

« *Entreprises et gestion des processus intellectuels, un problème d'investigation ?* »

Yannick Bouchet, docteur ès sciences, président du Clusir RhA

Il semblerait que la société actuelle évolue vers une économie fondée sur l'information et la connaissance (OCDE (2000)¹, Aghion - Howitt (2000)², Foray (2000)³). Ce **mouvement tellurique** (Albagli, 2005)⁴ va obliger les entreprises à se structurer pour traiter et analyser les informations et les connaissances. Ce phénomène contingent des ruptures technologiques et d'internationalisation rapide ainsi que de la multiplication des rapprochements capitalistiques posent un certain nombre de questions quand à la gestion des connaissances dans les organisations.

Dans cet article, notre problématique essentielle va être de développer ;

- la distinction entre les notions de données, d'informations et de communications (1),
- la notion de système d'information (2),
- les notions de savoirs et connaissances (3),
- l'idée de savoir-faire (4).

Il s'agit ici de comprendre comment se forme la notion d'information et comment son analyse devient un enjeu pour les entreprises.

1. Données, informations et communications

Une des premières difficultés est de cerner la notion d'information et de la délimiter par rapport à des notions voisines comme celles de données et de connaissances. On peut opposer de façon radicale les formes extrêmes que peuvent prendre les données symboliques

¹ Cf., l'article en ligne « Une nouvelle économie? Transformation du rôle de l'innovation et des technologies de l'information dans la croissance » : http://www.oecd.org/document/62/0,2340,fr_2649_34273_2675205_1_1_1_1,00.html

² Aghion P. et Howitt P. (2000), *Théorie de la croissance endogène* : Dunod, 2000 - 762 p.

³ Foray D. (2000), *L'économie de la connaissance - La découverte*, Coll. Repères, 2000 – 123p.

⁴ Albagli Claude (2005), « L'impact du progrès technique sur la restructuration entrepreneuriale et la relocalisation des productions » (pp211-229) in Guerraoui Driss et Richet Xavier (sous la direction de) - *Intelligence économique et veille stratégique – Défis et stratégies pour les économies émergentes* - L'Harmattan, Paris - 2005

« *Entreprises et gestion des processus intellectuels, un problème d'investigation ?* »

Yannick Bouchet, docteur ès sciences, président du Clusir RhA

élémentaires et les connaissances tacites. Les données « *originelles* » sont par exemple des lettres, des octets, des pictogrammes etc.. Elles constituent une réalité objective stockée, ou circulant, indépendamment de son producteur. Leurs significations sont dépourvues d'ambiguïté. La forme extrême est le bit (0,1), c'est-à-dire l'usage d'une codification binaire, ou le pixel qui représente le composant numérique élémentaire d'une image. Par opposition, les connaissances tacites sont subjectives et incorporées aux individus. C'est-à-dire qu'elles sont enracinées dans l'expérience, les valeurs, les émotions d'une personne. Dans une position intermédiaire entre donnée et connaissance se situe l'information (du latin « *in forma* »). Cette dernière transforme les données dans des formats « normalisés ». Dès lors, l'information est porteuse d'un contenu sémantique plus riche que les données qu'elle manipule. Mais par retour elle va être marquée par la subjectivité du producteur de l'information. Une caractéristique essentielle de l'information est qu'elle est inséparable de la communication, c'est-à-dire qu'une information dépend d'une relation de communication. « *Une information qui ne serait potentiellement communicable à aucun récepteur, fut-il lui-même, est proprement inconcevable* » écrit Jean-Louis Le Moigne (1998)⁵. Mais une information, nécessairement porteuse d'idées, ne peut être dissociée du contexte dans lequel elle a été produite. Ainsi l'émetteur attribue à l'information un contexte qui sera interprété par un destinataire (récepteur) qui se trouvera dans un contexte qui peut être différent de l'émetteur. Dès lors, le flux d'informations n'est pas une transmission technique entre deux acteurs, mais c'est un processus social entre des personnes. Ainsi, l'information est un processus porteur de sens. Elle peut véhiculer des données objectives ou des connaissances (subjectives).

