

POUR UN NOUVEL ÉCOSYSTÈME DE GESTION DU SAVOIR COLLABORATIF ET DYNAMIQUE

La gestion des connaissances (*knowledge management*) regroupe l'ensemble des initiatives permettant d'analyser et de partager les connaissances des membres d'une organisation. Son intérêt stratégique est élevé. Une recherche conduite auprès de managers du savoir en entreprise, et également d'experts, a permis d'identifier des typologies d'usages.

Jean-Pierre Bouchez

Lors d'une recherche menée entre 2014 et 2018, sur la base d'entretiens de terrain, menés auprès d'une trentaine de "managers du savoir"¹ représentant plus d'une vingtaine de grands groupes², ainsi que d'une dizaine d'experts, nous avons élaboré le cadre d'un nouvel écosystème de gestion du savoir, dynamique et collaboratif, à partir de quatre modèles types dominants.

Ces modèles sont positionnés au croisement de deux axes structurants (voir schéma) : d'une logique de flux à une logique de stock (axe vertical), et d'une logique fondée sur les pratiques à une logique fondée sur les savoirs formels (axe horizontal). Quatre modèles types dominants apparaissent, qui se répartissent sur les deux versants du schéma, soit une logique de socialisation (versant droit) et une logique de structuration (versant gauche). Leur articulation et leur combinaison, nécessairement contextualisées, doivent favoriser l'émergence de ce nouvel écosystème.

Un versant fondé sur la socialisation du savoir

Ce premier versant (partie droite du schéma) est associé à la logique de la socialisation plus attaché à la collaboration comme forme interactive de gestion des savoirs et des pratiques. Deux modèles types sont en effet associés à ce versant, que nous qualifions de *people centric* (positionné au "Nord-Est") et de *soft content centric* (localisé au "Sud-Est").

Le premier modèle privilégie les échanges de personne(s) à personne(s) à la fois sociaux et/ou

Opter pour le stockage de données, ou pour la socialisation ?



“C'est dans le cadre de communautés de pratiques que l'interactivité se construit et s'enrichit, générant des contenus réutilisables”

professionnels, interactifs, fondés notamment sur le partage de bonnes pratiques, un peu à la manière d'un *réseau social interne*. Ses limites tiennent cependant à l'insuffisance, de capitalisation formelle, de sorte que ces échanges restent "flottants" et plus difficilement réutilisables.

C'est précisément ce à quoi veut répondre ce deuxième modèle type, en introduisant la classification et à l'enrichissement de productions interactives fondées précisément sur des pra-



Jean-Pierre Bouchez,
créateur de PlaNet S@voir, est directeur
de recherche au laboratoire Larequoi,
Université de Paris-Saclay.

Cette rubrique est pilotée par Françoise Laroye-Carré, doctorante à Centre Inffo (laboratoires Sept, d'Agrosup Dijon, et CRTD au Cnam).

f.carre@
centre-inffo.fr

tiques issues du modèle précédent. Ceci de manière à pouvoir bénéficier d'une base de données mobilisable. C'est le plus souvent dans le cadre de *communautés de pratiques* que cette interactivité se construit et s'enrichit, générant des contenus réutilisables.

Un autre fondé sur la structuration du savoir

Ce second versant (partie gauche du schéma), est associé à la logique du *knowledge management* et de la capitalisation. Il se réfère à une démarche de structuration des savoirs, de nature formelle et explicite, tels des standards et des modes opératoires. Ils sont stockés et actualisés au sein de bases de données de manière à permettre leur consultation et leur usage. Deux modèles types y sont à nouveau attachés : *heavy content centric* (positionné au Sud-Ouest) et *knowledgeable people centric* (localisé au Nord-Ouest).

Le premier fait référence à l'accumulation souvent ancienne et peu actualisée de ces contenus. Parfois qualifié de "modèle de l'entrepôt", il se

localise plutôt dans des organisations cloisonnées et assez fortement hiérarchisées.

C'est bien à ces limites qu'entend remédier le modèle type du *knowledgeable people centric* en réintroduisant (ou en créant *ex nihilo*) la production et l'actualisation de contenus émanant le plus souvent de "sachants". Cette action permet ainsi d'alimenter, de structurer et de faire vivre le modèle *heavy content centric*.

Vers un nouvel écosystème collaboratif de gestion du savoir

Les entreprises les plus en pointe et leurs dirigeants éclairés ont ainsi saisi tout l'intérêt de combiner au mieux ces deux versants et singulièrement les modèles *soft content centric* et *knowledgeable people centric*.

Naturellement, le déploiement de cet écosystème devra tenir compte de plusieurs variables importantes, spécifiques aux organisations, notamment la valeur associée aux apports stratégiques du savoir, la confiance dans la collaboration, la maturité numérique et le style de management. ●



1. Sous cette appellation générique se regroupent des titres divers tels que : directeur de gestion du savoir, vice-président expertise et *knowledge management*, *knowledge manager officer*, etc.

2. Auchan, Areva, Axa, Bouygues Telecom, CEA, Crédit Agricole, Danone, Engie, Dassault System, EDF, Gemalto, Groupe SEB, IBM, Lafarge, Michelin, Mondial Assistance, L'Oréal, Orange, La Poste, Pernod Ricard, Schneider, SNCF, etc.

