

***UNE CONTRIBUTION DE LA SEMIOTIQUE DES SYSTEMES D'ACTION A LA GESTION  
DES CONNAISSANCES : TROIS NIVEAUX DE PROBLEMES FONDAMENTAUX***

---

**Hakim Hachour,**

Doctorant en sciences de l'information et de la communication

Consultant en créativité & innovation

[h.hachour@conitic.fr](mailto:h.hachour@conitic.fr), + 33 6 26 21 10 86

**Safia Abouad,**

Ingénieure Qualité

[sabouad@gmail.com](mailto:sabouad@gmail.com), + 33 6 19 21 87 12

**Adresse professionnelle**

Laboratoire Paragraphe EA349, Université Paris 8

2 rue de la Liberté ★ F-93200 Saint Denis

---

**Résumé :**

Cet article se fonde sur une définition socio-phénoménologique de la connaissance et l'étude d'organisation naturelle, i.e., émergente, de systèmes de connaissances socialisés. Nous présentons une synthèse concernant six organisations à la complexité et aux enjeux socioéconomiques croissants, et proposons d'explorer la mise en place d'un dispositif « artificiel » de gestion des connaissances comme une réorganisation « centrée mémoire » qui implique trois niveaux de problèmes fondamentaux : les niveaux de la technologisation, de la référentialisation, et de l'implication ; eux-mêmes soumis à un méta-niveau de problèmes primordial : l'éthique.

**Mots clés :** pragmatique, connaissance routinière, activité collective, régulation sociale, style cognitif.

**Summary :**

This paper is based on a socio-phenomenological definition of knowledge, and the study of natural (i.e., bottom up) organizations of socialized knowledge systems. We present a synthesis concerning six organizations with increasing complexity and socioeconomic stakes, then, we propose to explore the integration of an “artificial” device of knowledge management as a “memory-centered” reorganization which implies three fundamental levels of problems : the technologization, the referentialization, and the implication levels ; themselves are subjected to a paramount meta-level of problems: ethics.

**Keywords :** pragmatics, routine knowledge, collective activity, social regulation, cognitive style.

# **UNE CONTRIBUTION DE LA SEMIOTIQUE DES SYSTEMES D'ACTION A LA GESTION DES CONNAISSANCES : TROIS NIVEAUX DE PROBLEMES FONDAMENTAUX**

---

La tertiarisation des activités professionnelles a dynamisé les recherches centrées sur les « biens immatériels », plus précisément, sur la ressource essentielle d'une organisation dotée d'objectifs : la connaissance (Drucker 1992 p.95). Comment contribuer, du point de vue des sciences de l'information et de la communication, à ce projet qui consiste en la formalisation d'une pratique d'optimisation des connaissances d'une organisation, de leur création, de leur partage et de leur capitalisation : d'une gestion des connaissances (GC) (Ermine 2003, pp.21-24). Nous suggérons qu'une compréhension des systèmes de connaissance « naturels », i.e., émergents (*ibid.*, p.100), permet de cerner les niveaux de problèmes liés à leur gestion « artificielle ».

Afin de démontrer l'intérêt de cette orientation scientifique, nous commençons par l'exposé précis de notre contexte théorique (section 1). Après avoir acté notre source de données que représente la synergie de nos terrains et méthodes (section 2), nous restituons une synthèse de nos principaux résultats (section 3). La section 4 porte le développement de notre réflexion sur les différents « niveaux de problèmes en gestion des connaissances ».

## **1 – CONTEXTE THEORIQUE**

### **1.1 – Trois niveaux de problèmes en communication**

Dans la préface de la réimpression de l'article fondateur de Shannon « A Mathematical Theory of Communication » (1998), Weaver a formulé *trois niveaux de problèmes en communication* : les niveaux de problèmes technique, sémantique et de l'effectivité (*effectiveness*) (Shannon et Weaver 1998, pp.1-26). La théorie de Shannon, ce qu'il a reconnu par ailleurs (*ibid.*, p.31), ne résout que le premier niveau (Le Moigne 2002, pp.222-224, 231-232) ; celui qui traite de la précision de la transmission du signal au sein d'un système de communication. Cette « exclusion » du problème de la signification du message et de

ses effets pragmatiques fonde la distinction entre la théorie générale de l'information et les théories sémiotiques. Ces dernières ont pour projet l'étude des systèmes de signification, de leur génération et de leur évolution. Elles prennent en compte l'indexation sémantique et l'effectivité de la communication (comme propriété pragmatique), et cherchent à comprendre comment les significations affectent le 'récepteur' qui acquiert le statut d'acteur dynamique : un interactant. A ce niveau de problème, les interactions, les redondances et feedbacks réflexifs (Cicourel), sont les déterminants les plus importants de la compréhension mutuelle.

