aux autres. Or, les ingénieurs ont déjà une charge de travail importante et cela sera à prendre en compte pour réajuster l'ambition de les faire contribuer régulièrement dans la GED.

Au CEREMA, le projet de SIGB, transformé en GED à la suite de la disparition des centres de documentation, touche sensiblement moins d'acteurs qu'à l'ADEME. Les chargés de projets et chargés d'études font le dépôt des livrables. Ce dépôt fait l'objet d'un workflow qui comprend le remplissage d'un formulaire de dépôt qui contient le premier niveau des métadonnées. Ensuite, ces formulaires sont traités par les documentalistes. Les documentalistes sont six dont deux archivistes et trois personnes en charge de la documentation, de la veille, de l'administration et une personne en charge de la diffusion internet. Il n'y a donc que deux acteurs dans le processus de capitalisation alors que l'ADEME souhaite intégrer 4 étapes et 4 acteurs.

L'adhésion au nouvel outil de GED semble s'être développée sans problématique majeur. Le CEREMA a mis en place beaucoup de sensibilisation et d'incitation à la contribution qui se poursuivent encore aujourd'hui. Ainsi, des webinaires ont lieu une fois par mois pour rappeler l'objectif de performance et de valorisation de l'établissement en diffusant largement la production documentaire. En plus de ces webinaires, au lancement de l'outil, une communauté a été créée ainsi qu'un réseau des correspondantes documentaires. L'appropriation de l'outil a été accompagnée avec la diffusion de guides et de tutoriels.

Aujourd'hui, l'appropriation de l'outil est faite et il fait partie de l'écosystème de l'organisation. L'outil est accessible depuis l'intranet pour tous. Néanmoins, la responsable de gestion des connaissances souligne le fait que cette appropriation reste inégale entre les Directions et entre les personnes. Elle précise qu'elle fluctue de façon cyclique en fonction de la charge de travail. C'est une idée très intéressante qui rejoint la problématique observée à l'ADEME : les acteurs de la gestion des connaissances n'y sont pas réfractaires si cela ne leur ajoute pas trop de travail. Dans les périodes de tension, comme lorsqu'un document doit être diffusé dans les deux jours car il a été demandé par le Ministère, les chargés de valorisation sont moins

conciliants avec l'outil de GED et sont plus enclins à soulever tous les bugs et les améliorations nécessaires. Le contexte structurel et organisationnel de l'ADEME semble donc influencer largement sur la mise en place d'une démarche de gestion des connaissances et des outils associés.

Enfin, au CEREMA, le travail des référents pour remplir le formulaire contenant les premières métadonnées documentaires n'a pas fait l'objet d'une revalorisation. Cependant, des indicateurs de performance ont été mis en place comme le nombre de dépôts. Le workflow de dépôt inclue par ailleurs un suivi des dépôts, une validation et l'ajout de commentaires si nécessaires. Ainsi, les procédures de travail sont fortement routinisées et contraignantes.

On peut s'interroger sur ce fonctionnement, et nous y reviendrons, qui oblige à l'adoption de nouveaux modes de travail sans contrepartie et en exerçant une exigence de résultats. Comment ce mode de fonctionnement va-t-il s'articuler avec l'objectif premier de la gestion des connaissances ?

## **APPORTS DE LA SOCIOLOGIE POUR IMPLIQUER LES UTILISATEURS DANS LA CONCEPTION DE L'OUTIL DE GED**

### **Intéresser les utilisateurs : l'enrôlement**

La notion d'enrôlement a été développée par Callon dans l'article "La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc". Cette notion est étroitement liée à celle d'intéressement. Nous définirons donc cette dernière avant de revenir sur l'enrôlement. Callon donne de l'intéressement la définition suivante : " ensemble des actions par lesquelles une entité [...] s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a définis par sa problématisation". La problématisation a conduit à l'alliance des différents acteurs autour d'un objectif commun. Néanmoins, il n'en demeure pas moins que les intérêts des acteurs sont en général divergents. L'intéressement vise à créer des liens stables entre les acteurs où ceux-ci sont coupés des acteurs qui entrent en opposition avec eux. On supprime les liens négatifs de la compétition pour renforcer les liens positifs des intérêts communs. On obtient ainsi un système stable d'acteurs liés par des alliances. Cet état de réussite de l'intéressement correspond à l'enrôlement : "l'enrôlement est un intéressement réussi". Il désigne "le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte". Quand on étudie l'enrôlement des acteurs, on étudie donc les moyens variés (négociation, ruse, coups de force, selon Callon) qui sont mis en œuvre pour aboutir à l'intéressement.

Dans le cas du projet de GED, si nous mettons en application la méthode de Callon pour analyser les coquilles Saint-Jacques, nous avons les acteurs suivants :

- la GED
- l'équipe projet
- l'équipe de développement informatique
- les futurs utilisateurs que l'on peut scinder entre les utilisateurs anciens et les nouveaux

- la hiérarchie qui soutient le projet

Commençons par problématiser le projet de GED, c'est-à-dire définir les acteurs pour ensuite en déduire les problèmes qui se posent.

- la GED : elle est un outil qui sert à stocker les objets de connaissance. Elle est considérée comme un moyen pour rendre plus efficace les processus de travail, faciliter le partage de l'information et des connaissances. Elle s'inscrit dans une démarche de gestion des connaissances pensée comme essentielle pour l'organisation. Elle doit résoudre de nombreux problèmes de capitalisation des connaissances et rendre à l'organisation sa place de leader dans son domaine.

- l'équipe projet : elle a à charge de développer et mettre en place l'outil de GED pour 800 utilisateurs. Elle comprend des spécialistes métiers de la GED mais les compétences de ses membres sont hétérogènes et mal réparties. C'est une équipe encore en construction avec des tâches très compartimentées. Elle est formée en méthode Agile depuis peu et peine à appliquer cette méthode. De nombreux problèmes de communication avec le développeur ont conduit à des reports. Elle subit des pressions de la part de la hiérarchie. Elle a à cœur de créer un outil pratique pour les utilisateurs et emporter leur adhésion. Elle cherche la reconnaissance des utilisateurs et de la hiérarchie.

- l'équipe de développement informatique : elle se charge d'adapter la solution de GED achetée par l'organisation en fonction des besoins de l'équipe projet. C'est une petite équipe, protégée par une cheffe de projet à l'interface entre l'équipe projet et les développeurs. Elle montre un esprit de famille et de corps, un sens du sacrifice pour faire du bon travail et ne pas décevoir le client. Elle subit des pressions de la part de l'équipe projet qui veut recevoir des améliorations de l'outil dans les délais. Elle a peu de contact avec les utilisateurs et écoute leurs besoins par l'intermédiaire de l'équipe projet. Elle connaît la hiérarchie qui chapeaute le projet et doit aussi lui rendre des comptes lors des comités de pilotage.

- les futurs utilisateurs - les anciens utilisateur de la précédente GED : ils appliquent une pression non négligeable sur l'équipe projet car le nouvel outil va impacter leur travail et ils souhaitent que celui-ci soit facilité et pas compliqué. C'est un groupe hétérogène avec un degré d'utilisation de l'ancien outil variable ce qui entraîne une réactance plus ou moins forte au nouvel outil en fonction des compétences en informatique et de la connaissance du fonctionnement de l'ancien outil sur lequel est calqué le nouveau. Ils subissent les aléas du projet et les délais annoncés par l'équipe projet. Avec leur ancienneté, ils connaissent bien les membres de l'équipe projet et n'hésitent pas à les solliciter ou à les challenger. Ils ont peu de contact avec le développeur informatique sauf lors de démonstrations de l'outil durant lesquelles ils peuvent poser des questions et faire des remarques. L'équipe de développement et l'équipe projet sont alors souvent en position défensive pour convaincre de la qualité de leur travail.

- les futurs utilisateurs - les nouveaux n'ayant pas utilisé la précédente GED : c'est un groupe très hétérogène, qui concentre la majorité des futurs utilisateurs. Tous ne sont pas informés de l'arrivée du nouvel outil, tous ne saisissent pas encore ce que souhaite faire la hiérarchie. Ils ont tout à découvrir en général sur la GED et n'y connaissent rien en documentation. Ils connaissent un peu l'équipe projet grâce au comité de suivi mais ignorent tout de l'équipe de développement. Ils ne travaillent pas étroitement avec les anciens utilisateurs et pour la plupart ne les connaissent pas.

- la hiérarchie : c'est elle qui a impulsé le projet d'un nouvel outil de GED. Elle a donc un rôle de "sponsor" et donne le budget. Elle doit porter le projet en matière de communication et le légitimer auprès des futurs utilisateurs. Elle a très peu de compétences sur la GED et s'assure surtout que le projet ne fait pas face à de trop gros risques qui pourraient le mettre en péril. L'équipe projet et l'équipe de développement sont donc souvent en position rassurante pour minimiser les risques et montrer que tout est sous contrôle, quitte à minimiser certains dangers. La hiérarchie n'est pas en contact direct avec les futurs utilisateurs dont elle n'écoute pas les remarques ou les doléances; l'équipe projet et l'équipe de développement sont seules face à cela.

Si on résume ce que veut chaque acteur : la GED souhaite capitaliser les connaissances et permettre leur partage, l'équipe projet cherche à créer un outil facile d'utilisation qui résoudra les problèmes de gestion des connaissances, l'équipe de développement entend satisfaire son client en produisant un outil conforme à ses besoins, les futurs utilisateurs veulent un outil conforme à leurs attentes qui leur facilitera le travail et la hiérarchie envisage le gain de valeur pour l'organisation.

A partir de ces définitions, la question commune qui émerge est celle-ci : la GED peut-elle faciliter le travail des agents en aidant au partage des connaissances et renforcer la compétitivité de l'organisation ? Question préalable dont les acteurs doivent connaître la réponse dans leur intérêt, réponse qu'ils ne pourront trouver seuls. Ils doivent donc accepter le projet qui répond à cette question.

On voit donc par cette analyse qu'il est possible d'appliquer la méthode développée par Callon et Latour au projet de GED de l'ADEME. Un enrôlement des acteurs est donc possible.

Néanmoins, sur le terrain, cette théorie a du mal à résonner dans le cadre du projet de l'ADEME. En effet, le responsable de la gestion des connaissances est aussi le PO (Product owner) du projet de GED. A ce titre, c'est lui qui est chargé d'être à l'interface entre tous les acteurs : il recueille les besoins des utilisateurs et doit en être le porte-parole mais c'est lui aussi qui porte les objectifs managériaux, tout en assurant le pilotage des activités de conception de l'équipe projet ADEME et celle de l'éditeur informatique de la GED. C'est un rôle très complexe et il constate lui-même qu'il a du mal à assurer ce rôle pleinement.

Ainsi, j'ai pu observer des phases où les acteurs ont plus ou moins été représentés par le traducteur, PO dans notre cas. Au début du projet, les futurs utilisateurs ont été abondamment consultés pour savoir quel nouvel outil allait être mis en place et avec quelles fonctionnalités. La hiérarchie a alors soutenu et approuvé le projet. On était donc à un stade de consensus où les intérêts de tous les acteurs étaient pris en considération.

Dans un deuxième temps, une fois le logiciel choisi et la phase de conception lancée, il a été beaucoup plus difficile pour le PO de poursuivre son activité de traducteur. En effet, on entre dans une phase technique où la conception prend le pas sur les activités de discussion et de concertation. Les utilisateurs n'ont plus été consultés, les hiérarchiques ont suivi en étant mis au courant de l'avancée. Il s'est alors formé un duo : équipe projet ADEME et éditeur GED duquel étaient exclus les autres acteurs. L'équipe projet et l'éditeur devaient trancher sur les fonctionnalités à développer, celles à abandonner, préciser les besoins, corriger et affiner l'existant...etc. L'effet est celui de "la tête dans le guidon" en somme : le traducteur

est pris dans le flot d'activités à réaliser et perd de vue le lien avec les acteurs du projet.

Dans ces conditions, les relations entre les acteurs se sont distendues ou tendues (certains utilisateurs reprochant par exemple de découvrir des fonctionnalités qui ne leur convenaient pas ou se voyant imposer des modes de fonctionnement sans concertation).

L'enrôlement et la traduction ne suffisent donc pas à engager les acteurs d'un projet et à les fédérer. Dans les faits, je pense qu'il faudrait que le traducteur soit une personne extérieure au projet dont c'est le travail à plein temps d'assurer ce rôle.

## **Inclure les utilisateurs à toutes les étapes du projet : Design thinking**

Pour pallier le problème de la conception qui prend le pas sur les objectifs de traduction, des méthodes existent qui lient technique (conception) et engagement des acteurs. C'est le cas notamment du Design Thinking.

Le Design thinking est une méthode de projet, très utilisée en informatique, est celle qui a été utilisée pour le projet de GED de l'ADEME. A quoi correspond cette méthode ?

Nicolas Beudon explique dans un article de revue les grands principes du design thinking :

-Le co-design : approche du design qui consiste à chercher à mieux connaître ses utilisateurs et à leur donner un rôle actif dans la conception.

-Le design : méthode de conduite de projet qui s'applique à n'importe quel type de projet qui implique des utilisateurs.

-L'expérience utilisateur (UX) : "englobe l'ensemble des points de contact entre un utilisateur et un service"; émotions et ressentis de l'utilisateur face à l'objet conçu.

-L'itération : cycles d'améliorations successifs de l'objet conçu.

Il en explique ensuite la méthodologie. Il reprend la méthode développée par Tim Brown dans L'esprit design. Brown distingue trois étapes d'un projet de design thinking :

-une phase d'inspiration où le designer (concepteur) va à la rencontre des utilisateurs (sous forme de questionnaires ou d'entretiens) pour recueillir leurs besoins et se faire une idée des problèmes et des opportunités du projet.

-phase d'idéation : "générer des solutions et des idées nouvelles" à partir des problèmes et opportunités issus du terrain. Cette phase ne reste pas théorique et vise à commencer à réfléchir à ce qui sera à mettre en place concrètement lors du projet (prototype et brainstorming).

-phase d'implémentation : amélioration des idées qui ont émergé avec les phases précédentes grâce à des tests.

Ces trois phases font partie d'un cycle qui se répète autant de fois que nécessaire jusqu'à arriver au produit final. C'est ce qui distingue les projets de design thinking des projets classiques qui démarrent par une commande et aboutissent à

une réponse de façon linéaire (on va d'un point A à un point B). Beudon précise qu'aucune méthode n'est meilleure que l'autre mais qu'elles sont à choisir en fonction du type de projet. Ainsi, le design thinking conviendra bien à des projets où "le facteur humain tient une place prépondérante, qui impliquent des acteurs multiples, et dont la formulation varie en fonction du point de vue que l'on adopte". Selon Beudon, appliquer une méthode projet classique, linéaire, à ce type de projets engendrerait le risque que le concepteur projette "sa propre vision dans les outils qu'il conçoit et de mettre en place une solution inadaptée".

Aujourd'hui, pour Laimay, le produit n'est plus au centre, les entreprises cherchent à satisfaire leurs utilisateurs en leur offrant une expérience positive. C'est donc une démarche commerciale. L'UX a été défini par Donald Norman ainsi : l'"expérience utilisateur englobe tous les aspects de l'interaction entre l'utilisateur final et l'entreprise, ses services et ses produits". C'est donc une définition centrée sur le résultat de la conception au départ : ce que l'utilisateur va ressentir lors de l'utilisation de l'objet ou d'un service. Pour Laimay, il est impossible de concevoir un objet ou un service sans bien connaître ses futurs utilisateurs car ce sont eux qui sont au centre de la conception; ce sont eux qu'on cherche à satisfaire. Pour Laimay, "comprendre ses utilisateurs" n'est que la première étape et pour réussir l'accompagnement au changement, il faut impliquer les utilisateurs tout au long du projet (stratégie, étude, conception, réalisation). Elle souligne les avantages de cette démarche : les utilisateurs font remonter des problématiques non identifiées par l'équipe de conception, on évite les temps de latence entre la consultation des utilisateurs et la remontée aux développeurs, cela facilite l'accompagnement au changement et l'équipe de conception peut faire tester l'outil pour s'assurer que tout fonctionne et répond aux besoins.

Cette idée rejoint l'exemple donné par Nonaka et Takeuchi quand ils expliquent que pour le projet de machine à pain, les concepteurs ont dû aller observer un boulanger travailler pour concevoir l'outil. Les concepteurs ont besoin d'une expérience de terrain pour bien concevoir l'outil et pour qu'ils répondent aux besoins des utilisateurs.

Le projet de GED de l'ADEME rentre typiquement dans le critère de choix d'une méthode UX selon Beudon : "le facteur humain tient une place prépondérante, qui impliquent des acteurs multiples, et dont la formulation varie en fonction du point de vue que l'on adopte" et c'est pourquoi la méthode UX a été utilisée. Néanmoins, cette démarche a été assez oubliée au fil du développement de l'outil. Si cette méthode en trois étapes a bien été suivie au début, elle a été progressivement perdue une fois que le projet est entré dans la phase de conception de l'outil. Il devenait alors plus difficile de consulter les futurs utilisateurs régulièrement par manque de temps (l'équipe projet étant fortement sollicitée pour les tests). Ainsi, l'équipe projet a consulté ponctuellement les utilisateurs lors de démos puis ne l'a plus fait avant la sortie d'une V1 de l'outil.

