

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

Mémoire de recherche / Août 2024

MEMOIRE

Quelle participation des usagers au dispositif de médiation dans un service de gestion des connaissances ?

Pauline TRISSON-CHIEUX

Sous la direction de Valérie Larroche
Fonction – établissement du directeur du rapport

Remerciements

Je tiens à remercier Valérie Larroche, ma tutrice de mémoire, pour les conseils précieux et le soutien qu'elle m'a apporté dans ce travail.

Je remercie également Gaëlle Le Clair, Audrey Vidal-Blanchard, Anne-Sophie Pietot, Adeline Pillet, Céline Marcandelli, Virginie Czarnota et Olivier Durand pour avoir accepté de participer à un entretien et, ainsi, d'avoir permis d'enrichir ce mémoire.

Je tiens à remercier chaleureusement tous mes camarades de classe pour m'avoir soutenue et encouragée tout au long de cette année.

Enfin, merci à ma famille de m'avoir accompagnée lors de la réalisation de ce mémoire.

Résumé :

La gestion des connaissances, par son objectif de capitalisation et de partage des connaissances, s'efforce de placer les usagers au centre de la démarche. Leur participation est déterminante pour le bon fonctionnement de la gestion des connaissances, notamment par le biais des dispositifs de médiation. De nombreuses pistes sont explorées pour diversifier et intensifier leur intégration dans ces dispositifs, même si celle-ci reste, pour l'instant, relativement limitée.

Descripteurs : participation, dispositif de médiation, usager

Abstract :

Knowledge management, with its objective of capitalizing on and sharing knowledge, endeavours to place users at the heart of the process. Their participation is crucial to the smooth running of knowledge management, particularly through mediation mechanisms. Numerous avenues are being explored to diversify and intensify their involvement in these systems, even if it remains relatively limited for the time being.

Keywords : participation, mediation systems, user

Droits d'auteurs : indiquer en pied de page votre choix

Droits d'auteur réservés.

| |
|--|
| Toute reproduction sans accord exprès de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée. |
|--|

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| SIGLES ET ABBREVIATIONS CONSERVER CETTE RUBRIQUE SI NECESSAIRE | 7 |
| INTRODUCTION..... | 9 |
| Gestion des connaissances | 9 |
| <i>Définition</i> | <i>9</i> |
| <i>Historique rapide de la gestion des connaissances</i> | <i>10</i> |
| <i>Place de l'utilisateur au sein de la gestion des connaissances</i> | <i>10</i> |
| Problématique | 10 |
| Plan..... | 11 |
| DISPOSITIF DE MEDIATION ET USAGES : DEUX NOTIONS A ARTICULER..... | 13 |
| Notions..... | 13 |
| <i>Médiation</i> | <i>13</i> |
| <i>Dispositif de médiation</i> | <i>17</i> |
| <i>Savoir et connaissance.....</i> | <i>18</i> |
| <i>Usages.....</i> | <i>19</i> |
| Savoirs et lien humain | 25 |
| <i>Contexte et conditions d'apprentissage des savoirs</i> | <i>25</i> |
| <i>Appropriation des savoirs par l'utilisateur</i> | <i>25</i> |
| <i>Besoin de liens humains dans la médiation.....</i> | <i>27</i> |
| QUELS DISPOSITIFS DE MEDIATION DANS UN SERVICE DE GESTION DES CONNAISSANCES ? | 29 |
| Choix du terrain d'enquête et des profils interrogés | 29 |
| Présentation de l'ADEME et de ses dispositifs..... | 31 |
| <i>Présentation de l'organisation</i> | <i>31</i> |
| <i>Gestion des connaissances à l'ADEME</i> | <i>31</i> |
| <i>Quels dispositifs de médiation à l'ADEME ?</i> | <i>34</i> |
| Présentation du LFB et de ses dispositifs | 36 |
| <i>Présentation de l'organisation</i> | <i>36</i> |
| <i>Gestion des connaissances au LFB.....</i> | <i>36</i> |
| <i>Quels dispositifs de médiation au LFB ?.....</i> | <i>38</i> |
| Comparaison des 2 organismes | 40 |
| <i>Mise en place d'une gestion des connaissances</i> | <i>40</i> |
| <i>Profils impliqués dans la gestion des connaissances</i> | <i>40</i> |
| <i>Dispositifs de médiation implémentés</i> | <i>41</i> |
| Méthodologie d'enquête choisie | 42 |

| | |
|--|-----------|
| <i>Acteurs interrogés</i> | 42 |
| <i>Type d'entretien et guidage</i> | 42 |
| <i>Retranscription des entretiens pour mieux les capitaliser</i> | 43 |
| Hypothèses | 44 |
| QUELLE PARTICIPATION DE L'USAGER AU DISPOSITIF DE MEDIATION ? | 45 |
| Inciter les usagers à utiliser le dispositif de médiation | 45 |
| <i>Embarquement des usagers par l'équipe KM</i> | 45 |
| <i>Embarquement par les usagers eux-mêmes</i> | 47 |
| Quelle appropriation des dispositifs par les usagers ? | 49 |
| <i>Appropriation du dispositif par les usagers</i> | 49 |
| Participer au dispositif de médiation | 52 |
| <i>Participer à l'évolution du dispositif de médiation</i> | 52 |
| <i>Liens humains qui se créent grâce au dispositif de médiation</i> | 57 |
| <i>Sentiment d'inclusion dans le dispositif de médiation</i> | 59 |
| Réponses aux hypothèses | 62 |
| CONCLUSION | 63 |
| Constat et avancées concernant la participation | 63 |
| Freins à la participation | 63 |
| Propositions | 64 |
| SOURCES OU CONSTITUTION DU CORPUS | 65 |
| BIBLIOGRAPHIE | 67 |
| ANNEXES | 71 |
| GLOSSAIRE | 86 |
| TABLE DES MATIERES | 91 |

Sigles et abréviations conserver cette rubrique si nécessaire

ADEME : Agence pour la Transition Ecologique

AMOA : Assistance à Maitrise d’Ouvrage

GECO : Nom de la GED de l’ADEME

GED : Gestion Electronique des Documents

KM : Knowledge management

LFB : Laboratoire français du Fractionnement et des Biotechnologies

INTRODUCTION

« La façon d'interpeller le destinataire, de s'adresser à lui et de l'impliquer constitue une forme essentielle de médiatisation de la relation. Les effets, en termes de médiation relationnelle peuvent être, par exemple, de l'ordre de l'empathie, de l'identification ou, au contraire, de la décentration et de la distanciation. »

Daniel Peraya

J'ai pu découvrir la gestion des connaissances à travers mon expérience d'alternance à l'ADEME. J'y ait trouvé une nouvelle façon de percevoir la documentation en entreprise, qui est souvent peu visible. Par le biais de mes missions à l'ADEME, j'ai également eu l'opportunité de participer à la démarche de gestion des connaissances, notamment à travers l'accompagnement au changement. Celles-ci étaient principalement orientées vers la GED de l'ADEME, qui a été mise en place récemment, ce qui m'a permis de me rapprocher des usagers. Ainsi, je me suis intéressée à la participation de ces usagers à la GED : dans quelle mesure participent-ils à la GED ? De quelle(s) manière(s) ? Il me paraissait pertinent d'étudier ce sujet dans le contexte d'un service de gestion des connaissances

GESTION DES CONNAISSANCES

Afin d'introduire pertinemment mon sujet, il est important de définir ce qu'est la gestion des connaissances et ses principales caractéristiques.

Définition

La gestion des connaissances, aussi appelée Knowledge Management (KM), correspond à la capitalisation des connaissances et compétences produites par les salariés (Ferchaud, Bernadette, 2001). Ce concept contient aussi l'idée de sauvegarder la mémoire de l'entreprise, à travers les connaissances des salariés. Par mes lectures, j'ai remarqué que la gestion des connaissances n'est pas souvent définie dans les articles récents : cette notion semble évidente et comprise par tous.

Historique rapide de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances a émergé dans les années 1990, à cette époque elle se concentrait surtout sur de la gestion documentaire et son amélioration (Roulleaux Dugage, 2023). De 1995 à 2005, de nouvelles technologies collaboratives apparaissent, ce qui pousse le KM à évoluer et à s'approprier progressivement le web et les réseaux sociaux, dans les années 2005 – 2020, (Roulleaux Dugage, 2023). Cependant, les essais d'appliquer le KM en entreprise ont souvent été peu concluants (op. cit.) : c'est en 2020 que la gestion des connaissances connaît un renouveau, avec un questionnement important sur la capitalisation des savoirs. Cela peut s'expliquer par les nouvelles technologies qui se sont développées ces dernières années, telles que l'intelligence artificielle ou les applications de recherche (op. cit.).

Place de l'utilisateur au sein de la gestion des connaissances

Dans ce type de démarche, la question de l'utilisateur est centrale puisque ce sont ses connaissances et compétences qui doivent être conservées. Pour l'amener à davantage les partager et les valoriser, il est possible de mettre en place une gestion des connaissances plus participative et évolutive. Sa participation ainsi répondre aux objectifs du KM, notamment celui de capitalisation des savoirs. Penser la participation des usagers au sein de la gestion des connaissances représente donc un point d'intérêt pour une organisation.

PROBLEMATIQUE

Il est intéressant de questionner le rôle de l'utilisateur et sa participation à la gestion des connaissances, et plus particulièrement par rapport aux outils utilisés, comme la GED. Cela pourrait permettre d'analyser les motivations et freins des usagers à participer.

Dans ce cadre de ce mémoire, je me demanderai donc : « dans quelle mesure les usagers participent-ils au dispositif de médiation au sein d'un service de gestion des connaissances ? ».

PLAN

Afin de répondre à cette problématique, je détaillerai mon argumentaire en trois parties. Tout d'abord, il est essentiel de définir les notions dans un état de l'art pour bien poser le sujet de mon mémoire. Cela m'amènera vers la deuxième partie, où je présenterai mon terrain d'enquête, avec la comparaison entre les deux organisations. Enfin, j'analyserai les réponses obtenues lors de mon enquête pour les confronter avec mes lectures d'articles scientifiques. C'est dans cette partie que j'apporterai une réponse sur le niveau et les formes de participation des usagers au dispositif de médiation.

DISPOSITIF DE MEDIATION ET USAGES : DEUX NOTIONS A ARTICULER

Afin de cadrer ma problématique, j'ai choisi de réaliser un état de l'art. Cela permettra de présenter les grandes notions qui seront ensuite réutilisées dans les deuxièmes et troisièmes parties. Cet état de l'art sera aussi orienté vers les savoirs et relations humaines, qui occupent une place importante dans le dispositif de médiation.

NOTIONS

Il est important de définir les notions clés de cet état de l'art qui sont : médiation, dispositif de médiation et usagers.

Médiation

Ma problématique se basant sur le dispositif de médiation, il me paraît essentiel de définir la médiation, pour aller du plus général au plus spécifique.

Définitions

La médiation est un objet de recherche important en sciences de l'information et de la communication. Plusieurs définitions ont été théorisées par les chercheurs, il est intéressant de les comparer, pour ensuite définir les critères de définition de la médiation.

Pour qualifier ce concept, la métaphore du passage est régulièrement utilisée, ou celle du pont pour Brigitte Simmonot, professeure-chercheuse en SIC (Cazinares, Gardiès, 2021). D'après Aurélie Cazinares et Cécile Gardiès, chercheuses en SIC, la médiation est construite comme une relation créant du lien social, en transmettant des savoirs.

La chercheuse en sociologie Madeleine Akrich, quant à elle, insiste sur la notion de relation en définissant la médiation comme un : « *processus transformateur s'appuyant sur un dispositif technique et qui met en relation les individus* »¹ (El Hachani, 2023). Cette définition s'éloigne de l'aspect

¹ Les citations provenant des articles seront présentées entre guillemets, en italique. Les citations des entretiens seront présentées seulement entre guillemets.

communicationnel pour mieux se concentrer sur les relations entre individus que créé la médiation. Akrich souligne les transformations induites par la médiation, que l'on peut considérer comme une valeur ajoutée, tout comme Yves Jeanneret (El Hachani, 2023). Ce dernier a défini la médiation comme une : « *activité productive et créatrice qui consiste à intervenir sur le cours de la communication en lui apportant une dimension nouvelle* » (Jeanneret, 2014). Dans cette définition, la médiation modifie la communication suite à l'intervention du médiateur. Dans leurs définitions, Brigitte Akrich et Yves Jeanneret abordent la médiation en parlant de la transformation de la relation ainsi que la communication. Selon eux, cette transformation peut être positive ou négative, en améliorant ou dégradant la diffusion du message. Dans ce mémoire, je retiendrai que la médiation est bien une intervention qui vise à améliorer la diffusion du message. Malgré les difficultés à y parvenir, elle tend vers cet objectif. En se basant sur cette idée, la médiation peut apporter une valeur ajoutée à l'information. Par exemple, cela peut être une recontextualisation de cette information afin de faciliter sa diffusion. Bernard Lamizet et Ahmed Silem, quant à eux, qualifient la médiation de : « *espace relationnel dans lequel la communication est soit directe soit médiatisée* » (El Hachani, 2023). Ici, on retrouve le même rapprochement entre communication et médiation. De plus, la notion de relation a une place importante. On voit apparaître l'aspect humain de la médiation et des échanges qui le caractérisent, qu'ils soient directs ou non.

Dans le cadre de ce mémoire, je définirai la médiation comme une intervention sur la communication pour améliorer la diffusion de l'information.

Malgré les divergences entre les définitions, tous ces types de médiation développent deux caractéristiques : une relation entre individus, ainsi qu'une action délibérée sur la communication. Il y a toujours la notion de médiateur, comme intermédiaire entre deux groupes.

Rôle de médiateur au sein de la médiation

Le médiateur est l'acteur qui a la charge du processus de médiation. Il est donc un acteur pivot dans la transmission des savoirs. Selon Daniel Peraya, les médiateurs peuvent être considérés comme des facilitateurs, à l'image des professeurs (Peraya, 2010). Le médiateur a donc un rôle actif à jouer dans la médiation. Maximiliane et Uwe Wilkesmann, chercheurs en économie et sciences sociales, et Jacqueline

Deschamps, chercheuse en sciences de l'information, quant à elle, les définissent comme des passeurs, des intermédiaires, qui lient deux parties : ils amènent un contenu vers un récepteur. Pour Jacqueline Deschamps, le médiateur est un professionnel qui se place entre l'information dont il dispose et les publics et permet plus qu'une simple transmission (Deschamps, 2018). Dans le cadre d'un service documentaire, Baptiste Le Corf, chercheur en sciences de l'information et de la communication, donne l'exemple du médiateur qui renseigne les usagers sur les documents présents dans le fonds (Le Corf, 2015). Tous ces chercheurs mettent en avant l'importance d'un intermédiaire entre le contenu et le récepteur pour une meilleure appropriation des savoirs. Ils insistent donc tous sur le fait que le processus de médiation est bien une intervention améliorative.

Il est important de préciser qu'une médiation humaine est nécessaire pour une meilleure assimilation de la part du récepteur : Baptiste Le Corf précise que les services d'information des centres documentaires ne suffisent pas aux usagers pour accéder à la connaissance (Le Corf, 2015). Il est nécessaire d'avoir une personne, un médiateur, qui engage une action pour faciliter l'accès à cette connaissance (op. cit.). Dans le cadre d'une démarche de knowledge management, Emmanuelle Cappe, consultante, donne l'exemple d'un rédacteur technique, qui aide à expliciter et retranscrire les connaissances tacites. Il a le rôle d'un facilitateur pour rendre les connaissances plus accessibles (Cappe, 2023).

Différents types de médiations

La médiation est régulièrement utilisée dans différents domaines, ce qui donne lieu à l'utilisation de vocabulaire spécifique.

L'expression « médiation informationnelle » est fréquemment utilisée en sciences de l'information et de la communication. Elle est souvent opposée à celle de médiation culturelle.

La notion de médiation culturelle est largement utilisée par les institutions culturelles. Elle s'applique souvent à des activités très spécifiques, du domaine culturel (Ullauri-Llore, Debade, Doduik, Girel, 2026). La chercheuse reprend la définition de Davallon : « *[la médiation culturelle] vise à faire accéder un public à des œuvres (ou des savoirs) et son action consiste à construire une interface entre ces deux univers étrangers l'un à l'autre (celui du public et celui, disons, de l'objet culturel) dans le but précisément de permettre une appropriation du second par le*

premier » (op.cit.). Cette définition de médiation culturelle est proche des caractéristiques de la médiation, définie précédemment.

Le cœur de cette définition, si l'on retire la notion d' « objet culturel », se rapproche très clairement de ce que l'on nomme la médiation documentaire. Cécile Gardiès, chercheuse en SIC, définit cette médiation comme la : « *médiation des savoirs qui met en place, grâce à un tiers, des interfaces qui accompagnent l'utilisateur et facilitent ses pratiques* » (Gardiès, 2012). Ce type de médiation place au cœur le document car il est donc perçu comme un support du savoir à transmettre (op.cit.). Par exemple, un logiciel de gestion documentaire est une interface qui facilite l'accès au document, qui contient des savoirs utiles aux usagers. La médiation culturelle concerne plutôt une médiation relative aux objets culturels, comme les œuvres artistiques; alors que la médiation documentaire se rapporte davantage à l'information au sens large, utilisée dans différents types d'organisations, telles que des institutions publiques, des associations ou des entreprises. D'après Cécile Gardiès, la médiation documentaire s'appuie donc sur des dispositifs matériels et humains, ici les interfaces, pour partager et communiquer l'information aux usagers (Gardiès, 2012). Cette médiation doit essayer de rester neutre et sans jugement, mais elle est forcément subjective (op.cit.), puisqu'elle est réalisée par un individu, un médiateur, dont l'action peut être perturbée par des biais cognitifs. Contrairement à la médiation culturelle, qui est généralement réalisée par des échanges directs entre les personnes, la médiation documentaire se centre plus sur les dispositifs techniques, qui jouent un rôle d'interface entre les différents acteurs. Elle a donc un aspect plus technique que la médiation culturelle.

Enfin, la médiation des savoirs est une autre forme de médiation, qui peut être considérée plus large que la médiation documentaire. Elle est définie comme : « *l'ensemble des processus médiatiques et interactionnels qui concourent à la construction, au partage, à la diffusion voire à la confrontation de connaissances socialement institutionnalisées* » par Jacques Bonnet et Olivier Galibert (Cazinares, Gardiès, 2020). On peut remarquer que cette définition se rapproche de celle de médiation. Daniel Peraya complète cette définition en ajoutant que ce type de médiation est présent dans la communication éducative et la vulgarisation scientifique (Fabre, Gardiès, 2015). Cela souligne que la médiation des savoirs est plutôt utilisée dans un contexte d'apprentissage, comme l'école. Par exemple, Isabelle Fabre et Cécile Gardiès étudient le terrain d'une classe inversée pour

appuyer leurs propos. Cet aspect éducatif démarque légèrement la médiation de la médiation des savoirs.

Dans le cadre de ma problématique, je me place par rapport à la médiation documentaire, qui s'appuie un dispositif.