Pour Franck Bulinge (2002)⁶ « *une information est le résultat d'un processus intelligent de mise en forme d'une représentation factuelle (événement), dont la communication est sensée dénouer une incertitude (élément de connaissance) ou résoudre une alternative*

⁵ Le Moigne Jean-Louis (1998), « La modélisation systémique de l'information » (pp55-73) in Petit Pascal (sous dir.) et al. *L'économie de l'information - Les enseignements des théories économiques* - Juin 1998 - La Découverte (Recherches) - 356p.

⁶ Bulinge Franck « Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique » - Thèse de doctorat en Science de l'information et de la communication - Université de Toulon et du Var - 2 décembre 2002

« *Entreprises et gestion des processus intellectuels, un problème d'investigation ?* »

Yannick Bouchet, docteur ès sciences, président du Clusir RhA

environnementale (aide à la décision) ». Ainsi, une démarche *d'autonomie informationnelle* prend alors une dimension stratégique et soulève des problèmes de dépendance pour les organisations qui doivent s'adapter et développer leur capacité de collecte et de traitement tout en gardant en perspective les coûts engendrés. Cela s'accompagne de nombreux risques pour les organisations que sont la surinformation (active et passive) utilisée comme une arme aussi bien offensive que défensive (leurre), mais aussi la désinformation (manipulation) qui se différencie de la rumeur (qui implique des voies de diffusions informelles). Cela entraîne notamment un manque de confiance croissant envers le monde journalistique. Ainsi, face à cette abondance d'informations non fiables (« *l'infopollution* »), l'auteur exprime la nécessité de la mise en place d'une écologie de l'information.

Mais une information est inséparable de la notion de communication⁷, pour cette raison, nous devons analyser ce qu'est une communication. Pour Paul Watzlawick, Beavin J. Helmick et Don D. Jackson. (1972)⁸, une communication transmet une information, un contenu (l'aspect indice) et induit un comportement : la relation (l'aspect ordre). L'indice est le contenu du message et l'ordre est la manière dont on doit entendre le message, c'est la relation entre les partenaires. Dans une approche sémiotique, ces auteurs distinguent ensuite deux types de communication, la « *communication digitale* » et la « *communication analogique* ». Dans la communication digitale (par le langage), **les mots sont des signes arbitraires** que l'on utilise conformément à la syntaxe logique de la langue. Ce n'est qu'en dernière analyse qu'une convention sémantique d'une langue est donnée ; en dehors de cette convention, il n'existe aucune autre corrélation entre un mot et ce qu'il signifie. **La communication analogique** a des rapports plus directs avec ce qu'elle représente, **c'est toute communication non verbale** ; mouvements corporels, inflexion de voix, toute autre manifestation dont l'organisme est capable ainsi que les indices ayant valeur de communication au sein du contexte. Il existe tout un domaine où nous nous fions presque exclusivement à la **communication analogique : celui de la relation**. Chaque fois que la relation est au centre

⁷ En reprenant l'idée de Le Moigne Jean-Louis (1998, p59)

⁸ Watzlawick P., Helmick B. J. et Jackson D. D. (1972), *Une logique de communication* - Paris - Seuil - 1972 - 265p.

« Entreprises et gestion des processus intellectuels, un problème d'investigation ? »

Yannick Bouchet, docteur ès sciences, président du Clusir RhA

de la communication, le langage digital est à peu près dénué de sens. Le contenu est donc transmis sur le mode digital alors que la relation est de nature analogique. L'être humain doit donc combiner ces deux modes, traduire, passer de l'un vers l'autre et inversement ce qui induit une perte d'informations pures ou de sens à la relation.

Pour Gregory Bateson (1977), communiquer : « *c'est construire avec des mots un simulacre de la réalité* ». C'est-à-dire de communiquer de façon compréhensible aux parties prenantes avec des informations porteuses de sens pour chacun des acteurs. Mais cette communication peut, et doit, évoluer dans le temps, car l'apprentissage du nouveau vocabulaire se réalise certainement. Ainsi, les acteurs incorporent les nouvelles sémantiques. Pour cette raison, le processus de communication s'inscrit nécessairement dans une perspective temporelle. Ainsi, l'évolution des processus intellectuels dans une entreprise conduit à reconsidérer (comme par exemple pour les nouveaux termes liés au TIC) la communication au fil du temps. Dans cette perspective, où la communication évolue suivant deux axes (incorporation des sémantiques par les acteurs et nouveaux termes liés à l'évolution globale), il semble qu'elle devient un phénomène reproductible et évolutif.