### **1.2 – La connaissance en action**

Cette tâche « redoutable » qui consiste à définir la connaissance, cette « production de l'esprit » (Ermine 2003, p.107), nécessite un fondement épistémologique. La conception phénoménologique de la connaissance induit une définition relative : une connaissance est *un fait corroboré de manière pragmatique* avant d'être une  *croyance vraie justifiée*. En effet, quelqu'un croit quelque chose « sur une base raisonnée suffisante pour garantir cette vérité et vérifier que c'est bien le cas » (Rescher 2003, p.5). Pour notre part, nous reprenons la définition de la connaissance proposée par Alfred Schutz (1953, 1976 ; et Luckmann 1973, 1989).

Le modèle schutzéen représente les éléments de connaissance tacite (ou l'arrangement de processus expérimentés de manière purement subjective) comme la part de connaissance totalement prise pour allant de soi ; cette dernière ne nécessite, pour le moment, aucune analyse supplémentaire et forme la base de la réalité sociale (1976, p.74). Ce type de connaissance s'exprime particulièrement à travers la corporalité des actions et ses éléments se trouvent être totalement attachés à leur situation d'acquisition, de traitement, et/ou de génération. A contrario, les éléments de connaissance spécifique sont des composants  *anonymisés*, thématiques :

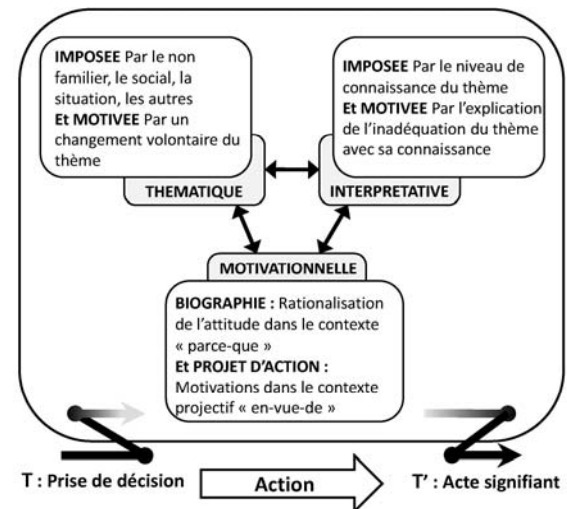
explicités. Le fait qu'ils sont détachés de la situation caractérise leur objectivité (Schutz et Luckmann 1973, pp.99-118). Entre ces types idéalisés que forment les connaissances fondamentale et spécifique, il y a celui moins bien défini que représente la connaissance routinière (CR). Ce type est lié aux finalités pratiques de l'activité et se réfère aux possibilités de réalisation que contient l'environnement quotidien avec l'intention de mettre l'accent sur l'importance des *significations-en-action* (voir tableau 1 et *infra*). Il est formé par l'articulation de sous types de connaissance à la spécification croissante : « les compétences » (*skills* – des routines d'action intériorisées, établies de manière « définitive » et totalement attachées aux déterminants sociaux et spatiotemporels de l'interactant), « la connaissance utile » (*useful knowledge* – ou l'articulation de compétences habituelles partiellement intériorisées), et « la connaissance de recettes » (*knowledge of recipes* – ou des routines d'actions qui nécessitent l'articulation complexe et plus explicite de différentes compétences et connaissances utiles).

### 1.3 – Style cognitif

Chaque action pratique est dirigée vers un but, et l'articulation des étapes accomplies en vue de l'atteindre constitue les patterns du cours d'action (*course-of-action patterns*) (Schutz 1953, pp.19-22, 40, 45 ; 1976, p.187 ; voir aussi Theureau 2006). L'action commence après une prise de décision, i.e., un choix parmi des projets d'action (Schutz et Luckmann 1989, pp.49-57). Ce caractère téléologique de toute action humaine implique des processus de contextualisation ; les interactants interprètent les données perceptives en vue d'anticiper les prochains composants contextuels de l'activité. Les processus de contextualisation procèdent de la sélection et du traitement des informations pertinentes de la situation et sont conditionnés par la synergie de trois structures de pertinence (voir figure 1) : *la pertinence thématique, la pertinence interprétative, et la pertinence motivationnelle* (Schutz et Luckmann 1973, pp.182-229 ; Hachour 2008a, 2008b).

Nous ne développons pas plus profondément ces concepts afin de nous attarder sur la caractéristique essentielle de l'interdépendance mutuelle de ces trois structures, qui produisent

le système de pertinence en cours d'action : le « *style cognitif* » de l'interactant (Schutz et Luckmann 1973, pp.23-28).



**Figure 1: Relation entre le système de pertinence et l'action (Schutz).**

Un élément de connaissance est le résultat d'un processus qui implique ces trois structures de pertinence : au cours de l'acquisition d'un élément de connaissance, une configuration particulière du système de pertinence est intrinsèquement liée à une action pratique et son résultat, i.e., un acte (Figure 1). Cette configuration est typifiée et institutionnalisée avec le temps, des feedbacks et la répétition.