Dispositif de médiation

En définissant la notion de médiation, il a été possible de voir que le concept de dispositif a une place importante, notamment pour la dimension logistique de la médiation. Le concept de dispositif a depuis longtemps été travaillé en sciences de l'information et de la communication.

Définitions et caractéristiques

Yves Jeanneret définit le dispositif avec deux dimensions, d'une part technique, en se focalisant sur les fonctions techniques du dispositif (El Hachani, 2023), et, d'autre part, symbolique. La technicité du dispositif correspond à l'aspect « outil » du dispositif, lié à l'informatique (op.cit.). La symbolique du dispositif, quant à elle, fait référence à la manière dont l'information est partagée, communiquée et mise en avant avec l'appropriation et l'interprétation de « signes de communication » normés par les acteurs impliqués, correspondant notamment à la place qu'ils occupent dans le groupe (fonction, hiérarchie) (op.cit.). Cette dualité est reprise par plusieurs chercheurs. Ainsi, pour Poitou, Verhaegen et Weissberg, le dispositif est également un ensemble composé de symbolique et de technique (op.cit.). Il est formé d'humain et de non-humain avec l'essor des nouvelles technologies (op.cit.). Cet aspect humain fait écho aux définitions de médiation, qui incluent une dimension relationnelle. Pour sa part, Monayer Smith étend encore les dimensions du dispositif, en en distinguant quatre : énonciative, symbolique, sémiotique et technique (op.cit.). Cécile Gardiès, quant à elle, appuie davantage sa définition sur la circulation des savoirs dans le dispositif de médiation. Elle le définit comme : « *un univers structuré, que sous-tendent une organisation intellectuelle, un aménagement matériel, et qui est porteur et médiateur de savoirs* » (Canizares, Gardiès, 2021). D'après elle, le dispositif laisse de l'importance aux acteurs, c'est-à-dire aux concepteurs et usagers. Ce sont eux qui sont susceptibles de modifier le dispositif par leurs usages et appropriation (op.cit.). Le dispositif de médiation n'est alors pas un simple outil technique, mais également un espace qui structure et

organise les savoirs, afin de les partager. Dans cette définition, transparaît la notion de capitalisation des savoirs.

Viviane Couzinet, quant à elle, emploie l'expression « *dispositif info-communicationnel* », et lie ainsi les aspects informationnels et communicationnels en facilitant l'accès à l'information au sein d'un processus de communication (Canizares, Gardiès, 2021). Ces aspects sont interdépendants (Sognos, Canizares, Gardiès, 2024). Comme pour Cécile Gardiès, le dispositif sert, avant tout, à organiser et construire les connaissances. Par ailleurs, Vincent Liquète, Isabelle Fabre et Cécile Gardiès envisagent de nommer le dispositif « *dispositif d'apprentissage* » afin de donner davantage d'importance à l'acquisition des savoirs. En effet, le dispositif peut être pensé comme un simple outil, néanmoins l'organisation des savoirs est aussi importante dans le dispositif. Il prend alors en compte les acteurs du dispositif : il intègre ainsi un aspect humain, avec la construction des savoirs, et un aspect non-humain, qui se réfère à la technicité du dispositif, selon Charlier et Peeters (El Hachani, 2023). Aurélie Canizares et Cécile Gardiès soulignent que le dispositif doit pouvoir stocker les connaissances afin de mieux les retrouver.

Le dispositif de médiation est souvent associé à l'acte communicationnel (Jeanneret, 2014 et Liquète, Fabre, Couzinet, 2010), comme peut l'être la médiation.

Après avoir analysé les définitions du dispositif de médiation, il apparaît clairement que le dispositif n'est pas un simple outil technique, mais aussi un moyen de partager et de valoriser des savoirs entre différents acteurs. Il porte, de ce fait, une dimension symbolique forte.

Savoir et connaissance

Dans les notions de médiation et de dispositif de médiation, la notion de savoir semble essentielle. Celle-ci est souvent mentionnée en parallèle de celle de connaissance. D'après Claire Margolinas, le savoir est une construction formalisée et validée par les institutions, alors que la connaissance est développée par l'utilisateur qui s'approprie le savoir. La connaissance est donc davantage subjective, liée à un individu, plus personnalisée par rapport au savoir (Claire Margolinas, 2014). Dans ce mémoire, nous nous intéresserons plutôt aux savoirs, puisque ce sont ceux qui sont les plus formalisés et généralement partagés dans un dispositif de médiation.

Usages

Définitions

Précédemment, nous avons étudié le dispositif de médiation, qui laisse une part importante aux usagers, qui font partie des acteurs du dispositif de médiation. Il paraît alors essentiel de s'intéresser aux usagers, et plus particulièrement à leurs usages.

Selon Antoine Hennion, les usages sont un : « *phénomène complexe qui se traduit par l'action d'une série de médiations enchevêtrées entre les acteurs humains et dispositifs techniques* » (Breton, Proulx, 2012). Ici, les usages sont placés entre les acteurs, soit les usagers, et les dispositifs : on retrouve la même dichotomie entre technicité et relationnel que dans le dispositif de médiation, notamment pour les chercheurs Poitou, Verhaegen et Weissberg. Selon Laurent Thévenot, l'usage comprend le contexte des gestes quotidiens (Breton, Proulx, 2012). Par les gestes quotidiens, on peut comprendre les gestes répétés régulièrement, qui deviennent une habitude.

L'utilisateur est la personne qui a un usage d'un dispositif. Dans ce mémoire, j'utiliserais utilisateur et usager comme des synonymes.

Appropriation d'un usage par l'utilisateur

« Embarquement »

Pour faire utiliser un dispositif à de nouveaux usagers, on peut parler d'embarquement. Il s'agit d'une stratégie d'accompagnement de l'appropriation d'un nouvel outil par l'utilisateur. Cette expression peut être illustrée par l'idée de venir dans le bateau, de manière métaphorique. Elle est utilisée dans le cadre de la démarche de gestion des connaissances à l'ADEME.

Étapes d'appropriation d'un usage

Benoît Breton et Serge Proulx, dans leur article, développent plusieurs étapes pendant lesquelles se forment les usages : la diffusion, l'innovation, et l'appropriation. Ces étapes ne doivent pas se succéder nécessairement.

Tout d'abord, la diffusion concerne l'adoption des outils techniques, dans laquelle la dimension communicationnelle a une part importante (Breton, Proulx, 2011). En effet, les relations interpersonnelles jouent un rôle dans la formation des

opinions individuelles, et peuvent, par conséquent, influencer les usages d'un outil (op.cit.). Dans ces relations, le rôle de leader d'opinion est particulièrement important : il est perçu comme un médiateur dans les réseaux de communication (op.cit.).

L'étape d'innovation consiste à concevoir les objets techniques : il s'agit d'une conception participative de l'outil de médiation (Breton, Proulx, 2011). Bruno Latour et Michel Callon ont développé le modèle de la traduction. L'objectif de ce modèle est de penser l'objet technique quand il est encore instable, à l'étape de projet, en y impliquant les différentes parties prenantes (op.cit.). Les acteurs qui participent à la conception sont des porte-parole, qui représentent un des rôles impliqués dans l'objet technique (Larroche, 2024). Cela permet d'avoir le point de vue des différents acteurs, qui veulent chacun définir le projet à leur manière (op.cit.). L'objet se construit selon les rapports de force des acteurs pour aboutir à un consensus, un objet stable et validé par toutes les parties (op.cit.). Ces rapports de force se caractérisent par des négociations entre les acteurs (op.cit.). L'intérêt de ce modèle est de prendre en compte les points de vue chaque utilisateur et de les intégrer au processus de création ou d'innovation, lorsque l'objet est encore instable (op.cit.). Lors des échanges, le chercheur doit faire attention aux différentes positions des acteurs afin de s'assurer que chacun participe (op.cit.). Il doit également rester impartial par rapport aux positions des porte-parole (Larroche, 2024).

Enfin, l'étape d'appropriation concerne une meilleure intégration de l'objet dans les usages de l'utilisateur (Breton, Proulx, 2011). Cette étape peut se faire plutôt seul que collectivement, afin de s'approprier des connaissances pour enrichir nos savoirs et savoirs-être (op.cit.). Pour que l'appropriation soit effective, plusieurs critères doivent être respectés (op.cit.). L'utilisateur doit avoir une certaine maîtrise « technique et cognitive » de l'objet, pour pouvoir mieux se l'approprier (op.cit.). L'intégration de l'objet dans le quotidien des usagers est une autre des conditions : cela permet de savoir si l'objet fait partie des habitudes des usagers (op.cit.). En dernière condition, l'utilisateur doit être représenté, c'est-à-dire que des porte-paroles représenteront ce type d'utilisateur, notamment lorsqu'il génère des gestes de création et que se pose la question de leur intégration pérenne dans le dispositif (op.cit.).

Les usages par rapport à un dispositif peuvent se faire sur 4 niveaux (Breton, Proulx, 2011). Tout d'abord, l'utilisateur rentre en interaction avec le dispositif

technique (op.cit.). C'est à ce moment que se posent les problématiques de l'utilisation, comme l'ergonomie ou l'interface homme-machine (op.cit.). Ensuite, on observe une coordination entre l'utilisateur et le concepteur : représentations que se fait le concepteur de l'utilisateur (op.cit.). Puis, le 3^e niveau consiste à considérer l'usage dans son épaisseur sociale (op.cit.). Les usages commencent à s'inscrire dans des pratiques quotidiennes (op.cit.). Ce troisième niveau permet d'ancrer davantage les usages dans le contexte social de l'utilisateur (op.cit.). Enfin, le quatrième niveau est l'inscription de dimensions politique et morale de l'usage (op.cit.). Dans ce niveau, on observe davantage d'engagement de la part de l'utilisateur (op.cit.).

Conditions d'appropriation de l'outil

D'après Philippe Breton et Serge Proulx, plusieurs conditions définissent s'il y a eu une appropriation par les usagers. Tout d'abord, l'utilisateur a acquis une maîtrise technique et cognitive de l'outil, il est à l'aise avec son utilisation (op.cit.). Cette maîtrise est également intégrée aux pratiques quotidiennes de l'utilisateur de manière créative (op.cit.). Cela se concrétise quand l'utilisateur est à l'initiative de détournements ou réinventions de savoirs diffusés par le dispositif (op.cit.), comme annoter des documents par exemple.

C'est l'idée qu'a développée Michel De Certeau dans son ouvrage, *L'invention du quotidien*. Il a, en effet, une vision intéressante de l'usage des outils ainsi que leur appropriation par les usagers. Dans son ouvrage, il explique que les utilisateurs utilisent des chemins différents dans leurs usages (op.cit.). Par ses différents usages, l'utilisateur va devenir actif et inventer sa propre manière de cheminer à travers l'outil, par la réécriture par exemple (op.cit.). Il peut être amené à créer un nouvel usage, qui n'a pas été prévu par les concepteurs : cet acte est alors « *source de création, d'invention* » (op.cit.). Madeleine Akrich reprend cette idée en présentant deux profils d'utilisateurs qui modifient les usages initialement prévus ou en créent de nouveaux.

Différents types d'usages et d'utilisateurs

Les utilisateurs peuvent, évidemment, avoir un usage « normal » du dispositif qu'ils utilisent, tel que prévu par les concepteurs. Néanmoins, la plupart des dispositifs sont soumis à des évolutions, dont un grand nombre proviennent des utilisateurs.

D'après Madeleine Akrich, les usagers eux-mêmes sont souvent représentés dans le travail de conception des dispositifs, que ce soit de manière implicite, avec des représentants d'usagers, ou de manière explicite, par l'organisation de recueils de points de vue d'utilisateurs

En complément, Madeleine Akrich (*Sociologie de la traduction*) a étudié en détail ce phénomène d'évolution des usages, elle distingue les utilisateurs actifs des utilisateurs-innovateurs. Selon elle, les utilisateurs actifs peuvent modifier l'usage de l'outil selon 4 logiques distinctes :

Tout d'abord, le phénomène d'**adaptation** qui consiste, à ajuster le dispositif à l'environnement de l'utilisateur pour s'adapter aux besoins particuliers de celui-ci (op.cit.). Ces modifications peuvent être également intégrées par les concepteurs, dans le cadre de leur stratégie d'innovation (op.cit.).

Les utilisateurs peuvent aussi conserver les usages d'un dispositif, en rajoutant un ou plusieurs éléments : c'est une **extension** (op.cit.). Par exemple, les mères de famille se servaient de la poussette pour accrocher leur sac de course, les concepteurs ont alors décidé de rajouter un filet sous la poussette (op.cit.). La chercheuse donne comme deuxième exemple celui d'un logiciel de la police française. Celui-ci était très rigide, mais malgré sa rigidité, des usages très différents se sont développés dessus. Certains usagers ont alors associé ce logiciel avec d'autres pour mieux le compléter (op.cit.). Les usagers ont le moyen d'étendre le dispositif qui puisse changer / améliorer son intégration dans l'organisation.

Troisièmement, les usages initialement prévus d'un objet peuvent être modifiés, grâce à sa flexibilité, c'est le **déplacement** (Akrich, 2006). Il est important de noter que la nouvelle utilisation ne doit pas être simplement du bricolage, mais doit comporter un nouvel usage qui pourra être généralisé à tous les usagers (op.cit.). Par exemple, plusieurs randonneurs ont utilisé des bâtons de ski pour marcher en montagne, dans le but de remplacer les bâtons en bois (op.cit.). Cet usage n'a pas été prévu dans cet environnement (op.cit.). Cela a amené par la suite à créer des bâtons conçus spécifiquement pour les randonnées (op.cit.). Il y a bien eu amélioration du dispositif par les usagers.

Enfin, l'utilisation d'un dispositif peut être complètement détournée des fonctions premières prévues par le concepteur, c'est alors un **détournement** (op.cit.). Cette nouvelle utilisation rend impossible le retour à l'usage précédent

(op.cit.). Par exemple, cela concerne la création des instruments des caraïbes avec des barils de pétrole découpés et martelés (op.cit.).

Par ailleurs, Madeleine Akrich s'intéresse à l'utilisateur-innovateur, qui est le cran au-dessus de l'utilisateur actif. Il s'agit d'utilisateurs qui se positionnent comme des véritables acteurs de l'innovation. Ce sont eux qui sont responsables de l'innovation : ils sont obligés de construire ces dispositifs pour résoudre une problématique, avec l'aide des fabricants (op.cit.).

Les utilisateurs-innovateurs construisent les dispositifs en même temps que les besoins, ainsi, les utilisateurs se confondent avec les innovateurs (op.cit.). Pour illustrer ce type d'utilisateur, la chercheuse prend comme exemple un parent qui conçoit un fauteuil électrique pour sa fille handicapée afin d'améliorer son autonomie (op.cit.). Le parent a une double compétence ici, celle de technicien et celle de parent qui est capable d'exprimer les besoins de sa fille. Pour prendre un autre exemple, la création de murs d'escalade en salle s'est développée à l'initiative des grimpeurs (op.cit.). Ils voulaient pouvoir pratiquer ce sport en intérieur, avec des sensations similaires. Ces innovations impliquaient aux concepteurs d'être à la fois sculpteur, pour créer les prises d'escalade, et à la fois grimpeur, pour avoir la connaissance et des techniques et pratiques de ce sport (op.cit.). En outre, pour illustrer le profil d'utilisateurs expert développé par les chercheurs Uwe et Maximiliane Wilkesmann² on peut prendre l'exemple de la compagnie aérienne Lufthansa (Wilkesmann, 2011). Dans cette entreprise, ce sont directement les employés de la compagnie qui créent les modules e-learning, puisqu'ils possèdent déjà le savoir et l'expérience des métiers de l'air (op.cit.). Ils ont néanmoins dû se former à la création et mise à jour de modules e-learning (op.cit.). On peut donc constater que les profils d'experts et d'utilisateur-innovateur sont très proches.

Le profil de l'utilisateur-innovateur est intéressant pour sa double casquette de concepteur et d'utilisateur. D'après Madeleine Akrich, la frontière entre les personnes qui conçoivent et ceux qui utilisent l'outil n'est pas très nette. En effet, dans les projets de conception de dispositifs, des échanges entre les deux groupes ont très souvent lieu (Akrich, 2006). Cela permet de faire tester directement aux

² Ce profil a été expliqué dans la page précédente.

utilisateurs le dispositif et également de faire remonter des besoins pour les utilisateurs (Akrich, 2006).

SAVOIRS ET LIEN HUMAIN

Contexte et conditions d'apprentissage des savoirs

Le contexte d'apprentissage influence l'accès et l'appropriation du savoir par l'apprenant. Les acteurs doivent donc avoir accès aux ressources nécessaires pour mettre en place des processus de médiation et de transmission des savoirs. En effet, Jacqueline Deschamps insiste sur la création de conditions pour une construction plus autonome des savoirs, avec des interactions entre l'émetteur et l'apprenant (Deschamps, 2018). L'apprenant doit également disposer de compétences suffisantes pour s'approprier ses nouveaux savoirs, selon Jacqueline Deschamps et Gabriel Szulanski, chercheur en stratégie et business international (Deschamps, 2018 et Szulanski, 1996).

Des temps spécifiquement consacrés à la transmission des savoirs doivent être programmés pour le bon fonctionnement d'une organisation, selon Béatrice Delay (Delay, 2006). Baptiste Le Corf partage cet avis, et selon lui, les espaces physiques facilitent les rencontres et rompent avec l'isolement. En effet, ces espaces physiques aménagés pour la formation professionnelle permettent de compléter la médiation numérique avec une mise en relation entre les entrepreneurs et les différentes ressources, dans le cas des clusters d'industries industrielles et collectives (Le Corf, 2015). A l'inverse, une charge de travail importante ou l'existence de blocages au niveau des dirigeants eux-mêmes peuvent gêner ou empêcher le développement de ce processus (Delay, 2006).

Appropriation des savoirs par l'utilisateur

Étapes de l'appropriation des savoirs

Concernant l'appropriation des savoirs, Gabriel Szulanski théorise quatre étapes d'assimilation du savoir : l'initiation : la découverte de besoin ou de savoirs à transférer ; l'implémentation : la mise à disposition des ressources humaines et matérielles pour amener le savoir vers le récepteur ; l'accélération : le récepteur commence à s'approprier et à utiliser le savoir transféré ; et, l'intégration : le savoir est intégré dans une routine de travail. Robert Parent complète cette analyse en décrivant différentes capacités du récepteur à mobiliser le savoir. Il approfondit la réflexion de Gabriel Szulanski, en soulignant les capacités d'adaptation et de

réaction : le récepteur apprend continuellement pour améliorer ses pratiques, avec un esprit critique, comme le statut des experts développé par Wilkesmann.