La complexité vient que, les hommes héritent de comportements dont les significations diffèrent d'une « culture », d'une « sous-culture », d'une tradition à une autre et qui peuvent créer des erreurs d'interprétation à l'occasion de leurs échanges (Watzlawick, 1978)⁹. Il s'agit « *des pièges de la traduction* ». Ainsi, pour cet auteur, la sémantique utilisée dans le dialogue est un phénomène qui incorpore des images correspondant à des paradigmes. Dès lors, ces représentations associées aux dialogues peuvent conduire à des quiproquos ou des erreurs d'interprétation. Il semble donc nécessaire d'étudier la **sémiologie**¹⁰ lors d'échanges d'informations entre les acteurs humains.

⁹ Watzlawick P. (1984) (traduit par Edgar Roskis), *La réalité de la réalité – confusion, désinformation, communication* - Paris - Seuil - (1978), 1984 – 237 p.

¹⁰ Mot dont l'origine appartient à Ferdinand de Saussure et qui est construit à partir du grec *sêmeiō*, signe et de *logos*, science.

« *Entreprises et gestion des processus intellectuels, un problème d'investigation ?* »

Yannick Bouchet, docteur ès sciences, président du Clusir RhA

Parce que la communication dans une entreprise est à la fois interne et externe, l'information se diffuse à travers les réseaux. Dès lors, le maillage des acteurs internes et externes, forment une organisation opérant comme un système multiculturel. Le système d'information véhicule alors, à travers les communications qu'il transmet, des représentations qui peuvent manquer de détail pour certains acteurs. Ce qui peut conduire à des confusions. Celles-ci vont alors aiguïser nos sens et nous font prêter une attention particulière à des détails (Watzlawick, op.cit.). De plus, nous avons tendance à penser que **la réalité correspond** à la façon dont **nous voyons les choses**, qu'il existe pour chacun d'entre nous **une réalité de second ordre** « *réelle* » et que **tout point de vue divergent** est pour nous celui d'un « *méchant ou d'un fou* » (Watzlawick, op.cit.).

L'essor de l'informatique depuis les années 1980 et l'arrivée massive des TIC depuis une dizaine d'années nous font regarder les phénomènes de l'information et de la communication sous l'angle de leur automatisation. Et nous conduisent également à réfléchir sur la couverture du système d'information par l'informatique.

2. Du système d'information à l'automatisation de l'information

La notion de système d'information est encore mal maîtrisée dans les entreprises (PME-PMI) observables. Elle est souvent confondue avec la notion d'informatique et avec elle, la fonction d'outil répondant à l'efficacité d'un besoin métier (on parle alors d'infrastructure technique de l'information). Une caractéristique du système d'information est de permettre le stockage et la transmission des informations. Ainsi, certains confondent système d'information avec système informatisé. Or ce dernier est **un outil** qui peut être **compliqué** car imbriqué ou **traitant des problématiques sophistiquées**, mais en **aucun cas un système complexe**, comme l'est un système d'information. La partie informatisée (traitement automatique de l'information) d'un système d'information a été analysée et réduite à l'état de modèle, et souvent, correspond à la description d'un automate fini et généralement déterministe. Ceci nous conduit à l'assertion, qu'il n'est pas envisageable de parler de complexité sur la partie

« *Entreprises et gestion des processus intellectuels, un problème d'investigation ?* »

Yannick Bouchet, docteur ès sciences, président du Clusir RhA

automatique du système d'information. Cependant ceci ne signifie pas que le système d'information informatisé ne peut pas traiter d'information complexe. C'est le cas par exemple avec des outils informatiques, comme les « forums¹¹ », les « blogs¹² » ou des sites « wiki¹³ », qui peuvent manipuler des savoirs explicites. Une caractéristique du système d'information, comme du système informatique, est la distinction entre le contenant (outil et automatisme) et le contenu (structuré ou non structuré).