Cela peut s'expliquer par manque de temps et manque de recul (il faut capitaliser les retours des utilisateurs, remettre en question certains objectifs ou certaines fonctionnalités...etc).

Dans le cas du projet de GED de l'ADEME, la méthode UX a probablement été de moins en moins utilisée à cause de l'impératif de résultat. Il faut à un moment que l'outil soit rendu disponible aux utilisateurs car c'est un critère de réussite du projet du côté de la hiérarchie. Pour réussir à ouvrir l'outil aux utilisateurs rapidement, celui-ci a été développé à un rythme très soutenu sans consulter les utilisateurs. Malgré la connaissance des objectifs et des avantages de la méthode UX, elle est passée après les objectifs de résultat concret. La conséquence est que l'outil est sorti avec de nombreux bugs et des fonctionnalités de base qui n'avaient pas toutes été approuvées par les utilisateurs. Certains se sont donc plaint que des éléments du logiciel étaient très peu ergonomiques et que s'ils avaient été consultés, ils l'auraient fait remonter pour le corriger.

## Faire collaborer des acteurs divers : l'objet-frontière

Star (sociologue) et Griesemer (biologiste et philosophe de formation) forgent la notion d'objet-frontière en 1989 dans le cadre d'une étude ethnographique. Ils souhaitent mettre en place un projet au sein d'un musée de zoologie pour favoriser la sauvegarde des espèces et établir un guide de la faune et de la flore. Pour cela, ils veulent faire intervenir de nombreux acteurs : administratifs, gestionnaires, chercheurs, amateurs, hommes politiques. L'objectif est de les faire coopérer malgré leurs divergences de points de vue.

“Les acteurs (administratifs, gestionnaires, chercheurs, amateurs, fondations, hommes politiques), réunis autour d'objectifs communs (favoriser la sauvegarde des espèces, établir un guide de la faune et de la flore), ont réussi à coopérer sur une longue période (1907-1939) pour élaborer un Musée de Zoologie malgré leurs divergences de vue (portant notamment sur l'importance accordée à la recherche et le plan de classement de certaines espèces).

Les acteurs ont réussi à se comprendre et à travailler ensemble en se retrouvant autour d'objets. Le processus a permis le maintien d'une pluralité de points de vue. Chacune des parties a gardé son identité, ses enjeux et a pu mener ses travaux tout en s'articulant avec les autres.

Star définit les objets-frontière ainsi : “Les objets-frontière sont un arrangement qui permet à différents groupes de travailler ensemble sans consensus préalable”. C'est le fait de travailler sur des objets communs qui va permettre à des personnes avec des points de vue ou des méthodes divergentes de travailler ensemble sur cet objet avec un objectif commun. Elle écrit : “Ma façon d'élaborer le concept au départ a été motivée par le désir d'analyser la nature du travail coopératif en l'absence de consensus”.

Star définit l'objet comme une chose, une entité matérielle dans le langage courant, “quelque chose sur et avec lequel des personnes agissent”. La frontière est une limite, une périphérie (frontières d'un état) dans le langage courant mais Star en donne une autre définition. La frontière désigne un “espace partagé, le lieu précis où le sens de l'ici et du là-bas se rejoignent”. Par ici et là-bas, on entend des communautés différentes. Un objet-frontière est donc une chose qui va permettre à des communautés différentes de se rejoindre.

Pour mieux comprendre la notion d'objet-frontière, Star compare deux types d'objets : la théorie et la voiture. La voiture pourrait être un objet-frontière si elle permet à plusieurs groupes de l'utiliser. Une théorie est plus facilement identifiée

comme objet-frontière car elle peut être discutée par différents groupes, être utilisée par différents groupes.

Trompette et Vinck, deux successeurs de Star et Griesemer, précisent ce qu'est l'objet-frontière. L'objet-frontière est polymorphe, abstrait et concret, matériel et conceptuel (une base de données, un protocole). Il constitue un pont partiel et provisoire entre différentes communautés professionnelles

“L'objet-frontière est « multiple » (polymorphe) : abstrait et concret, général et spécifique, conventionnel et adapté à l'utilisateur, matériel et conceptuel (une base de données, un protocole). Il constitue un pont partiel et provisoire, faiblement structuré dans son usage conjoint et fortement structuré dans son usage au sein de l'un des mondes en présence.”

“Ces objets-frontière sont supposés maximiser à la fois l'autonomie de ces mondes sociaux et la communication entre eux.”

Star distingue 3 dimensions de l'objet-frontière qui sont :

- sa flexibilité interprétative (un même objet pourra servir de différentes façons à des groupes différents; l'exemple donné est celui d'une carte utilisée par un groupe pour trouver un campement confortable et par un autre pour trouver l'endroit idéal afin d'observer un maximum d'espèces animales);

- sa structure matérielle/organisationnelle (l'objet-frontière doit avoir une structure suffisamment commune à plusieurs mondes sociaux, pour être comprise et utilisée par différentes communautés mais doit aussi être suffisamment malléable pour permettre la flexibilité interprétative) ;

- son échelle et sa granularité (le concept d'objet-frontière a été pensé pour s'appliquer à l'échelle des organisations).

Ainsi, la collaboration des acteurs ne repose pas sur la même entité que dans la théorie de la traduction de Callon Latour, ici la collaboration se fait autour d'un objet alors que Callon et Latour choisissent une personne pour assurer ce rôle. Par ailleurs, aucun point de vue n'est privilégié, il existe une “coexistence de plusieurs processus de traduction dont la cohérence constitue le nœud du problème”. L'objet-frontière est également lié à l'intelligence collective car selon Trompette et Vinck, l'objet-frontière est un des leviers pour faire de l'intelligence collective.

Trompette et Vinck expliquent que “la notion d'objet-frontière a connu une carrière académique importante”. Elle est reprise dans diverses disciplines des sciences sociales, des sciences de l'information, de la gestion et de l'ingénierie, notamment en informatique.

Dans le cas de l'ADEME, c'est la GED qui jouerait le rôle d'objet-frontière. Néanmoins, comme nous l'avons analysé en partie une, la GED n'est pas un outil totalement malléable : elle ne remplit pas le premier critère évoqué par Star car elle possède une structure fixe qui ne peut susciter une multiplicité d'interprétations. On peut aussi se demander si la GED répond au deuxième critère évoqué par Star car c'est un outil informatique qui peut s'avérer complexe pour des utilisateurs non-initiés à l'informatique ou aux techniques documentaires. Il semble donc complexe de faire de la GED un objet-frontière, d'où la difficulté rencontrée sur le projet pour réunir des acteurs très différents autour de la conception de cet outil.

## **LES OBSTACLES A L'IMPLICATION DES UTILISATEURS DANS LES PROJETS DE CONCEPTION : LA DIFFERENCE ENTRE THEORIE ET TERRAIN**

### **Des impératifs contradictoires**

Comme nous venons de le souligner, il n'est pas si simple d'inclure les utilisateurs dans un projet de conception quand on subit dans le même temps des pressions venant de la hiérarchie.

Les équipes projets sont soumises à est d'inclure ses utilisateurs, car sans eu pas d'innovation.

Foray souligne que l'innovation est aujourd'hui une valeur prépondérante pour les entreprises. Or, l'apport des utilisateurs dans ce domaine est à présent largement reconnu dans de nombreux secteurs comme l'informatique. En effet, Foray explique que l'utilisateur et notamment l'utilisateur final d'un outil ou d'un logiciel, va faire remonter des problématiques et des propositions d'amélioration à l'équipe de développement que celle-ci n'aurait pas pu anticiper. Les utilisateurs ont une façon de tester l'outil qui répond à leurs besoins ou process de travail. D'une part, ces besoins et process sont, selon Foray, difficiles à transmettre par l'utilisateur à l'équipe de développement. D'autre part, les utilisateurs ne respectent pas forcément le chemin de test ou les règles d'usages de l'outil que l'équipe projet a fixés.

Les utilisateurs cherchent à réaliser ce qu'ils souhaitent avec l'outil et ont une façon de penser qui n'est pas celle de l'équipe de conception. Ils s'assurent que l'outil va répondre à leurs besoins et font remonter ce qui diffère de cet objectif. L'équipe de conception doit en tenir compte pour aboutir à un outil qui sera utilisé sinon Foray met en avant le risque que l'utilisateur crée lui-même son outil ou trouve une solution de contournement s'il ne se sent pas écouté, si ses besoins n'ont pas été respectés.

Ainsi, les risques sont grands pour une équipe projet qui n'inclurait pas ses utilisateurs : absence d'innovation et d'appropriation de l'outil par les utilisateurs. En somme, l'objectif du projet en termes UX ne serait pas atteint.

Le second impératif pour les équipes projets est le suivant : il faut des résultats rapides. Dans un article consacré à la limite fluctuante entre enrôlement et participation, Belkadi, Bonjour et Dulmet expliquent ce phénomène.

Les auteurs analysent des projets de conception qui mettent en place une méthode dite d'ingénierie simultanée qui est une méthode collaborative d'innovation qui a la particularité de lancer en parallèle les activités de production et de développement en faisant participer tous les acteurs du projet (notamment les futurs clients et les fournisseurs). Le groupe projet doit être en interaction permanente, avancer ensemble sur des actions conjointes et intégrer de multiples points de vue. Dans ce système, on retrouve les objectifs de l'enrôlement, du design thinking et de l'objet-frontière, qui sont d'inclure tous les acteurs du projet dans la conception de l'outil.

Dans le cadre de ce type de projet, les auteurs définissent ainsi les rôles de chacun :

## Conception et implication, 2 termes à associer dans l'enrôlement des utilisateurs

Question	Rôle	Description
Qui ?	Acteur	C'est la ressource qui participe directement à l'interaction
Pour qui ?	Client	L'entité décrit le besoin et/ou la raison de cette interaction, l'ordre du client est toujours en aval
Sur quoi ?	Objet	Entité sur laquelle porte l'interaction, par exemple sur quoi porte une tâche ou une communication
Avec quoi ?	Support	C'est une entité qui participe d'une façon indirecte dans l'interaction
Comment ?	Manager	C'est l'entité qui régule l'interaction. Selon la vision structurelle ou dynamique, elle organise ou ordonnance les entités filles dans l'entité interactionnelle mère

Les auteurs relèvent le fait que le manager exerce un rôle de régulation. C'est lui qui va définir les discussions, interactions qui sont nécessaires et celles qui ne le sont pas.

L'article conclut ainsi :

“Du point de vue du management, les interactions sont à la fois favorables (et donc à inciter) lorsqu'elles permettent d'améliorer la circulation des connaissances et les apprentissages croisés, et nuisibles car elles sont coûteuses en temps d'interactions. Le management doit donc organiser les processus pour limiter les interactions dans le cas de situations routinières maîtrisées et faciliter les interactions dans le cas de situations problématiques ou innovantes.”

Ainsi, le fait que les équipes projets puissent perdre de vue l'objectif fondamental de consulter les utilisateurs peut venir, non pas forcément d'une méconnaissance des enjeux de l'implication des utilisateurs, mais plutôt de la régulation exercée par les managers sur les projets. Cela expliquerait le fait qu'en tant que membre de l'équipe projet, nous soyons formés aux méthodes UX mais que dans les faits on ne parvienne pas à la mettre en œuvre à cause de la régulation.

## Conflits d'intérêts et jeux de pouvoir

Une autre difficulté peut s'ajouter à la pression exercée par la hiérarchie et les managers, il s'agit des conflits d'intérêts et des jeux de pouvoirs qui régissent les relations entre les acteurs du projet.

Pour comprendre à quel point les enjeux de pouvoir peuvent structurer le résultat d'un projet, nous commencerons par évoquer un exemple un peu éloigné des projets d'innovation : la controverse scientifique. Callon et Latour, sociologues de la traduction, ont étudié la controverse opposant Pasteur et Pouchet sur la génération spontanée. Pouchet, au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle, est un scientifique très respecté, déjà expérimenté et dont les apports scientifiques sont reconnus. Il présente une nouvelle théorie qui est celle de la génération spontanée. Selon lui, à partir de la décomposition de matières organiques peuvent se créer des formes de vie nouvelles. Pasteur n'est pas d'accord avec cette idée mais il est alors un jeune chercheur qui n'a pas encore prouvé sa valeur. Il publie un papier assez timide et essaie au maximum de ne pas irriter son confrère. Pour Pasteur, les formes de vie observées

par Pouchet sont en fait des micro-organismes qui étaient déjà présents dans les fioles utilisées par Pouchet pour ses expériences et qui se développent ensuite. Il n'en a néanmoins que l'intuition et aucune preuve.

Contre toute attente à partir de cette analyse du prestige des deux personnages, c'est l'idée de Pasteur qui va l'emporter et donner naissance à ses travaux sur les microbes. Ce paradoxe est lié, non pas au contexte des acteurs en présence, mais du contexte sociologique et politique de l'époque. En effet, à ce moment-là, l'Eglise est très influente et est soutenue par Napoléon III qui est au pouvoir. Or, la thèse de Pouchet suggère que la vie peut être créée par elle-même, sans intervention du divin, ce qui va à l'encontre de l'Eglise. Ainsi, malgré le statut de jeune chercheur de Pasteur, celui-ci va être soutenu par l'Académie des sciences et remportera ce débat d'idées.

On voit donc avec cet exemple que les enjeux de pouvoir et les rapports de force entre les acteurs peuvent basculer en fonction d'éléments extérieurs à un projet. Les conflits d'intérêts et les jeux de pouvoir peuvent totalement redessiner le résultat d'un projet.

Nous allons prendre à présent un exemple dans le domaine de l'informatique et montrer que les observations de Callon et Latour se vérifient. La question des conflits d'intérêts et des jeux de pouvoir dans les projets d'innovation est soulevée par Verchère et Anjembe. Ils sont tous deux sociologues et spécialistes des questions UX et innovation dans les organisations. Dans un article intitulé "De la difficulté de fabriquer des objets-frontières" paru en 2010, ils analysent un projet d'innovation afin de soutenir l'idée que je reformule un peu plus loin.

Le projet étudié s'est étalé sur 3 ans, de 2005 à 2008 et porte sur la thématique de l'Intelligence Ambiante en Mobilité [IAM]. La définition admise de l'intelligence ambiante se traduit techniquement par l'insertion de la technologie dans les murs, au sein d'un bâtiment par exemple, de manière à établir des connexions entre les profils de personnes qui entrent dans la pièce et les signaux envoyés au système.

Pour illustrer cette définition, on peut donner l'exemple de Cortana, application capable d'apprendre de la personne qui l'utilise, de son environnement, pour s'adapter à son utilisateur, ou l'exemple des voitures connectées où l'utilisation des véhicules est enregistrée par le constructeur et analysée pour que les voitures s'adaptent aux besoins de son utilisateur.

Les objectifs du projet étudié étaient multiples :

- Créer un nouveau type d'interface qui repose sur des technologies nouvelles de miniaturisation, de communication sans fil et de visualisation
- Produire une innovation technologique qui devra satisfaire chacun des partenaires et avoir du sens pour des "utilisateurs potentiels"
- Produire une maquette innovante soutenue par de solides interprétations sociologiques.

La difficulté était que l'équipe devait faire collaborer des ingénieurs et technologues de différentes structures, des sociologues praticiens en Sciences Humaines et Sociales spécialisés sur la théorie des usages et des sociologues universitaires. Les sociologues étaient à la fois observateurs du projet pour l'étudier mais imposaient aussi un cadrage du projet issu des théories sociologiques. En plus

de ces équipes, des usagers potentiels ont été sollicités pour projeter des usages possibles de ces technologies.

Les auteurs racontent que les différents professionnels ont rencontré des difficultés pour communiquer, se comprendre. La résolution des difficultés a été trouvée, dans un premier temps, grâce à la mobilisation du concept d'objet-frontière pouvait favoriser la coopération entre les différents partenaires autour d'un projet commun visant, in fine, à la production de la maquette innovante, livrable du projet. Plusieurs objets-frontières ont été fabriqués sur une période d'un an : le concept orienté usages, les scénarios d'usage, les supports multimédias et enfin la maquette dans sa version alpha (maquette V0). Chaque objet permet de construire le suivant.

Les utilisateurs ont commencé à devoir travailler ensemble par sous-projet puis au sein de l'ensemble du projet. Des tensions ont commencé à émerger : différence de point de vue entre les praticiens SHS et les sociologues, langage différent entre le « pôle techno » et le 1er livrable fourni, en retard, par les universitaires sociologues (théorisation excessive du rapport) et des questions méthodologiques ont été posées aux praticiens SHS (« quels étaient les paradigmes qui sous-tendaient leur démarche ? Avaient-ils une idée du statut des objets et de la connaissance qu'ils allaient produire dans le projet ? »). A la suite de ces tensions, deux pôles se sont formés : pôle « techno » et pôle « socio ».