Conditions de l'appropriation des savoirs

. D'après Robert Parent, les usagers doivent être actifs dans le processus de transmission et ainsi créer leur propre savoir (Parent, 2007). Ces savoirs sont généralement basés sur des expériences, pratiques et expérimentations (Parent, 2007). C'est donc en s'appropriant les savoirs que les utilisateurs peuvent en créer de nouveaux. Uwe et Maximiliane Wilkesmann développent cette idée d'appropriation des savoirs en théorisant deux types de profils : les novices et les experts. Les novices correspondent aux personnes ayant encore besoin d'être guidées dans leur apprentissage, leurs savoirs sont encore en développement (Wilkesmann, 2011). Ils doivent apprendre les routines des personnes expertes pour les intérioriser, cela peut être avec un e-learning par exemple (op.cit.). Petit à petit, les novices deviennent des experts lorsqu'ils commencent à développer leurs savoir-faire et à faire preuve d'esprit critique (op.cit.). D'après Uwe et Maximiliane Wilkesmann, les experts sont plus susceptibles d'aller dans le système de *Knowledge Management*, pour rechercher une information spécifique. Ils sont autonomes par rapport à leur apprentissage.

Innovation chez les usagers experts

Les dernières étapes d'appropriation des savoirs par les usagers, telles que l'intégration ou la capacité d'adaptation et de réaction, peuvent favoriser l'innovation. Par exemple, chez Wilkesmann, il s'agit d'un processus qui repense et améliore les routines, en ayant une vision d'ensemble. Ce sont les experts qui sont en mesure de proposer des améliorations à effectuer sur les routines de travail grâce aux groupes de travail (Wilkesmann, 2011). Le transfert de savoirs développe donc un esprit critique chez les experts, qui permet d'innover (op.cit.). En complément, Baptiste Le Corf souligne que ce partage rend les usagers moteur de l'innovation puisqu'ils disposent de compétences complémentaires et transversales (Le Corf, 2015). Si l'on reprend l'exemple de la compagnie aérienne Lufthansa (Wilkesmann, 2015), les employés disposent des compétences de mise en forme et d'organisation des connaissances. Cela donne également plus de flexibilité dans leurs tâches (Le Corf, 2015). Ils peuvent anticiper des demandes du consommateur (op.cit.). Par ces

innovations introduites à l'initiative des usagers eux-mêmes, l'organisation se dote d'un avantage concurrentiel, selon Robert Parent.

Besoin de liens humains dans la médiation

Selon Vincent Liquète, l'appropriation de l'information est complexe : elle suppose des compétences spécifiques difficiles à acquérir. On constate, en effet, que les services d'informations seuls ne permettent pas d'accéder à la connaissance, ils ne sont pas suffisants pour garantir une bonne appropriation. Bien que l'accès aux connaissances soit facilité par les technologies de l'information, telle que l'Intelligence Artificielle, d'après Baptiste Le Corf, cela ne remplace pas l'humain au sein de la médiation. Ainsi, même si les dispositifs sont perçus comme plus disponibles par les usagers, ils restent difficiles d'accès à cause de leurs multiples langages d'indexation spécifiques, selon Cécile Gardiès.

En l'absence de médiation humaine, l'affinage du besoin d'information risque de rester approximatif. Daniel Peraya défend également ce besoin d'un médiateur. Pour lui, l'information qui passe d'un émetteur à un récepteur sans intermédiaire est une image faussée de la médiation. Dans l'exemple d'un livre, on peut supposer que l'information contenue dans le livre parvient directement au lecteur, toutefois, cette diffusion sera plus efficace s'il y a un médiateur, intermédiaire entre les deux (Peraya, 2010).

La médiation humaine peut se concrétiser de manière variée. Elle doit être réalisée par une personne mais ne doit pas nécessairement prendre la forme d'échanges directs entre le médiateur et l'utilisateur.

Jean-Baptiste Le Corf, dans son article, souligne qu'il est possible de réduire les médiations humaines dans le cas où les mêmes besoins en information de la part des usagers sont remontés. Selon lui, les médiations humaine et numérique peuvent se mélanger : les espaces physiques de formation complètent les médiations numériques. Cette idée nuance le besoin de médiation humaine, ici, le chercheur en SIC défend la complémentarité des deux médiations, afin de les rendre plus efficaces.

Par ailleurs, des communautés de pratique peuvent être créées par la diffusion d'informations liées à un domaine d'expertise spécifique, c'est ce qu'a observé Jean-Baptiste Le Corf dans les clusters d'industries créatives. Cette diffusion

d'informations peut permettre de construire facilement des savoirs au sein de la communauté. D'après les enquêtes du chercheur, les membres de la communauté doivent disposer d'une base de connaissances informationnelle suffisante pour le développement des activités économiques. Lorsque ces communautés sont autogérées, l'intervention d'un médiateur est déterminante : elle permet de faciliter le partage d'informations entre les membres, notamment par l'organisation de rencontres (Le Corf, 2015).

QUELS DISPOSITIFS DE MEDIATION DANS UN SERVICE DE GESTION DES CONNAISSANCES ?

Dans cette deuxième partie, je présenterai le terrain d'enquête que j'ai retenu pour répondre à ma problématique. J'ai choisi de rédiger cette partie en cinq parties afin de présenter plus précisément les deux structures étudiées ainsi que ma méthodologie d'enquête et mes hypothèses.

CHOIX DU TERRAIN D'ENQUETE ET DES PROFILS INTERROGES

Pour le terrain de mon mémoire, j'ai choisi de réaliser des entretiens. En effet, les entretiens me permettent de capter les modalités et l'intensité de l'implication des usagers dans le dispositif de médiation, par des questions ouvertes.

J'ai choisi de réaliser ces entretiens dans deux organisations différentes, afin de pouvoir mettre en place une étude comparée. Dans cette enquête, j'ai cherché à interroger de simples utilisateurs du dispositif de médiation, et également des personnes qui y sont davantage impliquées du fait de leur rôle spécifique.

Tout d'abord, j'ai interrogé plusieurs professionnels à l'ADEME, qui est l'agence de la transition écologique. J'ai choisi l'ADEME puisque je suis impliquée dans le service de gestion des connaissances. Le fait de connaître le fonctionnement de la gestion des connaissances à l'ADEME m'a ainsi aidée à mieux mener mes entretiens. De même, la connaissance du vocabulaire employé à l'ADEME m'a permis de mieux mener les entretiens. J'ai également pu choisir pertinemment les personnes à interroger, connaissant les usagers impliqués dans le dispositif. Par ailleurs, ces entretiens ont enrichi mon expérience d'alternante. En effet, les entretiens que j'ai pu mener ont aussi été utiles pour l'organisation.

Ensuite, dans le même temps, j'ai étudié le LFB* pour mon terrain d'enquête. C'est un institut pharmaceutique qui a le statut d'entreprise publique et qui fabrique et commercialise des médicaments. Cette organisation réalise également de la gestion des connaissances dans le domaine pharmaceutique. J'ai choisi cette structure puisque j'ai eu l'opportunité d'avoir l'un de mes camarades qui effectuait un stage au sein de l'équipe de gestion des connaissances. Cela m'a permis d'échanger avec lui pour mieux appréhender la gestion des connaissances telle

qu'elle est mise en place au LFB. J'ai pu décrocher des entretiens plus facilement grâce à cette connaissance, qui m'a aidée à sélectionner les personnes à interroger en accord avec le sujet de mon mémoire de recherche. D'autre part, j'ai choisi le LFB pour avoir une comparaison intéressante avec l'ADEME. Il m'a paru intéressant de comparer la gestion des connaissances des deux organisations, dans deux domaines très différents : la transition écologique et la pharmaceutique.

PRESENTATION DE L'ADEME ET DE SES DISPOSITIFS

Présentation de l'organisation

L'ADEME est l'agence pour la transition écologique, elle est sous tutelle des ministères de la transition écologique et solidaire, de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'innovation. Cette agence développe des connaissances autour de la transition écologique, dans différents domaines : énergies renouvelables, qualité de l'air, sites et sols pollués, décarbonation, économie circulaire, ...

Gestion des connaissances à l'ADEME

Tout d'abord, l'ADEME s'est intéressée à la gestion des connaissances à partir de 2020. C'est avec l'aide du prestataire Ardans qu'une véritable démarche de gestion des connaissances a été mise en place. Cette gestion des connaissances se centre, actuellement, sur les connaissances formalisées produites par les salariés de l'ADEME. Ces connaissances sont vastes et s'inscrivent de manière très large dans la thématique de la transition écologique. Elles se présentent quasiment exclusivement sous forme de documents PDF, rédigés. L'ADEME, en 2022, fait le choix de changer de système de GED, qui était très peu utilisé, pour développer un logiciel de gestion des connaissances, qui puisse capitaliser les connaissances produites à l'ADEME. La cellule de gestion des connaissances de l'ADEME est également aidée par une AMOA*, Norsys. Cette dernière permet d'apporter une expertise au projet numérique, notamment sur la méthode agile *scrum*, qui sont utilisées pour développer la GED. Cette méthode agile est un cadre de développement itératif de produits. Afin d'organiser la gestion des connaissances, la cellule gestion des connaissances de l'ADEME a créé différents profils, qui ont des rôles déterminés dans le système de GED.

Tout d'abord, le rôle de **chargée de valorisation** correspond à la personne qui a une vue d'ensemble sur toutes les connaissances créées par les ingénieurs. C'est elle qui conseille les ingénieurs dans l'élaboration de leurs livrables et les implémente dans la GED. Son rôle peut être comparée à celui de documentaliste, notamment pour ses tâches de qualification des livrables, comme les mots-clés. Elle est en charge de la valorisation des livrables produits, comme un tweet ou une publication à l'externe.

Ensuite, le **chargé de communication** réalise la communication pour l'ADEME, généralement à l'externe, avec la création d'affiches ou de post LinkedIn, par exemple. Il peut être en appui du chargé de valorisation sur toutes les tâches de communication à l'externe de l'ADEME. Cela concerne essentiellement la publication des documents internes dans la Librairie. Ce site de l'ADEME sert à publier toutes les publications de l'ADEME à l'externe.

Puis, le **contributeur technique** correspond aux ingénieurs, économistes et sociologues de l'ADEME. Son rôle est de créer les livrables qui seront mis à disposition sur la base documentaire. Il est donc producteur de savoirs dans un des domaines d'expertise de l'ADEME.

Enfin, le **hiérarchique** est la personne qui dirige un service ou une direction. C'est elle qui a le dernier mot sur les informations autour des livrables, comme la date de publication ou le budget alloué au projet.

Comme on peut le constater, l'ADEME a fait le choix d'instaurer une organisation structurée de sa gestion des connaissances, avec des rôles précis et délimités. La cellule de gestion des connaissances, depuis le déploiement de GECO, la base documentaire, a réalisé de l'accompagnement au changement pour embarquer davantage les adémiens.

Ce sont d'abord les chargés de valorisation qui ont été formées à GECO, puisqu'elles ont un rôle d'intermédiaire, de médiatrice, entre la GED et leurs ingénieurs. Depuis plus d'un an, la cellule gestion des connaissances a fait le choix de créer une communauté autour du métier de chargée de valorisation pour mieux communiquer et échanger sur ce nouveau métier. Cette communauté a permis de créer un sentiment d'appartenance et des pratiques communes. Elle s'appelle COCA pour « Communauté des Objets de Connaissance de l'ADEME ». La cellule de gestion des connaissances organise chaque mois une réunion avec les membres de la communauté pour échanger sur des sujets prédéfinis à l'avance.

Par la suite, il a été décidé par la cellule de gestion des connaissances d'embarquer les contributeurs techniques pour les rendre un peu plus autonomes dans l'utilisation de GECO. Cela consiste notamment à leur donner la possibilité de créer et qualifier une fiche dossier relative à chacun de leurs projets. Cette fiche dossier rassemble les métadonnées du document déposé dans la GED. La mobilisation des contributeurs techniques permet à certains, ne disposant pas de

chargée de valorisation dans leur direction, de créer des fiches sur leurs projets. Il est donc intéressant d'interroger le profil d'un contributeur technique, qui est déjà un peu familier avec le dispositif.

De plus, pour aider les utilisateurs de GECO, sur l'intranet de l'ADEME se trouve un espace collaboratif. Il sert à mettre à disposition des tutoriels d'aide pour utiliser la GED, des billets de blog sur le contenu de nouvelles versions, ou encore un lexique de la gestion des connaissances. Il est alimenté par la cellule gestion des connaissances, pour accompagner les utilisateurs.

Par ailleurs, l'évolution de la base documentaire GECO se fait souvent en prenant en compte les retours utilisateurs. L'utilisateur peut faire remonter un besoin lors d'un échange, d'une réunion ou d'un ticket d'assistance, par exemple. Dès lors, le besoin est inscrit dans un tableau et priorisé par rapport aux autres besoins. L'équipe du projet numérique, constituée des employés de l'ADEME et de Norsys, peut alors réfléchir à intégrer les demandes d'améliorations de la GED dans les montées de versions fréquentes. Pour améliorer le fonctionnement de la base documentaire, le projet numérique s'appuie sur la méthode agile. Toutes les 3 semaines, l'équipe du projet met en place de nouvelles fonctionnalités qui ont pu être demandées, dans les environnements de test du dispositif. Ces nouvelles fonctionnalités peuvent être des corrections de bugs d'utilisation ou des améliorations suite à des retours utilisateurs. Ensuite, l'équipe peut décider de développer une montée de version, dans laquelle elle intègre les nouvelles fonctionnalités, qui ont déjà été déployées dans les environnement de test. C'est à partir de cette étape que les ces améliorations sont accessibles aux utilisateurs.

La GED de l'ADEME a été conçue comme une base de gestion des connaissances, qui permettrait de suivre l'avancée des livrables des projets. Pour chaque fiche dossier, un statut lui est attribué, qui indique à quelle étape si situe le dossier. Par exemple, au statut de production, la fiche dossier contient déjà plusieurs métadonnées et les livrables sont en train d'être produits. Cela permet aux personnes responsables de ce dossier de suivre son avancée.

Récemment, la GED est aussi utilisée lors des revues d'études phares ou du COGEC (Comité de Gestion Connaissance). Ces réunions sont organisées pour présenter ces études et échanger autour de leurs contenu et qualification. Seules les études qui sont stratégiques, par rapport à la politique de l'ADEME, ou sensibles,

pour son image, sont présentées lors de ces réunions. Le dispositif de médiation permet d'avoir un support visuel pour suivre l'état d'avancement des dossiers qui sont revus.

Quels dispositifs de médiation à l'ADEME ?

A l'ADEME, au sein du service de gestion des connaissances, deux outils ont été développés. Pour insérer ces outils dans la problématique du mémoire, il serait intéressant d'analyser si ces outils peuvent être considérés comme des dispositifs de médiation.

Analyse de l'outil de gestion des connaissances GECO

Le premier de ces deux outils est GECO, l'outil de gestion des connaissances de l'ADEME. Il est décrit par les interrogés comme une base documentaire qui sert à capitaliser les savoirs de l'Agence, en interne. La chargée de valorisation, Anne-Sophie Pietot, précise qu'il est : « indispensable de structurer et d'outiller », pour éviter de perdre les connaissances produites. A travers cette réponse, on retrouve bien la définition du dispositif de médiation de Cécile Gardiès : « *un univers structuré, que sous-tendent une organisation intellectuelle, un aménagement matériel, et qui est porteur et médiateur de savoirs* », avec notamment l'importance de la médiation des savoirs ainsi que leur structuration.

Par ailleurs, Audrey Vidal-Blanchard est d'avis que les savoirs de la base documentaire sont bien rangés, malgré quelques améliorations possibles. Aurélie Cazines et Cécile Gardiès soulignent que les connaissances doivent être rangées dans un dispositif de médiation pour que celles-ci soient facilement trouvables.

Enfin, selon Poitou, Verhaegen et Weissberg, le dispositif doit être composé d'humain et de non-humain (El Hachani, 2023). Ici, le dispositif mêle bien l'aspect numérique avec l'aspect plus humain des relations hors de la base documentaire. La chargée de valorisation Anne-Sophie Pietot souligne que son rôle : « ne s'arrête pas à GECO ». Il y a effectivement des liens qui se font en dehors de l'outil³, comme des réunions, par exemple. La communauté COCA se réunit tous les mois pour échanger autour de leur rôle de chargé de valorisation, de la gestion des connaissances, ou du dispositif. Dans ce cadre, des liens hors de l'outil se font entre

³ Ici, le mot « outil » est utilisé par soucis de répétition avec dispositif de médiation.

les chargés de valorisation et entre ces derniers et l'équipe KM. On peut donc conclure que la GED développée par l'ADEME correspond bien à un dispositif de médiation.

Analyse de l'espace collaboratif

Ensuite, à l'ADEME a été développé ce qu'on appelle un espace collaboratif, qui met à disposition des usagers des outils à la formation du dispositif GECO. Pour développer cette partie, je m'appuierai davantage sur mon expérience à l'ADEME, puisque, lors des entretiens, les interrogées ont précisé qu'elles utilisaient peu cet espace.

Une des premières caractéristiques d'un dispositif de médiation est le bon rangement des connaissances pour que celles-ci soient trouvables (Cazinares, Gardiès, 2021). Dans l'espace collaboratif, les tutoriels sont déposés selon le type de profil concerné : contributeur technique, chargé de communication, chargé de valorisation ou hiérarchique. Ainsi, l'utilisateur peut directement consulter les tutoriels relatifs à son profil.

Le dispositif de médiation développe un aspect humain, avec la construction et l'organisation des savoirs, et un aspect non-humain, qui se réfère à la technicité du dispositif, selon Charlier et Peeters (El Hachani, 2023). L'équipe KM de l'ADEME organise leurs savoirs en mettant à disposition des usagers des tutoriels pour mieux utiliser la GED dans l'espace collaboratif. Ici, ce sont les savoirs De plus, on retrouve bien l'aspect technique, avec un outil numérique qui permet de déposer plusieurs documents pour les mettre à disposition des usagers.

On peut donc considérer que l'espace collaboratif de l'ADEME est un dispositif de médiation orienté vers les connaissances détenues par l'équipe KM.

PRESENTATION DU LFB ET DE SES DISPOSITIFS

Présentation de l'organisation

Le LFB est un institut pharmaceutique qui fabrique et commercialise des médicaments. C'est une institution publique qui existe depuis 1994.

Gestion des connaissances au LFB

Le LFB est un institut pharmaceutique qui a également initié une gestion des connaissances. La gestion des connaissances est plutôt orientée vers les guides pharmaceutiques ISH, qui sont des *guidelines* allant de la production à la mise sur le marché des médicaments. Après avoir lancé les premières initiatives avec la rédaction de description des procédés, une vraie démarche de gestion des connaissances est engagée en 2015 avec le déploiement d'une GED pour « historiser les documents de connaissances » et d'une taxonomie pour indexer ces documents. L'actuelle responsable de la gestion des connaissances (depuis 3 ans) a mis en place une « base de connaissances 'portal' » pour rendre plus interactifs les documents stockés dans la GED. Cette base de connaissances a été construite sous le format d'un wiki, à l'aide de *SharePoint* (Microsoft).

Les connaissances créées au sein du LFB sont centrées sur leurs procédés et produits. Elles concernent le domaine de la chimie analytique et de la fabrication des médicaments et sont donc plus orientées vers les projets ou problématiques de l'organisation.