La notion d'information revêt une importance toute particulière dans le domaine de l'informatique. En effet, c'est sur la racine de ce terme que Philippe Dreyfus¹⁴ inventa en 1962 le mot « *informatique* », contraction de « *information* » et « *automatique* », pour trouver une traduction française à ce que les anglo-saxons appellent « *computer science* », science du calcul. C'est bien le reflet de cette conception que l'on trouve dans les définitions des dictionnaires, qu'il s'agisse du Petit Larousse : « *Science du traitement automatique et rationnel de l'information* », ou du Petit Robert : « *ensemble des techniques de la collecte, du tri, de la mise en mémoire, de la transmission et de l'utilisation des informations traitées automatiquement à l'aide de programmes mis en œuvre sur ordinateurs* ». Le concept de système d'information est un produit de la théorie générale des systèmes, élaboré dans les années 1940 par Karl Ludwig von Bertalanffy suivi par Herbert A. Simon¹⁵ et qui sera développé, plus tard, notamment en France, par Jean-Louis Le Moigne. Ce qui caractérise l'approche systémique peut être considéré comme une réaction à une approche analytique typique de la logique cartésienne. L'opposition entre les deux notions fait apparaître que la systémique insiste sur la notion de totalité (holisme).

¹¹ Forums : espace public virtuel destiné à l'échange sur un thème donné, le plus souvent sous forme de courrier électronique, sur un réseau télématique, en particulier internet. (Le petit Larousse – 2006).

¹² blogs : journal sur le web (Michel Ginguay - Dictionnaire informatique – 14^{ème} édition – Dunod, Paris – 2005).

¹³ wiki : site web à participation, site web coopératif, vient de l'hawaïen "wikiwiki" qui signifie rapide. (Michel Ginguay - Dictionnaire informatique – 14^{ème} édition – Dunod, Paris – 2005)

¹⁴ <http://www.snv.jussieu.fr/enseignement/DOB/Histoire.html>

¹⁵ H. A. Simon. (1969), « The sciences of the artificial », 1969 MIT Press – Ou – *Sciences des systèmes. Sciences de l'artificiel*, (Traduit de l'anglais par J.-L. Le Moigne) – Paris, Bordas - 1991.

« *Entreprises et gestion des processus intellectuels, un problème d'investigation ?* »

Yannick Bouchet, docteur ès sciences, président du Clusir RhA

Évoquer la notion de système d'information sans avoir cherché à distinguer le système d'information du système informatique, serait laisser penser que ce dernier attribue son existence au premier. Toute organisation possède et s'appuie sur un système d'information. Pour Jacques Mèlèse (1990)¹⁶ le système d'information **est constitué de tout ce qui informe**, tous les **signaux**, tous les **messages**, toutes les perceptions qui agissent sur l'activité de l'organisation. Généralement, pour cet auteur, **la couverture du système d'information par l'informatique est très faible**.

Le système informatique permet, de façon automatique, l'association de données élémentaires sous forme de mots, de phrases, de textes, d'images, de chiffres. Ainsi **cette concaténation est porteuse d'une signification qui dépasse chacun des éléments qui la compose**. Elle va pouvoir exprimer une valeur, une mesure ou toute autre chose, qui sera accompagnée d'une objectivation moindre des données qui la compose. Toutefois, grâce à ce processus automatique, la restitution des données peut être effectuée indépendamment de leur concepteur. Ainsi, le système d'information informatisé mémorise les données et les processus. De ce fait, il permet aux acteurs de s'approprier les informations par une incorporation à leurs structures cognitives. Dès lors, les capacités de traitement de l'information par l'acteur rentrent en jeu. Ainsi, des personnes différentes peuvent déduire des connaissances différentes d'une même source d'information. Pour cette raison, une connaissance que s'approprie un récepteur peut ne représenter qu'une partie de la connaissance émise ou, à l'inverse, la connaissance acquise par le récepteur, celui-ci étant plus compétent que l'émetteur, peut être supérieure à la connaissance émise. Il se construit dans cette perspective, une asymétrie dans la diffusion des connaissances.

3. Les savoirs et les connaissances

¹⁶ Mèlèse J. (1990), *Approches systémiques des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine* - Les Editions d'Organisation - Paris - 1990.