Le stock de connaissances contient les trois types de connaissance et peut être défini comme l'articulation spatiotemporelle de ses éléments (Schutz 1976, pp.80-81 ; et Luckmann 1973, p.7). La théorie de la connaissance partiellement exposée ci-dessus implique l'existence de systèmes de signification par lesquelles la connaissance peut être communiquée : ces systèmes sont le pré-supposé d'un détachement des limitations de la cognition individuelle (Schutz et Luckmann 1989, p.143) : de la socialisation de la connaissance.

### 1.4 – Régulation sociocognitive

Pour qu'un élément de connaissance soit *pris en compte*, c'est-à-dire « observable-descriptible » au sens de Garfinkel (Heritage 1991 ; Hachour 2008b), les interactants doivent se trouver dans un environnement communicationnel et se référer à un système de pertinence commun. Orientés les uns vers les autres, ils doivent sélectionner des

procédures interprétatives pertinentes (Cicourel 1973, pp.39-41) ; comme Schutz l'a proposé via sa *Thèse générale des perspectives réciproques*, les interactants doivent pouvoir accéder à deux idéalizations pour communiquer de manière efficace : « l'idéalisation de l'interchangeabilité des points de vue » et « l'idéalisation de la congruence des systèmes de pertinence » (1953, pp.11-13).

**Tableau 1: Caractéristiques des trois types de connaissance.**

<b>Connaissance fondamentale</b>	<b>Connaissance routinière</b>	<b>Connaissance spécifique</b>
Eléments intériorisés (aptitudes)	<i>Eléments à la spécificité croissante</i>	Eléments extériorisés (données)
Attachée à la situation	<i>Contingente à la situation</i>	Détachée de la situation
Subjective	<i>Intersubjective</i>	Objective
Tacite	<i>Observable – descriptive</i>	Explicite
Allant de soi	<i>Circonstancielle</i>	Questionnable

Au cours d'une activité collective, la reconnaissance d'un « raisonnement pratique de sens commun » (Heritage 1991, p.96) participe à la socialisation du système de pertinence. La construction sociale d'une représentation cognitive typifiée implique la normalisation des procédures interprétatives des interactants, elle-même rendue possible par la régulation des motifs individuels et collectifs dans l'action. Cette dynamique de normalisation fonde le stock de connaissance socialisé qui est une ressource essentielle dans la contextualisation du raisonnement des acteurs ; ce stock socialisé comprend la connaissance des objectifs communs rendus observables dans la conduite de l'activité et qui sont les présupposés de l'existence d'une organisation ; comme Bernoux l'a exposé : « les acteurs organisent leur système de relations [...] en fonction de leurs objectifs, qui sont toujours un compromis entre leurs propres buts et ceux de l'organisation » (1985, p.144).

## 2 – COMPRENDRE L'INTERACTIVITE

### 2.1 – Observation et compréhension

La complexité d'un système sémiotique est indissociable du système de pertinence de l'observateur (Le Moigne 1999, p.65) et de son environnement (Simon 1996, p.53). Afin de réduire la subjectivité de ses propositions et de reporter ses observations de manière pertinentes, le chercheur doit formaliser le système de pertinence socialisé des interactants et y contribuer afin de qualifier les événements selon leur point de vue. Cet effort lui permettrait de réduire l'écart entre ses représentations et la réalité sociale endogène à l'organisation. Le double statut d'observateur/interactant requière de la part de du chercheur qu'il stipule ses propres objectifs – via l'exposé de son background théorique et de son projet scientifique en tant que chercheur, et de ses motivations en tant qu'interactant (Schutz 1953, pp.34-44) – et l'objectif du système par la synthèse des objectifs, projets et motivations communs et conflictuels.

### 2.2 – Des terrains aux données

Cette réflexion sur la GC naturelle provient de multiples terrains de recherches. Nous avons volontairement porté notre attention sur diverses formes d'organisation afin de déterminer la variabilité expressive d'un tel phénomène. Les données ont été élaborées à partir de six organisations, ne disposant pas explicitement d'un dispositif de GC, et qui présentent une complexité et des enjeux socioéconomiques croissants : un groupe de musique en cours de professionnalisation (Art-1), un groupe de musique professionnel (Art-2), la structure associative mais commerciale qui les produit (Prod-3), une entreprise d'experts indépendants (Exp-4) proposant des services de conseil et de formation, une collectivité de prestataires opérationnels d'une banque privée de gestion de fortune (Prest-5), et la collectivité formée par les différents départements de cette même banque (Bank-6).