Concernant la GED, le LFB utilise l'outil *ennov*, une GED fréquemment utilisée dans le domaine pharmaceutique. C'est une GED qui a été imposée par la DSI (Direction des Services Informatiques). L'objectif était de déployer cette GED vers d'autres métiers du LFB afin de centraliser la documentation au même endroit. La GED a permis d'indexer les documents produits au LFB afin de les retrouver plus facilement. Cette GED est surtout centrée autour de certaines équipes. La maîtrise des outils proposés par la GED est donc très hétérogène : certains utilisateurs sont autonomes et d'autres ont besoin d'aide, assurée par l'équipe de gestion des connaissances.

Pour ce qui est du portail de connaissances, il s'agit d'une plateforme où les savoirs développés sont partagés, par des liens vers la GED, des articles ou des tutoriels sur l'utilisation du portail. La responsable de gestion des connaissances a

choisi de créer un nouveau portail afin de compléter les différents systèmes de GED, qui sont plutôt rigides. *SharePoint* a été choisi pour sa simplicité. En effet, la DSI du LFB refusait de rajouter un nouvel outil, et *SharePoint* permettait d'avoir un outil ergonomique et simple à utiliser. La création de ce portail est partie d'un besoin de pouvoir retrouver plus facilement les documents, qui pouvaient être stockés dans des espaces différents. Les utilisateurs pouvaient passer beaucoup de temps à chercher l'information. Le portail permet de trouver directement l'information recherchée, par un lien vers une GED, ou via le nom d'une personne responsable, ainsi, les utilisateurs vont d'abord sur le portail de connaissances pour ensuite être redirigés vers la bonne information. L'enrichissement des contenus du portail a d'abord été pris en charge par l'équipe KM, mais, à présent, les utilisateurs peuvent créer de nouvelles pages ou développer des pages existantes. Pour le moment, très peu d'utilisateurs créent de nouvelles pages mais cela se développe peu à peu.

Suite à la création des dispositifs, un nouveau rôle est progressivement apparu, celui de référent. Il s'agit d'un utilisateur « sachant » sur une thématique. D'après la responsable KM, un utilisateur est considéré comme référent quand il a travaillé sur une connaissance, un savoir en lien avec un sujet précis. Il a comme rôle de valider les contenus du *SharePoint*. Il peut aussi relire et mettre à jour certains contenus ou proposer de nouveaux sujets d'articles. Ce type de rôle commence à se développer au sein du LFB, mais il n'est toujours pas reconnu par les services RH. Gaëlle Le Clair fait d'ailleurs remarquer qu'elle ne sait pas si on peut parler de nouveau profil : il s'agit bien d'un rôle en construction, amené à se développer.

L'équipe de gestion des connaissances a cherché à avoir des retours des utilisateurs du portail, après ses 8 mois de mise en place. Elle a donc réalisé une enquête pour connaître les usages : fréquence de connexion, contenus qui intéressent les utilisateurs, manques du portail. Ces réponses ont été ensuite analysées pour pouvoir proposer des actions concrètes par la suite. Ce point sur les retours utilisateurs sera davantage développé dans la troisième partie.

Pour compléter le portail, un groupe *teams* a également été créé pour rassembler tous les utilisateurs. Il sert à échanger entre utilisateurs, sur des aides et astuces pour utiliser le portail, par exemple.

Quels dispositifs de médiation au LFB ?

Au LFB, deux dispositifs de médiation se sont développés et sont utilisés dans le cadre de la gestion des connaissances. Pour le montrer, je m'appuierais sur l'état de l'art développé en première partie de ce mémoire.

Analyse de la GED qualité

Tout d'abord, la GED qualité est utilisée au LFB. Gaëlle Le Clair considère comme « la première brique du KM d'avoir des documents accessibles afin de mieux les retrouver ». C'est également un élément qui est souligné par Aurélie Cazines et Cécile Gardiès dans les caractéristiques d'un dispositif de médiation. Lors de son entretien, Céline Marcandelli, ancienne responsable de la GED, explique que le thésaurus de la GED permet de retrouver les documents plus facilement, par une recherche par mots-clés. Par ailleurs, Cécile Gardiès met en évidence l'aspect : « *porteur et médiateur de savoirs* » du dispositif. Selon la responsable de l'équipe KM, la GED qualité contient des « documents de connaissances ». La notion de capitalisation des savoirs apparaît dans cet aspect. En effet, Gaëlle Le Clair considère la GED comme le « moyen d'indexer ces documents et que tous les services et tous les sites peuvent les retrouver ».

Ensuite, on retrouve la dichotomie entre technique et symbolique dans le dispositif de médiation qui a été évoquée par plusieurs chercheurs, dont Yves Jeanneret. La GED qualité du LFB a, tout d'abord, un aspect technique, avec le *workflow* des documents dans le dispositif : dépôt du document, indexation avec des mots-clés, et signatures par les personnes concernées, d'après l'entretien avec Céline Marcandelli. Cette GED développe également un aspect symbolique, avec des liens humains qui sont mis en place pour la compléter. Lors de son entretien, l'ancienne responsable de la GED a affirmé communiquer autour de la GED pour qu'elle soit davantage utilisée. Grâce à cette analyse, on peut voir que la GED qualité est un dispositif de médiation.

Analyse du portail KM

Par ailleurs, le portail de connaissances, appelé également « portail KM », complète la GED. Il permet de faciliter l'accès à l'information pour les usagers, or, une des caractéristiques du dispositif de médiation est de mieux ranger les connaissances pour qu'elles soient plus facilement trouvables (Cazines, Gardiès,

2021). Gaëlle Le Clair ajoute qu'elle peut « trouver directement l'info » à partir du portail KM.

Ensuite, comme pour la GED, il est possible de retrouver la dichotomie entre technique et symbolique, caractéristique du dispositif de médiation. Pour ce portail, la technicité se trouve dans l'outil choisi, le *SharePoint*. Céline Marcandelli compare les pages du portail à des « pages internet ». La symbolique, quant à elle, se trouve dans le partage que permet ce dispositif : « ça permet un vrai partage sur tous les sites », selon Virginie Czarnota. Par ailleurs, des liens humains se tissent en dehors de l'outil. La responsable de l'équipe KM rappelle que le portail peut donner « soit un lien vers une GED, soit le nom d'une personne [ressource] » avec laquelle une interaction peut se mettre en place.

Enfin, le portail permet de diffuser et capitaliser les savoirs, c'est « un wiki des connaissances clés sur nos produits et nos process », selon Céline Marcandelli. En effet, pour Cécile Gardiès le dispositif de médiation est : « porteur de médiateur de savoirs », ce qui est le cas du portail. On peut donc considérer que le portail KM est bien un dispositif de médiation.

COMPARAISON DES 2 ORGANISMES

Il est intéressant de comparer les similarités et différences entre les deux organisations, afin de mieux structurer la troisième partie.

Mise en place d'une gestion des connaissances

Les deux organisations ont, toutes les deux créé une gestion des connaissances, mais ont choisi de développer différents axes. Au LFB, la gestion des connaissances a été développée uniquement au sein d'un service, alors que l'équipe KM de l'ADEME est transversale, notamment pour que la démarche touche toute l'ADEME. En outre, au LFB, la gestion des connaissances est plus orientée vers la capitalisation de savoirs des salariés pour prévenir le turn-over fréquent. Pour ce faire, des entretiens sont organisés, en lien vers les services RH, pour capitaliser les connaissances de la personne qui part. L'ADEME, pour sa part, concentre ses efforts dans l'embarquement progressif de tous les adémiens vers la GED, avec la création de rôles bien définis, tel que celui de chargé de valorisation.

Profils impliqués dans la gestion des connaissances

Il est intéressant d'analyser les différents profils développés dans ces deux démarches de gestion des connaissances. Ces profils sont des fonctions tenues par les salariés. A l'ADEME, les profils sont très structurés dans leur démarche de gestion des connaissances ainsi que dans le dispositif de médiation. Chaque personne impliquée dans cette démarche à un rôle bien établi parmi les 4 profils présentés précédemment. On peut retrouver des rôles similaires avec celui de référent au LFB. C'est un profil qui est expert, connaisseur d'une thématique métier spécifique, comme peut l'être un chargé de valorisation à l'ADEME qui s'est approprié les thématiques traitées par ses ingénieurs. Toutefois, le rôle reste moins abouti qu'à l'ADEME, avec l'absence d'une dénomination claire. La responsable de l'équipe KM a expliqué que la définition du rôle de référent est en cours de réalisation.

De plus, au LFB, il y a aussi de simples utilisateurs, comme il peut y en avoir à l'ADEME, avec les ingénieurs. Ces utilisateurs consultent les documents stockés dans la GED ou les articles du portail KM sans y participer.

Dispositifs de médiation implémentés

A l'ADEME comme au LFB, une GED a été mise en place pour conserver les documents par les professionnels de l'organisation. Toutefois, ces GED prennent une forme différente dans les deux structures. En effet, à l'ADEME, elle est présentée comme ergonomique, et évolutive grâce aux différentes itérations, alors qu'au LFB la GED est rigide dans son utilisation et très peu modifiable par l'équipe KM. Par ailleurs, l'équipe de l'ADEME a pu choisir la GED à implémenter, contrairement au LFB, où la solution logicielle leur a été imposée. Pour pallier à la rigidité de leur GED, le LFB a décidé de créer un portail KM, avec des articles sur les différentes thématiques de l'organisation et des liens vers les documents de la GED. Même si l'équipe KM n'a eu le choix sur l'outil numérique à adopter, *SharePoint* reste une solution plus ergonomique et accessible. Le portail KM permet de proposer d'autres contenus que ceux de la GED et d'y intégrer plusieurs utilisateurs. L'ADEME, de son côté, n'a pas encore mis en place ce type de dispositif, qui compléterait leur GED.

METHODOLOGIE D'ENQUETE CHOISIE

Pour les entretiens, j'ai choisi d'effectuer 3 entretiens dans chaque organisation. Cela m'a apporté suffisamment de matière pour répondre à ma problématique, tout en limitant la quantité d'informations à traiter.

Acteurs interrogés

Dans le cadre du LFB, j'ai interrogé, Gaëlle Le Clair, cheffe de la gestion des connaissances, afin d'avoir une vue globale des modalités de mise en place de la gestion des connaissances au LFB. Ensuite j'ai interrogé une référente et un utilisateur pour pouvoir comparer les deux profils. J'ai pu organiser ces entretiens grâce à un élève de ma classe qui a effectué son stage au sein de l'équipe KM. C'est lui qui a pu démarcher les salariés du LFB pour quelques entretiens. Par ce biais, ma recherche d'entretiens a été facilitée.

Pour l'ADEME, j'ai choisi d'interroger deux chargées de valorisation, sachant que leurs points de vue sont hétérogènes selon les directions dans lesquelles elles travaillent. J'ai également interrogé un contributeur technique qui est lié à un des chargées de valorisation. Ce contributeur technique dispose de quelques connaissances du dispositif de médiation, pour que l'entretien soit pertinent. Ses réponses ont été comparées avec celles de l'utilisateur du LFB.

Type d'entretien et guidage

J'ai choisi de réaliser des entretiens semi-directif. Ce type d'entretien permet de proposer des entretiens où l'interrogé est libre de développer ses réponses s'il le souhaite, tout en instaurant un cadre précis. Ce cadrage permet notamment de pouvoir mieux comparer les réponses des différents interviewés. Les entretiens ont duré environ 30 minutes, puisque j'ai ciblé des salariés d'entreprises durant les mois de mai et juin. En effet, ces derniers sont très pris dans leur emploi du temps et n'acceptent pas des entretiens qui durent trop longtemps.

Pour mener mes entretiens, j'ai réalisé 3 guides d'entretiens, correspondant aux différents profils des personnes interrogées.

J'ai, tout d'abord, créé un guide pour la responsable KM du LFB. Le but de cet entretien était de recueillir des éléments pour comprendre comment est déployée la gestion des connaissances au LFB. Cela m'a permis, ensuite, de mieux guider les

autres entretiens au LFB. En complément, j'ai également créé un guide pour les profils référents et un guide pour les profils utilisateurs. En effet, les référents ont une vision plus large que celle du simple utilisateur, notamment sur les processus de gestion des connaissances. Pour la réalisation de ces guides, j'ai fait le choix d'y inscrire beaucoup de questions, ce qui peut apporter une impression de surcharge. Cependant, j'ai pu remarquer que les professionnels peuvent avoir tendance à ne pas trop développer leurs réponses, n'étant pas dans une démarche de recherche. C'est ce qui s'est produit pour l'entretien que j'ai mené avec la responsable du LFB. J'ai donc préféré développer un maximum mes questions pour avoir des entretiens qui répondent suffisamment à mon questionnement. Il est important de noter que j'ai parfois choisi de ne pas poser certaines questions en fonction du déroulement des entretiens, pour éviter une redondance entre mes questions et les réponses déjà données en amont.

Concernant la conduite des entretiens, je les ai menés en visioconférence, par *teams*, puisque tous les interrogés étaient sur des sites différents. Cela ne m'a pas dérangé, ayant l'habitude de travailler à distance lors de mon alternance. Néanmoins, je conçois que cela a pu limiter les réponses de l'interviewé, qui a peut-être tendance à ne pas développer sa pensée du fait de la « distance ». Cela réduit également les échanges informels qu'il peut y avoir avant ou après l'entretien.

Retranscription des entretiens pour mieux les capitaliser

Afin de retranscrire les entretiens, j'ai décidé d'enregistrer la réunion. J'ai d'abord choisi de retranscrire à la main mes entretiens, dans un document texte, pour ensuite, transférer ces informations dans un tableau. Ce tableau m'a permis de mieux comparer les résultats des différents entretiens, notamment entre les salariés de l'ADEME et du LFB. Pour garder un tableau clair et pertinent, j'ai renseigné uniquement les informations les plus importantes pour mon mémoire. Néanmoins, j'ai pris soin d'ajouter quelques citations pour étayer mon propos. Ainsi ce travail peut être comparé plus facilement à mon état de l'art, détaillé dans ma première partie [pour la synthèse en troisième partie].

HYPOTHESES

Avant de réaliser mes entretiens, j'ai développé plusieurs hypothèses sur les résultats de mes analyses.

Pour ma première hypothèse, je suppose que la participation des usagers au dispositif de médiation reste centrée sur de petites implications, limitées par le dispositif. Avec l'arrivée du web 2.0, l'internaute a eu l'opportunité de partager son avis, de diffuser de nouveaux contenus, notamment par le biais des blogs. De par mon expérience à l'ADEME, j'ai pu voir que le dispositif offrait rarement la possibilité à l'utilisateur de commenter, d'échanger avec ses pairs, ou de travailler de manière collaborative. Cela laisse penser que les actions de participation des usagers sont limitées.

Ma deuxième hypothèse est que la participation de l'utilisateur au dispositif est pensée après la mise en place du dispositif de médiation. La participation de l'utilisateur est rarement intégrée à la conception du dispositif, en amont de sa mise à disposition. Celle-ci se développe seulement suite à l'adoption du dispositif par les usagers. L'équipe responsable tente alors de faire participer l'utilisateur a posteriori, alors que le dispositif n'a pas été conçu pour cet usage.

QUELLE PARTICIPATION DE L'USAGER AU DISPOSITIF DE MEDIATION ?

Suite à l'analyse du terrain, il convient de répondre à la problématique de ce mémoire : « dans quelle mesure l'utilisateur participe-t-il au dispositif de médiation au sein d'un service de gestion des connaissances ? ». Pour ce faire, les dispositifs développés par l'ADEME et le LFB seront étudiés et viendront nourrir cette partie.

INCITER LES USAGERS A UTILISER LE DISPOSITIF DE MEDIATION

Tout d'abord, avant de participer au dispositif, les équipes de gestion des connaissances doivent inciter les usagers à utiliser les dispositifs. Cette première étape permet de rendre davantage visible les dispositifs, et, ainsi, de faire comprendre leur intérêt aux usagers. Pour se faire, l'équipe responsable peut communiquer autour du dispositif pour mieux le faire connaître. Elle peut également mettre en place un embarquement ciblé des usagers, notamment sous forme de formations. L'objectif principal, à terme, est son appropriation, et donc d'intégrer le dispositif dans les pratiques quotidiennes des usagers. Cette première étape d'embarquement des usagers se rapproche de l'étape de diffusion développée dans l'article de Philippe Breton et Serge Proulx. Pour eux, la diffusion correspond à l'étape où les outils techniques sont adoptés par les usagers. C'est à cette étape qu'il y a une forte dimension communicationnelle.

Embarquement des usagers par l'équipe KM

Communiquer autour du dispositif

Dans un premier temps, les responsables de la gestion des connaissances communiquent sur les différents dispositifs, pour embarquer les usagers et donc les inciter à utiliser les dispositifs mis en place. Ainsi, dans les deux organisations, on remarque un effort de communication important. A l'ADEME, comme le précise Floriane Tournier, un accompagnement au changement a été mis en place pour mieux planifier et anticiper les actions de communication, notamment. Celles-ci sont généralement ciblées selon les différents rôles dans la gestion des connaissances : chargée de valorisation, chargée de communication, contributeur technique et

hiérarchique, Elle liste également plusieurs de ces actions de communication : tutoriels, podcasts, affiches ou informations ou autour d'une nouvelle version.

Au LFB, la communication est assez similaire, avec des tutoriels, et FAQ via le groupe *teams* créé. Ce groupe rassemble tous les usagers et est utilisé pour publier des petits *tips* par rapport au portail KM.

On retrouve donc deux types de plan de communication : d'une part, une communication très structurée, ciblée selon les différents profils, et, d'autre part, une communication plus globale, diffusée à tous les usagers actifs dans le dispositif.

Embarquement des usagers selon les différents profils

L'embarquement des usagers peut être ciblé selon certains profils par l'équipe de gestion des connaissances. L'ADEME et le LFB ciblent leurs actions de communication et même d'accompagnement au changement par profils. Toutefois, l'ADEME a mis en place un embarquement plus structuré, avec plusieurs types de profils. En effet, comme évoqué précédemment, 4 types de profils sont impliqués dans le dispositif. Cet embarquement permet à l'équipe d'avoir des personnes relais qui incitent les usagers à aller utiliser le dispositif. C'est notamment le cas des chargées de valorisation. Pour Anne-Sophie Pietot, son rôle est de « prêcher la bonne parole » auprès de ses contributeurs techniques. Concernant le LFB, il n'existe qu'un profil, celui de référent, qui est en cours de création. Il s'agit d'une personne qui a une certaine expertise concernant un sujet, et peut notamment donner des idées de nouveaux articles, ou même en créer lui-même. D'après Gaëlle Le Clair, responsable de la gestion des connaissances au LFB, la mission de référent est en train d'être ajoutée à la fiche de poste, toutefois, leur rôle reste implicite au niveau des ressources humaines. Cela peut s'expliquer par la position de la gestion des connaissances au LFB. En effet, celle-ci n'est : « pas intégré dans les processus de l'entreprise » d'après l'entretien avec la responsable du KM, et, par conséquent, pas transversale, comme à l'ADEME. L'embarquement des usagers au LFB est donc plutôt global et simple, par rapport à l'ADEME, avec un seul type de profil.