« *Entreprises et gestion des processus intellectuels, un problème d'investigation ?* »

Yannick Bouchet, docteur ès sciences, président du Clusir RhA

S'agit-il de gestion de données ou de gestion de connaissances ? Répondre à cette question implique d'avoir une bonne vision sur ce qui est susceptible de distinguer les deux notions, en approfondissant d'abord la notion même d'information. Pour Jacques Mèlèse (1990)¹⁷, la notion de donnée est l'inscription dans *un code convenu* par un groupe social du repérage d'attributs d'un objet ou d'un événement. C'est donc une représentation à laquelle une signification est attachée. Dès lors, dans cette perspective, **le sens associé à la donnée est une construction sociale.**

On peut distinguer les données des connaissances par le fait que le traitement et le stockage des premières sont réalisés par un objet physique et que l'analyse des deuxièmes est réalisée par un système cognitif, c'est-à-dire un acteur humain (individuel ou collectif). Dès lors, la valeur des données symboliques est opposée à l'immense diversité de connaissances des acteurs. Pour ces raisons, la gestion des connaissances repose sur des supports et des formats permettant l'analyse par des acteurs humains. Ainsi, Béatrice Vincent et Françoise Barthelme-Trapp (2001)¹⁸ indiquent que :

« La gestion des connaissances recouvre un ensemble de modèles ou de méthodologies pouvant mettre en œuvre des outils de traitement de l'information et de communication visant à structurer, valoriser et permettre un accès par toute l'organisation aux connaissances qui y ont été développées et qui ont été ou sont encore mises en pratique en son sein ».

Mais ici, il s'agit du stockage et de la diffusion de connaissances formalisées, c'est-à-dire de la gestion de connaissances explicites. L'accumulation dans un format numérique des connaissances écrites sous forme littérale, permet au savoir de se diffuser dans un réseau et ainsi accroître le savoir des « clients » de ce réseau. Parce que la connaissance est un bien qui

¹⁷ Op. Cit.

¹⁸ Vincent B. et Barthelme-Trapp F. (2001), « Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale », Xème conférence de l'AIMS – juin 2001.

« *Entreprises et gestion des processus intellectuels, un problème d'investigation ?* »

Yannick Bouchet, docteur ès sciences, président du Clusir RhA

se cumule. Kenneth J. Arrow (2000)¹⁹ écrit « *Les connaissances produisent des connaissances* ». Aussi, le savoir croît avec l'échange et le partage. Dans ce sens Karl-Erik Sveiby (2000)²⁰ écrit,

« *À l'inverse des biens et des services, le savoir ne disparaît pas une fois vendu. Si vous me vendez un aspirateur, vous me le cédez et prenez mon argent en échange. Si vous me vendez un billet de train ou me louer une chambre d'hôtel, le fauteuil sur lequel je voyage et le lit dans lequel je dors subissent une usure. En revanche, le savoir partagé s'apprécie. La quantité de votre savoir n'est pas diminuée si vous le partagez avec moi* ».

Un processus d'intelligence économique permet le partage d'informations (et de connaissances) à travers une plate forme électronique. Cette dernière donne aux parties prenantes la possibilité de diffuser les connaissances. Celles-ci vont se propager sur le réseau et s'enrichir par l'apport de la participation de chacun. Parce que « *l'intelligence est une notion collective* » (Masse et Thibaut, 2001)²¹, elle doit être partagée. Mais **l'envie de s'investir et de collaborer est essentielle** pour réussir un bon échange de connaissances. La **motivation des acteurs devient un facteur clé** de succès. Parce qu'il ne suffit pas de convoquer les compétences, pour mobiliser une intelligence (Masse et Thibaut (op.cit.)).

La gestion de la connaissance et de l'information est un moyen, **un dispositif de management**, permettant de mieux gérer le développement de l'entreprise. Par exemple, un processus qui offre la possibilité aux filiales d'un groupe des transferts de méthodologies, de connaissances sur certains marchés de proximité ou tout simplement la mise en œuvre de collaboration, peut donner un avantage significatif aux acteurs économiques locaux. « *Elles puisent toutes dans le même réservoir de main d'œuvre et sont en quête des mêmes*

¹⁹ Arrow K. J. (2000), *Théorie de l'Information et des organisations* – Paris - Dunod – 2000 – 292 p. (par Thierry Granger)

²⁰ Sveiby K.-E. (2000), *Knowledge Management : la nouvelle richesse des entreprises*, Paris, Maxima, 2000, 322p.

²¹ Massé G. et Thibaut F. (2001), *Intelligence économique*, (pref. de Joel de Rosnay) – Bruxelles : De Boeck Université - 2001. - 359 p.

« *Entreprises et gestion des processus intellectuels, un problème d'investigation ?* »

Yannick Bouchet, docteur ès sciences, président du Clusir RhA

qualifications et des mêmes connaissances » écrivent Michel Crozier et Bruno Tillier (2000)²². Ainsi, mettre en place un système de gestion de l'information au niveau d'un groupe, « *un espace de ressources* » (Bertacchini, 2000²³), va optimiser (richesse de l'information, vitesse de diffusion etc.) les transferts de connaissances.