### 2.3 – Des données aux modèles

Afin d'élaborer les données de l'étude nous avons suivis une démarche compréhensive (Schutz, Theureau) impliquant une observation participante complète, la rédaction de journaux d'enquête, l'enregistrement audio ou vidéo d'activités collectives de conception et

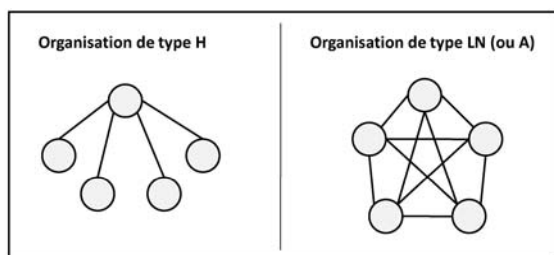
management de projet, l'étude rétrospective de ces enregistrements (à travers la modélisation des interactions interpersonnelles et médiatées, et du contenu), la formalisation des bases matérielles et de leur utilisation, et dans certains des terrains nous avons pu effectuer des entretiens semi et non directifs.

Si nous ne pouvons rapporter en détail la somme importante des données, une synthèse de nos résultats est proposée dans la prochaine section. Néanmoins nous pouvons préciser des informations concernant les groupes étudiés : Art-1 a été observé pendant un an et demi (trois interactants, cinquante heures d'enregistrements); Art-2 a été observé pendant un an (de deux à quatre interactants, dix heures d'enregistrement) ; Prod-3 pendant deux ans (deux à trois interactants) ; Exp-4 pendant huit mois (quatre interactants ; huit heures) ; Prest-5 pendant un an (quinze à dix-huit interactants ; quinze heures) ; Bank-6 pendant six mois (douze à quinze interactants).

### 3 – GESTION DES CONNAISSANCES « NATURELLE »

#### 3.1 – Types d'organisation et contrôle du stock de connaissance socialisé

Nous avons pu identifier deux types idéalisés de gestion naturelle des connaissances : le leadership normatif (LN) pour les terrains Art-1, Art-2, Prod-3, et Exp-4 (Etzioni 1971, chap. 6) et l'organisation de type hiérarchique (H) pour les terrains Prest-5 et Bank-6 (voir figure 2).



**Figure 2. Types d'organisation de la connaissance observés**

Nous définissons le leadership normatif comme une organisation dans laquelle chacun des interactants a la liberté d'échanger librement avec les autres et dont tous les interactants ont autorité sur leur domaine d'expertise : ils exercent des activités expressives et instrumentales essentielles (i.e., fonctionnelles et opérationnelles) (Etzioni

1971) et ont l'entière responsabilité de leur « mémoire » (procédures, documents). Chacun des interactants participait à la normalisation des procédures collectives ; organisation à la sélectivité sévère, elle semblait favoriser la normativité du système de pertinence socialisé et la mise à disposition efficiente de la connaissance organisationnelle. Nous suggérons la comparaison avec l'organisation anarchique (Le Moigne 1999, pp.93-95) du fait de l'interdépendance mutuelle de tous les interactants.

Quant à l'organisation de type H (*ibid.*), ses interactants devaient se soumettre à une autorité statutaire – relative à une (des) fonction(s), un (des) poste(s), une (des) responsabilité(s) – qui possède seul l'accès à un système de connaissance. Dans ce type d'organisation, la mise en commun des éléments de connaissance était limitée aux éléments spécifiques et restreinte par les voies hiérarchiques qui transformaient ces dernières au cours du processus.

#### 3.2 – Absence du vecteur de connaissance : régulation intrinsèque

L'absence de l'une des ressources cognitives (interactants, moyens, outils) constituait un problème récurrent dans chacune des observations. Les groupes ont dû adopter une nouvelle organisation pour l'accomplissement pratique de l'activité bien que les interactants avaient accès à certains éléments de connaissance spécifique de l'Absent (en mémoire ou sous forme documentaire : partitions, contrats, correspondances, enregistrements sonores, rapports d'activité). La forme documentaire, contrainte et limitée par une dimension technologique, légitimait l'invocation de ces éléments dans la conduite de l'activité bien que l'argumentation permettait de palier ce fait. Art-1, Art-2 et Prod-3, ont explicitement négocié un consensus sur les représentations subjectives hypothétiques de l'Absent, « s'il était là » (attitude, réaction émotionnelle et comportementale, interprétation) ; ce consensus inférait sur l'activité collective de manière explicite. Pour Exp-4, Prest-5 et Bank-6, les éléments de connaissance fondamentale (dont l'absence était rendu observable-descriptible au cours de l'activité) étaient systématiquement considérés comme non



pertinents vis-à-vis du motif pragmatique de l'activité.