Difficultés à embarquer les usagers dans le dispositif

On constate que les deux organisations rencontrent des difficultés dans l'embarquement des usagers. Au LFB, l'ancienne responsable de la GED, Céline Marcandelli, fait remarquer la difficulté à intégrer de nouveaux usagers : « ça fond

comme neige au soleil, les volontaires ». Elle l'explique par la peur des usagers de s'exposer sur certains sujets, de rédiger des résumés ou articles : ils n'ont souvent pas conscience de leurs connaissances. Ces usagers peuvent aussi ne pas se sentir légitimes à écrire ces articles. En effet, pour les usagers, produire de nouveaux articles accessibles à tous les salariés de l'organisation représente le risque d'être lu par les autres et potentiellement d'être jugé. Si, en plus, l'utilisateur ne se sent pas légitime, sa participation est limitée, voire inexistante.

D'autre part, Adeline Pillet ajoute que les usagers participent peu au dispositif puisqu'ils consacrent leur temps de travail à d'autres priorités. Pour l'ADEME, les usagers manquent également de temps pour participer davantage au dispositif de GED, comme le souligne Adeline Pillet, coordinatrice à l'ADEME. Béatrice Delay, dans son article, reprend cette idée en incitant sur l'importance de temps spécifiquement consacrés à la transmission des savoirs (Delay, 2006). Le témoignage d'Adeline Pillet suppose qu'utiliser et participer au dispositif de médiation n'est pas prioritaire dans son travail, pour elle. Cela pose question sur les priorités de l'organisation : elle dépense de moyens humains et financiers dans un nouveau logiciel, qui n'est pas perçu comme essentiel par les salariés.

Embarquement par les usagers eux-mêmes

Pour accroître le nombre d'utilisateurs du dispositif, les utilisateurs eux-mêmes peuvent participer à l'embarquement des autres utilisateurs.

Rôle des leaders d'opinion

Certains profils impliqués dans la gestion des connaissances peuvent inciter les utilisateurs à utiliser le dispositif. Ce sont les relations interpersonnelles qui peuvent influencer les pratiques des utilisateurs, notamment s'il y a des leaders d'opinion (Breton, Proulx, 2012) Ces leaders d'opinion peuvent être comparés au rôle de chargé de valorisation à l'ADEME, qui ne font pas partie de l'équipe KM. En effet, l'interrogée Anne-Sophie Pietot, chargée de valorisation, parle de : « fédérer autour de l'outil » pour qualifier son implication dans la démarche de gestion des connaissances. Ici, le rôle des chargées de valorisation peut se rapprocher de celui des leaders d'opinion, en étant plus organisé et structuré, et surtout légitimé par la hiérarchie, puisque. Ce rôle est inscrit dans les fiches de postes comme mission des personnes concernées.

Du côté du LFB, le rôle de référent est en train de se développer, mais de manière moins structurée qu'à l'ADEME, comme évoqué plus haut. La responsable les considère plus comme « une population ». Par rapport à l'ADEME, ces référents sont moins intégrés dans l'organigramme, ils font partie des usagers, toutefois, ils communiquent avec les autres usagers régulièrement, selon Virginie Czarnota. Les référents ne sont pas tout à fait des leaders d'opinion, puisqu'ils influencent peu les autres usagers dans l'utilisation de l'outil. Néanmoins, ce constat est à relativiser puisque je n'ai pas pu interroger de référent, à cause de leur faible nombre au sein du LFB.

Il est important de noter que les leaders d'opinion que j'ai pu identifier proviennent de rôles structurés par l'organisation. Je n'ai pas eu l'occasion de détecter des leaders d'opinion qui soient en dehors de ces profils. Mais cela ne signifie pas, pour autant, qu'ils n'existent pas au sein des groupes d'usagers.

QUELLE APPROPRIATION DES DISPOSITIFS PAR LES USAGERS ?

Une fois le dispositif de médiation utilisé par les usagers, il est intéressant d'analyser son niveau d'appropriation.

Appropriation du dispositif par les usagers

Plusieurs critères peuvent être révélateurs de l'appropriation du dispositif par les usagers.

Fréquence d'utilisation du dispositif

Tout d'abord, l'inscription du dispositif de médiation dans le quotidien des usagers est un indicateur de son appropriation. En effet, l'outil doit être intégré aux pratiques quotidiennes de l'utilisateur (Breton, Proulx, 2012). D'après les entretiens, la coordinatrice à l'ADEME, Adeline Pillet, et l'ancienne responsable de la GED, Céline Marcandelli, au LFB utilisent assez peu les dispositifs. Les deux chargées de valorisation, quant à elles, ont toutes les deux rappelé que leur travail se base sur la GED. Audrey Vidal-Blanchard la décrit comme un « outil de référence quand on fait ce métier ». Dans le cadre de leur travail, on peut supposer qu'elles l'utilisent fréquemment.

Par la suite, il est possible d'observer quels types d'utilisation sont réalisées par les utilisateurs. Lors de leurs premières utilisations du dispositif, les usagers sont amenés à consulter les documents qui sont mis leur à disposition. Cette consultation et lecture est la première forme d'appropriation des contenus par les usagers. Par les entretiens, on constate que toutes les personnes interrogées consultent les contenus. Anne-Sophie Pietot et Céline Marcandelli précisent qu'elles lisent les documents qui les intéressent, pour leur connaissance. Cela rejoint la thématique de capitalisation des savoirs, qui a été développée par les interrogées, lors des entretiens. Pour elles, dans le cadre de la gestion des connaissances, il est important de capitaliser le savoir de l'organisation, pour avoir un historique des connaissances développées par les salariés. Adeline Pillet, coordinatrice à l'ADEME, va plus loin, en qualifiant le dispositif GECO de « mémoire de tous les adémiens ».

Maîtrise technique du dispositif

Ensuite, l'utilisateur doit être à l'aise avec le dispositif dans son utilisation, pour mieux se l'approprier, avec notamment une maîtrise technique et cognitive de l'outil (Breton, Proulx, 2012). Cette maîtrise, peut, dans premier temps, être développée par un accompagnement de la part de l'équipe responsable. A l'ADEME, la chargée de valorisation Anne-Sophie Pietot souligne que cet accompagnement de la part de l'équipe, a facilité leur embarquement dans le nouveau dispositif GECO. L'équipe de gestion des connaissances a mis en place des supports de formation, tels que des tutoriels qui permettent à l'utilisateur d'être plus à l'aise avec l'outil (entretien de Floriane Tournier). Une assistance utilisateurs est également à disposition des utilisateurs pour répondre à leurs demandes. Du côté du LFB, des supports de formation sont également publiés sur le portail KM pour faciliter son utilisation.

Par ailleurs, la facilité de prise en main du dispositif de médiation joue un rôle très important dans l'appropriation du dispositif. Elle permet de réduire les barrières qu'il peut y avoir entre l'utilisateur et le dispositif. Dans le cadre de mon enquête, Gaëlle Le Clair, responsable de l'équipe KM, souligne que le portail KM est très facile à prendre en main, en raison de l'utilisation d'un *SharePoint*. En effet, selon elle, les usagers sont habitués aux outils Microsoft dans l'entreprise et adhèrent donc plus facilement au portail. C'est moins le cas des usagers de l'ADEME. En effet, si la chargée de valorisation apprécie l'accompagnement de la part de l'équipe KM, c'est justement parce que la prise en main de la GED GECO est complexe. Pour elle, la présence d'une équipe responsable de la GED permet de mieux comprendre les difficultés techniques et nouvelles fonctionnalités. Sur ce point, il est à noter que l'équipe KM est en relation directe avec Kentika, l'éditeur qui conçoit et fait évoluer la GED de l'ADEME. L'interrogée précise qu'il est : « indispensable d'avoir des humains derrière le dispositif ». Si nécessaire, une équipe projet KM est présente pour répondre aux demandes des utilisateurs et développer une meilleure appropriation du dispositif, malgré une complexité qui varie d'un projet à l'autre.

Les deux équipes du LFB et de l'ADEME ont donc adapté leur accompagnement par rapport aux besoins de leurs usagers.

De nouvelles utilisations de la GED se créent

Par l'utilisation et l'appropriation de la GED, des nouveaux usages, qui n'étaient pas initialement prévus, peuvent apparaître. Michel de Certeau, dans son livre *L'invention du quotidien*, a développé l'idée de « créativité des gens ordinaires ». Pour lui, l'utilisateur peut créer un nouvel usage de l'outil, en inventant sa propre manière de cheminer dans l'outil. Cet usage devient alors « source de création, d'invention ».

Dans le cas de la GED, ces gestes de créativité ont pu être observés par l'équipe KM de l'ADEME. En effet, elle l'a détournée de son usage initial, qui est de diffuser et conserver les documents produits au sein de l'organisation. A l'ADEME, plusieurs instances de revue des documents en cours de production ont été mises en place. De nouvelles fonctionnalités ont été ajoutées à l'outil de gestion des connaissances pour avoir un support visuel lors de ces réunions. Ainsi, des tableaux de pilotage ont été mis à disposition des usagers pour avoir une vue générale des productions qui sont en cours. Ces tableaux reprennent les champs issus des fiches dossier. Lors des instances, les champs, de texte libre ou à liste, peuvent être modifiés selon les échanges qui ont lieu entre les membres de la réunion. L'usage prévu pour la GED a donc été adapté à un nouveau besoin. Toutefois, ce détournement doit nécessiter quelques précautions : les usagers, durant les réunions, ont tendance à prendre des notes directement dans le tableau, à partir des champs libres. Plusieurs fois, des données ont pu être perdues puisque le dispositif ne permet de travailler en simultané dans une même case du tableau. Il faut alors avoir conscience que le détournement de l'outil peut avoir ses limites et utiliser ses fonctionnalités pertinemment. Cela peut aussi amener à demander une modification de l'outil adaptée à ces nouveaux usages.

Finalement, peu de nouveaux usages ont été observés dans le dispositif de médiation : seul un détournement de GED de l'ADEME a été réalisé par l'équipe KM. Ces nouveaux usages sont complexes à entreprendre et ne peuvent venir que de personnes à l'aise avec le dispositif, comme l'équipe responsable du projet.

PARTICIPER AU DISPOSITIF DE MEDIATION

Suite à l'appropriation des contenus par les usagers, il est important d'étudier la participation au dispositif des usagers, et surtout leur degré de participation. De plus, les usagers peuvent être plus à l'aise avec le dispositif grâce à leur implication. C'est ce que souligne Audrey Vidal Blanchard, pour qui être intégrée au dispositif développe des bonnes pratiques. Par exemple, le chargé de valorisation doit savoir comment remplir les bonnes métadonnées lors d'un dépôt de document, tel que le format de la date.

Participer à l'évolution du dispositif de médiation

Tout d'abord, l'évolution du dispositif de médiation peut être, en partie, réalisée par les usagers. Cette évolution peut se faire par l'enrichissement du dispositif, ou, par la prise en compte des demandes ou avis des usagers.

Enrichir et valoriser les contenus du dispositif

Les usagers peuvent participer au dispositif en l'enrichissant. A l'ADEME et au LFB, dans le cadre de la GED, la création d'une fiche documentaire ainsi que le dépôt du document associé font évoluer le dispositif de médiation. D'autre part, au LFB, la création d'articles peut permettre d'enrichir le portail. Les usagers du LFB peuvent rédiger des articles sur leur domaine d'expertise pour les publier sur le portail, même si cette pratique reste encore peu répandue.

Concernant le dépôt de documents dans la GED, à l'ADEME, les deux chargées de valorisation déposent des documents et créent des fiches documentaires dans la GED. Elles précisent que c'est dans leur rôle de publier les documents que les ingénieurs produisent. Anne-Sophie Pietot se qualifie de : « actrice mais pas productrice de contenus », qui se charge de la valorisation des contenus créés. Son rôle de chargée de valorisation l'amène à faire évoluer la GED, en créant de nouvelles fiches documentaires : elle participe déjà au dispositif. Avec des usages différents d'un simple usager, on peut plus la considérer comme une super utilisatrice du dispositif.

Pour le LFB, un système de GED existe également : il a été développé lors d'une première démarche de gestion des connaissances. Selon Céline Marcandelli, dans la GED, des documents peuvent être déposés, selon un processus plutôt rigide, avec notamment une validation du document par les *reviewers* : c'est une forme de

modération des contenus déposés dans la GED. Gaëlle Le Clair souligne que les pratiques liées à la GED dépendent des équipes, et particulièrement du rôle du manager.

D'autre part, les usagers peuvent alimenter le dispositif en créant des contenus, qui ne soient pas des dépôts de documents. Au LFB, les référents peuvent participer au portail KM par la création d'articles, avec le support de l'équipe KM. Ces articles sont liés aux connaissances de référents. Pour le moment, les référents créent peu d'articles, à cause des difficultés d'embarquement évoquées plus haut. Ils communiquent plutôt des idées de sujets d'articles qu'écriraient l'équipe KM, ou bien ils relisent ou modifient des pages du portail. Ces actions font bien évoluer le dispositif : les usagers participent alors à l'amélioration du dispositif. Malgré une participation faible, faire participer les usagers aux articles est très intéressant pour les impliquer davantage dans la gestion des connaissances. Cela peut aussi permettre de valoriser les connaissances de ces usagers et, plus globalement, participer à un meilleur fonctionnement de l'organisation. A l'ADEME, ce type d'articles pourrait être développé dans l'espace collaboratif, qui est consacré à la formation des usagers au dispositif. Dans cet espace, il est possible de publier des articles de blogs, qui pourraient être écrits par les usagers. Actuellement, c'est l'équipe de gestion des connaissances qui est responsable de cet espace. Cependant, l'élargissement de l'espace collaboratif à de nouveaux usagers n'est pas souhaitable selon les chargées de valorisation. Celles-ci préfèrent que ce dispositif reste à la responsabilité de l'équipe. Pour le moment, l'espace collaboratif permet de mieux accompagner au changement les usagers, avec des tutoriels, communications sur les nouvelles versions, ... Ce sont des contenus qui sont liés aux savoirs et connaissances de l'équipe KM.

Intégrer les retours des usagers au dispositif

D'autre part, les retours et demandes des usagers pris en compte dans un projet numérique permettent de les impliquer davantage dans la construction du dispositif.

Retours utilisateurs : définition

Les retours utilisateurs sont pris en compte dans les deux organisations, mais de manière différente. Les retours utilisateurs sont des demandes de la part des

usagers pour améliorer des fonctionnalités déjà existantes ou d'en créer de nouvelles.

Modalités de retours des usagers

Pour l'ADEME, les deux chargées de valorisation ont déjà effectué des retours à l'équipe projet KM, il s'agissait d'une demande d'amélioration du moteur de recherche pour Audrey Vidal-Blanchard. L'équipe KM a également partagé un tableau pour faire remonter les besoins concernant les revues d'études phares. Comme évoqué plus haut, de nouveaux tableaux de pilotage ont été mis en place comme supports visuels de ces instances. Le tableau réalisé pour les remontées des besoins des utilisateurs a été proposé aux chargées de valorisation. Il s'agit d'un tableur Excel partagé que les chargées de valorisation peuvent remplir librement. Pour chaque demande, plusieurs champs doivent être remplis : demande, date de la demande, demandeur, ... Anne-Sophie Pietot a apprécié ce tableau pour essayer d'améliorer le dispositif de médiation par la suite.

Du côté du LFB, les retours utilisateurs se font par le questionnaire envoyé régulièrement (environ 2 fois par an) à tous les usagers du dispositif. Dans ce questionnaire, les usagers ont l'occasion de proposer de nouvelles fonctionnalités et l'amélioration d'existantes. Ces demandes sont ensuite traitées par l'équipe KM.

Les retours utilisateurs sur les différents dispositifs de médiation sont réalisés différemment. En effet, à l'ADEME, l'équipe KM prend en compte très régulièrement les différents retours des usagers, alors que l'équipe du LFB le fait seulement lors du questionnaire. Cela peut s'expliquer par le fait que l'ADEME a la main sur les nouvelles fonctionnalités de l'outil, ce dont ne dispose pas l'équipe KM du LFB.

Evolutions des dispositifs en fonction des retours des usagers

D'après mon expérience à l'ADEME, les retours utilisateurs sont pris en compte selon différents canaux : des réunions, des tickets d'assistance, une demande par mail, ... Ces retours sont intégrés dans les itérations, réalisées toutes les 3 semaines, dans le cadre de la méthode agile scrum. C'est-à-dire que toutes les 3 semaines, l'équipe choisit de nouvelles fonctionnalités à mettre en place, d'après ces retours utilisateurs qui ont été priorités notamment.

Gaëlle Le Clair, de son côté, explique que l'équipe essaye de prendre en compte aux maximum ces retours pour les intégrer dans le dispositif, tout en évaluant l'intérêt à les mettre en place. Par exemple, on lui a déjà demandé de créer une table des matières au portail, mais elle a jugé cela peu pertinent, par rapport au format du portail. Néanmoins, suite au refus de mettre une telle fonctionnalité en place, elle a pris le temps d'expliquer aux usagers demandeurs la raison de ce refus.

Dans les deux structures, les demandes des utilisateurs sont prises en compte, mais de manière différente. Chacune permet néanmoins à l'utilisateur de s'exprimer et d'être impliqué dans le dispositif.

Faire participer activement les usagers à l'amélioration du dispositif

Dans un deuxième temps, les usagers peuvent avoir l'opportunité d'être impliqués dans les évolutions du dispositif de médiation.

Ce qui a été fait à l'ADEME

A l'ADEME, l'équipe KM intègre les usagers dans le processus. Elle a organisé des ateliers avec différents profils pour leur présenter un nouveau processus à intégrer dans le dispositif et recueillir leur avis et leurs remarques. Ces profils étaient les chargés de valorisation, les hiérarchiques ou encore les contributeurs techniques. N'ayant pu interroger que deux chargées de valorisation et une contributrice technique, mon analyse portera essentiellement sur ces deux expériences à ce sujet.

Comparaison avec le modèle de la traduction

Cette participation des usagers à la construction du dispositif à l'ADEME peut être comparée au modèle de la traduction, présenté dans la première partie du mémoire. Ce modèle, développé par Callon et Latour, a été perçu par Philippe Breton et Serge Proulx comme l'étape d'innovation. Lorsqu'un objet technique est encore à l'étape de conception, différents profils peuvent être mobilisés afin de partager leur vision sur cet objet (Breton, Proulx, 2011). Ce partage se réalise par des négociations entre acteurs, où chacun essayera de définir l'objet technique selon ses besoins et sa vision (op.cit.). C'est ainsi qu'apparaissent les rapports de force entre les acteurs du projet (op.cit.). Ensuite, l'objet sera testé et sera amélioré par les montées de version (op.cit.).

Points communs

On peut constater que la mise en place du dispositif de médiation à l'ADEME a quelques similarités avec le modèle de traduction. En effet, ce modèle intègre les différentes parties prenantes du projet, lorsqu'il est encore instable, comme évoqué précédemment. C'est le cas des ateliers de l'ADEME sur le processus, dans lesquels différents acteurs sont impliqués. Par ailleurs, les points de vue des utilisateurs sont pris en compte, comme dans le modèle développé par Callon et Latour. Dans le cadre de l'ADEME, cela s'est produit avec les retours utilisateurs, qu'ils viennent des ateliers ou d'autres canaux. Les acteurs liés au projet ont été impliqués à la construction du nouveau processus en ayant un espace pour donner leur avis.