Pour cette raison la connaissance est un processus qui concerne deux types d'acteurs : les êtres humains et les organisations. Selon une hypothèse « *Le Moignière* » de 1995, **la connaissance qu'a un individu du monde est construite à partir de l'expérience qu'a cet individu de sa relation relative au monde. Son construit cognitif prend donc un biais relatif à son champ de vision.** Pour une entreprise, Imed Boughzala et Jean-Louis Ermine (2004)²⁴ constatent que la gestion des connaissances est un objectif ambitieux qui consiste à mettre en place des dispositifs qui valorisent le patrimoine de connaissances que toute organisation sociale accumule en son sein durant son cycle de vie. Dans cette analyse, l'organisation gère son construit cognitif comme un stock de morceaux de connaissances éparpillées en son sein. Mais **l'incomplétude de la connaissance codifiée** suppose la prise en compte d'une autre forme de connaissance, il s'agit de la connaissance tacite, qui apparaît alors dans un contexte nouveau (évolution de l'économie) sous des formes parfois nouvelles (« forums », « blogs », « wiki », etc.). Cette connaissance quelquefois porteuse d'équivoques est une source importante d'information.

4. Les connaissances incorporées (tacites)

²² Crozier Michel et Tilliette Bruno (2000), *Quand la France s'ouvrira ...* - Paris - Fayard - 2000 - 203 p.

²³ Bertacchini Yann (2000), « Information et veille territoriales » - Thèse de doctorat en science de l'information et de la communication - Soutenue à l'Université d'Aix-Marseille - décembre 2000 - 261p.

²⁴ Boughzala Imed et Ermine Jean-Louis (2004), *Management des connaissances en entreprise*, HERMES LAVOISIER, 2004.

« *Entreprises et gestion des processus intellectuels, un problème d'investigation ?* »

Yannick Bouchet, docteur ès sciences, président du Clusir RhA

Pierre Breese (2004)²⁵ dans l'article « *l'économie de l'immatériel n'est pas l'économie de l'irréel* » écrit la définition juridique du **savoir-faire**. C'est pour l'auteur : un « *ensemble substantiel et formalisé de connaissances non directement accessible* ». Dans cette définition nous relevons la notion implicite de difficulté d'accessibilité des savoir-faire. Parce que la richesse sémantique des connaissances tacites (incorporées) vient que leurs **significations sont multiples** et étroitement **dépendantes du contexte matériel et humain** dans lesquelles elles sont appliquées. Ainsi les savoir-faire sont des **connaissances procédurales**. Elles peuvent posséder une dimension technique, c'est-à-dire de l'habileté ou des aptitudes concrètes. Ces connaissances sont donc plus difficilement identifiables et observables. Leurs acquisitions demandent des contacts personnels (physique ou distant) qui nécessitent l'établissement d'une communication entre les acteurs. Mais il peut se produire que plusieurs acteurs s'accordent sur une même représentation d'une connaissance, nous qualifions cette représentation d'intersubjective.

Connaître n'est pas nécessairement savoir-faire, on peut par exemple connaître une recette de cuisine sans pour autant savoir cuisiner. La connaissance relève d'une capacité cognitive alors que le savoir-faire s'apparente plus à un « *tour de main* ». Pour une organisation, un collectif, la distinction doit être faite de façon rigoureuse. En effet, la transmission de ce type de connaissance, incorporé aux individus ne se fait pas par message codé, tel que deux systèmes informatisés le feraient. Connaître peut conduire à supposer d'avoir les capacités de faire. Ne pas savoir demande la prise de connaissance et donc nécessite du temps. Ce type de **connaissance tacite n'est pas facilement identifiable car les individus ne savent pas toujours les exprimer**. Par exemple, certains peuvent ne pas avoir la richesse sémantique nécessaire à l'expression (la formulation) exacte d'un geste habituel. Déjà en 1966 Michael Polanyi écrivait : « *Nous pouvons savoir plus que nous pouvons dire* »²⁶.

²⁵ Breese P. (2004), « L'économie de l'immatériel n'est pas l'économie de l'irréel » (p212) in Daguzan Jean-François et Masson Hélène, *L'intelligence économique – quelles perspectives ?*, préf. de Henri Martre. - Paris - L'Harmattan – 2004 - 260 p.