Ce projet d'innovation en IAM a échoué parce que les deux groupes d'acteurs du projet (pôle socio et pôle techno) n'ont pas réussi à bien communiquer et l'un des groupes a fini par prendre le pas sur l'autre. Ce déséquilibre a désengagé le groupe mis à l'écart qui constituait la partie technique du projet. Ainsi, au lieu de proposer une solution d'innovation applicable par des industriels, le projet a produit des objets théoriques, de recherche qui n'ont pas eu d'application.

Ce projet montre les limites de l'intelligence collective : les individualités, les communautés de pratiques, peuvent s'individualiser et des enjeux de pouvoir peuvent ainsi gangréner la coopération.

### **Se reposer sur la technique et ne pas considérer un réseau de soutien au projet**

Nous pouvons soulever qu'une des causes d'absence d'adhésion des utilisateurs à un projet peut être de considérer que l'outil et ses qualités suffiront pour générer cette dite adhésion.

Callon et Latour, sociologues de la traduction, en ont analysé un exemple, celui d'un projet de métro innovant qui a finalement échoué.

Le projet s'appelle Aramis et a été lancé dans les années soixante à Paris. L'objectif était de proposer un nouveau métro révolutionnaire qui serait à mi-chemin entre transport individuel et transport en commun. Il s'agit de capsules, au départ bi-places, qui sont liées entre elles et avancent ensemble. Ce projet est soutenu par de nombreux acteurs influents : la RATP, l'Aéroport de Paris, la ville de Paris et le conseil régional Ile-de-France. Aramis a duré vingt ans durant lesquels des ingénieurs, des techniciens, des hommes politiques, des représentants de l'Etat...etc vont œuvrer ensemble pour développer le projet et résoudre les difficultés qui l'entravent. Le projet est financé à hauteur de milliards de francs et suscite l'attention des plus hautes autorités de l'Etat. Néanmoins, après vingt ans de travail et des conditions qui semblent idéales, le projet est finalement abandonné. Latour est alors chargé d'analyser les causes de cet échec.

Tout d'abord, le projet s'est heurté à de nombreux problèmes techniques :

- les utilisateurs souhaitent se déplacer rapidement et pour cela que le nouveau métro ne fasse aucun arrêt avant leur destination : c'est un sérieux défi technique car cela supposerait par exemple de découpler les cellules individuelles entre celles qui s'arrêtent et celles qui continueront le trajet sans perdre de temps

- la sécurité pose problème pour les utilisateurs les plus fragiles : les rames se déplacent vite et les secousses provoquées par les arrêts en station pourraient entraîner des accidents

- la sécurité individuelle des utilisateurs, en général, pose aussi question : si on se trouve dans une rame avec une personne malveillante, comment fait-on seul face à cette personne ?

Les membres de l'équipe pensent que pour réduire les inquiétudes des utilisateurs, il leur faut passer de la théorie à la pratique : une démonstration grandeur nature suffira pour convaincre.

En attendant, ils demandent aux équipes techniques de répondre point par point aux demandes des utilisateurs. Ils trouvent un système pour que les rames soient liées entre elles de façon immatérielle afin de permettre un découplage facile; ils font appel à des experts en transports d'explosifs pour s'inspirer des techniques de réduction des secousses et agrandissent les rames jusqu'à dix places.

Néanmoins, ce qui a mis fin au projet, c'est le manque de soutien des utilisateurs. Ceux-ci ont pointé de nombreux problèmes : secousses, insécurité, dangerosité notamment, qui ont été résolus de façon technique, mais qui montraient que les utilisateurs n'étaient pas prêts à s'engager dans un tel projet. Un nouvel outil ne s'impose pas de lui-même, il peut provoquer de la peur, du rejet et ces émotions doivent faire l'objet d'une écoute. L'outil lui-même n'est pas en mesure de prouver qu'il est révolutionnaire, qu'il va apporter énormément aux utilisateurs. Ceux-ci n'ont pas forcément la même vision que l'équipe projet qui voit tous les avantages du nouvel outil car elle le porte. Si l'équipe de conception est persuadée que la solution n'apportera que du positif et qu'elle considère que cette vision va s'imposer d'elle-même, alors il y a de fortes chances pour que le projet ne soit pas suivi car il faut faire voir aux utilisateurs où est leur intérêt et les rassembler autour du projet, en amont.

Ainsi, malgré tous les soutiens dont disposait le projet Aramis, celui-ci n'a pas vu le jour car il a négligé le lien entre le non-humain (le nouveau métro) et les humains qui allaient s'en saisir.

On retrouve ce constat si on étudie le cas du projet de GED de l'ADEME. En effet, l'équipe projet comptait beaucoup sur le choix de la nouvelle solution GED pour emporter l'adhésion des utilisateurs : cet outil acheté pour être modifié ensuite devait comporter des avantages d'ergonomie et de facilité de prise de main qui le rendait d'emblée supérieur à son prédécesseur. La stratégie de communication sur le nouvel outil au début de son lancement a été axée sur cette ergonomie et cette facilité d'accès tout en montrant l'interface de l'outil afin de le prouver. Si cette stratégie s'est montrée payante avec une partie des utilisateurs qui ont tout de suite adhéré à l'outil grâce à son ergonomie, d'autres ont reconnu cet avantage mais ont reproché le manque de prise en compte de leur besoin dans la conception du logiciel. Pour eux, une interface ergonomique ne suffit pas, il faut aussi qu'elle corresponde à leur processus de travail et qu'il le facilite. Or, un certain nombre d'éléments

auraient pu être corrigés facilement avant le lancement de l'outil, comme des boutons aux titres pas assez explicites ou des indications de structuration des pages pas assez visibles. Par ailleurs, les utilisateurs ont exprimé des réticences dès le début du projet : l'outil va-t-il nous rajouter du travail ? va-t-il être suffisamment facile à prendre en main ? est-ce que ça ne va pas être "une usine à gaz" ?

A ces inquiétudes, l'équipe projet a répondu par des solutions techniques comme le choix du logiciel mais n'a pas répondu à toutes les interrogations. Ainsi, l'équipe projet a fait le choix de modifier en profondeur l'architecture du logiciel de GED passant d'une notice bibliographique par document à une notice pour le projet ou étude et une notice à l'intérieur de cette notice pour chaque document issu du projet ou de l'étude en question. Or, même si de la formation et de la communication a été faite sur le sujet, dans les faits, cette nouvelle structuration a été difficilement comprise et acceptée par les utilisateurs. En pratique, ceux-ci doivent saisir des informations en double dans la notice du projet et dans celle des documents et les informations se répètent aussi entre chaque fiche de chaque document. Ils ont donc plus de travail qu'avant.

A cette remontée du terrain, l'équipe projet a commencé par rappeler l'existence des supports de formation et a demandé de nouveaux développements à l'éditeur de la solution GED pour limiter les répétitions. C'est donc plus une solution technique et la structuration ne pouvant, à ce stade du projet être modifiée, les utilisateurs vont devoir s'en accommoder.

L'équipe projet s'est reposée sur l'outil qui avait été choisi et acheté, ainsi que sur des améliorations ultérieures avant de nouveaux développements du logiciel.

En conclusion, l'implication des utilisateurs, même si on sait qu'elle est essentielle à la réussite d'un projet et qu'on connaît de nombreuses méthodes pour y parvenir, n'est pas assurée à cause du cadre de l'organisation. Celle-ci est traversée par des impératifs contradictoires, des enjeux de pouvoirs. Enfin, la réussite d'un projet repose sur l'adhésion des utilisateurs aux outils. Cette adhésion, dans un contexte organisationnel, est plus forcée qu'acceptée.

C'est ce que constate Pascal Ughetto dans un article intitulé Utiliser une base de données en organisation. La recherche de l'instrument de 2013. Il propose une analyse sociologique des bases de données dans un cadre de travail. Elles font partie d'une stratégie de la direction qui justifie dans le discours que la base va aider le travail des salariés. En réalité, la base vise un autre dessein qui reste caché. Les salariés sont obligés d'adapter leur travail à cette nouvelle base avec des réticences parfois. Ils subissent cette nouvelle charge de travail d'alimentation et de maintien de la base de données. On peut donc se demander si les salariés ont bien le choix de refuser un nouvel outil ou même de détourner son usage. Akrich soulignait que les utilisateurs avaient la liberté de détourner un outil, de ne pas respecter l'usage prescrit mais est-ce bien possible dans un cadre professionnel ?

Ainsi, peu importe si l'équipe projet fait l'effort d'impliquer les utilisateurs, ceux-ci savent qu'ils sont contraints et que leur avis ne sera jamais pris en compte s'il va à l'encontre du dessein caché de la Direction mentionné par Ughetto.

On peut donc émettre l'hypothèse que les méthodes d'implication des utilisateurs pourraient être repensées en tenant compte du contexte structurant des organisations ou devraient s'inspirer d'un cadre hors organisation où l'implication des utilisateurs seraient moins contraintes. Un cas en particulier a retenu mon

attention et pourrait faire l'objet de recherches : l'étude de l'implication des utilisateurs dans la conception des jeux vidéo. En effet, dans ce cadre ludique, l'adhésion des utilisateurs est plus spontanément acquise et les enjeux pour l'entreprise de développement de jeux sont plus importants car les utilisateurs ont vraiment la possibilité de ne pas s'emparer de leur produit s'il ne correspond pas à leurs attentes.

Le jeu Subnautica par exemple, développé par la société Unknown Worlds et sorti en 2014, est intéressant. Unknown Worlds a fait le choix d'impliquer très fortement les joueurs dans la création de leur jeu :

- accès anticipé à un cercle de joueurs pour qu'ils testent le jeu et fassent remonter les bugs et pussent faire des demandes d'améliorations

- un Discord (réseau social) dédié au développement du jeu où les joueurs peuvent dialoguer tous les jours avec les développeurs

- un blog qui informe les joueurs sur la prise en compte de leurs demandes (corrections de bugs et améliorations)

- un backlog produit (base de données des actions de développement priorisées) ouvert aux joueurs pour qu'ils suivent en direct la conception

Tous ces dispositifs montrent qu'il est possible de réduire grandement la barrière entre l'équipe de développement et les futurs utilisateurs : ceux-ci deviennent de vrais acteurs du projet et le porte parce qu'ils sont convaincus de l'intérêt d'y contribuer. On peut donc s'interroger sur la faisabilité de ludifier les projets de GED et les projets informatiques en général pour remporter l'adhésion des utilisateurs dans un premier temps et les impliquer beaucoup plus dans la conception de leur futur outil de travail.

On a vu qu'impliquer les utilisateurs dans la conception d'un outil et de surcroît une GED était complexe et que les projets incluant les utilisateurs ne fonctionnaient pas toujours. Ces projets font face à plusieurs obstacles inhérents à la structure des organisations. Au-delà de la structure des organisations, c'est aussi la structure de la GED et les contraintes qu'elle impose à la gestion des connaissances qui peut rebuter les utilisateurs. Cependant, nous pouvons penser que les utilisateurs d'un outil, mis en place au sein d'une organisation, n'ont pas la liberté de refuser un nouvel outil : celui-ci est imposé par la Direction. Malgré des précautions d'accompagnement au changement et d'implication des utilisateurs dans la conception de l'outil, finalement ils doivent céder à ce changement qui impacte leur quotidien au travail. Ils ne peuvent que demander, protester, faire entendre leurs inquiétudes pour obtenir un outil plus ou moins conforme à leurs attentes. En effet, l'ajout d'un nouvel outil de travail au sein d'une organisation peut être un échec relatif et considérablement gêner les employés. Par exemple, dans le même temps de mise en place de la nouvelle GED de l'ADEME, le logiciel de gestion RH a été changé. Celui-ci avant, même d'être sorti, pouvait déjà poser question : le logiciel devait être conforme à une nouvelle législation qui est passée bien plus tôt que prévu et qui a considérablement raccourci le temps de conception, obligeant l'équipe projet à sortir le logiciel à un stade bêta. Par ailleurs, le logiciel a été commandé à un éditeur Allemand ce qui a demandé de nombreux ajustement car la législation du travail n'est pas la même outre-Rhin. Quand il est sorti, le logiciel a soulevé une vague de colère car il était quasiment inutilisable. Tout le travail de gestion s'est

alors reporté sur les questionnaires car il était notamment impossible de faire des demandes de congés ou de télétravail. Néanmoins, malgré tous ces dysfonctionnements, il n'a jamais été envisagé d'attendre avant de lancer le nouveau logiciel. Même si l'ancien ne correspondait plus à la législation, il est fort probable qu'une mise à jour de l'éditeur avait été anticipée, afin de ne pas perdre sa clientèle. L'ancien logiciel de GED n'avait pas fait l'objet de telles mises à jour depuis des années : il a été choisi de remplacer le logiciel au lieu de faire des montées de versions régulières. Ainsi, comment mettre en place une vraie logique de consultation des utilisateurs, d'implication tout au long de la conception quand ceux-ci savent qu'ils n'auront pas le dernier mot et que l'équipe projet est soumise à des demandes de la Direction ? La coconception requiert que les utilisateurs puissent consacrer du temps à l'outil, qu'ils puissent le tester régulièrement pour faire des retours. Des utilisateurs qui ont déjà beaucoup de travail n'ont pas le loisir de coconcevoir. L'implication des utilisateurs demanderait probablement un aménagement du temps de travail pour un groupe de testeurs qui serait en lien direct avec l'équipe projet. De même, les membres de l'équipe projet devraient être à temps complet sur le projet et ne pas devoir assumer en même temps leurs anciennes fonctions. En somme, la coconception demande des moyens en temps et en ressources humaines et financières car il faut accepter que le projet avance plus lentement. Ce n'est donc pas seulement une question d'application des bonnes méthodes, c'est aussi une question de soutien et de confiance de la hiérarchie.

Les outils ne peuvent donc pas être au centre d'une stratégie de gestion des connaissances, ils sont trop contraignants et pas assez fiables. Par ailleurs, nous allons voir que réduire la gestion des connaissances à un outil de capitalisation de contenus formalisés est une stratégie dépassée qui a été largement critiquée car elle ne prenait pas en compte la dimension humaine des connaissances. Comment impliquer les utilisateurs dans un projet de GED si ce projet est centré sur l'outil et néglige le fait que ce sont les utilisateurs eux-mêmes qui possèdent les connaissances et pas l'outil ?

# **SORTIR DE LA GED POUR LA GESTION DES CONNAISSANCES : AUTRES OUTILS ET ABSENCE D'OUTILS**

---

## **QUITTER LA CODIFICATION ET SE TOURNER VERS LA PERSONNALISATION : LES RESEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE (RSE) ET L'INTELLIGENCE COLLECTIVE**

### **Les RSE, nouvel outil tendance de la gestion des connaissances**

La codification, explicitation des connaissances sous forme de documents, est une tendance des années 90. Aujourd'hui, les organisations achètent des outils de GED avec des fonctionnalités d'intelligence collective ou se portent plus vers des réseaux sociaux d'entreprises (RSE).

Thomas Poinot donne une définition assez claire et condensée des RSE et de leurs objectifs. Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE), sont par définition des outils collaboratifs. Ils se différencient des outils de partage de documents selon deux critères : les RSE permettent de travailler ensemble sur des documents en train de se faire (les utilisateurs discutent pour arriver d'un brouillon à une version finale du document) et les documents ne suivent pas une architecture rigide comme celle d'une base de données documentaire (la structure est celle qui vient naturellement au fil des conversations).

Selon l'auteur, les systèmes de capitalisation des contenus comme la GED ont montré leurs limites car il est trop fastidieux d'alimenter la base de données et les employés ne réussissent pas toujours à saisir la structure de stockage pour utiliser les contenus qu'elle renferme. Les RSE permettent de sortir de la logique de codification où la connaissance doit être formalisée sous forme de documents. Avec les RSE, l'objectif est que les experts, ceux qui savent, discutent directement avec ceux qui ne savent pas afin de partager leur savoir. Les RSE sont des outils faciles d'accès qui reprennent les codes des réseaux sociaux déjà connus des employés. Les messages sont courts, vont à l'essentiel, et chacun partage donc plus facilement ce sur quoi il travaille, ses interrogations, sa veille...etc. Les RSE ont aussi un rôle à jouer dans le renforcement de la proximité entre l'entreprise et ses clients : des RSE existent dans certaines organisations pour que les employés experts répondent directement aux clients ce qui donne une image positive de l'entreprise qui se soucie des clients, de leurs demandes et de leurs retours sur les produits. Ainsi, les RSE permettent d'impliquer directement les utilisateurs dans la conception ou l'amélioration des produits : recueil de besoins en direct, lecture des avis positifs et négatifs sur les produits, demandes d'aide les plus fréquentes...etc. Les entreprises, en retour des messages des utilisateurs, les tiennent au courant des nouveaux produits et des améliorations apportées et qui ont tenu compte des échanges précédents. On retrouve ici la problématique d'implication des utilisateurs que nous avons soulevée en deuxième partie : en réduisant la distance entre les utilisateurs, leur outil et l'équipe de conception, on améliore leur implication et l'entreprise

répond au plus près des demandes ce qui peut lui faire espérer une meilleure rentabilité de ses produits et une adoption plus large.