Divergences

Cependant, quelques différences sont présentes entre le modèle de traduction et le projet numérique de l'ADEME. Les rapports de force décrits par Latour et Callon sont moins présents dans ces ateliers. Les deux chargées de valorisation ont pu participer à ces ateliers et donner leur avis sur le nouveau processus, sans pour autant imposer leur vision, d'après leurs réponses. On ne peut pas affirmer qu'il y a eu de négociations entre les acteurs, il s'agit plus d'un recueil d'avis. Il faut aussi prendre en compte le fait que j'ai réalisé les entretiens alors que le projet avait atteint une certaine stabilité. L'objet technique n'était plus instable, ce qui est une des caractéristiques du modèle de traduction.

Ce qui a été fait au LFB

Concernant le LFB, l'équipe KM a été contrainte de mettre en place des dispositifs assez rigide dans leur fonctionnement. Contrairement à l'ADEME, l'implication des usagers est très limitée concernant l'évolution de l'outil. C'est plutôt aux usagers de s'adapter au dispositif puisque l'équipe projet n'a pas la main pour réaliser d'importantes évolutions. En effet, les deux dispositifs ont été imposés par la DSI, afin d'éviter de créer des outils trop nombreux. C'est pourquoi la responsable KM du LFB a décidé de créer un portail KM à partir de *SharePoint*, la solutions Microsoft étant déjà installée sur les serveurs de l'entreprise.

Liens humains qui se créent grâce au dispositif de médiation

Création de nouveaux profils dans le dispositif

La création de profils avec des rôles bien définis dans la gestion des connaissances peut accentuer la participation des usagers. Comme évoqué précédemment, certains usagers ont des rôles spécifiques, que ce soit les référents au LFB ou les chargés de valorisation à l'ADEME. Dans les deux organisations, ces rôles induisent une participation au dispositif de la part des usagers. Du fait de leur rôle, ils alimentent le dispositif. La création de ces rôles peut créer un sentiment de légitimation par les pairs. En effet, on a pu remarquer que les usagers ont du mal à se sentir légitime en tant qu'expert, sachant. Le fait d'organiser le rôle autour de missions précises, comme c'est le cas à l'ADEME, développe une reconnaissance sociale pour les chargés de valorisation. Ceux-ci peuvent créer des liens humains vers les ingénieurs pour qu'ils s'approprient mieux le dispositif.

Emergence de communautés : le cas de la communauté COCA à l'ADEME

L'ADEME a cherché à développer une structure qui permette de s'appuyer sur ces liens sociaux. Ainsi, le rôle de chargée de valorisation s'est approfondi avec la création de la communauté COCA (Communauté des Objets de Connaissance de l'ADEME). Cette communauté rassemble toutes les chargées de valorisation de l'ADEME. Elle a permis les échanges de bonnes pratiques et d'entraide entre ses membres. Audrey Vidal-Blanchard, chargée de valorisation, souligne : « on s'entraide et on se donne des idées de bonnes pratiques ». Elle ajoute qu'elle est souvent en lien avec la communauté, pour poser des questions, par exemple. Les membres de la COCA peuvent communiquer par la conversation teams, d'après Anne-Sophie Pietot. Ces échanges permettent aussi de renforcer la légitimité de ce rôle, surtout pour les nouveaux arrivants. Les chargés de valorisation qui ont plus d'ancienneté peuvent guider les nouveaux, en leur partageant leurs pratiques professionnelles. Ainsi, la communauté permet une montée en compétences pour ses membres.

Ensuite, la COCA a développé le travail collectif entre les chargés de valorisation. Anne-Sophie précise : « On essaye de suivre le mouvement de ne pas faire les choses dans notre coin, [...], [de garder une] dynamique collective, les

chargés de valo ». Par la communauté, les membres parviennent à créer des liens en dehors de l'outil, ce qui renforce le rôle de chargée de valorisation. Cela rappelle que le dispositif ne se limite pas à l'outil technique, mais inclut les échanges et liens qui se font en dehors.

Enfin, la communauté COCA permet aux chargés de valorisation de partager leur point de vue, que ce soit sur la conversation teams ou pendant une réunion mensuelle. Pour Audrey Vidal-Blanchard, la COCA est une occasion de donner son avis sur la démarche ou le dispositif. Cette idée peut être liée avec les retours utilisateurs. En effet, les avis émis par les chargés de valorisation peuvent être pris en compte par l'équipe KM, et, éventuellement, faire l'objet d'une nouvelle fonctionnalité. Par ailleurs, lors des réunions mensuelles, l'équipe KM peut prévoir à l'ordre du jour des temps de recueil d'avis sur une thématique spécifique. Ces temps peuvent être assez similaires des ateliers, évoqués ci-dessus. Pour l'équipe KM, cela permet de cibler spécifiquement les chargés de valorisation, qui ont un rôle médiateur, avec une vue d'ensemble sur la démarche de gestion des connaissances et le dispositif dans leur direction ou service. Prévoir des temps de recueil d'avis peut également encourager les échanges directs, de vive voix entre les membres de la communauté.

Afin de faire un bilan global sur l'efficacité de la communauté, l'équipe KM demande un ROTI (Retour sur Investissement) à la suite de chaque réunion mensuelle pour évaluer l'intérêt de celle-ci. Les chargés de valorisation peuvent noter de 1, réunion peu utile, à 4, réunion très utile, la réunion. Généralement ces notes ne descendent pas en-dessous de 3 pour les dernières réunions mensuelles.

Sentiment d'inclusion dans le dispositif de médiation

Afin d'évaluer la participation des usagers au dispositif de médiation, il est essentiel d'avoir un retour sur leur perception par rapport à leur intégration du dispositif.

Niveaux de participation effectif dans le dispositif

Par la perception de leur intégration dans le dispositif, il est possible d'observer des niveaux de participation effectifs de la part des usagers dans le dispositif de médiation. Leur participation est très souvent qualifiée d'active par les usagers eux-mêmes : c'est le cas des deux chargées de valorisation ainsi que de Virginie Czarnota. Ces personnes sont impliquées dans le dispositif, du moins d'après leurs perceptions. Adeline Pillet, coordinatrice à l'ADEME, quant à elle, la qualifie de bonne, ce qui peut être placé un peu en-dessous du terme « active ». L'utilisatrice dit qu'elle aimerait participer plus, si elle avait du temps à y consacrer : cela révèle que la gestion des connaissances et l'appropriation de ses dispositifs ne font pas partie de ses priorités.

Afin d'être efficace, un dispositif de médiation doit être évolutif en fonction des besoins des usagers, et donc il ne doit pas rester statique. Ces besoins sont remontés par les retours des usagers, mais uniquement si ces derniers se sentent légitimes et valorisés par l'organisation. Comme évoqué précédemment avec l'implication des référents au LFB, dire à l'utilisateur de se s'impliquer dans le dispositif n'est pas suffisant. En effet, leur rôle dans le dispositif n'est pas évident : les concepteurs doivent lui présenter les moyens par lesquels il peut participer et souligner qu'il est légitime à le faire. Cet apprentissage doit donc être favorisé par des concepteurs du dispositif, en accord avec les instances dirigeantes.

Concernant la gestion des connaissances, plusieurs interrogées soulignent l'importance de son bon fonctionnement et sont favorables à ce qu'il se développe davantage à l'avenir. Anne-Sophie Pietot souligne que la gestion des connaissances est importante car elle permet d'avoir un historique sur les productions documentaires de l'ADEME. Pour Virginie Czarnota, cette gestion des connaissances est « hyper importante », notamment pour partager les connaissances entre les usagers.

Perception de leur inclusion dans le dispositif selon le rôle des usagers

La participation des usagers au dispositif prend aussi en compte leur perception de leur inclusion. Par les entretiens, plusieurs interrogées estiment que leur participation au dispositif leur convient. Audrey Vidal-Blanchard trouve son implication : « très bien comme c'est ». Céline Marcandelli témoigne également que son implication dans le dispositif lui convient, elle trouve qu'« il ne faut pas que tout le monde se mêle de tout » et qu'elle « leur [l'équipe KM] fait confiance là-dessus ». Ces deux réponses montrent que la répartition des rôles de chacun dans le dispositif, et plus largement dans la gestion des connaissances, est comprise et appréciée. La remarque de Céline Marcandelli montre qu'elle a compris la nécessité d'avoir des rôles définis dans le dispositif. Toutefois, elle fait remarquer qu'elle aurait des retours utilisateurs à faire à l'équipe KM. Cette envie de participer souligne que certains usagers pourraient avoir des retours utilisateurs à partager à l'équipe KM, mais qu'ils manquent peut-être de canaux de communication pour le faire.

Par ailleurs, les interrogées se sentent plutôt incluses dans le dispositif. Anne-Sophie Pietot et Adeline Pillet ont, toutes les deux, l'impression d'être incluse au sein du dispositif de médiation, en étant sollicitées et en donnant leur avis. Cependant, chacune fait remarquer le manque de temps pour être davantage impliquée au sein du dispositif. Céline Marcandelli, quant à elle, a été très impliquée au début du projet de gestion des connaissances, puisqu'elle faisait partie de l'équipe responsable. Par la suite, cette implication s'est réduite. Globalement les interrogées ont le sentiment d'être impliquée dans le dispositif, toutefois, il est important de rappeler que j'ai choisi des personnes à interroger qui étaient déjà sensibilisées au dispositif. Les réponses concernant le sentiment d'implication des usagers dans l'outil pourraient changer selon leur niveau d'appropriation.

Enfin, un sentiment d'appartenance pour le dispositif de médiation peut se développer, et, ainsi, consolider le sentiment d'implication. En effet, Céline Marcandelli, qui travaillait au sein de l'équipe KM du LFB affirme avoir un : « vrai attachement que ça [la gestion des connaissances] perdure ». Elle ajoute que c'était son idée de créer un portail pour compléter la GED. Cette expérience passée lui a

laissé un sentiment d'appartenance à l'équipe et au projet, qui influence sur son implication. A la suite de l'entretien, elle précise qu'elle aimerait faire plus de retours à l'équipe KM, ce qui revient à être plus impliquée. D'autre part, ce sentiment d'appartenance transparait à travers la communauté COCA à l'ADEME. Récemment, il a été question d'élargir la COCA à de nouveaux rôles, autre que celui de chargé de valorisation. Les chargés de valorisation ont préféré inviter occasionnellement ces nouveaux rôles, plutôt que de les intégrer directement à la COCA. Lors des échanges, la COCA a été décrite comme un espace de confiance, sans jugement. On voit donc que les membres de cette communauté ont un fort sentiment d'appartenance par rapport à celle-ci, lié au fait qu'ils s'y sentent bien. La perception « sociale » d'un dispositif par ses usagers impacte donc son fonctionnement.

REPONSES AUX HYPOTHESES

Avant de conclure ce mémoire, il est important de vérifier si mes hypothèses formulées sont valides suite aux entretiens.

La première hypothèse était : « la participation des usagers au dispositif de médiation reste centrée sur de petites implications, limitées par le dispositif ». Par l'analyse des entretiens, on a pu observer que la participation des usagers dans le dispositif de médiation reste effectivement limitée. En effet, il s'agit souvent d'enrichir la GED avec de nouveaux documents, sans qu'il y ait de production de contenus par la personne qui s'en charge. Par l'attribution de nouveaux rôles, les deux organisations tendent vers une plus grande participation, mais celle-ci semble être en cours de développement. Cette hypothèse est validée suite aux entretiens mais pourrait évoluer dans les prochaines années.

La deuxième hypothèse était : « la participation de l'utilisateur au dispositif est pensée après la mise en place du dispositif de médiation ». Au LFB, c'est en effet le cas avec l'implémentation de la GED qualité, où les gestes de participation étaient minimes. Cependant, avec la création du portail KM a posteriori, cela a permis aux usagers de participer davantage, même s'ils n'osent tout à fait le faire pour le moment. L'hypothèse est globalement confirmée au LFB, avec un dispositif de médiation, qui permet une plus grande participation des usagers, implémenté plus tard. A l'ADEME, la GED GECO a été pensée pour intégrer les usagers et s'adapter à leurs besoins, en amont de sa conception. Cette hypothèse est donc réfutée à l'ADEME, avec l'implication des usagers avant l'implémentation du dispositif de médiation. La validation de la deuxième hypothèse varie donc selon les terrains d'étude mais une prise de conscience de l'intérêt d'intégrer des usagers a fait son chemin.

CONCLUSION

CONSTAT ET AVANCEES CONCERNANT LA PARTICIPATION

La participation des usagers au dispositif de médiation dans un service de gestion des connaissances semble utile et plutôt évidente. Elle peut prendre la forme d'un enrichissement de la GED avec le dépôt régulier de nouveaux documents. Au-delà de cet aspect, la création de nouveaux rôles dans les organisations permet de donner davantage de responsabilités aux utilisateurs pour mieux les impliquer dans le dispositif. La création de nouveaux contenus, comme les articles du portail KM du LFB, permettent une plus grande participation de la part des usagers.

FREINS A LA PARTICIPATION

Cependant, ces gestes de participations par les usagers rencontrent leurs limites. Il est, tout d'abord, difficile d'amener les usagers à participer au dispositif, à cause du manque de temps qu'ils ont à y consacrer. Ensuite, les dispositifs étudiés pour ce mémoire montrent une certaine rigidité hiérarchique concernant les outils techniques. Le fait de ne pas laisser le choix du nouvel outil aux équipes projet peut empêcher de répondre aux besoins des utilisateurs, mais leur avis peut être pris en compte a posteriori, et, ainsi, essayer de mieux s'adapter à ses besoins.

La participation au dispositif peut également être perçue comme une remise en question de la séparation claire des fonctions de chaque acteur dans l'organisation. Cela peut inquiéter les dirigeants mais aussi les autres usagers souvent attachés à l'idée, rassurante, d'une séparation claire des rôles.

La participation des usagers est aussi freinée par leur manque de légitimité pour participer à l'évolution du dispositif, qu'il soit réel ou perçu. Travailler sur ce point doit faire partie d'une stratégie d'amélioration du dispositif, afin d'impliquer davantage les utilisateurs en valorisant les compétences et connaissances qu'ils pourraient y apporter. Sans cette stratégie, une participation ne se fera pas naturellement.

PROPOSITIONS

La participation des usagers au dispositif pourrait être plus poussée, notamment en reprenant l'idée d'un portail de connaissances telle que celle du LFB. Ce type de dispositif pourrait permettre aux usagers de partager leurs connaissances, ce qui est également un des objectifs de la gestion des connaissances. Cette solution pourrait permettre de mieux développer les interactions entre usagers, avec des commentaires sous les articles, par exemple. Par la même occasion, un portail sous forme de blog pourrait accroître la participation des usagers, notamment si celle-ci est facilitée par un outil ergonomique et facile d'appropriation.

SOURCES OU CONSTITUTION DU CORPUS

Articles de littérature professionnelle et scientifique pour constituer mon état de l'art

Entretiens avec des professionnels de l'ADEME et du LFB

Mon expérience d'alternance à l'ADEME

BIBLIOGRAPHIE

Akrich, M. (2006). Les utilisateurs, acteurs de l'innovation. In M. Akrich, M. Callon, & B. Latour (éds.), *Sociologie de la traduction* (1-). Presses des Mines. <https://doi.org/10.4000/books.pressesmines.1200>

Breton, P. & Proulx, S. (2012). 11/ Usages des technologies de l'information et de la communication. Dans : Philippe Breton éd., *L'explosion de la communication: Introduction aux théories et aux pratiques de la communication* (pp. 263-287). Paris: La Découverte.

Canizares A., Gardiès C. (2021). « Médiation, dispositif, médiatisation : un triptyque conceptuel à interroger », *Sciences de la société* [En ligne], vol. 107. URL : <http://journals.openedition.org/sds/12619> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sds.12619>

Cappe, E. (2023). Le rôle clé des rédacteurs techniques KM dans la sécurisation des connaissances. *I2D - Information, données & documents*, 1, 32-37. <https://doi.org/10.3917/i2d.231.0032>

Delay, B. (2006). « La transmission des savoirs dans l'entreprise : Construire des espaces de coopération entre les générations au travail. » *Informations sociales*, 134, 66-77. <https://doi.org/10.3917/inso.134.0066>

Deschamps, J. (2018). *La médiation : un concept pour les sciences de l'information et de la communication*. ISTE Editions.

El Hachani, M. (2023). Une approche dispositif de la médiation des savoirs en contexte culturel. *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, 7, 119-139. <https://doi.org/10.3917/atic.007.0119>

Fabre, I., Gardiès, C. (2015). Médiation des savoirs : de la diffusion d'informations numériques à la construction de connaissances, le cas d'une « classe inversée ». *Médiations numériques des savoirs*. Vol. 12. <https://doi.org/10.4000/dms.1240>

Ferchaud B., (2001). « De la gestion de l'information à la gestion des connaissances » *Documentaliste-Sciences de l'Information*, (Vol. 38) (1), 43-45. <https://doi.org/10.3917/docsi.381.0043>.

Gardiès, C. (2012). Dispositifs info-communicationnels de médiation des savoirs : cadre d'analyse pour l'information-documentation. *Sciences de l'Homme et Société*. Université de Toulouse 2 Le Mirail. <https://hal.science/tel-01725359>

Le Corf, J. (2015). « Médiation de l'information professionnelle et gestion des connaissances dans les clusters d'industries culturelles et créatives. » *Communication & management*, 12, 97-116. <https://doi.org/10.3917/comma.121.0097>

Liquète, V., Fabre, I. & Gardiès, C. (2010). Faut-il reconsidérer la médiation documentaire ? *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2010, 43-57. <https://doi.org/10.3917/enic.hs02.0300>

Margolinas, C. (2017). Connaissance et savoir. Concepts didactiques et perspectives sociologiques ? *Revue française de pédagogie*. Vol. 188. URL : <http://journals.openedition.org/rfp/4530> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rfp.4530>

Parent R., Roy M., St-Jacques D. (2007). « A system-based dynamic knowledge transfer capacity model ». *Journal of Knowledge Management*, vol. 1, n° 6, p. 81-93.

Peraya, D. (2010). Médiatisation et médiation. Des médias éducatifs aux ENT. In V. Liquète (Éd.), *Médiations* (p. 33-48). CNRS Éditions. <https://doi.org/10.4000/books.editions-cnrs.14730>

Roulleaux Dugage, M. (2023). Renaissance du Knowledge Management : un tournant à saisir. *I2D - Information, données & documents*, 1, 14-20. <https://doi.org/10.3917/i2d.231.0014>

Sognos, S., Canizares, A. & Gardiès, C. (2024). Processus de médiation numérique des savoirs et dispositifs info-communicationnels: Vers des figures sociales, procédurales et réflexives de la médiation. *Spirale - Revue de recherches en éducation*, 73, 55-68. <https://doi.org/10.3917/spir.073.0055>

Szulanski G. (1996). « Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm ». *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 27-43.