²⁶ Polanyi M. (1966), *The Tacit Dimension*, New York : Doubleday – dont le texte original est : « We can know more than we can tell »

« *Entreprises et gestion des processus intellectuels, un problème d'investigation ?* »

Yannick Bouchet, docteur ès sciences, président du Clusir RhA

La recherche par les firmes de compétitivité par l'innovation et l'essor de la gestion des connaissances (*knowledge management*) constitue une thèse fondant l'importance de la proximité géographique pour le transfert des savoir-faire. Et, depuis les travaux d'Alfred Marshall sur le district industriel (cluster), les économistes pensent que c'est dans un contexte local que la connaissance tacite se diffuse. La transmission des savoirs tacites invite à la mise en œuvre d'interactions localement situées. Un contexte socio-institutionnel commun permet l'interaction entre les acteurs grâce à la possibilité de face à face. Cette situation **favorise la confiance**, elle permet ainsi de mettre en œuvre des processus collectifs d'apprentissage nécessaires à la diffusion des savoirs tacites. **L'idée de diffusion de savoir-faire est indissociable d'un bon repérage des sources (des détenteurs), de la constitution de canaux de transmissions et leur appropriation par les acteurs (récepteurs).**

5. Conclusion :

C'est la prégnance de l'incertitude, qui domine notre ère économique en ce début de 21ème siècle, qui conduit les acteurs (économiques, politiques, sociaux) à réfléchir aux actions à mener pour mieux se connaître, s'informer et se transformer. C'est donc de l'information dont dépend toute stratégie de croissance. L'information identifiée et qualifiée prend de la pertinence, elle est ainsi au centre de toute décision managériale.

L'analyse et la gestion des processus intellectuels dans les entreprises vont probablement se heurter aux phénomènes décrits par Max Weber, c'est-à-dire dans la distinction entre « *les jugements de valeurs* » et « *les rapports aux valeurs* ». Donc dans la subjectivité des premiers et l'analyse d'une réalité sociale pour les seconds. Celle-ci devant tenir compte de la place occupée par les valeurs dans l'entreprise analysée. L'investigation doit ainsi incorporer le concept de « *neutralité axiologique* » (Weber, 1919)²⁷.

²⁷ http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/savant_politique/Le_savant.pdf

« Entreprises et gestion des processus intellectuels, un problème d'investigation ? »

Yannick Bouchet, docteur ès sciences, président du Clusir RhA

Les technologies de l'information et de la communication semblent indispensables pour exploiter de façon efficiente les processus de gestion de l'information et des connaissances. Mais leur usage peut induire des changements dans les habitudes de travail et éventuellement de cultures dans les structures comme l'indique Nicolas Curien (2000)²⁸ : « *de manière indirecte, elles transforment en profondeur les structures (...), les pratiques culturelles, ainsi que les modes de gouvernance politique* ». Le problème reste donc complexe car informationnel et anthropologique.

²⁸ Curien N. (2000), *Economie des réseaux* – Paris, Collection Repères ed. La Découverte – 2000

*« Entreprises et gestion des processus
intellectuels, un problème
d'investigation ? »*

Yannick Bouchet, SITIV

Il semblerait que la société actuelle évolue vers une économie fondée sur *l'information* et la *connaissance*. Ce *mouvement tellurique* va obliger les entreprises à se structurer pour traiter et analyser les informations et les connaissances. Ce *phénomène contingent des ruptures technologiques* et *d'internationalisation rapide* ainsi que de la multiplication des *rapprochements capitalistiques* posent un certain nombre de *questions* quand à la gestion des *connaissances* dans les organisations.

1°) Une des premières difficultés est de cerner la notion *d'information* et de la délimiter par rapport à des notions voisines comme celles de *données* et de *connaissances*.

2°) Les données « originelles » sont par exemple des lettres, des octets, des pictogrammes etc.. Elles constituent une *réalité objective stockée, ou circulant, indépendamment de son producteur*.

3°) Les connaissances tacites sont subjectives et *incorporées* aux individus. C'est-à-dire qu'elles sont enracinées dans *l'expérience*, les *valeurs*, les *émotions* d'une personne.

4°) Dans une position intermédiaire entre donnée et connaissance se situe l'information.