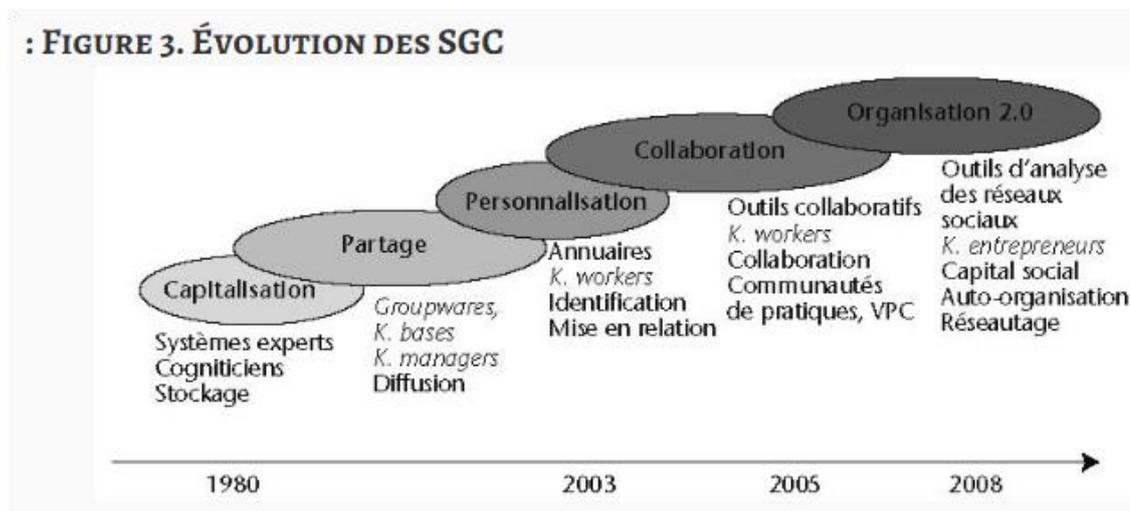
Les RSE ont plusieurs fonctionnalités : tout d'abord, ils doivent permettre la conversation sous des formes diverses (commentaires, sondages, discussion...etc.). Par ailleurs, il faut que la conversation soit permise dans tous les espaces du réseau social et pas dans un espace dédié cloisonné. Deuxièmement, les RSE doivent mettre en réseau des acteurs autour de centres d'intérêts, de thématiques qu'ils partagent. Chaque membre du RSE doit pouvoir afficher un niveau d'expertise dans un domaine pour être identifié par les autres membres qui peuvent ainsi chercher à entrer en relation en fonction de leur thématique commune. Enfin, les RSE embarquent d'autres fonctionnalités : le partage de documents (pour les annoter, les commenter...etc.), l'édition de contenus (personnalisation des contenus), classement de ressources (par mots clés simples et pas par indexation), la coproduction (coédition) et enfin des fonctionnalités simples de gestion de projet.

A l'ADEME, les RSE en sont encore à leur début : des Teams Collab viennent d'être imposés à toute l'organisation pour chaque service et Direction et pour toutes les équipes projets. Cet outil de Microsoft inclue les fonctionnalités précédemment citées. Néanmoins, Teams Collab n'a pas été imposé dans le cadre de la démarche de gestion des connaissances mais dans un souci de modernisation des outils de travail et de réduction de leur nombre. En effet, un Teams Collab permet de charger des documents et remplace ainsi les répertoires partagés, les outils de type Sharepoint, qui ont fait l'objet d'une injonction à leur utilisation pour un usage strictement personnel : tout ce qui concerne plus d'une personne doit être mis en ligne sur le Teams Collab. Il en va de même pour tous les comptes-rendus de réunions qui étaient créés dans OneNote et qui sont maintenant chargés automatiquement dans le Teams Collab. Enfin, toutes les conversations issues de l'ancienne version de Teams doivent converger vers des Teams Collab pour les regrouper en fonction des communautés créées par service, Direction ou équipe. Pour l'instant, la gestion des connaissances ne fait pas l'objet d'un Teams Collab qui pourrait rassembler les acteurs concernés. La stratégie reste toujours orientée vers la GED pour l'instant et le travail sur un RSE de gestion des connaissances pourrait venir plus tard.

L'ADEME aura tout intérêt à se saisir de ces nouveaux outils car, comme nous allons à présent le voir, ils font partie de la nouvelle génération de gestion des connaissances qui s'est accompagnée d'une réflexion sur les outils et leur utilité.

## **Codification et GED, une stratégie dépassée ?**

Dudézert explique que les SKM ont évolué au cours du temps pour répondre à de nouvelles stratégies des entreprises. Elle résume cette évolution sous forme d'un schéma allant des années 80 aux années 2000 :



En complément, Benoit et Méric, les auteurs d'un éditorial sur les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité, expliquent qu'il y a eu deux courants dans la gestion des connaissances : celui des années 90 qui visait la "codification" et le "stockage" des connaissances grâce aux TIC et celui d'aujourd'hui qui cherche à faciliter le partage de connaissances et le travail collaboratif ("personnalisation"). Le risque de la période des années 90 était de transformer la connaissance en simple information selon ces auteurs. Une information est une donnée qui n'a pas été appropriée et intégrée par des employés : les données ne sont pas exploitées, elles sont partagées sans permettre une montée en compétence et en connaissances des employés.

Cependant, même si globalement la tendance est au travail collaboratif grâce à des outils de conversation, on ne peut pas dire que l'ADEME et le CEREMA, en mettant en place une GED, s'inscrivent à contre-courant des évolutions récentes.

En analysant la presse francophone abordant la question de la GED, on constate une évolution majeure entre les années 90 (les débuts de la GED) et les trois dernières années. Le discours était auparavant nuancé et mitigé pointant sur le coût de la mise en place des outils de dématérialisation et les risques pour les emplois de gestion de la documentation. Néanmoins, après la pandémie de covid et les confinements qui ont obligés les employés à travailler à distance, les discours changent et se doter d'une solution de GED apparaît alors comme essentiel : les coûts ont fortement baissé et l'offre s'est étendue à des organisations plus petites avec des fonctionnalités accrues (signature électronique, Reconnaissance Automatique de Documents, gestion des factures, workflow...). La GED est présentée comme un outil qui doit faciliter l'accès à l'information mais aussi les échanges entre les salariés : circulation de l'information, des documents, modification en simultanée, workflows...etc.

Ainsi, la GED a bénéficié d'un regain d'intérêt grâce à la pandémie de Covid et s'est doublée de fonctionnalités de partage et de collaboration qui en ont fait un outil certes ancien mais qui a évolué pour être en phase avec les besoins actuels des organisations. Du moins, c'est ainsi que les éditeurs de logiciels de GED présentent leurs outils dans un objectif de publicité mais dans les faits, peut-on donner à la GED un nouvel élan collaboratif ?

Jean-Yves Prax, dans un manuel de Knowledge Management, explique que nous en sommes à la troisième génération de la gestion des connaissances. Ces trois

génération explique pourquoi la GED a pu être moins prisée ou être réorientée. La première génération voyait la gestion des connaissances comme un « outil de capitalisation et de gestion de la mémoire d'entreprise » avec pour objectif « d'amener la bonne information à la bonne personne et au bon moment ». On retrouve là l'objectif d'une GED en tant qu'outil de stockage structuré des informations pour les rendre accessibles à tous. Cette génération a apporté des mieux dans le fait de s'appuyer sur des informations disponibles pour résoudre des problèmes, pour établir des process et des partages de bonnes pratiques. Néanmoins, selon Jean-Yves Prax, elle a surtout amené des déceptions. Il identifie dix causes d'échec variées. Globalement, la première génération, était trop orientée sur la « capitalisation de contenus », une pratique qui a été jugée « fastidieuse, non productrice de valeur » par ses acteurs. L'auteur souligne que les éditeurs de logiciels ont impulsé une orientation trop centrée sur les outils et les solutions technologiques.

Ainsi, la deuxième génération a cherché à remettre au centre de la gestion des connaissances le fait qu'on ne manage pas que des contenus mais aussi des personnes qui sont porteuses de connaissances et qu'on va chercher à mettre en réseau pour qu'elles tissent des liens. Le deuxième changement a été de partir de la stratégie de l'organisation et de ses objectifs pour construire la gestion des connaissances et pas de partir d'outils ou de solutions toutes faites. Enfin, la connaissance était une notion très mal connue des organisations qu'il fallait définir et affiner.

Pour Prax, nous sommes à présent dans une troisième génération de gestion des connaissances qui a été influencée par le web 2.0 et les réseaux sociaux : les employés veulent être reconnus pour leurs compétences, leurs connaissances et en rester les détenteurs, les organisations gardent la possession des connaissances explicites formalisées sous forme de contenus. L'objectif est alors de lier les employés et l'organisation dans un nouveau « contrat social » en vue d'innover, de répondre aux demandes des clients et de conserver l'expertise de l'organisation.

## **La recherche de l'intelligence collective avant la sélection d'un outil**

Quand on analyse la nouvelle génération de gestion des connaissances soulignée par Prax, on peut se rendre compte que ce n'est plus un seul outil qui est au centre de la stratégie. La première génération faisait la part belle aux outils de capitalisation comme la GED ; la deuxième s'est tournée vers les réseaux comme les RSE et aujourd'hui, on trouve un mix des deux : une GED pour conserver les connaissances explicites et des réseaux pour mettre en relation les employés afin qu'ils conservent et développent leur expertise. Le passage aux RSE s'est accompagné d'un objectif de collaboration au sein des organisations.

Il peut être intéressant d'expliquer ce qu'est la collaboration et comment on y parvient. Belkadi, Bonjour et Dulmet ont redonné des définitions claires et courtes des différentes étapes de travail pour arriver à la collaboration entre les acteurs.

Le degré le plus bas de travail en commun est celui de la communication : c'est la transmission de messages grâce à un émetteur et un récepteur. Il s'agit de communiquer une information importante sur une tâche en cours. Il n'existe alors pas de dépendance entre les acteurs.

La deuxième étape est celle de la coopération : les acteurs agissent alors dans un but commun. Chacun des acteurs est dépendant des autres mais pas en permanence : un acteur peut avoir besoin qu'un autre ait terminé de réaliser une tâche mais lui-même peut avancer sur sa propre tâche en attendant. La communication sert encore à transmettre des informations pour permettre la coopération.

Ensuite, on arrive à la coordination : elle régule la coopération et impose des règles aux acteurs dont les tâches sont cette fois-ci totalement dépendantes les uns des autres. Les acteurs doivent progresser ensemble, de manière synchronisée.

Enfin, on peut parvenir à instaurer de la collaboration : à cette étape, les actions des acteurs qui étaient interdépendantes ne sont plus différenciables. Chaque acteur est fortement lié aux autres et le travail individuel disparaît au profit du travail collectif. Le degré de dépendance des acteurs est maximal et nécessite un processus de validation par tous pour les tâches à venir.

C'est dans la collaboration que s'inscrivent les RSE. Selon Seguin et Roumieux, les RSE facilitent la collaboration car ils ne font pas passer les enjeux de classement et d'indexation avant le partage. En effet, classer et indexer prend du temps, demande de respecter des règles strictes, qui empêchent le partage spontané. Avec les RSE, ce n'est plus la structure de la base de données ou les modes de valorisation des documents qui font que ceux-ci sont lus mais bien les utilisateurs qui, en discutant d'un document spontanément, s'en empare et le font vivre.

Si on pousse l'analyse de Prax plus loin, en passant des modalités de travail, comme la collaboration, à ce que cela implique en termes de circulation des connaissances, on peut alors s'intéresser à la notion d'intelligence collective. Dans une organisation où les individus travaillent en collaboration, il est nécessaire qu'ils aient tous connaissance de ce que chacun des autres membres de l'organisation produit car chacun est interdépendant de l'autre et tout le monde doit avancer ensemble vers un but commun. L'intelligence collective peut aider à atteindre ce but. En effet, elle est définie par Pierre Levy comme « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences ». L'intelligence partout distribuée signifie que chacun possède des connaissances et que c'est la somme des connaissances de tous qui produit notre connaissance de l'Humanité. Par ailleurs, les individus doivent être reconnus comme possédant des connaissances ; les connaissances de chacun doivent être valorisées. De plus, les connaissances coordonnées circulent et s'échangent au sein de communautés intelligentes qui en discutent au moyen des technologies de l'information et de la communication. Enfin, les compétences doivent être mobilisées : elles doivent être identifiées, reconnues et valorisées chez chacun puis convoquées dans des projets collectifs.

En fait, si l'intelligence collective repose sur des outils de communication car elle fait discuter des communautés éparpillées géographiquement et de grande taille, elle est d'abord un mode de management des hommes : reconnaissance des connaissances et des compétences de chacun des employés et mobilisation des personnes compétentes pour des projets. Il s'agit là de voir ce que met en place une organisation pour valoriser les connaissances de ses employés comme les médailles du mérite ou la reconnaissance de l'ancienneté, voire s'il existe des espaces où chacun peut faire part de ses connaissances et les partager. Il s'agit également de savoir comment les équipes sont constituées, si les connaissances de chacun sont prises en compte pour équilibrer les équipes, diversifier les approches par exemple.

En somme, les outils ne sont que le reflet du système mis en place dans l'organisation. Ils doivent soutenir une démarche et pas la piloter. Les RSE ont été mis en place pour ouvrir les espaces de partage des connaissances et les libérer de la structure trop contraignante des outils de gestion. De la même façon, les outils de gestion des connaissances ne doivent pas supplanter les interactions humaines ou la valorisation de chacun qui est un besoin humain profond.

## **S'EXTIRPER DES OUTILS DE GESTION : LA CONNAISSANCE N'EST PAS UNE RESSOURCE COMME LES AUTRES**

### **La gestion des connaissances, un contresens ?**

Jean-Yves Prax explique que le terme de « gestion » des connaissances est une mauvaise traduction de « management ». Le « management des connaissances » ne doit pas se traduire par « gestion » mais par « management » au sens étymologique du terme car le terme existait en Français. Il désigne dès 1600 pour les agronomes « l'économie domestique, l'ordre et la dépense des champs ». En latin, le terme vient de « manu agere », « guider par la main ». En Italien du 17ème siècle, « maneggiare » signifie « manier ». Pour Prax, la transformation du terme de « management » en « gestion » a fait énormément de mal au Knowledge Management et a introduit un contresens majeur. Le management n'a pas du tout la même image que la gestion et ne renvoie pas aux mêmes idées. Pour lui, le « management » suggère une « animation, un développement, une motivation, une « culture » au sens agronomique du terme ». Ainsi, le Knowledge Manager ne gère pas la connaissance mais « crée des conditions favorables pour que les acteurs de la connaissance puissent l'échanger, la créer, la transmettre, l'appliquer...etc. ».

Ce contresens se retrouve notamment dans la norme 30401 que nous avons évoqué en première partie. Dans cette norme, la connaissance se gère comme n'importe quelle autre ressource et doit permettre d'atteindre des objectifs organisationnels. Dans cette même norme, il est étonnant de voir écrit que l'expression de « gestion des connaissances » est équivalente à celle de « management des connaissances » ainsi même si le terme original a été conservé, le sens étymologique de management ne l'a pas été. Ainsi, le parallèle est fait d'emblée entre le « management » des ressources humaines et le « management » des connaissances. Rappelons que la norme ISO 30401 est classée en 03.100.30 "Gestion des ressources humaines".

Dans l'Annexe A de la norme, on nous donne une définition du management des connaissances comme suit : "Le management des connaissances traite des activités associées à tous ces types de connaissances, où qu'ils se situent dans ce périmètre: exploitation des connaissances existantes, création de nouvelles connaissances et transformation des connaissances tout au long de ce continuum". On remarque sans peine que cette définition n'est pas celle donnée par Prax : le Knowledge Management vise à créer des conditions favorables pour que les acteurs de la connaissance puissent échanger des connaissances, les créer, les transmettre, les appliquer...etc. Certes, on retrouve les mêmes objectifs : « exploiter » peut s'apparenter à « appliquer ». « Créer » se retrouve dans les deux définitions mais

c'est le terme de « transformation » qui donne la singularité de la définition proposée par la norme ISO 30401. Elle cherche à faire en sorte que les connaissances soient transformées en les faisant passer du tacites vers l'explicites. La définition de Prax met en avant le « contexte favorable » au développement, à l'animation et à la culture des connaissances. La norme ne s'intéresse qu'à un processus centré sur les connaissances pensées sous forme d'objets transformables qu'il faut formaliser sous forme de documents. A l'inverse, Prax suggère de laisser faire les détenteurs des connaissances qui sont les « acteurs » du Knowledge Management. Il ne s'agit pas de mener un processus d'un point A à un point B mais d'accompagner, d'aider ces acteurs. Il n'est pas question de dissocier les connaissances de ceux qui les possèdent en créant des documents sensés extérioriser et objectiver la connaissance.