Ullauri-Llore, E., Debade, N., Doduik, N., Girel, S. (2016). Médiation Culturelle, définition et mise en perspective d'un concept fondamental aux mondes de l'art. <https://hal.science/hal-01997150v2>

Wilkesmann M., Wilkesmann U. (2011). « Knowledge transfer as interaction between experts and novices supported by technology ». *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 41, n° 2, p. 96-112.

ANNEXES

Table des annexes

GUIDES D'ENTRETIENS POUR L'ENQUETE DE TERRAIN

Annexe 1 : Guide d'entretien de Gaëlle Le Clair, responsable de la gestion des connaissances au LFB

Annexe 2 : Guide d'entretien pour le rôle de référent ou de chargé de valorisation

Annexe 3 : Guide d'entretien pour un utilisateur

RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS

Annexe 1 : Entretien de Gaëlle Le Clair

Annexe 2 : Grille d'analyse des entretiens

GUIDES D'ENTRETIENS POUR L'ENQUETE DE TERRAIN

Annexe 1 : Guide d'entretien de Gaëlle Le Clair, responsable de la gestion des connaissances au LFB

Objectifs de l'entretien :

- Avoir un aperçu de la démarche de gestion des connaissances au LFB
- Avoir une vue d'ensemble sur les dispositifs de médiation au LFB
- Comprendre le rôle des usagers dans les dispositifs de médiation

Gestion des connaissances :

- Pouvez-vous m'expliquer rapidement l'historique de la gestion des connaissances au LFB ? Dans quel contexte a-t-elle été créée ? Avec quels objectifs ?
- Actuellement, en quoi consiste la démarche de gestion des connaissances du LFB ?
- Quels sont les savoirs qui sont partagés au sein de la gestion des connaissances ?

Outils développés dans le cadre de la gestion des connaissances :

- Quels sont les outils mobilisés dans votre démarche de gestion des connaissances ?
- Pourquoi avoir choisi ces outils ? (Quels sont les buts de ces outils ? A quoi servent-ils ?)
- Par qui sont développés ces outils ? Quels sont les responsables ?
- Qui participent à ces outils ? Pourquoi ?
- Sont-ils plutôt rigides ou flexibles dans leur utilisation ?
- Avez-vous accès à des statistiques d'utilisation de ces outils ?
- Avez-vous des retours d'usages par rapport à leur utilisation de l'outil ? Si oui, de quelle manière prenez-vous en compte ces remarques ?

Implication des usagers dans l'élaboration des outils :

- D'après le retour d'Olivier, des référents participent à l'espace collaboratif de gestion des connaissances. Quel est le rôle de ces référents ?
- Pourquoi avez-vous créé le profil de référent ? Dans quel but ?
- Qui a été à l'initiative de ce profil ?
- La création de ce profil a-t-elle été adoptée rapidement ?
- Avez-vous observé des changements suite à l'apparition des référents ? Cela a-t-il permis une meilleure intégration des usagers dans la conception et mise en place de l'outil ?
- Est-ce que les usagers peuvent être également intégrés dans la conception et mise en place de l'outil ?

Annexe 2 : Guide d'entretien pour le rôle de référent ou de chargé de valorisation

Objectifs :

- Connaitre leurs usages
- Connaitre leur implication / rôle dans les dispositifs de médiations

Introduction : expliquer le cadre de l'entretien (mémoire 2^e année de master en IST, sujet de mémoire, alternance à l'ADEME / gestion des connaissances) et demander si l'entretien peut être enregistré

I) Contexte de la gestion des connaissances

Depuis combien de temps êtes-vous au LFB ?

Quelles sont vos missions au LFB ?

Expliquer rapidement ce qu'est la gestion des connaissances. Avez-vous connaissance de la démarche de gestion des connaissances / KM au LFB / ADEME ?

Comment percevez-vous cette démarche ? Comment qualifieriez-vous votre implication dans cette démarche ? Pourquoi ? Etes-vous impliqué dans la démarche ?

Quels types de savoirs sont mis en avant ? Est-ce des savoirs formalisés ou plutôt informels / explicites (mails, échanges en réunion) ? Dans quels types de documents ?

Par qui les savoirs sont-ils initiés ?

Communiquez-vous, êtes-vous en lien avec les producteurs de savoirs ? Par quels moyens de communication ? Etes-vous en lien avec d'autres acteurs de la gestion des connaissances ? Lesquels ? Par quels moyens de communication ?

Les connaissances sont-elles produites par plusieurs personnes ? Quelles sont leurs rôles ?

Y-a-t-il un processus de validation de ces connaissances ? Et de valorisation de ces connaissances ? Y-a-t-il un processus de construction des connaissances ? Avez-vous participé à la construction de ces processus ? De quelle manière ?

Comment les savoirs sont-ils organisés dans les outils ? Comment se présentent-ils ?

Comment accédez-vous aux savoirs ? (Recherches, liens, ...)

Avez-vous accès facilement à l'information que vous recherchez ? Les connaissances sont-elles bien rangées ? Pourquoi ?

Quel rôle occupez-vous dans la production de ces connaissances ? Etes-vous initiateur de la production de connaissances ? Ou seulement de la consultation ?

Est-ce que votre contribution à la construction de connaissances participe à la modification / changement / amélioration du partage de connaissances au sein de l'organisation ?

II) Outils utilisés dans la démarche de gestion des connaissances

Comment décrieriez-vous la base documentaire ? Et l'espace collaboratif ? Quelles sont leurs principales caractéristiques ?

Utilisez-vous les outils de gestion des connaissances ? Lesquels ? [si non-utilisation d'un outil] Pourquoi vous n'utilisez pas cet outil ?

A quoi vous servent-ils ?

Quel est votre rôle dans ces outils ? Quelle position avez-vous l'impression d'occuper ? Vous considérez-vous comme un intermédiaire entre les outils et les utilisateurs ? Etes-vous en lien avec d'autres utilisateurs des outils ? Si oui, quels liens entretenez-vous avec eux ?

Est-ce que vous consultez les ressources mises à votre disposition dans ces outils ? Dans quels buts ? Ou est-ce que vous y contribuez également ? Est-ce qu'il vous arrive de réutiliser les documents issus des outils de gestion des connaissances ?

Etes-vous à l'aise avec ces outils ? Ou, contraire, il a été difficile pour vous d'utiliser ces outils ? Pourquoi ? Avez-vous été libre ou contraint d'utiliser cet outil ? Si vous avez été contraint, par qui ? Dans quel but ?

III) Participation aux outils de gestion des connaissances

Est-ce que vous contribuez à la construction / création de ces ressources ? De quelle manière ? Par la création de notices documentaires et le dépôt de documents ? Par la création d'articles ?

Quels critères vous ont donné envie de contribuer aux outils de gestion des connaissances ? Est-ce de votre initiative ou sous l'impulsion de vos collègues / hiérarchiques ?

Si vous ne participez pas, quels sont les freins que vous rencontrez à ne pas participer / contribuer ?

Comment qualifieriez-vous votre implication dans l'outil ? Pourquoi ?

Avez-vous déjà observé un besoin auquel l'outil ne répondait pas ? (Outil peu ergonomique, fonctionnalité manquante, information difficile à trouver ou inexistante, ...) Dans ce cas, faites-vous des retours utilisateurs à l'équipe de gestion des connaissances ? Par quels moyens de communication ?

Vous sentez-vous inclus dans le processus de création des articles / enrichissement de la base de données ? Pourquoi ? Avez-vous le sentiment d'être pris en compte dans la construction des outils ?

Souhaiteriez-vous être davantage inclus dans la construction de ces outils ?

Est-ce que votre implication dans l'outil vous permet-elle d'être plus à l'aise avec les outils ? L'utilisez-vous davantage ?

Annexe 3 : Guide d'entretien pour un utilisateur

Objectifs :

- Connaitre l'utilisation de la GED et de l'espace collaboratif de gestion des connaissances
- Savoirs si leurs usages sont une forme de participation du dispositif de médiation

I) Contexte

Depuis combien de temps êtes-vous à l'ADEME / LFB ? Quelles sont vos missions ?

Expliquer rapidement ce qu'est la gestion des connaissances ? Avez-vous connaissance de la démarche de gestion des connaissances au LFB / ADEME ? Qu'entendez-vous par la notion « connaissances » / « savoirs » ?

Comment percevez-vous cette démarche ? Vous aide-t-elle dans votre travail ? Comment qualifieriez-vous votre implication dans cette démarche ?

Etes-vous en lien avec d'autres acteurs de la gestion des connaissances ? Lesquels ? Par quels moyens de communication ?

Quel rôle occupez-vous dans la production des connaissances ?

Avez-vous accès facilement à l'information que vous recherchez ? Les connaissances sont-elles bien rangées ? Pourquoi ?

II) Outils

Afin de mettre en place cette démarche de gestion des connaissances, plusieurs outils ont été mis en place, tels que la base documentaire et l'espace collaboratif. Les utilisez-vous ?

Vous sont-ils utiles dans votre travail ?

a. GED

Concernant la base documentaire, Comment décririez-vous cet outil ? Quelles en sont les principales caractéristiques ?

Comment utilisez-vous cet outil ? A quoi vous sert la base documentaire dans votre travail ? Quelles sont les informations les plus utiles pour vous ? Utilisez-vous régulièrement la base documentaire ? A quelle fréquence ?

Est-ce seulement de la consultation de documents ? Déposez-vous également des fichiers dans la base documentaire ?

Est-ce que vous utilisez ou réutilisez des documents de la base documentaire pour votre travail ? En quoi consiste cette réutilisation ? Annotez-vous les documents ? Est-ce ces nouveaux documents sont partagés avec vos collègues ? De quelle manière ?

Est-ce que cette réutilisation amène à modifier la base documentaire ?

Est-ce que vous avez déjà fait des retours utilisateurs par rapport à un nouveau besoin observé dans la base documentaire ? Si oui, à qui ? Est-ce que cela a été pris en compte ?

b. Espace collaboratif

Concernant l'espace collaboratif, comment décririez-vous cet outil ? Quelles en sont les principales caractéristiques ?

Comment utilisez-vous cet outil ? A quoi vous sert la base documentaire dans votre travail ? Quelles sont les informations les plus utiles pour vous ? Pourquoi ?

Utilisez-vous régulièrement la base documentaire ? A quelle fréquence ?

Est-ce seulement de la consultation de documents ? Participez-vous également à la rédaction de nouveaux articles sur l'espace collaboratif ?

Est-ce que vous utilisez ou réutilisez des contenus de l'espace collaboratif pour votre travail ? En quoi consiste cette réutilisation ? Annotez-vous les documents ? Est-ce ces nouveaux documents sont partagés avec vos collègues ? De quelle manière ?

Est-ce que cette réutilisation amène à modifier la base documentaire ?

Pour vous, est-ce que des informations manquent à cet espace collaboratif ?

Est-ce que vous avez déjà fait des retours utilisateurs par rapport à un nouveau besoin observé dans l'espace collaboratif ? Si oui, à qui ? Est-ce que cela a été pris en compte ?

III) Participation aux outils

Est-ce que, dans votre utilisation de l'outil, vous avez l'impression d'avoir un impact sur celui-ci ?

Pour vous, êtes-vous impliqué dans la construction des contenus de l'outil, d'une certaine manière ? Pourquoi ? Comment qualifieriez-vous votre implication ? Vous sentez-vous inclus ?

Souhaiteriez-vous être davantage impliqué ? De quelle manière ?

Est-ce que cela vous aiderait à mieux vous approprier les outils, selon vous ?

RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS

Annexe 1 : Entretien de Gaëlle Le Clair

En quoi consiste la gestion des connaissances au LFB ?

Arrivée il y a 3 ans, éléments mis en place avant son arrivée, commencer dans les années 2010, 2015, monde pharmaceutique, aux ISH, Q10, Q12, sont des guides pharmaceutiques pas forcément aux normes ISO, plutôt ISH, et donc les bonnes pratiques de fabrication

Ces guidelines tournent autour de la production jusqu'à leur mise sur le marché tout le cycle de vie des médicaments, les initiatives KM ont toujours été lancées depuis la direction industrielle et développer ; 1ères initiatives : rédaction de description de nos procédés avec toutes les connaissances sur ces procédés, sur chacun de nos médicaments

Quel est l'historique de la gestion des connaissances au LFB ?

2015 : lancé cette démarche et en est sorti une GED pour historiser les documents (notes techniques) de connaissances et mise en place d'une taxonomie pour pouvoir les indexer => 1ères chose mises en place

Arrivée depuis 3 ans, on a continué la GED et s'est servi de ces documents de connaissances pour les rendre un peu interactifs et nous faire ce socle de connaissances dans une base de connaissances 'portal' + un format wiki, on cherche à le développer, à le faire vivre, et à ajouter de nouvelles connaissances qui vont être plus métier, plus actuelles, plus orientées sur les projets ou problématiques que l'on peut rencontrer

Quels sont les savoirs qui sont partagés au sein de la gestion des connaissances ?

AJD : autocentrée sur nos procédés et nos produits, élargi au niveau de la fabrication des médicaments, connaissances chimie analytiques, en lien, fabrication de nos médicaments au sens large

Quels sont les outils utilisés dans la gestion des connaissances, au LFB ?

GED outil innov, GED qualité beaucoup utilisée en pharma, GED imposée par la DSI, objectif de déployer cette GED auprès d'autres métiers pour y mettre tout la documentation centralisée du LFB (toutes nos procédures, documentation réglementaire), développer une GED : moyen d'indexer ces documents et que tous les services et tous les sites peuvent les retrouver, disponible pour les ingénieurs procédés (métiers industrialisation), centrée sur cette connaissance, c'est la 1^{ère} brique du KM d'avoir des documents accessibles et bien classés

Portail : SharePoint pour aller un peu plus loin dans l'outil pas forcément un outil de gestion des connaissances, la DSI ne veut pas rajouter d'outil, aller convaincre si choix d'un nouvel outil, voulait montrer que c'était intéressant de faire du KM, et que c'était utile, choix de SharePoint pour sa simplicité, tout le monde connaît l'outil. Parti d'un besoin, a fait une enquête quand elle était arrivée, retours = 'les informations des connaissances sur les procédés sont disséminées un peu partout' ; soit des documents qui ne sont pas à jour, et il y avait plein de GED, documents dans l'intranet, ... Les gens passaient beaucoup de temps à chercher l'information et en connaissait pas la bonne personne

Portail d'entrée si je me pose une question sur nos procédés ou nos produits, trouver directement l'info, soit un lien vers une GED, soit le nom d'une personne, les gens vont d'abord aller dans le portail pour ensuite aller au bon endroit

Par qui ont été développés ces outils ?

Equipe qui gèrent les outils, GED gérée par la DSI, administrateurs d'entités (admin métiers) pour la GED c'est moi et ma collaboratrice, portail c'est pareil, support DSI (sécurité, ...) mais nous qui sont les propriétaires du site et nous qui le développons

Qui participent à ces outils ?

Convaincre les collaborateurs et qu'ils le fassent eux-mêmes, visent les experts / sachants / référents pour alimenter les outils, GED centrées autour de certaines équipes, aimerait qu'ils le fassent en autonomie mais c'est très hétérogène, on fait le backup (indexe les docs quo ne font pas)

Portail : équipe qui a créé une partie des contenus, maintenant demande aux contributeurs d'enrichir des pages existantes ou en créer de nouvelles, très pu qui en créent de nouvelles, mais ça se développe petit à petit

Ces outils sont plutôt rigides ou flexibles dans leur utilisation ?

SharePoint : très facile d'utilisation, habitude de Microsoft, facile d'aller modifier, très bien pour l'adhésion => les gens savent faire, plus compliqué pour eux de créer de nouvelles pages, plus facile d'enrichir des contenus déjà créés

Ennov : un autre outil, forcément les gens qui l'utilisent pas souvent, c'est moins ergonomique, c'est une GED c'est complexe

Avez-vous accès à des statistiques pour ces outils ?

Ennov c'est un peu compliqué, aujourd'hui pas vraiment, on a créé des statistiques de contribution, voir comment les équipes contribuaient, statistiques d'utilisation assez peu, portail : indicateur principal, pas le super outil pour avoir des Analytics, que sur 3 mois max, extractions depuis le début pour suivre, le nombre de visiteurs uniques sur le mois, en train de travailler avec des équipes en interne liées à la data, pour avoir des données plus poussées

Avez-vous des retours d'utilisateurs par rapport à leur utilisation de l'outil ?

oui on cherche à en avoir, 1^{ère} enquête au bout de 8 mois, on comptait en faire une par année, on en a refait pour les 2 ans d portail, enquête ouverte à tous les utilisateurs, enquête ouverte où on essaye de voir les usages (connexion régulière, à quoi, contenus intéressants, manques de la base ?), on essaye d'en tenir compte le maximum possible, dont faire un bilan des réponses pour pouvoir proposer des actions derrière, l'idée étant toujours de faire faire une base qui réponde aux besoins, l'objectif que je cherchais à atteindre, c'est répondre à un besoin, donc il faut répondre aux besoins des utilisateurs

Forcément, personnes ont demandé une table des matières : me voit mal mettre ça en place certaines choses pas mises en œuvre car pas pertinent mais souvent compliqué et petite équipe, il faut choisir ses combats. Prend en compte les remarques et explique pourquoi ça n'a pas été pris en compte, si c'est le cas

Groupe teams qui rassemble tous les utilisateurs, publie toutes les nouvelles thématiques et suite au questionnaire → usagers ont demandé des petits *tips*, sur comment utiliser la base, pas centrée que sur les nouveautés, déjà mis en place, utilisé la communauté teams pour publier ça

Avez-vous créé des tutoriels sur l'utilisation des outils ?

Plutôt sur notre SharePoint, FAQ et aide, teams sert de communication par rapport au SharePoint

D'après le retour d'Olivier, des référents participent à l'espace collaboratif de gestion des connaissances. Quel est le rôle de ces référents ?

Rôle de valider les contenus qui sont dans le SharePoint, relire à une fréquence régulière les contenus et les mettre à jour, fréquence de revues de certains contenus, les sollicitent pour relire les pages, contributeurs viennent avec des idées à partager sur le portail, se place plus en support pour les aider à créer le plan sur le portail, plus à l'initiative des contributeurs, commence à en avoir de plus en plus

Qui a été à l'initiative de ce profil ?

Pas vraiment officiel, au sens RH, créé en interne, plusieurs élans pour créer des référents produits (si problème sur le produit par exemple), plus une population, sachant sur quelque chose, considère qu'il est sachant sur le sujet si a travaillé sur un savoir, une connaissance

Ce profil a-t-il été adopté rapidement ?

Je ne sais pas si on peut parler de nouveau profil, encore trop récent, pas encore reconnu, en train de se mettre place, lié à une réorganisation interne : nouvelle direction, nouvel élan, histoire de SME, besoin d'avoir une cartographie d'experts, en train de structurer. Sur certains métiers, on a présenté aux managers qui ont statué que leurs équipes vont contribuer au portail, 3 équipes principales qui sont impliquées dans la validation des contenus du portail, officialisé, mis dans leurs objectifs de performance

Avez-vous observé des changements suite à l'apparition des référents ?