Une information, nécessairement porteuse d'idées, ne peut être dissociée du contexte dans lequel elle a été produite. L'émetteur attribue à l'information un contexte qui sera interprété par un destinataire (récepteur) qui se trouvera dans un contexte qui peut être différent de l'émetteur. Dès lors, le flux d'informations n'est pas une transmission technique entre deux acteurs, mais **c'est un processus social** entre des personnes. L'information est un processus porteur de sens. Elle peut véhiculer des données objectives ou des connaissances (subjectives).

Pour Gregory Bateson (1977), communiquer : « *c'est construire avec des mots un simulacre de la réalité* ».

La complexité vient que, les hommes héritent de comportements dont les significations diffèrent d'une « *culture* », d'une « *sous-culture* », d'une tradition à une autre et qui peuvent créer des erreurs d'interprétation à l'occasion de leurs échanges (Watzlawick, 1978) . Il s'agit « *des pièges de la traduction* ».

Nous avons tendance à penser que la réalité correspond à la façon dont nous voyons les choses, qu'il existe pour chacun d'entre nous une réalité de second ordre « *réelle* » et que tout point de vue divergent est pour nous celui d'un « *méchant ou d'un fou* » (Watzlawick).

Béatrice Vincent et Françoise Barthelme-Trapp (2001)
indiquent que :

« La gestion des connaissances recouvre un ensemble de modèles ou de méthodologies pouvant mettre en œuvre des outils de traitement de l'information et de communication visant à structurer, valoriser et permettre un accès par toute l'organisation aux connaissances qui y ont été développées et qui ont été ou sont encore mises en pratique en son sein ».

Karl-Erik Sveiby (2000) écrit,

« À l'inverse des biens et des services, le savoir ne disparaît pas une fois vendu. Si vous me vendez un aspirateur, vous me le cédez et prenez mon argent en échange. Si vous me vendez un billet de train ou me louer une chambre d'hôtel, le fauteuil sur lequel je voyage et le lit dans lequel je dors subissent une usure. En revanche, le savoir partagé s'apprécie. La quantité de votre savoir n'est pas diminuée si vous le partagez avec moi ».

Un processus d'IE permet le partage d'informations (et de connaissances) à travers une plate forme électronique. Cette dernière donne aux parties prenantes la possibilité de diffuser les connaissances. Celles-ci vont se propager sur le réseau et s'enrichir par l'apport de la participation de chacun. Parce que « *l'intelligence est une notion collective* » (Masse & Thibaut, 2001) , elle doit être partagée. Mais l'envie de s'investir et de collaborer est essentielle pour réussir un bon échange de connaissances. La motivation des acteurs devient un facteur clé de succès. Parce qu'il ne suffit pas de convoquer les compétences, pour mobiliser une intelligence (Masse et Thibaut).

Pierre Breese (2004) dans l'article « *l'économie de l'immatériel n'est pas l'économie de l'irréel* » écrit la définition juridique du savoir-faire. C'est pour l'auteur : un « *ensemble substantiel et formalisé de connaissances non directement accessible* ». Dans cette définition nous relevons la notion implicite de difficulté d'accessibilité des savoir-faire. Parce que la richesse sémantique des connaissances tacites (incorporées) vient que leurs significations sont multiples et étroitement dépendantes du contexte matériel et humain dans lesquelles elles sont appliquées.

Connaître n'est pas nécessairement savoir-faire, on peut par exemple connaître une recette de cuisine sans pour autant savoir cuisiner. La connaissance relève d'une capacité cognitive alors que le savoir-faire s'apparente plus à un « *tour de main* ». Pour une organisation, un collectif, la distinction doit être faite de façon rigoureuse. En effet, la transmission de ce type de connaissance, incorporé aux individus ne se fait pas par message codé, tel que deux systèmes informatisés le feraient.

Connaître peut conduire à supposer d'avoir les capacités de faire. Ne pas savoir demande la prise de connaissance et donc nécessite du temps. Ce type de connaissance tacite n'est pas facilement identifiable car les individus ne savent pas toujours les exprimer. Par exemple, certains peuvent ne pas avoir la richesse sémantique nécessaire à l'expression (la formulation) exacte d'un geste habituel. Déjà en 1966 Michael Polanyi écrivait : « *Nous pouvons savoir plus que nous pouvons dire* » .