On peut de nouveau mobiliser les travaux d'Aurélie Dudézert, professeur des universités en management, qui étudie particulièrement les connaissances dans les entreprises et la collaboration. Selon elle, la « gestion » des connaissances gère les connaissances comme n'importe qu'elle ressource. Or, la connaissance a la caractéristique d'être « immatérielle et intangible » et d'être intrinsèquement liées à des personnes, à des pratiques, à des compétences et des savoir-faire. C'est une ressource « forcément subjective et émotionnelle ». Ainsi, penser qu'on peut la réduire à des processus de gestion est une erreur.

Dudézert retrace succinctement l'historique du KM pour comprendre cette erreur. Le système de gestion des connaissances (SKM) a été défini dans un article fondateur d'Alavi et Leidner de 2001. Ce sont des « technologies de l'information développées pour soutenir et améliorer le processus de création, stockage, transfert et utilisation/exploitation de la connaissance ». On retrouve ici la définition de Prax : les outils « soutiennent » la création, le transfert et l'exploitation des connaissances. Ils créent des « conditions favorables » pour que les acteurs puissent créer, partager, échanger, transmettre, appliquer...etc. leurs connaissances. Les technologies de l'information et de la communication ne doivent pas être totalement rejetés. Ce n'est pas la GED en elle-même qui induit un contresens sur la gestion des connaissances, c'est l'image qu'en a l'organisation qui s'inscrit dans un processus qui met au centre la formalisation des connaissances au lieu de mettre au centre les acteurs qui font vivre ce processus.

## **Ouvrir une nouvelle voie sans les outils : une demande des employés ?**

L'enquête réalisée auprès des agents de l'ADEME souligne une forte réactance vis-à-vis des outils de l'organisation qui sont trop nombreux, parfois peu pratiques. Cette critique se retrouve également dans une enquête RH interne datée de mars 2023 portant sur le stress et la satisfaction au travail. 20% des répondants disent ne pas être satisfaits. Les raisons évoquées sont notamment le manque d'accompagnement au changement qui doit être aussi amélioré et des changements trop nombreux. Les agents demandent aussi plus de reconnaissance pour le travail effectué (par une revalorisation des salaires notamment) et une stabilisation des recrutements pour réduire le turn-over des équipes en proposant plus de CDI.

Au CEREMA, le nouvel outil de GED a été adopté sans qu'aucune revalorisation n'ait été proposée et ce sera aussi le cas à l'ADEME. L'ancien logiciel de gestion du fonds documentaire mobilisait 80 personnes pour son alimentation. Une fois le nouveau logiciel en place, 800 personnes devront y contribuer. Les ingénieurs,

auparavant instructeurs des projets mais pas contributeurs, vont devoir prendre en charge une partie du travail des chargés de valorisation des connaissances en préremplissant le dossier du projet qu'il ont instruit. Lors d'une démonstration du nouvel outil pour discuter de leur nouveau rôle, les ingénieurs présents se sont montrés réticents. Ils ont dit préférer que leur chargée de valorisation des connaissances continue d'effectuer le travail. L'argument a principalement porté sur le fait qu'elle allait mieux effectuer le travail qu'eux mais on sait aussi que les ingénieurs sont déjà fortement sollicités sur de nombreux dossiers et qu'il est probable qu'une charge de travail en plus ne les intéresse pas.

Contrairement à l'ADEME, le CEREMA a conservé des personnes documentalistes relais pour contribuer dans le fonds documentaire et indexer la documentation. Ainsi, ce sont des personnes formées qui effectuent ce travail et qui sont rémunérées spécifiquement pour le faire. A l'ADEME, le nombre de postes de documentalistes a été très fortement réduit : il n'en reste que 2 travaillant spécifiquement à la maintenance du fonds documentaire avec 2 autres en charge du fonds documentaire diffusé dans la Librairie (site web de l'ADEME). Il fallait donc redistribuer cette charge de travail sur des personnes ne possédant pas des compétences de documentalistes mais plutôt de communication et maintenant sur des ingénieurs car le nombre de postes de chargés de valorisation a très peu augmenté.

En somme, les employés ne souhaitent pas de nouveaux outils et ne souhaitent pas qu'on leur délègue de nouvelles missions de gestion des connaissances alors qu'ils en ont déjà beaucoup d'autres.

Par ailleurs, un article de Dagiral et Peerbaye intitulé Les mains dans les bases de données publié en 2012 donne un éclairage sociologique intéressant sur le travail effectué dans les bases de données par les employés. Selon ces sociologues, le travail effectué dans les bases de données est invisibilisé. La première raison est qu'il est difficile de se rendre compte de ce qu'implique le travail dans les bases de données : ce travail est souvent réduit à de la maintenance technique alors qu'il englobe bien d'autres activités de rédaction, de création de contenus, d'indexation, de création de liens entre les documents, de classement...etc. Par ailleurs, ce travail est souvent perçu comme celui de « petites mains » peu valorisées car il est admis que leur travail ne requiert pas de compétences particulières. Ainsi, ce genre d'équipe de documentation peut souffrir de turn-over par manque de reconnaissance de leur travail et une difficulté à s'inscrire dans les processus quand il manque des employés anciens pour guider. Ces « petites mains » doivent donc sans cesse défendre leur travail auprès de leur hiérarchie et se justifier. Ainsi, à l'aune de cette analyse, on peut d'autant plus comprendre pourquoi le travail demandé aux ingénieurs de l'ADEME ne les intéresse pas : manque de valorisation, travail sans importance, technique et répétitif, qui ne demande pas de compétence particulière. C'est un travail qui apparaît comme ingrat.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'enquête auprès des agents de l'ADEME a révélée qu'ils partageaient une vision de la gestion des connaissances centrée sur les outils comme la GED ou les moteurs de recherche. Très peu évoquent d'autres voies comme la transmission de pair à pair probablement par manque de connaissance sur le sujet. Il peut y avoir d'autres raisons à cela dont le fait que l'équipe projet a beaucoup communiqué sur les objectifs de la gestion des connaissances depuis 2020 et que sa vision a été intégrée par les agents. Il est possible aussi que ceux-ci n'aient pas d'autres perspectives que les outils : s'ils n'en ont pas fait l'expérience ou ne connaissent pas d'autres systèmes, ils ne peuvent pas évoquer d'autres solutions que les outils. Une troisième hypothèse peut être que des problèmes structurels de

l'organisation, comme le manque de temps, imposent des barrières qui les empêchent de penser différemment et d'explorer de nouvelles voies.

## La gestion des connaissances, une affaire politique ?

Comme nous venons de l'analyser, le contexte de l'organisation exerce une influence sur la vision de la gestion des connaissances. Il provoque une réticence face à de nouveaux outils, pourtant indispensables pour la codification ou la personnalisation.

A l'ADEME, un nouveau Directeur a été nommé, après une vacance du poste de plusieurs mois. Celui-ci a profité de son investiture pour donner un grand discours dans chacune des Directions Régionales où il a pu donner sa vision des objectifs de l'Agence pour les sept années à venir. Ce qui nous intéresse ici est la partie de son discours consacrée à l'« expertise ». C'est le premier objectif qu'il a annoncé : conserver la reconnaissance de l'expertise de l'ADEME à un niveau national et international. C'est l'objectif qui est déjà indiqué en toutes lettres dans la stratégie de gestion des connaissances de l'ADEME. L'« expertise » est une notion qui renvoie au sein de l'Agence à sa mission d'« éclaireur » : elle doit informer les collectivités, les entreprises et les citoyens, pour leur permettre de prendre des choix éclairés en matière de transition écologique. Nous jouons un rôle de conseiller, fiable et sérieux, mais pas de décisionnaire. Par ailleurs, l'expertise est aussi une des missions de la gestion des connaissances : une cellule spécialisée a été nommée avec pour objectif d'empêcher la perte de l'expertise lors des départs pour fin de contrat ou retraite. Ce sont deux visions de l'expertise différentes : la première est désincarnée et la vitrine de l'Agence est constituée par la Librairie qui met à disposition la documentation pour le grand public. A l'inverse, la deuxième s'intéresse aux individus qui possèdent les connaissances, la connaissance est incarnée et l'objectif est interne à l'Agence. Dans le cas du discours du Directeur, l'expertise est vue comme une image de marque : une reconnaissance externe accordée à l'Agence. Il n'a pas mentionné dans son discours qui possédait cette expertise, si elle devait être incarnée par chacun des agents ou s'il existait un risque pour cette expertise. C'est donc un objectif vague et pourtant essentiel pour la gestion des connaissances : sa vision de l'expertise va probablement exercer une influence sur la stratégie à poursuivre. L'expertise existe sous forme de notion, pas d'individus et le lien n'est pas fait entre les objectifs de maintien de l'expertise et le turn-over des équipes qui fragilise cette expertise.

On touche ici à une deuxième partie du contexte de l'ADEME : l'expertise des anciens disparaît et les nouveaux intérimaires, CDD, stagiaires et alternants ont à peine le temps de devenir experts qu'ils quittent l'Agence. Il existe actuellement une politique de maîtrise budgétaire, que le Directeur a à maintes reprises rappelée (chaque euro dépensé doit être justifié). A cause de cela, même si les effectifs et le budget alloué à l'ADEME n'a jamais été aussi haut, le nombre de gestionnaires a été divisé par deux en sept ans et le nombre de contrats courts (CDD, stagiaires, alternants et intérimaires) n'a fait que croître.

Dans ces conditions, on peut se demander comment mener une démarche de gestion des connaissances qui doit faire la part belle aux personnes qui détiennent ces connaissances quand ces personnes ne restent pas à l'Agence, sont sous pression et doivent répondre à des objectifs de résultat toujours plus contraignants ?

Peut-on faire de la gestion des connaissances en considérant que chacun est interchangeable puisque rien n'est fait pour garder ceux qui ont acquis des connaissances ? Rien n'est mis en place pour valoriser ceux qui ont acquis des connaissances, or nous avons vu que c'est essentiel pour créer une dynamique d'intelligence collective.

Enfin, on peut s'interroger sur une potentielle instrumentalisation de la gestion des connaissances dans un objectif de résultats et d'innovation. On en revient à ce que nous avons évoqué plus haut, les entreprises mettent en place des stratégies de gestion des connaissances dans un objectif d'innovation et pour rester compétitives sur le marché. Or, nous avons vu avec la définition de la gestion des connaissances donnée par Prax qu'il s'agit avant tout de « cultiver » les connaissances qui existent déjà, de créer un « contexte favorable » pour que les acteurs puissent échanger. La gestion des connaissances est centrée sur les personnes, pas sur des résultats et des objectifs à atteindre à son origine. Néanmoins, c'est ainsi qu'elle a été transformée notamment dans la norme ISO 30401 qui doit guider les organisations dans la mise en place de leur stratégie de gestion des connaissances.

Globalement, on peut penser que les organisations ainsi que leurs employés ont acquis une fausse image de la gestion des connaissances qui est celle « récupérée » par des logiques de résultat. Dans ces conditions, est-il possible, sans redonner à la gestion des connaissances tout son sens, de la mettre en place dans une organisation ? Si même les acteurs de la connaissance n'envisagent la gestion des connaissances que comme des outils en plus, il y a fort à parier qu'en ne sensibilisant pas sur ce qu'est vraiment la gestion des connaissances, on ne parvienne pas à créer des réseaux d'acteurs et à impulser une dynamique d'intelligence collective.

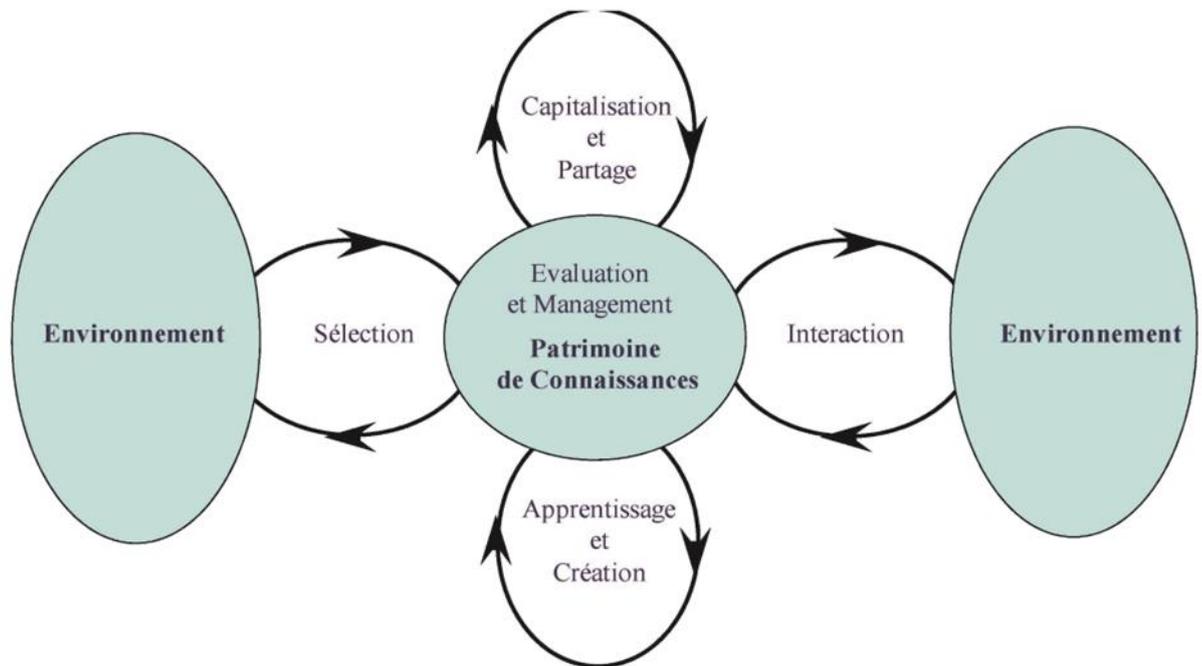
Dans ces conditions, comment redonner à la gestion des connaissances tout son sens ? Que doit-on mettre en place dans les organisations, avant les outils, pour atteindre le véritable objectif de la gestion des connaissances ?

## **SORTIR DES OUTILS ET DES LOGIQUES STRATEGIQUES POUR S'INTERESSER AUX PERSONNES QUI POSSEDENT LA CONNAISSANCE**

### **Changer de termes : de la gestion des connaissances au patrimoine de connaissances**

Plutôt que d'essayer de gérer des connaissances, qui ne peuvent pas entrer dans un système de gestion classique, Ermine et Saulais proposent dans un article de 2020 de s'intéresser au patrimoine de connaissances d'une organisation. Ce patrimoine est défini comme « la masse de savoirs et de savoir-faire accumulés, explicites ou présents implicitement dans l'esprit de ses membres ». Ce sont des connaissances qui doivent être conservées pour être transmises car elles peuvent servir de nouveau. Le fait de placer le patrimoine de connaissances au cœur du processus de Knowledge Management est une nouvelle forme de gestion des connaissances. Elle repose sur

le principe de la marguerite constituée de quatre pétales et en son cœur du patrimoine des connaissances. Il se présente ainsi :



Ermine et Saulais décrivent les quatre pétales comme suit :

-la classe de capitalisation et de partage « réalise le cycle vertueux de la connaissance et assure le partage (le « recyclage ») de la ressource connaissances dans l'entreprise ».

-la classe d'interaction avec l'environnement est essentielle car un système ne peut exister en vase clos, il doit tenir compte des changements qui s'opèrent autour de lui. Dans les organisations, ces changements concernent la circulation des informations qui sont captées par les veilles et l'intelligence économique et stratégique. Elle « contient des processus complexes transformant ces flux d'informations en capital de connaissances utiles pour l'entreprise ».

-la classe d'apprentissage et de création « contient des processus endogènes et collectifs à la base de l'évolution des connaissances ». Elle recouvre notamment les notions d'organisation apprenante et la créativité.

-La classe de sélection par l'environnement « assure la sélection des connaissances créées, en introduisant des critères de marché, des critères d'acceptabilité etc., des critères à la fois économiques et sociotechniques ». Elle est évolutive.

-Le cœur concerne l'évolution du patrimoine des connaissances. « Plus qu'un outil, l'évaluation est vue ici comme un véritable processus, qui nécessite une mise en place sophistiquée, un suivi et qui engendre des transformations à l'intérieur de l'organisation ».

Si nous reprenons ce modèle pour poursuivre notre étude de cas de l'ADEME, il est assez évident que certains pétales n'ont pas été mobilisés. Comme la gestion des connaissances est actuellement centrée sur la mise en place d'un nouvel outil de GED, c'est la classe de capitalisation et de partage qui est particulièrement

travaillée. L'outil permet de stocker les connaissances explicites, néanmoins, il permet de façon limitée le partage des connaissances. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, la GED est un outil contraignant qui ne permet pas aux détenteurs de la connaissance de la partager rapidement (il faut passer par du classement et de l'indexation). Par ailleurs, si les connaissances explicites sont stockées, cela ne veut pas dire qu'elles sont consultées et qu'elles font l'objet d'un « recyclage ». Un processus de partage des connaissances doit être adossé à l'outil de stockage, dans notre cas et celui-ci n'est pas encore finalisé.