Les éléments de connaissance routinière de l'Absent (habituellement rendus observables-descriptibles par la compréhension de ses procédures d'action) se sont systématiquement avérés indispensables. Certains (Exp-4, Prest-5, Bank-6) ont pris l'initiative de « simuler » la présence de l'Absent (i.e., son style cognitif), et ce, même s'il avait été remplacé par un autre interactant. La représentation résultante inférait clairement sur les projets d'action des interactants, dont le remplaçant éventuel. Cette absence brisait les attentes des interactants et multipliait les situations problématiques et les prises de risque : « aurait-il proposé cela ? », « lui seul possède les codes d'accès », « lui seul connaît notre intervenant », « lui seul a l'expertise dans ce domaine », etc. Pour exemples, le remplacement d'une hôtesse d'accueil par un « agent polyvalent » dans Prest-5 ; bien que l'agent polyvalent avait accès la connaissance spécifique de l'activité, l'efficacité de l'organisation a été atteinte et s'est manifesté par une complication des procédures de travail et la nécessité de spécifier des éléments de connaissance routinière et fondamentale. Dans le cas de Bank-6, au cours d'une réunion destinée à la formalisation d'un processus commercial, l'absence pourtant planifiée d'un représentant du département informatique a contraint les interactants à proposer des solutions contingentes, ils ont finalement écarté les questions informatiques qui avaient émergé au cours même de l'activité collective. De la même manière, la carence du vecteur d'éléments de connaissance (seul à même de pouvoir spécifier des éléments de connaissance) a contraint l'organisation et réduit son efficacité.

Pour les autres (Art-1, Art-2 et Prod-3) le système ne pouvait tout simplement plus fonctionner en tant que tel (manque de ressources matériels et humains) et n'ont pu qu'espérer le retour de l'Absent ou envisager d'exploser le système et de le reconfigurer (tant au niveau de sa composition que des objectifs concomitants). Néanmoins, pour ce deuxième cas, la complexité du système était réduite (nombre d'interactants, nombre de projets, etc.) et leur enjeux socioéconomiques restreints. De fait, chacune de ces organisations pouvait s'adapter rapidement au changement,

et se réorganiser sous une nouvelle forme opérationnelle et motivée.

### **3.3 – Veille de l'environnement : régulation extrinsèque**

Au cours de situations de choix d'action collective (négociations, conceptions, réalisations) la connaissance de l'environnement de l'organisation (en qualité de thèmes pertinents) constituait une ressource essentielle.

Pour Art-1, Art-2, cette veille était informelle et non spécifiée. La connaissance de l'environnement était socialisée au cours de réunions, ou deux à deux par téléphone, à partir d'expériences individuelles (marché du disque, pratiques musicales, retour sur des productions, etc.). Néanmoins, les interactants s'investissaient dans la construction d'une représentation intersubjective des thèmes associés à l'environnement de l'organisation, représentation raisonnée par les motifs de l'activité.

Prod-3, et certains interactants de Exp-4 avaient respectivement développé une activité communicationnelle assistée par des technologies Open Source (site web, client mail, et logiciels de messagerie instantanée) qui leur permettait le partage d'informations et l'accès à des moyens de communication supplémentaires (forum, questionnaire de fichiers, etc.) ; systématiquement, cet effort coïncidait avec un intérêt explicite pour la connaissance des thèmes associés à l'environnement comme source de contraintes externes indispensables à la prise de décision collective (réglementation fiscale, propositions concurrentielles, etc.).

Prest-5 et Bank-6 disposaient de procédures formelles et dédiées d'extraction et de traitement de connaissances sur l'environnement assistées d'un système d'information propulsé par des applications propriétaires. Prenons le cas de leur relation clientèle. Que se soit un système de report d'incidents pour Prest-5 ou un service de réclamation pour Bank-6, l'analyse des données et leur spécification par les interactants en cours d'activité collective inférait directement sur la planification des projets d'action. Nous illustrons ce phénomène avec le cas de Bank-6. Suite à la sélection d'une réclamation pertinente pour

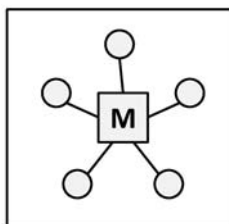
l'organisation, le service Qualité a pu attirer l'attention des responsables du paramétrage du publipostage de la lettre d'information mensuelle sur un dysfonctionnement. Le client recevait plusieurs fois la même lettre d'information et s'en plaignait. Finalement, l'analyse de cette situation a permis de comprendre que le dispositif serait plus efficient si le publipostage était référencé à partir du nom du client au lieu du numéro de produit (un client pouvant souscrire plusieurs produits). Ainsi, l'organisation a pu faire l'économie de moyens humains et matériels tout en répondant à la satisfaction perçue de leur clientèle.