Je sais pas si on peut dire ça, c'est grâce eux qu'on a construit les outils, pas modifié les usages, on les a intégrés dès le début, d'abord demandé de relire les contenus pour ensuite les publier, ne dirait pas que ça a changé l'utilisation

Cela a-t-il permis une meilleure intégration des usagers dans la conception et mise en place de l'outil ?

Meilleure intégration de la gestion des connaissances : forcément ça les a intégrés dans la démarche, fait partie de leur mission d'ailleurs maintenant, ça a changé leur façon de travailler, être plus dans le partage, mises à jour pour le collectif

Est-ce que les référents sont privilégiés pour faire les retours utilisateurs ?

Non, tous les utilisateurs, 1^{ère} phase de test avec les contributeurs pour avoir leur avis puis une phase de test aux utilisateurs, permis d'avoir les 2 retours, après le go de la direction tous les autres questionnaires ont été envoyé à tous les utilisateurs mais questions qui peuvent être orientées vers les contributeurs

Les contributeurs sont-ils amenés à écrire des articles ?

oui dans l'idéal, plus les contributeurs qui créent des contenus (pas l'équipe KM), on en est encore loin car le KM est pas intégré dans les processus de l'entreprise, plus facile de relire ou valider des contenus que d'en créer, reste en support, phase d'interview, les aident à structurer leur article, leur fournissent un modèle, 3 personnes grand max qui créent des nouveaux contenus sans notre aide et

50aine de contributeurs qui sont capables de modifier des pages, les relire, plus compliqué, leur demande plus de temps, on s'adapte, l'objectif est que cette base vive d'elle-même

De quelle façon les usagers contribuent à la GED ?

Dépôt d'un document, indexation avec des mots-clés, et le mettre en signature auprès des bonnes personnes, hétérogènes en fonction des équipes, dépend du manager, rôle du manager est clé dans l'implication des équipes

Comment cela se passe si le manager implique les équipes ?

Ça se fait assez facilement, les guider un peu, il faut que ça aille dans les 2

Annexe 2 : Grille d'analyse des entretiens

| | | | | | |
|---|---|---|--|---|--|
| Disponibilité | on a des liens morts, on a des liens après, pour le processus dans globalité : c'est ça) liens avec le com sort de GECO, on échange dans teams, dans des mails, on retourne pour poursuivre la validation et ça com par ce qui on a pu, GECO c'est ça) c'est pas à GECO | malheureusement de la chaîne GDC à MDEME, on ne pourra pas faire sans beaucoup de choses passent dans, voilà très intéressant pour connaître ce qui se passe dans d'autres directions et faire de la veille, intéressant de fournir à des documents internes, intérêt à y venir vraiment comme un fonds documentaire interne | trouve qu'il est intéressant pas eu de difficultés à comprendre comment il fonctionne, à la fois en termes de consultation, de création de nouveaux fondables, de MAJ, pas sûr de formation mais le trouve très intéressant, il est repoussé et simple à pratiquer, et ne ressent pas le besoin d'avoir une formation dédiée | dans la GED, on dépose des documents qui ont été signés, forcément des autres et des versions, documents qui ont été validés à un temps T, le temps passe, document vient de 4 ans ne sera plus d'actualité mais toujours dans la GED / règle oui, ça c'est sûr, pas le fournisseur du système, pré-paramètres, il y a des choses qui ne sont pas correspondantes par forcément bien en termes d'ergonomie, après on s'y adapte, GED qualifie concerne aussi types de documents, des procédures mais sont hébergés dans le même système | |
| Description de l'outil | Brique verte, indispensable, base documentaire énorme, avec élargissement de connaissances qui permettent d'être de plus en plus explorée | Pas souvent l'y vais pas souvent sur l'espace collab, quand j'en ai besoin j'utilise plus GECO que l'espace collaboratif (générallement) mais ça dépend de ce que j'ai besoin de faire, c'est bien que ça soit central et que ça soit central par l'espace GECO | l'outil va vraiment peu, l'utilise quand il y a des alertes sur les nouveautés dans GECO, j'arrive à consulter les documents de GECO, y a pas moyen, échange pas mal dans les mails, y a pas moyen quand il y a des alertes | vraiment un vrai des connaissances clés sur nos produits et nos process l'utilise dans votre travail : on a mis qq documents qu'on ne peut pas retrouver dans GED, j'y retourne régulièrement mais j'arrive toujours à retrouver, sur les quelques pages qui m'intéressent, j'y suis généralement très clair | c'est ce qu'on peut mettre dedans, tout ce qui est proposé, que ce soit les projets qui sont en cours, source qui est fait dans les différents secteurs et les publications qu'il faut surveiller, donc c'est vraiment une source d'information qui n'est pas négligeable mais on n'a pas du tout le réflexe d'y aller |
| Savoirs bien acquis | Où le moteur de recherche pas si mal, méritent d'être améliorés, globalement oui ça va | indispensable de structurer et d'organiser (cf case CD) non aujourd'hui mais pas forcément comme j'aurais aimé, quand j'étais dans l'ancien système de ma part, j'étais un gros catalogage de documents et GDC qui n'a pas été créé en fait pas à la suite et date d'il y a très longtemps, énormément à faire pour vérifier que tout est bien rangé et peut être supprimé des doublons obsolètes, essayer de bien ranger les nouvelles connaissances sur elle créée, Normal d'arriver à faire le tri | intermédiaire entre les utilisateurs et l'outil, perçoit de la même manière : le perçoit de manière plus large, mais si c'est la majorité de mes missions, quand on me sollicite sur des choses avant de recevoir dans GECO, c'est aussi l'élément autour de l'outil et faire monter et comprendre les équipes autour de ça, l'outil central GECO dans notre (de maintenant), mais si ça va un peu pas bon | c'est toujours compliqué, même une interface de gestion des connaissances, peut commencer à devenir compliqué, les recherches sur NC, marchent bien, pas toujours facile de retrouver même quand on sait qu'elle existe : c'est que j'ai trouvé très important dans une GED, c'est la capacité à retrouver des documents, on a mis en place dès le début un thesaurus pour mettre des NC aux documents, mais en suivant le thesaurus (architecture de MAJ), permet de retrouver des documents | moi oui, car c'est moi qui l'ai fait, au départ il faut demander l'accès et c'est ça aujourd'hui qui est rétroactif, et ça qui peut faire que les gens n'y vont y aller |
| Rôle dans l'outil | Plutôt le rôle de contributeur [perçoit ton travail comme un intermédiaire entre les outils et l'utilisateur] Outil se perçoit un peu comme ça, tout à fait, personne n'est entre les 2 | [intermédiaire entre les utilisateurs et l'outil], perçoit de la même manière : le perçoit de manière plus large, mais si c'est la majorité de mes missions, quand on me sollicite sur des choses avant de recevoir dans GECO, c'est aussi l'élément autour de l'outil et faire monter et comprendre les équipes autour de ça, l'outil central GECO dans notre (de maintenant), mais si ça va un peu pas bon | consultation ou contribution : l'outil récent découvert il y a 2 mois, avant que Yannick m'appelle, ne savait qu'on pouvait l'utiliser, pas le profil typiquement d'ingénieur qui pourrait plus le consulter pour leurs propres recherches, l'utilise surtout pour les productions à venir, de par le poste que j'ai, mais même l'orientation les ingénieurs à aller dans GECO pour investiguer en ligne | utilisation en consultation, et encore pas trop, je suis sur un poste de management, j'ai pu déposer qq documents historiques, la connaissance à moi | tout la GED pas trop, nous on va consulter mais on met tout dedans, on est dans la région, c'est pas son rôle, c'est lui qui va réfléchir, donc on va réfléchir sur les docs dans la GED, ce n'est pas nous qui faisons ce travail là, on prend connaissance de la GED mais on n'investit |
| Usages | | | | | |
| Types d'usages (consultation, contribution) | Les deux, consultation, j'ai des documents, regarde ce qui existe pour évaluer les doublons et faire un peu de veille et de la contribution des nouveaux supports | oui les deux, recherches pour ranger la chambre, la GED TI, regarde l'historique, processus à continuer sur l'obsolescence, ça m'arrive de consulter, mais surtout dans la librairie que dans GECO, si j'arrive en entreprise | Consultation ou contribution : l'outil récent découvert il y a 2 mois, avant que Yannick m'appelle, ne savait qu'on pouvait l'utiliser, pas le profil typiquement d'ingénieur qui pourrait plus le consulter pour leurs propres recherches, l'utilise surtout pour les productions à venir, de par le poste que j'ai, mais même l'orientation les ingénieurs à aller dans GECO pour investiguer en ligne | | |
| Efficacité d'utilisation | | Non pas très souvent, va piocher dans d'autres publications, plutôt pour le nommage, la qualification, mais pas pour le contenu, le fait pas dans GECO, le fait en dehors ou à l'extérieur, c'est dans les emails, on ne peut pas tout des choses dans le GECO, on va chercher à aller dans la librairie plutôt sur GECO, mais habitude de travail à apporter en interne ou un mail, ça peut arriver des choses externes de GECO et pas dans GECO | Utilisation fréquente : oui et non, utiliser pour remplir les livrables, tout ce qu'on a à faire, c'est de faire un rapport, on prend tout dans le système, les types de tâches à faire, ce qui est important pour évaluer les dates quand j'ai des mails du restant, pas l'outil que le cours tous les matins | dans peu, pas trop besoin, plus trop sur un poste technique, c'est pas le public en général, ce que j'aime c'est de remettre d'un document à un autre si j'en ai besoin, pour pouvoir le retrouver, on utilise beaucoup la GED qualité, procédures, tout plus susceptibles d'être trouvés, donc retourne plus souvent dans la partie GED qualité que documentaire | quand les documents sont mis à jour et que tu dois prendre connaissance, viennent sur des supports qui sont pas ceux que tu prends pour à utiliser, prendre connaissance des modèles qui ont été faits |
| Réalisation des documents | Ça ne m'est encore jamais arrivé mais viendra à l'heure d'aller faire de la veille pas forcément quand on a une idée pour voir si ça est fait, pour moi c'est un acte d'information | Non, j'ai pas à qualifier moi, il faut retourner directement dans les pages de France collaboratif : oui comme c'est des pages internes, les imprimés pas de sens, les télécharger pas possible, j'ai fait l'expérience pour trouver l'info, et comme ça l'info est à jour | Non, n'a pas eu d'occasion d'aller chercher des documents sur GECO, les documents que j'étais je travaillais régulièrement sont sur la librairie, et à l'extérieur, ça m'arrive de chercher à aller dans la librairie plutôt sur GECO, mais habitude de travail à apporter en interne ou un mail, ça peut arriver des choses externes de GECO et pas dans GECO | | je les lis, c'est des choses que je n'utilise pas mais que je dois savoir car j'ai peut être amené à me poser des questions, si jamais je dois travailler dessus, je vais chercher le document et je le mets avant de démissionner, je ne vais pas prendre de notes, car je sais que je ne vais l'utiliser tout de suite |

| Partage - relations humaines | | | |
|--|--|--|--|
| Liens de travail | Les gens de la direction, des équipes avec lesquels je travaille, lien quotidien / hebdomadaire, c'est vraiment des collègues de travail, je les suis vraiment quotidiennement, principalement des liens humains de suivi et de coordination de projet | direction : c'est lien avec les chefs de service qui font la programmation, les ingénieurs qui sont les futurs contributeurs dans ma direction, en lien avec eux aussi, pour tout ce qui est anticipation continue de l'outil, votre cellule à nos côtés, hebdomadaire comme accompagnement, toutes les semaines sollicite la COCA, liens hors outil avec la com, mais j'espère demain un peu plus en lien avec GECCO | coordonatrice, à la vision de tout ce que les ingénieurs du pôle vont produire, plutôt moi qui entre les études, soit je leur dis de rentrer les études dans GECCO par le rôle de coordonnatrice, vision transversale, travail avec les ingénieurs, coordonnateurs qui font remonter aux chefs de service les différentes idées des pôles, on en discute après, visibilité de ce que va produire le service dans les prochains mois, pour piloter la charge, permet d'engager la direction sur les différentes échéances (et telle production est en retard notamment, recaler les dates) |
| Liens avec les chargés de valo COCA | En lien avec les autres chargés de valorisation, beaucoup en contact avec la communauté, quand on a des questions, on s'aide et on se donne des idées de bonnes pratiques | On essaye de suivre le mouvement de ne pas faire les choses dans notre coin, pas l'impression d'avoir créé des choses de son côté, dynamique collective les chargés de valo | |
| AAC avec l'équipe GDC | J'ai pas le choc, outil de référence quand on fait ce métier, c'est impossible de faire sans, c'est une question que je me suis même pas posée | on n'a pas le choc, si tu veux publier en externe, je ne me pose pas la question, après en interne, pas encore totalement défini ce qui ira dans GECCO, ce qu'on garde dans nos réseaux ou dossiers, ce qu'on se partage dans les équipes teams, par encore un réflexe ou encore obligatoire que je pense à GECCO sur des choses | |
| | | Et même content de le faire parce que c'est pour nous que ça améliore la chose, remonter par la conversation teams, très utile, permet de faire du partage et du retour d'expérience, l'outil nous a fait plus communiquer qu'avant, parle de l'outil, parle du processus, outil est vecteur de changements, la communauté se parlerait peut-être moins s'il n'y avait pas GECCO même s'il y a le teams, car chacun ferait peut-être dans son coin pas de lien, pas de point commun à un moment donné qui nous questionne et qui nous assemble | |
| | | GECCO implique les mêmes pratiques : voit ça homogénéisation indispensable, sur le reste il y a un peu plus de liberté, on est pas dans des processus très cadrés, dépend des moyens dans la direction, appétence de l'outil des chargés de valo | |
| | | | moi non, plus en lien direct, après tant que j'ai hébergé les activités dans mon service, je m'assure que les autres personnes du service participent sur leur chantier, depuis on a pas mal changé d'organisation, j'ai plus d'implication directe mais si j'essaie quand même de continuer à promouvoir l'outil avec les personnes que je rencontre, vois souligner à certaines personnes qu'elles feraient bien de rentrer dans l'exercice parce qu'elles ont des savoir-faire très spécifiques et que ce serait dommage de ne pas les rentrer dans l'outil, j'essaie de le faire souvent par réseaux |
| | | | Comment ? Echanges informels : oui, c'est plutôt de l'informel, mais peut arriver sur des personnes avec qui j'ai échangé par teams, question qui pourra revenir derrière bien de capitaliser, reste du ponctuel |

GLOSSAIRE

Adémiens : Salariés de l'ADEME

Backoffice : Version du logiciel accessible seulement à l'équipe responsable

Cellule Gestion des connaissances : Equipe qui est responsable de la démarche de gestion des connaissances à l'ADEME

Chargé de communication : Professionnel qui s'occupe des actions de communication interne et / ou externe à l'ADEME

Chargée de valorisation : Professionnel qui a une vue d'ensemble sur toutes les connaissances créées par les ingénieurs à l'ADEME

Fiche dossier : Fiche qui contient le document et ses métadonnées

Hiérarchique : Professionnel qui dirige un service ou une direction

Librairie : Site web où sont accessibles les productions documentaires de l'ADEME disponibles au grand public

Méthode agile scrum : Cadre de développement itératif de produits, tel qu'un logiciel

Norsys : Organisation qui se charge de l'AMOA, en soutien à la cellule de gestion des connaissances dans le développement de l'outil GECO

Nouveaux arrivants : Nouveaux salariés d'une entreprise

Référent : Personne ayant un expertise dans un domaine spécifique, au LFB

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION..... | 9 |
| Gestion des connaissances | 9 |
| <i>Définition</i> | <i>9</i> |
| <i>Historique rapide de la gestion des connaissances</i> | <i>10</i> |
| <i>Place de l’usager au sein de la gestion des connaissances</i> | <i>10</i> |
| Problématique | 10 |
| Plan..... | 11 |
| DISPOSITIF DE MEDIATION ET USAGES : DEUX NOTIONS A ARTICULER..... | 13 |
| Notions..... | 13 |
| <i>Médiation</i> | <i>13</i> |
| <i>Dispositif de médiation</i> | <i>17</i> |
| <i>Savoir et connaissance.....</i> | <i>18</i> |
| <i>Usages.....</i> | <i>19</i> |
| Savoirs et lien humain | 25 |
| <i>Contexte et conditions d’apprentissage des savoirs</i> | <i>25</i> |
| <i>Appropriation des savoirs par l’utilisateur</i> | <i>25</i> |
| <i>Besoin de liens humains dans la médiation</i> | <i>27</i> |
| QUELS DISPOSITIFS DE MEDIATION DANS UN SERVICE DE GESTION DES CONNAISSANCES ? | 29 |
| Choix du terrain d’enquête et des profils interrogés | 29 |
| Présentation de l’ADEME et de ses dispositifs..... | 31 |
| <i>Présentation de l’organisation</i> | <i>31</i> |
| <i>Gestion des connaissances à l’ADEME</i> | <i>31</i> |
| <i>Quels dispositifs de médiation à l’ADEME ?</i> | <i>34</i> |
| Présentation du LFB et de ses dispositifs | 36 |
| <i>Présentation de l’organisation</i> | <i>36</i> |
| <i>Gestion des connaissances au LFB.....</i> | <i>36</i> |
| <i>Quels dispositifs de médiation au LFB ?.....</i> | <i>38</i> |
| Comparaison des 2 organismes | 40 |
| <i>Mise en place d’une gestion des connaissances</i> | <i>40</i> |
| <i>Profils impliqués dans la gestion des connaissances</i> | <i>40</i> |
| <i>Dispositifs de médiation implémentés</i> | <i>41</i> |
| Méthodologie d’enquête choisie | 42 |
| <i>Acteurs interrogés.....</i> | <i>42</i> |

| | |
|--|-----------|
| <i>Type d'entretien et guidage</i> | 42 |
| <i>Re transcription des entretiens pour mieux les capitaliser</i> | 43 |
| Hypothèses | 44 |
| QUELLE PARTICIPATION DE L'USAGER AU DISPOSITIF DE MEDIATION ? | 45 |
| Inciter les usagers à utiliser le dispositif de médiation | 45 |
| <i>Embarquement des usagers par l'équipe KM</i> | 45 |
| <i>Embarquement par les usagers eux-mêmes</i> | 47 |
| Quelle appropriation des dispositifs par les usagers ? | 49 |
| <i>Appropriation du dispositif par les usagers</i> | 49 |
| Participer au dispositif de médiation | 52 |
| <i>Participer à l'évolution du dispositif de médiation</i> | 52 |
| <i>Liens humains qui se créent grâce au dispositif de médiation</i> | 57 |
| <i>Sentiment d'inclusion dans le dispositif de médiation</i> | 59 |
| Réponses aux hypothèses | 62 |
| CONCLUSION | 63 |
| Constat et avancées concernant la participation | 63 |
| Freins à la participation | 63 |
| Propositions | 64 |
| SOURCES OU CONSTITUTION DU CORPUS | 65 |
| BIBLIOGRAPHIE | 67 |
| ANNEXES | 71 |
| GLOSSAIRE | 86 |
| TABLE DES MATIERES | 91 |