Concernant les autres pétales, ils sont pour l'instant indépendants du groupe de travail sur la gestion des connaissances. En effet, la classe d'interaction avec l'environnement est pour l'instant assurée par la cellule de veille de l'Agence (L'Observatoire ADEME des tendances) qui est une cellule indépendante. Son travail n'est pas lié à celui effectué dans la GED et il n'est pas stocké. Une réflexion a débuté sur un potentiel partage des résultats des veilles au sein de la GED. Mais cela pose des problèmes car la structure fixe de la GED correspond mal au processus évolutif de la veille. D'autant plus que les veilleurs possèdent déjà un outil (JALOS), qu'ils ne souhaitent pas abandonner.

La classe d'apprentissage et de création, pétale du dessous, n'est pas encore formalisée : on ne sait pas comment les agents apprennent, ce qu'ils apprennent et ce qu'ils créent ensuite. Ce qu'on sait, en revanche, c'est que la créativité pourrait être améliorée car certains sujets faisaient l'objet d'études semblables en parallèle dans l'ADEME sans que cela soit connu. C'est le reflet d'un manque d'intelligence collective d'autant que tous les acteurs ne travaillent pas en étroite collaboration et ne communiquent pas entre eux régulièrement. Or l'intelligence collective facilite la créativité. Pour l'instant, la créativité au sein de l'ADEME est assurée par le pôle veille, en effet, les veilleurs organisent régulièrement des ateliers avec les ingénieurs durant lesquels ils réfléchissent au prochain sujet de connaissance à faire émerger. Il n'existe pas pour l'instant, de volonté que cette mission soit rapprochée de la cellule de gestion des connaissances.

Il en va de même pour la classe de sélection par l'environnement : celle-ci n'est pas formalisée. Par exemple, les règles d'obsolescence des documents ne sont pas fixées ce qui fait que des documents contenant des informations à présent dépassées continuent d'être accessibles, faussant ainsi les connaissances des agents. Il n'existe pas de critères de sélection à ce jour et l'objectif actuel est d'ouvrir la contribution à plus de documents. En effet, des livrables issus de projets restaient stockés sur les postes informatiques des instructeurs et ne venaient donc pas alimenter le patrimoine de connaissances de l'Agence. La cellule de gestion de connaissance priorise l'ouverture par rapport à la définition des critères

Enfin, l'évaluation du patrimoine des connaissances, pétale central, a fait l'objet de quelques travaux mais elle est loin d'être terminée. La cellule de gestion des connaissances est pour l'instant concentrée sur le mis en place de la nouvelle GED. De plus, le patrimoine de connaissance doit faire l'objet d'évaluations régulières mais celles-ci n'ont pas encore été planifiées. Enfin, les critères d'évaluation du patrimoine de connaissance restent flous et peu connus. Ce processus est donc également à formaliser.

Avec cette analyse, on comprend aisément que la cellule de gestion des connaissances de l'ADEME ne s'est consacrée, pour l'instant, qu'à un seul de ces pétales. La gestion des connaissances est donc partielle et il faudra un rééquilibrage

important des priorités pour parvenir à une organisation dont le cœur passera du stockage et du partage au patrimoine des connaissances.

## Gestion des connaissances et sociologie des savoirs

Nous commencerons par définir de nouveau ce que l'on entend par « connaissances ». Mona Ben Chouikha, dans un ouvrage consacré au Design organisationnel pour le management des connaissances, propose de donner les définitions apportées par les principaux théoriciens de la connaissance et de la gestion des connaissances.

Dans le Larousse, la connaissance « est ce que l'on a acquis par l'étude ou la pratique ».

Pour Nonaka (94), la connaissance est une information qui a été « interprétée et intégrée par un humain ». L'humain se sert de ses connaissances pour interpréter les informations qu'il reçoit. Les informations sont des connaissances qui ont été externalisées (formalisées sous forme d'un document et accessible).

En 1998, Davenport définit la connaissance comme « de l'information combinée avec l'expérience, le contexte, l'interprétation et la réflexion ». La connaissance inclut donc la façon dont l'information est reçue de façon presque sensorielle par l'individu.

Alavi et Leidner, en 2001, donne deux volets à la connaissance : « l'information personnalisée » qui rejoint l'idée de Davenport que celle-ci fait l'objet d'un traitement subjectif de l'individu et la connaissance est aussi « le résultat d'un processus cognitif ».

En somme, ces auteurs s'accordent sur le fait que la connaissance est liée à un individu, qui va recevoir une information et la transformer en connaissance, et qu'elle est liée à un processus réflexif.

Dans une organisation, la connaissance est, pour Carlile, une « ressource à la fois critique et difficile à manager » qui peut être « à la fois une source et une barrière à l'innovation ». L'enjeu est donc stratégique, comme nous l'avons déjà évoqué : il s'agit de produire de la créativité et de l'innovation pour maintenir la compétitivité des organisations face à la concurrence.

Cependant, il peut être opportun de se demander si on ne pourrait pas orienter la gestion des connaissances différemment en s'appuyant sur un autre concept scientifique. Nous avons critiqué le fait que la connaissance dans les organisations pouvait être envisagée seule, comme une ressource gérable et formalisable, négligeant ainsi son aspect profondément humain. En changeant de concept, peut-être pourrait-on résoudre cette difficulté ?

Dans un article de 2014, intitulé Étudier la part de l'humain dans les savoirs : les Sciences de l'information et de la communication au défi de l'anthropologie des savoirs, Yolande Maury et Susan Kovacs proposent une distinction entre la connaissance et le savoir. Contrairement à la connaissance, le savoir est compris comme permettant l'action. La connaissance correspond à « tout ce que les individus emploient pour interpréter et pour agir sur le monde ». Elle se situe, comme nous venons de le voir, au moment de la réflexion, avant la mise en action.

Or, ce qui nous intéresse au sein des organisations, est-ce vraiment la réflexion ou plutôt l'action qui en découle ? La connaissance a acquis une grande valeur car elle permet aux organisations de se positionner dans un environnement concurrentiel : le patrimoine de connaissances comprend une analyse du contexte de l'organisation pour qu'elle puisse réagir à ce contexte, s'adapter et innover. L'objectif final de la connaissance est de conserver la reconnaissance d'une organisation, son image et sa part de marché. La connaissance sert donc à prendre des décisions stratégiques notamment dans quel domaine et quand innover.

Au niveau des individus d'une organisation, le savoir qu'ils ont acquis n'est pas destiné à alimenter leur réflexion sauf dans un processus créatif. Or, la créativité n'est pas la stratégie adoptée par toutes les organisations : celles qui ont des processus répétés, ne cherchent pas la créativité mais à automatiser les réponses aux clients. Ainsi, on peut dire que ce type d'organisation ne s'intéresse à la connaissance que dans le sens où elle produit une action qui est une réponse au client.

Donc, au moins pour ce type d'organisations, on peut se demander s'il ne serait pas judicieux qu'elles analysent non pas leur patrimoine de connaissance mais leur patrimoine des savoirs. Nous pourrions l'analyser pour « comprendre comment il prend corps dans des contextes, des espaces, des institutions concrets ; comment il se matérialise dans des formes d'inscription destinées à être communiquées ; et comment il s'expose, circule, se transmet, se partage, notamment à l'heure du développement du numérique, qui induit un nouveau rapport à l'espace et au temps ». La démarche serait celle de l'anthropologie des savoirs qui s'intéressent à « la part de l'humain dans le savoir, et à toutes les relations humaines tissées autour du savoir (son énonciation, sa production, son appropriation, sa transmission...) » et comme nous l'avons souligné, tout comme la connaissance, on ne peut s'intéresser aux savoirs au sein d'une organisation sans s'intéresser à ceux qui mettent en œuvre ces savoirs.

## **Propositions d'actions concrètes à mettre en place pour atteindre l'objectif de la gestion des connaissances**

Il est illusoire de se dire qu'on va pouvoir se passer complètement d'outils pour mener à bien une stratégie de gestion des connaissances. En effet, elle nécessite de créer des réseaux d'acteurs qui, avec le nombre important des agents, doivent passer par des réseaux sociaux d'entreprise ou des outils de conversation. De même, l'intelligence collective a été pensée comme devant passer par des outils de communication pour la même raison. Ainsi, il ne s'agit pas de sortir des outils mais de réorienter notre façon de les envisager. Tout d'abord, lors de la construction de la stratégie de gestion des connaissances, une longue phase d'analyse serait réalisée pour identifier les acteurs de la connaissance, le contenu des connaissances et comment elles circulent. Pour ce faire, le Club KM (Knowledge Management) propose une méthode qui a été formalisée sous forme d'un logiciel nommé PARNASSE. Ce logiciel permet de suivre pas à pas un processus complet d'analyse. Ce processus comprend une dizaine de volets comme l'identification des acteurs, l'analyse du patrimoine de connaissances, l'implication de la hiérarchie...etc. Il n'y est pas question de mise en place d'outils mais simplement de commencer par comprendre ce qui fait l'expertise de l'organisation analysée. Une fois cette analyse

faite, on peut commencer à élaborer une stratégie comprenant des analyses de risques, des projections à deux ou cinq ans ...etc., en consultant la hiérarchie et un petit groupe central d'acteurs de la connaissance pour faire amender et valider cette projection. Il s'agit de s'assurer de l'adhésion des acteurs et de faire en sorte que dès le départ, ce soient eux qui soient au centre de la gestion des connaissances.

Une fois cette analyse réalisée et une vision définie, on peut commencer à mettre en place des actions qui vont favoriser l'intelligence collective. Nous avons en effet besoin, pour que la gestion des connaissances fonctionne, que les acteurs sachent faire réseau, se fassent confiance et aient déjà une certaine habitude à collaborer de façon étroite.

Pour arriver à faire de l'intelligence collective malgré le contexte des organisations (réduction d'effectifs, turn-over), on peut déjà envisager de valoriser ceux qui partagent et transmettent des connaissances. Dans un premier temps, il faudrait revaloriser les fonctions supports de documentation et de valorisation des connaissances auprès de la hiérarchie. Expliquer en quoi ces postes consistent et montrer à quel point leur rôle est central pour le maintien de l'expertise de l'Agence. Ces postes ne doivent plus être invisibilisés mais s'imposer comme faisant partie de la visée stratégique de la Direction. Ensuite, pour rendre visible et valoriser le travail accompli par ceux qui partagent des connaissances, on peut penser à mettre en place des statistiques ludiques de type « vous êtes le centième contributeur » ou « vous avez atteint les 100 publication » ou « vos documents ont été vus plus de 100 fois »...etc. L'objectif est de ludifier le partage et la diffusion de connaissances. Pour les personnes qui détiennent les connaissances, les experts, on peut prévoir des temps de parole anciens-nouveaux en lien avec les RH, des « bulles » de partage et d'accueil. Il s'agit que ceux qui ont de l'ancienneté puissent transmettre ce qu'ils ont appris et ce qu'ils considèrent comme essentiel pour l'avenir de l'organisation. Cela peut passer par la création d'une communauté de pratique des experts de l'ADEME capable de décider ensemble des connaissances à transmettre. Pour ceux qui arrivent, il faudrait faciliter leur intégration, les mettre en contact avec un mentor. Il ne s'agit pas d'obliger à fixer les connaissances sous forme de documents pour ceux qui partent mais sous forme de témoignage du type « ce que j'aimerais transmettre » ou « ce que j'ai appris » accessibles à tous sur une plateforme pour conserver les acquis de ceux qui partent et aider ceux qui arrivent. La connaissance doit rester incarnée. Plein d'autres actions pourraient être envisagées en fonction du contexte de l'organisation. Ce qui compte, c'est de partir de l'analyse et de garder en tête la définition de la gestion des connaissances qui est de « créer un contexte favorable » pour que les acteurs de la connaissance puissent faire réseau.

Concernant les projets de mises en place de nouveaux outils, décidés après concertation collective entre la hiérarchie et les personnes impactées dans leur travail, il serait possible là encore de modifier certaines pratiques. Il pourrait s'agir de décloisonner le travail en rendant le backlog ouvert, c'est-à-dire rendre accessible aux utilisateurs toutes les actions de développements et de corrections de bugs planifiés par l'équipe projet. Il serait aussi important de rendre les utilisateurs vraiment acteurs de leur outil : forum de conversation sur le sujet, ouverture anticipée, demandes d'améliorations et remontés de bugs avec équipe projet en direct qui répond chaque jour par exemple. Il faut faire de l'outil de travail un outil dont ils ont tout intérêt à s'emparer et à construire eux-mêmes.

Enfin, il serait bénéfique d'offrir une contrepartie pour les nouveaux contributeurs qu'elle soit financière ou symbolique avec une reconnaissance du travail effectué et une valorisation des projets instruits qui font l'objet d'une

documentation diffusée ensuite au grand public. Il pourrait s'agir d'une mention à faire valoir pour l'avancement de carrière pas exemple. Par ailleurs, il serait également nécessaire d'offrir une contrepartie aux chargés de valorisation comme les décharger d'une partie de leurs missions temporairement car ce sont eux qui doivent accompagner les nouveaux contributeurs. Une partie de leur travail pourrait être redirigé vers l'équipe projet pour une partie des publications.

En somme, toutes ces propositions visent à prendre en compte les préoccupations de chacun des acteurs de la gestion des connaissances et à développer une dynamique positive d'intelligence collective. On en revient à la théorie de la traduction et à l'enrôlement : il faut avoir effectué ce travail préalable avant même de concevoir une stratégie de gestion des connaissances.

Jean-Louis Ermine et Pierre Saulais ont formalisé dans un article de 2020 le cercle vertueux du KM qui reprend les étapes essentielles de mises en place et d'évolution d'une stratégie de gestion des connaissances. Elle se présente comme suit et répond aux enjeux que nous venons de soulever :

Figure 3. Le cycle vertueux du KM



## CONCLUSION

---

La gestion des connaissances a fait l'objet d'un contresens majeur au sein des organisations. Elle est devenue un indicateur de performance, un objectif stratégique visant à rester concurrentiel dans l'innovation et à maintenir la reconnaissance de son expertise. Dans ces conditions, on se retrouve avec des démarches de gestion des connaissances qui sont soutenues et se résument trop souvent à la mise en place de nouveaux outils. Ces outils viennent s'ajouter à une grosse charge de travail et à un nombre d'outil important. Ainsi, il devient difficile d'impliquer les utilisateurs et ce malgré la mise en pratique de méthodes théoriques qui devraient garantir cette implication. L'implication semble dépendre fortement du contexte structurel des organisations. Il serait intéressant de s'inspirer de projets d'innovation et de conception qui prennent place en dehors des organisations. Nous pouvons citer ici la conception du jeu vidéo Subnautica où l'implication des futurs utilisateurs a été très forte.

En fait, ce qui fait vivre la gestion des connaissances, ce sont des Hommes qui se sentent valorisés pour ce qu'ils savent et qui ont envie de le transmettre et d'apprendre des autres. Or, comment transmettre ou apprendre quand on n'en a pas le temps ? La connaissance pour devenir collective doit faire l'objet d'un partage puis d'interactions qui, pour moi, ne peuvent se faire sous la contrainte. Or, dans une organisation où les objectifs de résultats sont sans cesse rappelés et de plus en plus élevés comment les employés peuvent-ils avoir le temps de se consacrer à la transmission des connaissances ? La connaissance n'est pas affaire de résultats chiffrés, comme un nombre de documents dans un fonds documentaire. Certes, la gestion des connaissances a des répercussions sur le chiffre d'affaires : les employés sachants qui transmettent leur savoir permettent à leur entreprise de mieux répondre mieux à des demandes de clients. La connaissance de chacun se révèle dans différents contextes et c'est la somme des connaissances qui crée la richesse (remarquez d'ailleurs qu'on emploie des termes marchands). Comment les employés peuvent-ils trouver un intérêt à partager leur connaissance quand les personnes à qui ils vont les transmettre vont partir d'ici quelques mois et qu'il faudra tout recommencer ? Comment des employés peuvent-ils envisager qu'il existe un autre système, une autre gestion des connaissances que celle qui sonne à leurs oreilles comme la gestion des contrats ou la gestion des ressources humaines ? La connaissance est une ressource très précieuse mais qui n'entre pas dans une logique directement marchande. Il faut donc s'y intéresser pour comprendre ce qu'elle apporte à une organisation et à quel point elle porte l'avenir de son expertise.