Le processus clé identifié consiste en la « traduction », la spécification des éléments extraits de l'environnement. Dans le cas des organisations de type LN, le pouvoir normatif légitime de chacun des interactants leur permettait de se centrer sur la négociation des représentations associées à leurs pratiques collectives. Dans les organisations de type H, les responsables de la veille de l'environnement ne disposaient que des voies hiérarchiques contraignantes et dissonantes pour convoier des éléments normés de connaissance spécifique au sein de l'organisation. Une grande partie des processus de décision collective consistait en une spécification négociée de la signification de ces éléments.

#### 4 – GESTION DES CONNAISSANCES « ARTIFICIELLE »

##### 4.1 – Du leadership normatif à l'organisation de type M

La synthèse des données élaborées augmentée de la modélisation comparée des activités collectives observées nous mène à préconiser un type d'organisation favorable à la GC artificielle.

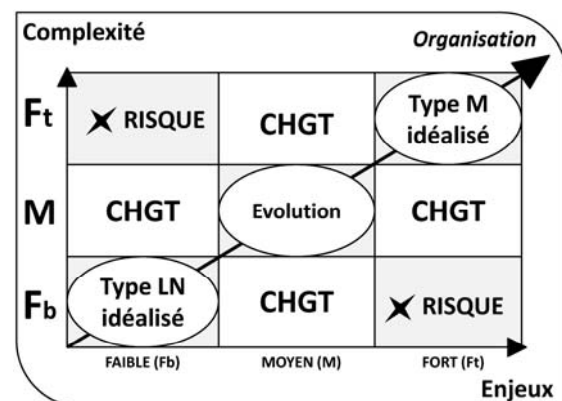


**Figure 3. Organisation de Type M**

L'organisation de type M, ou « centrée mémoire » (Le Moigne 1999, pp.93-95), serait

une abstraction de l'organisation de type LN compatible avec des enjeux socioéconomiques et une complexité forts. Si le type LN est naturel, il est trop imprévisible vis-à-vis des impératifs stratégiques à moyen et long termes d'une organisation formelle : le type LN facilite les restructurations profondes et dépend de ses interactants de manière inconditionnelle.

Le composant M du système de connaissance organisationnel représente, selon nous, la position stratégique d'un département de GC dans une organisation. Il doit pouvoir avoir accès aux différents projets de l'organisation et être constitué en une équipe transversale opérationnelle et fonctionnelle, capable de négocier un consensus optimum sur les motifs des activités.



**Figure 4. Type d'organisation idéal en fonction de la complexité et des enjeux**

La figure 4 représente notre conception du type d'organisation efficient en fonction de la complexité et des enjeux socioéconomiques de celle-ci. Une complexité faible associée à des enjeux faibles correspond à une organisation de type LN idéalisé ; la disponibilité des interactants et leur investissement dans le collectif pallient à l'absence d'un dispositif de GC ; l'accès à internet couplé à un simple client mail (utilisé avec toutes les fonctionnalités) permettrait de résoudre beaucoup de situations problématiques. Le type M correspondrait à l'organisation idéale associée à une complexité et des enjeux forts. Les situations de changement (CHGT) correspondent aux effets d'une variation naturelle et/ou artificielle de la complexité et des enjeux. Au centre, l'évolution perpétuelle et réflexive de l'organisation. Ce tableau à neuf cases permet aussi de traduire les complications organisationnelles observées selon l'intensification de la complexité et/ou

des enjeux socioéconomiques de l'organisation. Nous suggérons que l'association d'une complexité forte à des enjeux faibles ou d'une complexité faible à des enjeux forts constituent un risque stratégique pour l'organisation (explosion du système) et indiquent la nécessité de conduire un changement (CHGT) afin de réguler la complexité et les enjeux de manière réciproque et orienter l'organisation vers l'un des trois types idéalisés LN, évolution perpétuelle, ou M.

#### **4.2 – Technologisation, référentialisation et implication : trois niveaux de problèmes**

A partir de la relation conceptuelle entre les propositions de Weaver (*cf. supra*) et la sémiotique des systèmes (Le Moigne 2002, pp.101-105 ; Ermine 2003, Annexe 1), nous avons pu identifier trois niveaux de problèmes en GC artificielle de type M, comme discipline sociotechnique. Le premier niveau de problèmes A correspondrait au niveau syntaxique, ou de la technologisation ; le second niveau B au niveau sémantique, ou selon nous, le niveau de la référentialisation ; et le troisième niveau C au niveau pragmatique de l'effectivité (*effectiveness*), ou selon nous le niveau de l'implication. Ces trois niveaux sont interdépendants et doivent être appréhendés de manière concomitante. Afin de répondre aux défis stratégiques d'une GC artificielle (Davies et al. 2003 ; Ermine 2003 ; Jetter et al. 2006), il ne s'agit pas seulement d'extraire et de capitaliser les éléments de connaissance spécifique mais aussi d'assister la création et le partage d'éléments du stock de connaissances socialisé. Nous n'aborderons pas ici le détail des outils nécessaires largement traités dans d'autres publications (*ibid.* ; Theureau 2006) afin de nous concentrer sur l'exploration des trois niveaux de problèmes posés par l'intégration d'un dispositif artificiel.