Aujourd'hui, la gestion des connaissances est repensée et doit faire l'objet d'un changement d'image au sein des organisations. Un nouveau numéro de la revue i2D (Informations, données et documents) qui vient de paraître souligne ses nouveaux enjeux et donne une vision de ce que sera la gestion des connaissances de demain. La partie trois de la revue, intitulée « Perspectives » donne un aperçu des thématiques qui traversent le knowledge management actuellement : le lien avec l'IA, l'application de la gestion des connaissances à de nouveaux secteurs d'activité comme le médical, le renforcement de la collaboration en entreprise et le renouvellement des questions sur la structuration et son lien avec la gestion des connaissances. La gestion des connaissances est ancrée dans les problématiques de

**Sortir de la GED pour la gestion des connaissances : autres outils et absence d'outils**

son époque et va encore évoluer dans les années à venir, présageant le besoin de poursuivre la recherche sur ce sujet.

## **SOURCES OU CONSTITUTION DU CORPUS**

---

Formulaire diffusé à l'ADEME auprès de huit-cents personnes

Entretien avec Béatrice ALLEMAND, responsable de la gestion des connaissances du CEREMA

Etude de cas réalisée dans le cadre de l'UE Communication et sociologie des organisations et des TIC (deux entretiens, documents interne à l'ADEME)

Articles et ouvrages théoriques ainsi que des guides et manuels sur la gestion des connaissances issus de bases de données et de la bibliothèque de l'ENSSIB

Les schémas présentés au cours du mémoire sont issus des articles cités



## BIBLIOGRAPHIE

---

AKRICH, Madeleine, « Comment décrire les objets techniques ? », Techniques & Culture. Revue semestrielle d'anthropologie des techniques, Les Éditions de l'EHESS, juin 2010, p. 205 219.

AKRICH, Madeleine, « La description des objets techniques », in Michel Callon, Bruno Latour, (éds.). Sociologie de la traduction : Textes fondateurs, éds. Michel Callon et Bruno Latour, Paris, Presses des Mines, 2013, (« Sciences sociales »), p. 159 178, [En ligne : <http://books.openedition.org/pressesmines/1197>].

AKRICH, Madeleine, « Les utilisateurs, acteurs de l'innovation », in Michel Callon, Bruno Latour, (éds.). Sociologie de la traduction : Textes fondateurs, éds. Michel Callon et Bruno Latour, Paris, Presses des Mines, 2013, (« Sciences sociales »), p. 253 265, [En ligne : <http://books.openedition.org/pressesmines/1200>].

AKRICH, Madeleine, « Technique et médiation », Réseaux. Communication - Technologie - Société, vol. 11 / 60, Persée - Portail des revues scientifiques en SHS, 1993, p. 87 98.

AMBLARD, Henri, BERNOUX, Philippe, HERREROS Gilles et LIVIAN, Yves-Frédéric, « Les nouvelles approches sociologiques des organisations », eds Seuil, 2005

BELKADI, Farouk, BONJOUR, Eric et DULMET, Maryvonne, « Démarche de modélisation d'une situation de conception collaborative », Document numérique, vol. 8 / 1, Cachan, Lavoisier, 2004, p. 93 106.

BEN CHOUIKHA, Mona, « Design organisationnel pour le management des connaissances », eds. ISTE éditions, 2016

BENEDETTO-MEYER, Marie, « Des outils numériques en quête d'inscription organisationnelle. Le cas d'une plateforme interne de compétences dans une entité de recherche & innovation », Réseaux, vol. 205 / 5, Paris, La Découverte, 2017, p. 203 233.

BENEDETTO-MEYER, Marie et KLEIN, Nicolas, « Du partage de connaissances au travail collaboratif : portées et limites des outils numériques », Sociologies pratiques, vol. 34 / 1, Paris, Presses de Sciences Po, 2017, p. 29 38.

BENOIT, Denis et MÉRIC, Jérôme, « Éditorial », Communication & management, vol. 12 / 1, Paris, ESKA, 2015, p. 2 3.

BEUDON, Nicolas, « Le vocabulaire du design thinking », I2D - Information, données & documents, vol. 54 / 1, Paris, A.D.B.S., 2017, p. 32 33.

BEUDON, Nicolas, « Mener un projet avec le design thinking », I2D - Information, données & documents, vol. 54 / 1, Paris, A.D.B.S., 2017, p. 36 38.

BOYADJIAN, Julien, « Serge Proulx, La participation numérique : une injonction paradoxale », Sociologie du travail, vol. 63 / 4, Association pour le développement de la sociologie du travail, décembre 2021, [En ligne : <https://journals.openedition.org/sdt/40315>].

CALLON, Michel, « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », dans L'Année sociologique, no 36, 1986.

CARTON, Sabine et FARASTIER, Armelle, « Intégration des connaissances client dans un projet en systèmes d'information : influence de l'environnement de connaissance du projet », Systèmes d'information & management, vol. 17 / 2, Paris, ESKA, 2012, p. 39 80.

CHASTENET DE GERY, Gonzague, « Le knowledge management. Un levier de transformation à intégrer », De Boeck Supérieur, « Information et stratégie », 2018, ISBN : 9782807316942, URL : <https://www.cairn.info/le-knowledge-management--9782807316942.htm>

CHIAPELLO, Ève et GILBERT, Patrick, « I. De la technique aux outils de gestion », Paris, La Découverte, 2013, (« Repères »), p. 19 36, [En ligne : <https://www.cairn.info/sociologie-des-outils-de-gestion--9782707151452-p-19.htm>].

DAGIRAL, Eric et PEERBAYE, Ashveen, « Les mains dans les bases de données », Revue d'anthropologie des connaissances, vol. 6 / 1, Société d'Anthropologie des Connaissances, mars 2012, [En ligne : <https://journals.openedition.org/rac/13353>].

DALBIN, Sylvie et GUYOT, Brigitte, « Documents en action dans une organisation : des négociations à plusieurs niveaux », Études de communication. langages, information, médiations, Groupe d'Études et de Recherche Interdisciplinaire en Information et Communication de l'Université Lille 3, octobre 2007, p. 55 70.

DEMAILLY, André et PINGAUD, François, « Les organisations selon Simon, Nonaka et Takeuchi », Bulletin de psychologie, Numéro 475, Paris, Groupe d'études de psychologie, 2005, p. 149 156.

DENOUEL, Julie et GRANJON, Fabien, « Communiquer à l'ère numérique : Regards croisés sur la sociologie des usages, Communiquer à l'ère numérique : Regards croisés sur la sociologie des usages », eds. Julie Denouël et Fabien Granjon, Paris, Presses des Mines, 2013, 320 p., (« Sciences sociales »), [En ligne : <http://books.openedition.org/pressesmines/387>].

DUDÉZERT, Aurélie, « II Le système de gestion des connaissances comme mode de gestion « classique » de la connaissance », Paris, La Découverte, 2013, (« Repères »), p. 39 68, [En ligne : <https://www.cairn.info/la-connaissance-dans-les-entreprises--9782707174673-p-39.htm>].

DUPOIRIER, Gérard et ERMINE, Jean-Louis, « Gestion des documents et gestion des connaissances », eds. Hermès, 1999, 352 p.

ERMINE, Jean-Louis, « La gestion des connaissances », Hermes Science Publications, 2003, [En ligne : La gestion des connaissances (hal.science)]

FERCHAUD, Bernadette, « Journée d'étude ADBS. Gestion de contenu : diversité des approches », Documentaliste-Sciences de l'Information, vol. 44 / 6, Paris, A.D.B.S., 2007, p. 382 384.

FLICHY, Patrice, « 4. Action socio-technique et cadre de référence », in L'innovation technique, Paris, La Découverte, 2003, (« Sciences et société »), p. 111 143, [En ligne : <https://www.cairn.info/l-innovation-technique--9782707140005-p-111.htm>].

FLICHY, Patrice, « 7. La genèse des cadres socio-techniques », in L'innovation technique, Paris, La Découverte, 2003, (« Sciences et société »), p. 207 231, [En ligne : <https://www.cairn.info/l-innovation-technique--9782707140005-p-207.htm>].

FLICHY, Patrice, « Rendre visible l'information. Une analyse socio-technique du traitement de données », Réseaux : communication, technologie, société, 2013, p. 55.

FLICHY, Patrice, « Technique, usage et représentations », Réseaux, vol. 148 149 / 2 3, Cachan, Lavoisier, 2008, p. 147 174.

FORAY, Dominique, « III. La production des connaissances », 3e éd., Paris, La Découverte, 2018, (« Repères »), p. 41 53, [En ligne : <https://www.cairn.info/l-economie-de-la-connaissance--9782707197573-p-41.htm>].

FORAY, Dominique, « VI. Gestion de la connaissance dans l'entreprise et dans la société », 3e éd., Paris, La Découverte, 2018, (« Repères »), p. 84 92, [En

ligne : <https://www.cairn.info/l-economie-de-la-connaissance--9782707197573-p-84.htm>].

GARNIER, Alain, « Stratégies et outils pour gérer l'information et les connaissances à l'heure du numérique », I2D - Information, données & documents, vol. 53 / 2, Paris, A.D.B.S., 2016, p. 16 18.

GRANJON, Fabien, « De quelques éléments programmatiques pour une sociologie critique des usages sociaux des TIC ».

GRIMAND, Amaury, « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », Management & Avenir, vol. 54 / 4, Soliers, Management Prospective Editions, 2012, p. 237 257.

HABHAB-RAVE, Saïda, « Le rôle des communautés de pratique dans le processus de gestion des connaissances dans les entreprises innovantes : une étude de cas par comparaison intersites », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 241 / 1, Paris, Direction et Gestion, 2010, p. 43 54.

JOUËT, Josiane, « Première partie : Des usages », Réseaux. Communication - Technologie - Société, vol. 5 / 1, Persée - Portail des revues scientifiques en SHS, 1987, p. 19 46.

JOUËT, Josiane, « Retour critique sur la sociologie des usages », Réseaux. Communication - Technologie - Société, vol. 18 / 100, Persée - Portail des revues scientifiques en SHS, 2000, p. 487 521.

JOUËT, Josiane, « Retour critique sur la sociologie des usages », Réseaux. Communication - Technologie - Société, vol. 18 / 100, Persée - Portail des revues scientifiques en SHS, 2000, p. 487 521.

KHALIL, Carine et DUDÉZERT, Aurélie, « Entre autonomie et contrôle : quelle régulation pour les systèmes de gestion des connaissances ? », Systèmes d'information & management, vol. 19 / 1, Paris, ESKA, 2014, p. 51 76.

LAIMAY, Carole, « À quoi sert le design UX ? », I2D - Information, données & documents, vol. 54 / 1, Paris, A.D.B.S., 2017, p. 34 34.

LAMOUREUX, Mireille, BATTISTI, Michèle, CHAUDIRON, Stéphane, [et al.], « Méthodes techniques et outils », Documentaliste-Sciences de l'Information, vol. 46 / 4, Paris, A.D.B.S., 2009, p. 14 19.

LANCINI, Agnès et SAMPIERI-TEISSIER, Nathalie, « Contribution des Objets-Frontière (OF) à la Gestion des Connaissances (GC) : analyse des dépendances dans un bloc opératoire », *Systèmes d'information & management*, vol. 17 / 4, Paris, ESKA, 2012, p. 9 37.

LIÈVRE, Pascal, BONNET, Emmanuel et TANG, Jing, « XXII. Ikujiro Nonaka. La théorie de la création des connaissances dans les organisations », in *Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité*, Caen, EMS Editions, 2016, (« Grands auteurs »), p. 449 468, [En ligne : <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management-de-l-innovation--9782847698121-p-449.htm>].

MANIEZ, Jacques, « Rupture ou continuité ? », *Documentaliste-Sciences de l'Information*, vol. 44 / 1, Paris, A.D.B.S., 2007, p. 12 16.

MAURY, Yolande, « Classements et classifications comme problème anthropologique : entre savoir, pouvoir et ordre », *Hermès, La Revue*, vol. 66 / 2, Paris, CNRS Éditions, 2013, p. 23 29.

MBENGUE, Ababacar, « Management des connaissances : codification, personnalisation et nouvelles perspectives », *Management & Avenir*, vol. 67 / 1, Soliers, Management Prospective Editions, 2014, p. 243 249.

MBENGUE, Ababacar, « Management des savoirs », *Revue française de gestion*, vol. 149 / 2, Cachan, Lavoisier, 2004, p. 13 31.

MERZEAU, Louise, « L'intelligence de l'utilisateur », 2010.

MORAND-KHALIFA, Nathalie, DESSOLIN-BAUMANN, Sylvie, LAURENT, Antoine, [et al.], « Conduire le changement », *Documentaliste-Sciences de l'Information*, vol. 46 / 2, Paris, A.D.B.S., 2009, p. 52 62.

OLLÉON, François, LEBIGRE, Loïc, BEDJAOUI, Bahia, [et al.], « Monter son projet de gestion de contenu », *Documentaliste-Sciences de l'Information*, vol. 45 / 3, Paris, A.D.B.S., 2008, p. 56 66.

POINSOT, Thomas, DUPORT, François, CHAMPLOIX, Sylvain, [et al.], « Du collaboratif au social: l'avènement de la conversation », *Documentaliste-Sciences de l'Information*, vol. 47 / 3, Paris, A.D.B.S., 2010, p. 26 37.

PRAX, Jean-Yves, « Manuel de Knowledge Management. Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur », *Dunod, « Management / Leadership »*, 2019, ISBN : 9782100793730. DOI : 10.3917/dunod.praxj.2019.01.  
URL : <https://www.cairn.info/manuel-de-knowledge-management--9782100793730.htm>

REYNAUD, Jean-Daniel, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. 29 / 1, Persée - Portail des revues scientifiques en SHS, 1988, p. 5 18.

ROUSSEAUX, Francis et BOUAZIZ, Thomas, « Comment, sans nuire aux informaticiens, dépasser l'artifice des Connaissances ? Documents numériques, Connaissances et Collections », *Document numérique*, vol. 9 / 1, Cachan, Lavoisier, 2006, p. 93 108.

SALAÜN, Jean-Michel, « La redocumentarisation, un défi pour les sciences de l'information », *Études de communication. langages, information, médiations*, Groupe d'Études et de Recherche Interdisciplinaire en Information et Communication de l'Université Lille 3, octobre 2007, p. 13 23.

SAULAIS, Pierre et ERMINE, Jean-Louis, « Émergence d'innovation technologique incrémentale par application, à des experts, de l'analyse du patrimoine intellectuel inventif », *Innovations*, vol. 49 / 1, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 2016, p. 103 140.

SAULAIS, Pierre et ERMINE, Jean-Louis, « Le management des connaissances inventives : du patrimoine intellectuel inventif à l'innovation », *Marché et organisations*, vol. 39 / 3, Paris, L'Harmattan, 2020, p. 59 90.

SÉGUIN, Bruno Louis et ROUMIEUX, Olivier, « Les organisations découvrent le (réseau) social », *Documentaliste-Sciences de l'Information*, vol. 47 / 3, Paris, A.D.B.S., 2010, p. 24 25.

TARONDEAU, Jean-Claude, « Les organisations apprenantes », 3e éd., Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, 2002. 3407 vol., (« Que sais-je ? »), p. 88 112, [En ligne : <https://www.cairn.info/le-management-des-savoirs--9782130524946-p-88.htm>].

TRICOT, André, « Interpréter les liens entre utilisabilité et utilité des documents électroniques », 2001.

TROMPETTE, Pascale et VINCK, Dominique, « Retour sur la notion d'objet-frontière », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, 1 / 1, Grenoble, S.A.C., 2009, p. 5 27.

UGHETTO, Pascal, « Utiliser une base de données en organisation. La recherche de l'instrument », *Réseaux*, vol. 178 179 / 2 3, Paris, La Découverte, 2013, p. 197 222.

« VIEWER » [En ligne : <https://cobaz-afnor-org.docelec.enssib.fr/viewer-docs?urn=XS131482&type=norme&cleID=8857860000>]. Consulté le 18 août 2023.