**Technologisation.** Le traitement de la connaissance spécifique de l'organisation implique une dimension technologique pour la formalisation, la réalisation et l'accès à des bases de connaissances (des enregistrements musicaux aux rapports d'activité, en passant par les dispositifs de communication et d'échange de données). Ce niveau concerne des problèmes liés au « stockage » des éléments de connaissance. A ce jour, seuls des éléments de connaissance spécifique peuvent

être stockés (Davies et al. 2003, pp.265-266). En effet, même l'observation d'enregistrements détaillés et pertinents d'une activité (possibilités ouvertes par les recherches en Web sémantique et social) constitue elle-même une activité réflexive détachée des contextes spatiotemporels et sociaux de l'accomplissement. Si chacun des interactants a la capacité de formuler des problématiques techniques, résoudre ce niveau de problème présuppose une capacité à pouvoir structurer des objectifs dont la technologisation est adaptée aux différentes problématiques métiers de l'organisation.

**Référentialisation.** Comme nous avons voulu le démontrer, les éléments de connaissance routinière sont essentiels à l'accomplissement efficace d'une activité. Le système de pertinence socialisé se construit de manière naturelle selon les possibilités de partage d'expériences signifiantes et la normalisation des structures de pertinence motivationnelle et interprétative en fonction de la structure thématique. Ici, la tâche d'un éventuel « knowledge manager » serait de spécifier les éléments de connaissance fondamentale et routinière, c'est-à-dire de référencer les différents systèmes de pertinence socialisés présents dans l'organisation : de « cartographier » les systèmes de connaissance naturels (Ermine 2003, pp.28-45 ; Jetter et al., 2006, pp.77-90) et d'objectiver une structure de pertinence motivationnelle commune dans un système de pertinence artificiel et librement accessible. Cette construction d'un référentiel commun (Giboin 2004), valorisée par une approche cognitivo-anthropologique (Theureau 2006), permettrait de normer le système de pertinence de l'organisation, et de relativiser les objectifs en fonction des différentes activités et procédures interprétatives des interactants qui la composent (Abouad 2007 ; Hachour 2008b).

**Implication.** C'est selon nous le niveau essentiel de l'organisation de la connaissance, celui qui permettrait une sélection pertinente des éléments de connaissance et de stimuler la génération de nouveaux éléments : de provoquer des effets pragmatiques. La mobilisation des interactants autour d'objectifs communs (Reynaud, pp.140-146) enrichit le stock de connaissance socialisé par l'apport d'éléments externes et individuels. L'effort de rationalisation collectif motivé par



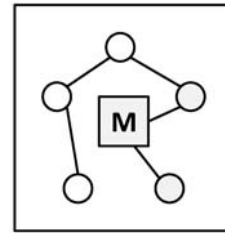
l'implication du knowledge manager stimulerait la génération de problèmes innovants et transversaux (Jetter et *al.* 2006, pp.168-172 ; Hachour in-press, 2008b). Cette implication offre ainsi l'opportunité de réguler le système de connaissance de l'organisation et le dynamiser. Un éventuel département de GC doit servir d'interface organisationnelle interne et externe responsable du composant M du système, il doit s'investir praxéologiquement dans chacun des projets organisationnels en vue de comprendre, avant de modéliser, les motivations conflictuelles et les processus tacites (i.e., allant de soi) et explicites (i.e., questionnables) de régulation sociocognitive.

Ces trois niveaux de problèmes ont en commun d'être transversaux et assujettis aux phénomènes communicationnels de l'organisation. Les processus de la communication seraient au cœur du dispositif artificiel de GC car seuls vecteurs d'appréciation et d'appropriation des outils implémentés. La régulation intrinsèque (entre interactants) et extrinsèque (avec l'environnement) du système de connaissance de l'organisation implique idéalement un dispositif qui résout ces trois niveaux de problèmes.

#### 4.3 – Ethique et perspectives stratégiques

Nous suggérons qu'une organisation de type M représente une organisation dotée d'un dispositif de GC efficient. Cependant, le type M implique la liberté d'accès à cette mémoire organisationnelle (Le Moigne 1999, p.94). Le risque stratégique conséquent à l'adoption d'une organisation de type M est que la conduite du changement doit être à même d'éviter une prise de contrôle abusive du dispositif de GC : de donner naissance à un « Big Brother » qui, sous le prétexte d'une volonté de formalisation des connaissances, serait autorisé à « sur-veiller » tous les comportements<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Par exemple : l'utilisation généralisée de logiciels espions (keyloggers, troyans), d'enregistrements audio et vidéo, etc., qui porte atteinte aux libertés individuelles.