VINCK, Dominique, « De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. Vers la prise en compte du travail d'équipement », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2009/1 (Vol. 3, n° 1), p. 51-72. DOI : 10.3917/rac.006.0051. URL : <https://www.cairn.info/revue-anthropologie-des-connaissances-2009-1-page-51.htm>



## ANNEXES

---

### *Table des annexes*

<b>TABLEAU EXCEL DES RESULTATS DU FORMULAIRE .....</b>	<b>86</b>
<b>NOTES PRISES LORS DE L'ENTRETIEN .....</b>	<b>88</b>

## TABLEAU EXCEL DES RESULTATS DU FORMULAIRE

Etes-vous :	Depuis quand travaillez-vous en lien avec la gestion des connaissances à l'ADEME ?	Pour vous, qu'est-ce que la gestion des connaissances ?	Vous sentez-vous impliqué(e) dans la conception de la démarche de gestion des connaissances à l'ADEME ? (1 : pas du tout impliqué - 4 : totalement impliqué)	Pouvez-vous donner des exemples de moment où vous vous êtes senti(e) impliqué(e) ou au contraire écarté(e) de la conception de la démarche de gestion des connaissances ?	En lien avec votre définition de la gestion des connaissances, pour vous qu'est-ce qui serait à faire dans ce domaine à l'ADEME ?	Avez-vous entendu parler du projet de mise en place d'un nouvel outil de gestion des connaissances (GECO) à l'ADEME ?	Avez-vous le sentiment d'être impliqué dans ce projet ? (1 : pas du tout - 4 : tout à fait)
Manager;	3 ans et plus	Capitalisation des acquisitions de connaissances et partage	2		Accréditation, reconnaissance du diplôme pour verser des connaissances et pour avoir accès à des	Oui	2
Ingénieur (réfèrent);	Ca n'a jamais été le cas encore	La manière d'organiser la centralisation et la diffusion des connaissances en interne	1		Développer davantage les formations courtes et autonomes	Oui	1
Ingénieur (réfèrent);	3 ans et plus	Il s'agit de l'organisation des documents produits par les projets de recherche et étude cofinancés par l'ADEME.	3		Il faudrait faciliter la mise en ligne sur le WEB des rapports remis à l'ADEME à la fin des projets de recherche et études cofinancés	Oui	1
Ingénieur (réfèrent);	Moins d'1 an	Conservier, organiser et rendre accessible les savoirs issus des travaux de l'ADEME	2		Diffuser plus largement ces connaissances au sein de la société (grand public, professionnels)	Oui	1
Ingénieur (réfèrent);	Ca n'a jamais été le cas encore	arriver à structurer la connaissance - foisonnante - pour qu'elle soit accessible et permette un peu d'intelligence, de capacité à lier les choses, pour agir	1		La librairie et l'intranet sont de bons outils quoique vieillissants. Les espaces de travail plus ou moins pratiqués. A voir si l'essentiel ne se perd pas dans la pléthore d'outils.	Non	1
Ingénieur (réfèrent);	3 ans et plus	faire en sorte que l'ensemble des connaissances de l'ADEME soient bien gérées et valorisées	2		pas d'avis	Non	1
Ingénieur (réfèrent);	3 ans et plus	le fait de publier/rendre visible les résultats des études que nous pilotons ainsi que la création et diffusion de plaquettes pro ou grand public	2		Une meilleure articulation entre nos travaux et les chargés de valorisation. Les questions se posent toujours à la fin quand les marges de manoeuvre sont réduites	Oui	1

### **LISTE DES QUESTIONS POSEES DANS LE FORMULAIRE :**

Etes-vous : chargé de valorisation des connaissances, chargé de communication, ingénieur (référént), manager (hiérarchique) ou autre ?

Depuis quand travaillez-vous en lien avec la gestion des connaissances à l'ADEME ?

Pour vous, qu'est-ce que la gestion des connaissances ?

Vous sentez-vous impliqué(e) dans la conception de la démarche de gestion des connaissances à l'ADEME ? (1 : pas du tout impliqué - 4 : totalement impliqué)

Pouvez-vous donner des exemples de moments où vous vous êtes senti(e) impliqué(e) ou au contraire écarté(e) de la conception de la démarche de gestion des connaissances ?

En lien avec votre définition de la gestion des connaissances, pour vous qu'est-ce qui serait à faire dans ce domaine à l'ADEME ?

Avez-vous entendu parler du projet de mise en place d'un nouvel outil de gestion des connaissances (GECO) à l'ADEME ?

Avez-vous le sentiment d'être impliqué dans ce projet ? (1 : pas du tout - 4 : tout à fait)

## NOTES PRISES LORS DE L'ENTRETIEN

## Guide d'entretien exploratoire - CEREMA (1h)

Personne interviewée : ALLEMAND Béatrice, cheffe du pôle gestion des connaissances

Présentation - introduction du contexte	
Pouvez-vous vous présenter ? (poste, carrière au CEREMA, années travaillées dans le KM...)	CEREMA depuis 2022 (6 mois). Pas de participat° au cabinet / projet de mise en place de la plateforme doc. Étude en gest° de l'info en entreprise (Scien. B). Fonct° de la doc°, veille, bibliothèque. Pêche, industrie. Musée de Confluences avant. → Cer
En quelques phrases, comment décririez-vous le CEREMA à quelqu'un qui n'en aurait jamais entendu parler (missions, type d'organisation, publics cibles...)?	
Gestion des connaissances	
Quelle est la démarche de gestion des connaissances mise en place au CEREMA (outil, relations, explicite/implicite, Norme ISO) ? De quand date-t-elle ?	Din. de la strat. et de la com°. Attrib. à la diffus° des conn. et aux édit° (on dépendant, pôle édit°/web/gest° com.). → Loi Rémair, obligat° d'ouvrir les données : occasion d'interroger la diffus° des conn. Diffuser la litt. grise, articles, ... + politique d'archivage : phys. ou num. Capitalisation. CEREMA Doc = front office (open data). Back = règles et démarches. 3 niv. de diffus° : libre, restreint, interne, confidentiel. Début avec ouverture des données. GED - le projet
Dans quel cadre a été décidé le lancement d'un projet de GED au CEREMA ? (direction/remontée du terrain, gestion des connaissances ou ...)	Aj. = plateforme doc. de diffusion. Incompatibilité avec HAL. A la base = SIGB projet censé pour faire des fonds doc de Ministère (portail web). Portail doc + web : informatiser les fonds doc + ouvrir. Portail web dédié à la prod° du CEREMA. En interne : pos d'accès aux SIGB (admin ou correspondants doc.). Formature centres de doc → fonds de l'outil. Gest° des livrables produits par le CEREMA. Enjeu = prod° num. Oct. 2018 : étude préalable. Projet en 2019 : SIGB et portail doc.

- Démarche qualité de la prod° : dépôt de la plateforme doc avec un workflow avec les éq. référents qui déposent avec un formulaire (1<sup>er</sup> niv. de métadonnées). Traitement doc par des documentalistes. Intérêt SIGB = descript° normée des docs. (thésaurus, réf. et notice interne). Gest° de la relat° usager, suivi des

non...)	dépôts, validat°, commentaires. (module). Diffusion: catalogue de bib num.
Qui sont les acteurs de ce projet ? (types de postes, utilisateurs, hiérarchiques...)	CEERNA - vocat° de centre de ressources. Pas pas de réflexe d'archivage. Indicateur de performance = nb de dépôts... Incitat° avec l'objectif de performance, de valo° de l'établissement. Dans le parcours Mo. Beaucoup de sensibilisat°: webinaires not 1x/mois.
Pouvez-vous raconter le déroulé du projet en insistant sur les phases de consultation et d'implication des utilisateurs ?	→ C'est quoi dans les livrables: CER pour valuer la prod°. Projet de def. quelle doc° doit entrer de la fonds. - chargés de projet ou d'étude: dépôt de livrables. - doc./gest. de la comm. → traitement doc. 6 avec 2 archivistes, 3 pers. de doc., - site web: pour la diffusion internet. veille, admin.
Avez-vous le sentiment d'avoir impliqué les utilisateurs dans le projet de GED ? Comment et pourquoi ?	- 10 500 docs côté portail / 280 000 docs en back. (SIGB). - 2023: 300 docs. 2022: 550 rapports d'étude déposés / produits. 100 ans côté édit°. 50 ans au d'experts.
Avez-vous pensé ce projet avec une méthode particulière ? (Agile, UX...)	

GED - projet terminé	
Avez-vous eu des retours sur l'appropriation du nouvel outil par vos utilisateurs ?	- Outil de l'écosystème. Appropriation faite. Visible de l'intranet. Appropriation très rapide entre direct <sup>o</sup> , entre pers. -- + explicite en fonction de la charge de travail. Au lancement, commu., réseau des correspondants doc, d'infos, guides...
Quelle a été la réception de l'outil de GED chez vos utilisateurs ?	+ de 2500. : habitudes, correspondants doc. → Archives, veille, gestion des abonnements... → occasions de rappeler l'existence de la plateforme.
Avez-vous des regrets par rapport à l'implication des utilisateurs dans votre projet ? Si oui, qu'auriez-vous fait différemment ?	

X



# GLOSSAIRE

---

**Besoins utilisateurs** : besoins qu'on cherche à recueillir dans la démarche UX pour qu'un logiciel corresponde aux attentes des futurs utilisateurs. Ces besoins peuvent concerner des fonctionnalités, un type d'interface, des workflows...etc.

**Capitaliser** : valoriser les connaissances en les rendant explicites, formalisées pour qu'elles soient partagées.

**Chargé de communication** : contributeur dans la GED chargé de diffuser les connaissances explicites.

**Chargé de valorisation des connaissances** : contributeur dans la GED chargé d'accompagner les référents dans la capitalisation et la diffusion des documents qu'ils produisent.

**Coconception** : méthode projet qui repose sur la communication entre l'équipe projet et les utilisateurs afin de concevoir ensemble un nouvel outil.

**Codification** : stratégie de gestion des connaissances visant à formaliser les connaissances, à les rendre explicites. Souvent mis en place dans des organisations avec des processus routiniers et techniques.

**Connaissance** : action, acte ou fait de connaître quelque chose. En gestion des connaissances, information partagée qui a été intégrée par un autre individu.

**Connaissance explicite** : connaissance formalisée sous forme de document, consultable et assimilable par autrui.

**Connaissance formalisée** : connaissance contenue dans un document.

**Connaissance tacite** : connaissance possédée par un individu qui peut parfois être formalisée ou explicitée. Une partie des connaissances tacites ne peut être partagée que par transmission d'un individu à un autre sous forme notamment orale.

**Contributeur** : personne qui dépose des documents dans la GED et les indexe.

**Démo (outil)** : présentation des fonctionnalités développées sur un logiciel pour recueillir des avis des utilisateurs.

**Design Thinking** : méthode de coconception qui repose sur la consultation régulière des futurs utilisateurs pour s'assurer que l'outil répond à leurs besoins. Cette méthode a été déclinée en plusieurs sous-méthodes comme l'Agilité.

**Donnée** : élément brut qui deviendra de l'information une fois qu'un individu lui aura donné du sens.

**Enrôlement** : théorie sociologique issue de la sociologie de la traduction ou de l'acteur-réseau développée par Callon et Latour. Elle analyse les conditions de participation des acteurs.

**Front et back office** : le front office avec la partie d'un logiciel visible par ses utilisateurs. Le back office est invisible pour les utilisateurs et permet l'administration et le paramétrage du logiciel.

**Gestion des connaissances** : elle a de multiples définitions selon les périodes et ceux qui l'analysent. C'est en général une stratégie visant à donner de la valeur aux connaissances produites dans le cadre des activités d'une organisation.

**Gestion Electronique de Documents (GED)** : système informatique de gestion des documents numériques.

**Hiérarchique (manager)** : personne chargée d'initier et de valider les études et les projets de l'ADEME qui donneront lieu à la production de documents.

**Implication** : action par lequel on attribue à un individu un rôle au sein d'une activité.

**Information** : donnée à laquelle un individu a donné un sens.

**Innovation** : fait d'innover, produire de nouvelles choses. Elle possède une valeur stratégique pour les organisations.

**Itération** : laps de temps répété durant lequel de nouvelles fonctionnalités d'un logiciel sont développées avant d'être testées et validées par les utilisateurs.

**Knowledge Management** : terme original traduit ensuite par « gestion des connaissances ». Son usage est parfois équivalent à « gestion des connaissances » bien que la traduction française ait induit des erreurs de compréhension, certains auteurs préfèrent donc l'expression anglophone.

**Librairie** : plateforme web de diffusion des connaissances explicites de l'ADEME.

**Littérature grise** : documentation produite par les entreprises dans le cadre de leur activité.

**Méthode Agile** : méthode UX de gestion de projet qui incite à consulter régulièrement et les utilisateurs et à décomposer les étapes de développements en plusieurs facilement réalisables.

**Norme** : règle, loi dans un domaine particulier ; prescription à suivre ; conditions que doit respecter une réalisation.

**Objet-frontière** : théorie développée par Star et Griesemer qui analyse les conditions pour parvenir à un consensus des acteurs d'un projet. L'objet-frontière est un objet sur lequel divers acteurs travaillent ensemble dans un objectif commun.

**Personnalisation** : stratégie de gestion des connaissances visant à encourager le partage des connaissances tacites par la création de réseaux d'acteurs. Elle est plébiscitée dans les organisations qui souhaitent innover.

**Référent (ingénieur)** : suit les projets et les études dont il est l'instructeur et dépose ensuite les livrables dans la GED.

**Réseaux sociaux d'entreprise** : système de communication interne accessible aux employés d'une entreprise.

**Savoir** : ensemble organisé de connaissances.

**Solution (GED)** : terme technique équivalent à logiciel.

**Système d'Information** : ensemble organisé de ressources qui permet de stocker, collecter, traiter et diffuser de l'information.

**Système d'Information et de Gestion des Bibliothèques** : progiciel dédié aux professionnels des bibliothèques pour gérer les activités nécessaires au fonctionnement d'une bibliothèque de façon informatisée.

**User Expérience** : qualité de l'expérience vécue par l'utilisateur.

**Valorisation des connaissances** : mettre en partage et diffuser des connaissances explicites.

## TABLE DES MATIERES

---

<b>SIGLES ET ABREVIATIONS .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>11</b>
<b>QUELLE INFLUENCE PEUT AVOIR LE CHOIX D'UNE GED SUR LA GESTION DES CONNAISSANCES ?.....</b>	<b>19</b>
<b>la gestion des connaissances, ses orientations et ses évolutions : quel     lien avec la ged ? .....</b>	<b>19</b>
<i>L'origine de la gestion des connaissances : la codification .....</i>	<i>19</i>
<i>Nouvelles perspectives et remise en question scientifiques de la         codification .....</i>	<i>20</i>
<i>Dans les organisations, la codification perdure malgré les débats de la         recherche amenant des arguments mitigés .....</i>	<i>23</i>
<b>GED : structuration et impact sur la GDC .....</b>	<b>29</b>
<i>Implication de la dépendance de la gestion des connaissances à la GED         .....</i>	<i>29</i>
<i>Structuration de la GED et gestion des informations.....</i>	<i>32</i>
<i>La GED peut-elle façonner la gestion des connaissances ? .....</i>	<i>34</i>
<b>CONCEPTION ET IMPLICATION, 2 TERMES A ASSOCIER DANS L'ENROLEMENT DES UTILISATEURS .....</b>	<b>37</b>
<b>Les projets de GED de l'ADEME et du CEREMA - des utilisateurs     impliqués ?.....</b>	<b>38</b>
<i>Deux stratégies de gestion des connaissances .....</i>	<i>39</i>
<i>Charge de travail et adoption de nouveaux outils .....</i>	<i>40</i>
<b>Apports de la sociologie pour impliquer les utilisateurs dans la     conception de l'outil de GED.....</b>	<b>42</b>
<i>Intéresser les utilisateurs : l'enrôlement.....</i>	<i>42</i>
<i>Inclure les utilisateurs à toutes les étapes du projet : Design thinking .</i>	<i>45</i>
<i>Faire collaborer des acteurs divers : l'objet-frontière.....</i>	<i>47</i>
<b>Les obstacles à l'implication des utilisateurs dans les projets de     conception : la différence entre théorie et terrain .....</b>	<b>49</b>
<i>Des impératifs contradictoires .....</i>	<i>49</i>
<i>Conflits d'intérêts et jeux de pouvoir.....</i>	<i>50</i>
<i>Se reposer sur la technique et ne pas considérer un réseau de soutien au         projet .....</i>	<i>52</i>
<b>SORTIR DE LA GED POUR LA GESTION DES CONNAISSANCES : AUTRES OUTILS ET ABSENCE D'OUTILS .....</b>	<b>57</b>
<b>Quitter la codification et se tourner vers la personnalisation : les     Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE) et l'intelligence collective .....</b>	<b>57</b>

<i>Les RSE, nouvel outil tendance de la gestion des connaissances .....</i>	<i>57</i>
<i>Codification et GED, une stratégie dépassée ?.....</i>	<i>58</i>
<i>La recherche de l'intelligence collective avant la sélection d'un outil..</i>	<i>60</i>
<b>S'extirper des outils de gestion : la connaissance n'est pas une ressource comme les autres.....</b>	<b>62</b>
<i>La gestion des connaissances, un contresens ?.....</i>	<i>62</i>
<i>Ouvrir une nouvelle voie sans les outils : une demande des employés ?</i>	<i>63</i>
<i>La gestion des connaissances, une affaire politique ?.....</i>	<i>65</i>
<b>Sortir des outils et des logiques stratégiques pour s'intéresser aux personnes qui possèdent la connaissance .....</b>	<b>66</b>
<i>Changer de termes : de la gestion des connaissances au patrimoine de connaissances .....</i>	<i>66</i>
<i>Gestion des connaissances et sociologie des savoirs .....</i>	<i>69</i>
<i>Propositions d'actions concrètes à mettre en place pour atteindre l'objectif de la gestion des connaissances .....</i>	<i>70</i>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>73</b>
<b>SOURCES OU CONSTITUTION DU CORPUS .....</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>77</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>85</b>
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>93</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>95</b>