**Figure 5. Risque stratégique d'une organisation de type M**

Dans le cadre de nos enquêtes, cela était le cas dans chacune des organisations (par des individus ou groupes restreints ayant seul accès à un élément de connaissance spécifique et/ou routinière). Ce détournement tronquerait l'efficacité de l'organisation de type M, produirait une surcharge sociocognitive et structurelle ainsi qu'une plus forte dépendance situationnelle (figure 5).

La prise de conscience de ce risque stratégique interne à l'organisation nous permet de discerner un méta-niveau de problèmes en GC : l'Éthique, plus précisément *l'éthique complexe* « de la responsabilité et de la solidarité » qui permet de relier *le progrès cognitif au progrès moral* (Morin 2004, pp. 77, 248), qui tend vers *quelque chose de la signification ultime, de ce qui a une valeur absolue, au delà des bornes du langage* (Wittgenstein 2008, p.19). Une éthique complexe qui garantirait le libre accès à la mémoire organisationnelle serait favorable à la GC artificielle ; elle offrirait un contexte symbolique régulant le contrôle de la connaissance tant au niveau interne qu'externe, et notamment en cas de risque stratégique.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Abouad, S. (2007). *De la prescription à la coordination de services dans l'action collective*. Mémoire de Master 2, Saint Denis : Université Paris 8.
- Bernoux, P. (1985). *La sociologie des organisations*. Paris : Seuil.
- Cicourel, A. (1973). *Cognitive Sociology: Language and Meaning in Social Interaction*. UK, Harmondsworth: Penguin Educational Books.
- Davies, J., Fensel, D., & Harmelen, F. van (Eds.). (2003). *Towards the Semantic Web*.

- Ontology – driven Knowledge Management*. New York : Wiley.
- Drucker P. F. (1995). The New Society of Organizations. In *HBR*, September-October, pp.95 – 104.
- Ermine, J.L. (2003). *La gestion des connaissances*. Paris : Lavoisier.
- Etzioni, A. (1971). *Les organisations modernes*. Bruxelles : Duculot.
- Giboin, A. (2004). La construction de référentiels communs dans le travail coopératif. In J.M. Hoc & F. Darses (Eds.), *Psychologie ergonomique : tendances actuelles*. Paris : PUF, pp.119 – 138.
- Hachour, H. (in-press). Approche ethnométhodologique de l'activité de conception musicale d'un trio d'autodidactes. In *Cahiers d'ethnométhodologie 2*, Saint Denis : Presses du Lema.
- Hachour, H. (2008a), Le sens comme construction sociale. Communication au colloque *La Pluralité Interprétative 2*, sous la direction de J.P. Esquenazi, 7-8 février, Université Lyon 3.
- Hachour, H. (2008b). Knowledge, Accountability, and Relevance Systems – Objectifications of Social Reality through Shared Symbolic Devices. Actes de la 18<sup>ème</sup> conférence européen-japonaise (EJC 2008) *Information Modelling and Knowledge Bases*, 2-6 juin, Tsukuba, Japon.
- Heritage, J.C. (1991). L'ethnométhodologie : une approche procédurale de l'action et de la communication [1987]. In *Réseaux*, Volume 9, Numéro 50, pp. 89 – 130.
- Jetter, A., Kraaijenbrink, J., Schröder H., et Wijnhoven F. (Eds). (2006). *Knowledge Integration. The Practice of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises*. New York: Physica-Verlag.
- Le Moigne, J.L. (1999). *La modélisation des systèmes complexes* [1990]. Paris : Dunod.
- Le Moigne, J.L. (2002). *Le constructivisme II, Epistémologie de l'interdisciplinarité* Paris : L'Harmattan.
- Morin, E. (2004). *La méthode 6, Ethique*. Paris : Seuil.
- Reynaud, J.D. (2004). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale* [1997]. Paris : Armand Colin.
- Rescher, N. (2003). *Epistemology – An Introduction to the Theory of Knowledge*. New York: SUNY.
- Schutz, A. (1953). Common-sense and Scientific Interpretation of Human Action. In *The Problem of Social Reality, Collected Papers I*, La Hayes : Martinus Nijhoff, 1962, pp.3-47.
- Schutz, A. (1976). *The Phenomenology of the Social World* [1932]. Londres : HEB.
- Schutz, A., & Luckmann, T. (1973) (1989), *The Structures of the Life-World* (Volume I et II). IL, Evanston : Northwestern University Press.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1998). *The Mathematical Theory of Communication* [1949]. Chicago : The University of Illinois Press.
- Simon, H. (1996). *The Sciences of the Artificial* [1969]. MA, Cambridge : MIT Press.
- Theureau, J. (2006). *Le cours d'action, méthode développée*. Toulouse : Octarès.
- Wittgenstein, L. (2008). *Conférence sur L'Ethique* [1967]. Paris : Gallimard.